

GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DE UMA CIDADE DO NORDESTE BRASILEIRO

DIVERSITY MANAGEMENT: A STUDY IN THE CATERING
SECTION OF A CITY IN NORTHEASTERN BRAZIL

Luís Alberto Torres Feitosa¹
Lydia Maria Pinto Brito²
Manoel Pereira da Rocha Neto³
Fernanda Fernandes Gurgel⁴

Recebido em 18/09/2014

Aprovado em 05/02/2015

¹ Mestre em Gestão Estratégica de Negócios, Universidade Potiguar – UnP. Docente de Graduação e Pós-Graduação da Escola de Gestão e Negócios e de Hospitalidade e Coordenador do MBA em Estratégias de Negócios, da Universidade Potiguar – UnP. bebetotorres@hotmail.com

² Doutora em Educação, Universidade Potiguar – UnP. Pesquisador colaborador do Grupo de Pesquisa História da Educação, Literatura e Gênero do Programa de Pós-graduação em Educação da UFRN. Professor da UnP na área de Comunicação. lydiampbrito@yahoo.com.br

³ Doutor em Educação, Universidade Potiguar – UnP.manupereira@unp.br

⁴ Doutor em Psicologia Social, Universidade Potiguar – UnP. Professora do Mestrado em Administração da UnP e pesquisadora associada do grupo de pesquisa Inter-ação Pessoa-Ambiente (UFRN). fernandafgurgel@hotmail.com

RESUMO

O ambiente organizacional apresenta-se competitivo e diversificado. Diante desse cenário se faz importante entender e gerir essa diversidade, visando atender as diferentes necessidades dos sujeitos que compõem a ambiência organizacional. O setor hoteleiro passou por transformações frente à realização de significativos eventos internacionais e o consequente aquecimento do movimento turístico. Assim, esse estudo teve como objetivo analisar como os gerentes e especialistas percebem a gestão da diversidade no setor hoteleiro de uma cidade do nordeste brasileiro, especialmente no que tange à mulher, ao homossexual, ao étnico-racial e a pessoa com deficiência. O estudo tem abordagem exploratória e qualitativa, utilizou entrevistas semiestruturadas, estas realizadas com 05 gerentes de hotéis e 05 especialistas do setor hoteleiro. Concluiu-se que o tema diversidade ainda é novo e pouco explorado, e, portanto, pouco conhecido tanto pelas organizações hoteleiras quanto pelos especialistas relacionados ao setor, e que não existem práticas ou programas de gestão da diversidade formalizados. O que existem são algumas publicações de um trabalho ou outro, mas pautado na informalidade de ações inconscientes e não gerenciadas conscientemente. As crenças relacionadas à diversidade são abrangentes, pois a sociedade ainda tende a rejeitar o diferente. A mulher e o negro são aceitos com maior naturalidade, mas ainda poucos ocupam cargos estratégicos. O homossexual ainda é alvo de chacotas e muito preconceito no ambiente de trabalho e a pessoa com deficiência enfrenta dificuldade para provar sua competência em face do paradigma de suas limitações físicas e cognitivas. As considerações gerais apontam para a necessidade de aprofundamento da temática.

PALAVRAS-CHAVE

Diversidade. Gestão da Diversidade. Crenças.

ABSTRACT

The organizational environment is presented as both competitive and diversified. In this scenario it is important to understand and manage this diversity, to meet the different needs of individuals that make up the organizational environment. The hotel industry has suffered transformations due to significant international events and the consequent larger number of tourist's and travelers. This study aimed to examine how managers and experts perceive diversity management in the hotel industry of a city in the northeast of Brazil, especially in regard to women, to homosexuals, the ethic-racial and the disabled (handicap). The study has an exploratory and qualitative approach, and used semi-structured interviews conducted with these 05 managers of hotels and 05 specialists in the hospitality industry. It was concluded that the theme of diversity is still new and unexplored, and therefore little known both by the hotel organizations as by specialists related to this sector, and that there are no specific practices or management on this subject formal managing of diversity. What we can find is some publications and some works, but they are all guided by the informality of unconscious actions and unmanaged consciously. Beliefs related to diversity are extensive, because society still tends to reject the other, particularly the ones that are different. The women and the blacks are accepted more naturally, but still few occupy strategic positions. Gays however are still teased and suffer much prejudice in the workplace and the disabled people still face lots of difficulty to prove their competence in the face of the paradigm of their physical and cognitive limitations. The general considerations point to the need to deepen this theme.

KEYWORDS

Diversity. Diversity Management. Beliefs.

1. INTRODUÇÃO

Diversidade é considerada tema atual e de interesse em várias vertentes do conhecimento. De acordo com Pereira (2008), a diversidade constitui fenômeno que desafia modelos de gestão de pessoas que tradicionalmente valorizavam a cultura organizacional uniforme. Freitas e Dantas (2012) afirmam que no contexto imaginário organizacional moderno, prioriza-se a homogeneização do comportamento humano, sem que haja espaço para a transgressão e para o diferente. Prega-se o respeito ao outro, mas o indivíduo diferente ainda não é respeitado na organização pela maioria dominante. Nesta perspectiva, o indivíduo vivencia diversas modalidades de violência no contexto organizacional, das mais explícitas, relacionadas à violência moral, às mais sutis, como uma forma de controle social nas organizações.

Alguns grupos sociais têm sido há muito tempo alvos de discriminações, entre eles os negros, as mulheres e os homossexuais. As lutas desses grupos têm contribuído para que a sociedade compreenda seus direitos a uma cidadania plena. Além da afirmação de suas identidades, tais

grupos sociais têm procurado desafiar a posição privilegiada das identidades hegemônicas, seja no ambiente organizacional seja no ambiente civil e social.

De acordo com Schmidt (2007), são nesses grupos que é preciso mudar as expectativas uniformes e monolíticas para a multiplicidade, o pluralismo e a mudança, podendo ser descobertas formas mais efetivas de se alcançar os objetivos e metas organizacionais. A ideia de diversidade está ligada aos conceitos de pluralidade, multiplicidade, diferentes ângulos de visão ou de abordagem, heterogeneidade e variedade, podendo também ser identificada na comunhão de contrários, na intersecção de diferenças, ou ainda, na tolerância mútua. Trabalhar em um ambiente diverso, múltiplo em vários contextos, seja de culturas distintas e diversas, seja com gêneros opostos, sexos idem, etnias, pensamentos e ideias, problemas podem surgir diante de pontos de vistas contrários e vivências múltiplas, ocasionando no ambiente da organização, comportamentos de afirmação e rejeição desse cenário de diversidade, podendo inclusive, ser necessário o gerenciamento desse cenário, ainda mais no que diz respeito às atitudes negativas ou de preconceitos em relação ao diferente.

Nesse contexto, a cidade do Natal, pressionada pela emergência de situações que envolvem sujeitos de várias nacionalidades, culturas e demandas, como eventos de abrangência internacional, vem tentando criar estratégias para adoção de várias ações no sentido de superar desafios, viabilizar e tornar sustentável sua interação com o processo de inserção e participação efetiva na realidade internacional. Nesta situação, o setor hoteleiro pode ser caracterizado como estratégico para que a cidade possa alcançar seus objetivos de realização de eventos paradigmáticos de interação com o mundo e a nova realidade emergente.

Diante disso, o objetivo geral da pesquisa foi compreender como a Gestão da Diversidade é percebida por Gerentes e Especialistas que compõem a ambiência organizacional e o ambiental do setor hoteleiro de uma cidade do Nordeste Brasileiro. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) analisar o nível de conhecimento a respeito da diversidade sob a perspectiva de Gerentes e Especialistas relacionados ao setor hoteleiro; (2) identificar a implementação de práticas de gestão da diversidade e sua inserção no planejamento de Recursos Humanos dessas organizações hoteleiras e (3) analisar as crenças relacionadas à gestão da diversidade sob a perspectiva de Gerentes e Especialistas relacionadas ao setor hoteleiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE

De acordo com Bento (1999), a gestão da diversidade no contexto organizacional tem origem nos Estados Unidos no final da década de 1960, num cenário onde um dos objetivos da política econômica neoliberal era de reduzir custos do governo americano com gastos sociais, o que fez reduzir o envolvimento do governo na regulação dos programas legais de diversidade, assim como nos programas de bem estar social e seguridade de saúde, o que acabou dando margens para o surgimento da gestão da diversidade na iniciativa privada.

Cox e Blake (1991) afirmam que a diversidade gerenciada pode facilitar o convívio de diferentes pessoas, reduzir custos e aumentar a produtividade. Alguns outros enfatizaram que a fim de se tornarem mais competitivas em mercados locais ou internacionais as organizações necessitariam aumentar a diversidade da força de trabalho na linha de frente. Em meio a esses fatores a implementação da gestão da diversidade foi acontecendo inicialmente nas organizações dos estados americanos e foi se alastrando pelo mundo. Entretanto, essa gestão ou fenômeno vem surgindo em meio a dilemas que têm impedido o seu pleno desenvolvimento, como as contradições sobre o quanto essa gestão é ou não justa, reações opostas por receio de discriminação reversa e limitadas mudanças na cultura e nos valores das organizações. Segundo Pereira (2010), as controvérsias sobre a gestão da diversidade existem por não haver uma concordância entre diferentes estudiosos sobre o seu significado e finalidade.

A gestão da diversidade como um conceito significa diferentes coisas para diferentes pessoas, podendo tanto referir-se ao desenvolvimento de atividades baseadas em um modelo de gestão que possibilite igual oportunidade, ou um modelo que possibilite uma orientação estratégica em relação às pessoas. Thomas (1990) enfatiza que a gestão voltada para a diversidade deve valorizar as diferenças dos indivíduos facilitando a aceitação não somente dos grupos protegidos, mas de todos os tipos de indivíduos dentro da organização. Segundo esse autor, para gerir a diversidade não basta obter minorias em um determinado nível, mas fazer melhor uso possível delas em todos os níveis, especialmente em médias gerências e posições de lideranças, e isso não é uma questão de decência ou justiça, mas sim uma questão de sobrevivência de negócios das organizações. A fim de promover e desenvolver a gestão da diversidade em meio à força de trabalho, algumas organizações

começaram a implementar práticas com a finalidade de mudar as atitudes e eliminar comportamentos que refletiam as mais sutis formas de discriminação e exclusão que frequentemente inibem a efetiva interação entre as pessoas.

Ainda que a legalidade tenha agido como fomento inicial para o crescimento da diversidade nos ambientes de trabalho, é reconhecido que gerenciar a diversidade é mais do que criar oportunidades iguais de trabalho nas organizações, é preciso promover o alinhamento dos interesses das pessoas com os interesses da empresa, gerenciando a cultura organizacional de forma a permitir que o potencial que reside tanto nas similaridades e quanto nas diferenças existentes entre os colaboradores contribua para um melhor resultado da empresa, assim defendem Pereira e Hanashiro (2010).

Schmidt (2007) diz que a gestão da diversidade é considerada complexa, pois ao mesmo tempo em que a diversidade constitui um desafio para as organizações com inúmeros benefícios possíveis, ela gera conflitos intergrupais, que podem, inclusive, neutralizar algumas de suas vantagens. Trabalhar esse paradoxo é um dos grandes desafios dos gestores da atualidade. Se por um lado é fácil encontrar concordâncias em relação ao combate de toda forma de preconceito, é difícil modificar a cultura, comportamentos, hábitos e rotinas para que isso se concretize.

De acordo com Bento (1999), a diversidade é um valor que deve permear as práticas de gestão em diferentes níveis, e em diversificadas instâncias. Pode-se definir política de gestão da diversidade como um conjunto de medidas que visa promover a inclusão e a igualdade de oportunidades e tratamento aos membros de grupos discriminados em função da cor, raça, etnia, origem, sexo, deficiências, idade, credo religioso e orientação sexual.

A execução da política de gestão da diversidade requer a adoção e/ou aprimoramento de algumas diretrizes fundamentais, tais como a identificação e revogação de práticas administrativas incompatíveis com a valorização da diversidade, bem como a eliminação de fontes de discriminação direta ou indireta, a implantação de orientações e normas escritas voltadas para a valorização da diversidade, tendo como objetivo último a inscrição de tal política como um valor central da cultura organizacional e o estabelecimento de objetivos e indicadores que possibilitem o monitoramento do impacto e da eficácia da política de valorização da diversidade. Bento (1999) ainda afirma que a

política de valorização da diversidade está apoiada em valores éticos fundados na busca da igualdade e da justiça.

2.1.1 Diversidade de gênero

Discussões de gênero estão entre as pautas mais tradicionais quando se remete ao tema diversidade e diversas definições distintas vêm convivendo no interior dos estudos femininos. De acordo com Moreira e Candau (2010) uma primeira definição utiliza gênero como oposto e complementar de sexo, como aquilo que é socialmente construído em oposição ao que seria biologicamente dado, uma palavra usada para nomear as formas masculinas e femininas na linguagem, designando o que era socialmente codificado como masculino ou como feminino. Uma segunda definição de gênero, mais recente, não o opõe ao sexo, mais inclui a percepção a respeito do que seja sexo dentro de um conceito socialmente elaborado de gênero, uma vez que assume que as próprias diferenças entre os corpos são percebidas sempre por meio de codificações e construções sociais de significado. O gênero não seria um conceito útil apenas na compreensão das interações entre homens e mulheres, mas uma parte importante dos sistemas simbólicos e implicado na rede de significados e relações de poder.

Bento (1999) afirma que gênero tem sido cada vez mais utilizado para referir-se a toda construção social relacionada à distinção e hierarquia masculino e feminino, incluindo também aquelas construções que separam os corpos em machos e fêmeas, mas indo muito além. As diferenças ou semelhanças entre os sexos e as interações e relações de poder entre homens e mulheres são apenas parte do que é abrangido pelo conceito de gênero assim definido, e não podem ser inteiramente explicadas apenas nesse âmbito, pois estão sempre articuladas a outras hierarquias e de desigualdades de classe, raça, etnia, idade etc.

Já Meyer e Soares (2008) afirmam que o conceito de gênero está relacionado aos significados que são atribuídos a ambos os sexos em diferentes sociedades. Homens e mulheres, meninos e meninas, e questões como sexualidade, geração, classe, raça, etnia, religião, também estão imbricadas na construção das relações de gênero. O conceito de gênero procura se contrapor à ideia de uma essência natural, universal e imutável, enfatizando os processos de construção ou formação histórica, linguística e socialmente determinadas. A constituição de uma pessoa deve ser pensada como um processo que se desenvolve ao longo de toda a vida em diferentes espaços e tempos. O conceito de gênero traz a

possibilidade de colocar em discussão as relações de poder que se estabelecem entre homens e mulheres, posicionando-os como desiguais sem suas possíveis e múltiplas diferenças.

Hirata (2002) aborda a questão das identidades sexuais exploradas pelo trabalho, a masculinidade e feminilidade. A autora afirma que as fronteiras da masculinidade e da feminilidade sociais são relativamente móveis e, até certo ponto, parecem depender das exigências do sistema produtivo em cada período histórico.

2.1.2 Diversidade étnica-racial

O Brasil é historicamente marcado pela diversidade, especialmente a étnica, que está na base da formação do povo brasileiro. Desde a chegada dos portugueses e sua fixação no território, registra-se a prática sexual entre portugueses e indígenas, e conseqüentemente, os primeiros brasileiros são mestiços. No século seguinte ao descobrimento o tráfico de escravos para o Brasil promoveu a relação entre portugueses e escravas resultando em outros tons de mestiçagem em grau elevado que por sua vez marcou a formação do povo brasileiro.

Segundo Cunha Jr. e Ramos (2007), no Brasil existe certa dificuldade em incluir e discutir a diversidade dos afrodescendentes e os preconceitos velados que ainda permeiam a sociedade. Afirma Bento (2000), que os principais sociólogos brasileiros quando abordam as diferenças sociais entre afrodescendentes e eurodescendentes têm como postura considerar que o capitalismo ao longo de seu aperfeiçoamento leva a eliminação dos fatores étnicos das relações sociais e de trabalho.

De acordo com Bento (2000) o sistema de racismo é tão poderoso que os próprios negros, por vezes inconscientes, colaboram e alimentam os racismos. O racismo está em toda parte e nível, amparado historicamente por um sistema que foi amplamente difundido pelo cristianismo, que colaborou na justificativa da prática do escravismo criminoso e contribuiu com o processo de destruição de diversas culturas africanas.

Um problema relacionado ao racismo são as abordagens generalizadas, fazendo existir racismo contra ciganos, judeus, indígenas, árabes e negros, onde todos são enfaixados num só conceito de ideologia de superioridade e inferioridade entre as raças. Essa generalização elimina a dimensão

histórica de cada um dos racismos, como dificulta a compreensão da dimensão das consequências nos campos da economia e das desigualdades sociais.

2.1.3 Diversidade sexual

Meyer e Soares (2008) afirmam que os que fogem à norma heterossexual ou ao parâmetro comportamental socialmente esperado, ou seja, os homossexuais e bissexuais, são considerados até mesmos doentes, insanos, imorais. Na sociedade a heterossexualidade é a sexualidade normativa e nesse sentido o tempo mostra que a educação tradicional funciona para neutralizar identidades de gênero e sexuais que fogem dessa normatividade.

Por sua vez, Freitas e Dantas (2012) contrapõem a história afirmando que desde os primórdios da colonização as relações homossexuais tornaram-se parte do encontro entre as culturas indígenas e europeias. A naturalidade com que os povos indígenas praticavam a homossexualidade e o incesto atraiu o interesse escandalizado do povo português, aliás, não se furtou a compartilhar de tais práticas. Na sociedade brasileira a homossexualidade vai seguir um percurso social que reflete a construção de identidade como povo marcado pela diversidade.

Segundo Bento (1999), orientação sexual indica uma identidade pessoal, personalíssima, definida pela atração e/ou conduta sexual dirigida a pessoas do mesmo sexo (homossexualidade), sexo oposto (heterossexualidade), ambos os sexos (bissexualidade). A política de valorização da diversidade pressupõe que a orientação sexual configura um atributo da condição humana e sob nenhum aspecto pode servir como fator de discriminação.

Diante da questão da diversidade sexual, uma das modalidades de violência que permeia as relações de trabalho nas mais diversas organizações é a violência contra o homossexual, seja por atos explícitos de homofobia, por verbalizações com duplo sentido, piadas homofóbicas ou restrições a promoções, de acordo com Freitas e Dantas (2012). Não se pode ignorar que o indivíduo gay vivencia inúmeras situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, tanto que as organizações começaram trabalhar políticas de diversidade, estando essas definições de políticas de diversidade atualíssimas em termos de discurso organizacional moderno.

2.1.4 Diversidade de pessoas com deficiência

Em diferentes contextos históricos e culturais a deformidade física tem sido rejeitada pela sociedade, as representações sociais e atitudes em relação às pessoas com deficiência têm sido negativas, tendo em vista que durante vários anos o deficiente foi visto como obstáculo e uma pessoa incapaz de tudo.

Rodrigues e Carmo (2005) afirmam que se considera pessoa com deficiência aquela que apresenta, temporária ou permanentemente, perdas ou anormalidades de sua estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, capaz de limitar sua capacidade para o desempenho de atividades – tomando-se como referência o padrão normal de capacidades do ser humano. As deficiências são classificadas do seguinte modo: física, auditiva, visual, mental e múltipla, no que diz respeito às relações de trabalho.

A deficiência é mais uma das características possíveis do ser humano. Reconhecê-la, respeitá-la e oferecer os recursos necessários à participação eficaz de todas as pessoas em todas as situações é fundamental para a construção de um mundo inclusivo, mais justo e igualitário. Considerando as avaliações de especialistas, os profissionais com deficiência podem ser tão hábeis, capazes e competentes como qualquer outra pessoa, bastando que lhes sejam asseguradas oportunidade e condições para tal.

Nesse contexto, de acordo com Garbe (2012), valendo dos exemplos acima, nota-se que durante anos deficientes físicos foram colocados em um patamar inferior na sociedade, ao passo que órgãos públicos, instituições de ensino e empresas não estavam maduras suficientemente para recebê-los, sendo necessário não só melhorar a infraestrutura dos ambientes, mas também melhorar o nível de conscientização da sociedade no sentido de combater estereótipos, fomentando o respeito e os direitos dos deficientes.

Resende (2008) afirma que a normalidade entendida ora como uma expectativa biomédica de padrão de funcionamento da espécie, ora como um preceito moral de produtividade e adequação às normas sociais foi desafiada pela compreensão de que deficiência não é apenas um conceito biomédico, mas a opressão pelo corpo com variações de funcionamento.

De acordo com Branco e Oliveira (2012), existem contradições que urgem se se deseja criar uma sociedade inclusiva, se se deseja superar todas as limitações existentes e construir uma cultura inclusiva. As pessoas com necessidades especiais ao enfrentarem os significados da deficiência na cultura brasileira passam por várias fases, incluindo a espera da cura e de milagres, até chegarem à compreensão dos seus problemas e dificuldades. Elas buscam vários recursos na tentativa de superação dos obstáculos, direcionados por desejos e expectativas de superação e enfrentamento da exclusão social.

Porém, de acordo com Costa (2013), com a criação da Lei 8.213/91, foi criado o sistema de cotas para empregados portadores de deficiência no âmbito do setor privado, que determina que a empresa com cem ou mais empregados esteja obrigada a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência. Observa-se que esta lei materializa a vontade estatal de tratar de modo diferenciado os trabalhadores e ressalta-se que a reserva de um percentual de vagas no serviço público aos portadores de deficiência e a obrigação de contratá-los pelos empregadores da iniciativa privada não violam o princípio da igualdade.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem exploratória e qualitativa. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa desse estudo envolveu a obtenção de dados obtidos em contato direto do pesquisador na situação de entrevista de pesquisa. Assim, é enfatizado mais o processo do que o produto e, portanto, a preocupação está em retratar as perspectivas dos participantes.

A amostra foi representada por 05 gerentes de recursos humanos de organizações hoteleiras e 05 especialistas relacionados ao setor.

Quadro 01: Amostra por conveniência dos gerentes de organizações hoteleiras utilizada na pesquisa.

ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA	CATEGORIA	SUJEITO	TOTAL
Hotel A	04 Estrelas	Gerente de RH	01
Hotel B	04 Estrelas	Gerente de RH	01
Hotel C	05 Estrelas	Gerente de RH	01
Hotel D	05 Estrelas	Gerente de RH	01
Ingá E	03 Estrelas	Gerente de RH	01
TOTAL DE ENTREVISTADOS			05

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Os hotéis escolhidos são organizações hoteleiras de referência na cidade, localizados na avenida beira-mar onde estão situados os melhores hotéis da cidade.

Quadro 02: Amostra por conveniência dos especialistas do setor turístico utilizada na pesquisa.

ESPECIALISTAS	TOTAL
Coordenador do Curso de Turismo da Universidade Potiguar	01
Coordenadora do Curso de Turismo da UERN	01
Vice Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFRN	01
Conselheira do Conselho Nacional do Turismo	01
Presidente da ABIH do RN	01
TOTAL	05

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Os especialistas escolhidos para participar do estudo são profissionais relacionados com a atividade hoteleira e turística da cidade, sendo referências na cidade quando o assunto envolve e tema em questão. O critério foi escolher especialistas pertencentes a Instituições também consideradas referências e que são responsáveis pela formação de grande parte de profissionais que trabalham no setor hoteleiro e turístico da cidade.

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi um questionário aberto e semiestruturado, adaptado dos indicadores do questionário do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Objetivou investigar a existência de práticas de gestão da diversidade nas instituições hoteleiras e as crenças relacionadas a estas práticas dentro da ambiência organizacional e no ambiente relacionado ao setor hoteleiro e turístico.

Utilizou-se como tratamento dos dados a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2009) que ressalva que o ponto de partida para a Análise de Conteúdo é a mensagem, seja ela verbal oral ou escrita, gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada. Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido.

No Quadro 03 a seguir constam as variáveis e os indicadores utilizados na análise de conteúdo:

Quadro 03: Categorias e indicadores utilizados na análise de conteúdo.

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO	INDICADORES
Diversidade	Diversidade significa diverso, distinto, variado, mudado, alterado, discordante, divergente (ROBBINS, 2006).	– Conhecimento sobre Diversidade.
Práticas ou Gestão da Diversidade	Gestão da diversidade é um conjunto de medidas que visa promover a inclusão e a igualdade de oportunidades e tratamento aos membros de grupos discriminados em função da cor, raça, etnia, origem, sexo, deficiências, idade, credo religioso e orientação sexual (BENTO, 1999).	– Prática ou programa de Gestão da Diversidade; – Prática ou programa de Gestão da Diversidade voltado para a mulher, para o negro, para o homossexual e para o deficiente; – Prática ou programa de Gestão da Diversidade no Planejamento de Recursos Humanos.
Crenças	Crença é o estado psicológico em que um indivíduo detém uma proposição ou premissa para a verdade, ou ainda, uma opinião formada ou convicção (PEREIRA, 2008).	– Crenças à Diversidade de Gênero; – Crenças à Diversidade Ética-Racial; – Crenças à Diversidade Sexual; – Crenças à Diversidade de Pessoas com Deficiência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS

Com relação ao conhecimento sobre diversidade, o que se pode perceber é que os gerentes dos hotéis afirmam inicialmente que conhecem, mesmo que superficialmente o tema Diversidade, porém, pouco se transcorreu com conhecimento sobre a temática. A frase a seguir explicita as falas recorrentes.

“O que a gente faz hoje é cumprir o que é mandatório... em relação a deficientes”
(GERENTE – HOTEL A).

Assim, pode-se supor que nenhum dos gerentes dos hotéis possui real conhecimento sobre o conjunto de práticas de Gestão da Diversidade para transcorrer e aprofundar o tema. Esta dificuldade de se expressar quanto ao conhecimento sobre diversidade é considerada “natural”, tendo em vista ser uma temática relativamente nova às organizações. Entretanto, o desconhecimento/desinteresse da temática também pode significar dificuldade dos sujeitos entrevistados de entrar em contato formal com os próprios paradigmas e crenças e os respectivos desdobramentos do assunto no mundo real, pessoal e profissional.

Com relação às práticas ou programas de gestão da diversidade, todos os gerentes dos hotéis foram diretos em dizer que não possuem práticas ou programas de gestão da diversidade, o que evidencia a falta de conhecimento constatada no indicador sobre conhecimento da temática.

A ausência de práticas ou programas formais e conscientes sobre o gerenciamento da diversidade no ambiente organizacional pode sinalizar a negativa das organizações de abordarem temas que remetem a feridas ancestrais, tão recheadas de crenças negativas. É mais fácil, em curto prazo, ignorá-la, fazer de conta que não existem diferenças numa sociedade diversa e multicultural, do que buscar uma gestão que pode contrariar a maioria homogênea, ainda, aparentemente, predominante.

Quanto à questão de práticas ou programas de gestão da diversidade voltados para gênero, especialmente a mulher, nenhum dos hotéis possui programas ou práticas, pois supostamente as mulheres teriam os mesmos direitos e deveres dos homens de acordo com a fala do tipo: “Olha a gente não... é nós não temos uma política voltada para a mulher, não, é normal” (GERENTE – HOTEL B).

Essa aceitação da mulher no ambiente organizacional demonstrada na pesquisa nos remete a Pereira e Hanashiro (2010) que afirmam que a diversidade de gênero foi pioneira e já é bastante estudada nos estudos de diversidade nas organizações. Da mesma forma, Moreira e Candau (2010) afirmam que discussões de gênero estão entre as pautas mais tradicionais quando se remete ao tema diversidade. Entretanto, normalizar o tratamento dado às mulheres no ambiente organizacional significaria ignorar sua luta pela igualdade de oportunidades, esta baseada em competências e habilidades. As mulheres já ocupam cargos relevantes nas empresas, porém ainda continuam, em média, ganhando menos.

Todos os gerentes dos hotéis afirmam que não possuem programas ou práticas de gestão da diversidade voltadas para diversidade de raça ou étnica, ou seja, voltadas para o negro no ambiente de trabalho. Numa visão oposta ao constatado na pesquisa, segundo Cunha Jr. e Ramos (2007), no Brasil existe certa dificuldade em incluir e discutir a diversidade de afrodescendentes e os preconceitos velados que ainda permeiam a sociedade. Alves e Galeão-Silva (2004) dizem que apenas em 1990 os governantes brasileiros reconheceram a discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social, a partir da luta dos movimentos sociais por políticas de ação afirmativa.

A existência de negros nos papéis de doméstica e cozinheiro nos hotéis aponta para a tradição milenar de que os negros, desde que desembarcaram dos navios negreiros e escravocratas, sempre desempenharam atividades subalternas, operacionais, de força e resistência. Poucos negros ocupam cargos táticos e estratégicos, ainda prevalecendo à cultura da raça branca, detentora de direitos e poder, sendo esta a crença ainda operante na sociedade vigente, inclusive organizacional.

Todos os gerentes de hotéis afirmam que não possuem práticas ou programas de gestão da diversidade sexual, em que o homossexual é o sujeito desta seara. Ambos os gerentes de hotéis afirmam que tratam todos igualmente, pois são “pessoas normais”.

Afirmar que o homossexual é uma “pessoa normal” evidencia uma afirmativa preconceituosa, onde algo subjetivo o enquadra dentro de certa anormalidade ou anomalia, não aceita pela sociedade. Essa afirmação é contraditória às informações coletadas de que não existe prática ou programa porque os gerentes “os tratam igualmente”. Isso pode demonstrar mecanismos inconscientes de defesa para entrar em contato com a própria sexualidade e uma negativa para enfrentar um tema polêmico e repleto de receios e subjetividades.

Apesar da afirmação dos gerentes de hotéis de que tratam todos iguais, sem algum preconceito, Meyer e Soares (2008) lembram que é evidente que a heterossexualidade é o referencial dominante da sexualidade, o que lhe confere privilégios, legitimidade e autoridade, e as identidades homossexuais são representadas como sujas, imorais, nojentas, aberrações, desviantes e ilegítimas. Afirmar que o homossexual é uma “pessoa normal” evidencia uma afirmativa preconceituosa, onde algo subjetivo o enquadra dentro de certa anormalidade ou anomalia, não aceita pela sociedade. Essa afirmação é contraditória às informações coletadas de que não existe prática ou programa porque os gerentes “os tratam igualmente”. Isso pode demonstrar mecanismos inconscientes de defesa para entrar em contato com a própria sexualidade e uma negativa para enfrentar um tema polêmico e repleto de receios e subjetividades.

Os gerentes de hotéis afirmam que trabalham a gestão da diversidade de pessoas com deficiência devido à obrigatoriedade das cotas destinadas ao trabalho para deficientes. As empresas hoteleiras seguem a normalização do Ministério do Trabalho e Emprego e nada instituído como uma política ou prática de gestão do próprio hotel. Essa postura em face da obrigatoriedade do seguimento de uma lei instituída

pelo poder público, sem nenhum gerenciamento no ambiente organizacional, evidencia a falta de interesse em estimular essas pessoas discordantes da maioria, sempre marginalizadas por crenças de que são pessoas com capacidade prejudicada, seja física ou cognitivamente.

Todos os gerentes de hotéis responderam que não possuem a gestão da diversidade inserida no planejamento de Recursos Humanos do hotel. Essa lacuna no planejamento de Recursos Humanos das organizações hoteleiras pesquisadas evidencia perdas de elementos importantes para ambiência organizacional e diversa, e uma negativa para não enfrentar todas essas categorias e suas respectivas crenças milenares, sempre remetidas a preconceitos e falsa generalização de que todos são iguais e de que a sociedade contemporânea já aceita o diferente. Em relação às crenças sobre a diversidade de gênero, em que a mulher é seu sujeito principal, os gerentes dos hotéis afirmam que a luta da mulher já é aceita e valorizada, sendo normal no mercado de trabalho. Entretanto, não foram captadas crenças negativas relacionadas à diversidade de gênero, evidenciado que a luta da mulher já é aceita, desde que fique evidente sua competência na função.

Estes achados levam para algumas reflexões: Será que a mulher já é reconhecida pelas suas habilidades e competência no ambiente organizacional? Será que as crenças são tão amenas e elas não sofrem qualquer tipo de preconceito negativo? Por que será que as mulheres ainda possuem médias bastante inferiores em termos de ocupação em cargos estratégicos e ainda ganham salários menores? Percebe-se que existem várias crenças a respeito das categorias abordadas pela gestão da diversidade, e em relação ao negro pouco foi captado, mas não se obtém informações de negros em cargos táticos ou estratégicos, somente em funções mais subalternas.

Percebe-se o discurso do politicamente correto imperando na crença em relação ao negro, entretanto, em todos os discursos, no final, é fácil de identificar a delicadeza da questão da cor, que paradigmas negativos ainda existem, e que negros ainda sofrem, mesmo sem saber como e quando, preconceitos da sociedade. A ambiguidade do discurso e da prática fica clara no depoimento abaixo.

“Eu acredito é... que a exemplo do que acontece na questão homem e mulher, deficiente e não deficiente, eu acho que também reproduzimos o preconceito que tem na sociedade. [O negro] Ainda é minoria em cargos decisórios, em cargos estratégicos é... então... eu acredito... eu não tenho certeza... mas também a minha vivência em reuniões com gestores, na... no polo costa das dunas, eu dificilmente vejo negros em cargos estratégicos, eu lembro de tê-los vistos, eu acho que... tem o branco brasileiro, né? Ou seja, o café com leite, mas com mais leite do que café, mas NEGRO acho que o reproduz o preconceito que tem na sociedade sim...” (ESPECIALISTA A).

Existem várias crenças a respeito das categorias abordadas pela gestão da diversidade, em especial às crenças que envolvem os homossexuais. Os gerentes afirmam que o homossexual ainda é vítima de inúmeros preconceitos, visíveis e culturalmente disfarçados e acreditam que essa categoria ainda é vítima de preconceitos em algum momento, que o preconceito ainda existe na sociedade. Quando perguntados sobre se discriminam homossexuais a resposta traduz o preconceito:

“Não, já tive homossexuais trabalhando na cozinha, mas eram **peças normais** (grifo nosso), inclusive muito competentes” (GERENTE – HOTEL E).

Os gerentes afirmam ainda que acreditam que a categoria que é passível de maior preconceito ainda é o homossexual, dizem que eles nos hotéis ainda são vítimas de muitas piadas, brincadeiras de mau gosto, de chacotas, e que às vezes um ou outro funcionário relata o mal estar no ambiente de trabalho, da discriminação que sofrem de colegas próximos pela orientação sexual.

Diante de tanta contundência em relação às crenças a respeito ao homossexual, faz-se pertinente refletir: porque tanta negativa em relação a esse tipo de orientação sexual? Será que existem identificações com essa diversidade e a negativa vem em forma de preconceito? Por que o homossexual sendo vítima de tantas ações preconceituosas no ambiente de trabalho, as organizações não gerenciam essas diferenças? É mais simples fazer de conta e deixar passar, sem abordar com formalidade tal problema.

Em relação às crenças ao deficiente, poucas informações foram captadas. Os gerentes afirmam que o deficiente ainda é visto como “pobre coitado” e digno de pena. Entretanto, mais uma categoria que é negligenciada, existindo preconceitos velados, tendo em vista as diferenças diante da maioria respaldada por um padrão de normalidade. Afirmar que os deficientes são vistos como coitadinhos, evidencia o pensamento predominante de que oportunidades de inserção no mercado devem prevalecer às limitações para ocupar funções que existem maiores e melhores desempenhos.

4.2 ESPECIALISTAS RELACIONADOS AO SETOR HOTELEIRO E TURÍSTICO

Pode-se perceber que os especialistas correlacionados ao setor hoteleiro possuem uma noção mais abrangente sobre a temática diversidade, considerando os gerentes mencionados anteriormente, nem que seja desconstruída, mas válida para o contexto. Todos os especialistas pesquisados e

relacionados ao setor hoteleiro afirmam que não conhecem nenhuma prática ou gestão da diversidade formalizada em nenhuma organização hoteleira. Quanto à questão de práticas ou programas de gestão da diversidade voltados para gênero os especialistas também afirmam que não conhecem gerenciamento formal para esta categoria em organizações hoteleiras. Por conseguinte, todos os especialistas relacionados ao setor hoteleiro afirmam que não conhecem práticas ou programas do setor hoteleiro voltado para o negro. Da mesma forma, todos também afirmam que não possuem conhecimento de práticas ou programas de gestão da diversidade voltados para o homossexual.

Quanto à diversidade de pessoas com deficiência, os especialistas, a maior parte, dizem conhecer práticas ou programas voltados para o deficiente nas organizações hoteleiras, porém, programas devido à legislação instituída pelo Ministério do Trabalho e Emprego e a questão das cotas obrigatórias para deficientes. O conhecimento de todos os especialistas fica registro a essa informação de cotas obrigatórias para deficientes, sem maiores conhecimentos, sendo mais informações colhidas em noticiários ou leituras de periódicos. Os especialistas foram unânimes em afirmar que não possuem conhecimento de alguma prática ou programa de gestão da diversidade fazendo parte do planejamento de Recursos Humanos das organizações hoteleiras.

Quanto às crenças à diversidade de gênero, em relação à mulher, percebe-se uma relativa uniformidade de pensamento dos gerentes das organizações hoteleiras. Já em relação às crenças sobre negros, também se pode afirmar que existe relativa ou aparente uniformidade de opinião entre os especialistas e gerentes.

Entretanto, em relação ao homossexual, percebe-se entre todos os especialistas relacionados ao setor hoteleiro que existem muitas crenças negativas, e essa categoria é frequentemente exposta a preconceitos.

Os especialistas possuem crenças homônimas aos gerentes em relação às pessoas com deficiência do que os gerentes de hotéis, em que afirmam que as pessoas com deficiência ainda são vistas como coitadas e são passíveis de preconceitos em relação à sua competência no ambiente organizacional.

Quadro 04: Percepções predominantes dos entrevistados.

Categorias	Percepções Predominantes	
	Gerentes	Especialistas
Conhecimento sobre Diversidade	Percepção superficial sobre o tema, sempre relacionado às diferenças.	Percepção superficial sobre o tema, sempre relacionado às diferenças.
Práticas ou Programas de Gestão da Diversidade	Afirmam que não desenvolvem práticas formalizadas, apenas algumas ações como treinamentos, palestras e integração, mas sempre de forma informal, sem um olhar voltado para diversidade.	Não conhecem instituição hoteleira que desenvolva prática ou programa formalizado de diversidade.
Prática ou Programa de Gestão da Diversidade de Gênero (Mulher)	Não desenvolvem qualquer prática. Apenas um gerente de um dos hotéis afirmou que faz palestras voltadas para saúde da mulher, anualmente, no Dia Internacional da Mulher.	Não conhecem instituição hoteleira que desenvolvam alguma prática.
Prática ou Programa de Gestão da Diversidade Étnica-Racial (Negro)	Não desenvolvem qualquer ação para esta categoria.	Não conhecem instituição hoteleira que desenvolvam alguma prática.
Prática ou Programa de Gestão da Diversidade Sexual (Homossexual)	Não desenvolvem nenhum programa ou prática. Apenas um gerente de um dos hotéis afirmou que em alguns treinamentos, fala sobre a sensibilização de evitar discriminação no ambiente de trabalho em relação a essa categoria.	Não conhecem instituição hoteleira que desenvolvam alguma prática formalizada. Dois especialistas relataram que já ouviram falar de organizações hoteleiras que possuem como nicho o público GLBT.
Prática ou Programa de Gestão da Diversidade de Pessoas com Deficiência (Deficiente)	Não desenvolvem nenhum programa ou prática formalizada. Entretanto, todos os gerentes afirmam que conhecem superficialmente a questão da lei de cotas para deficiente no ambiente de trabalho.	Não conhecem instituição hoteleira que desenvolvam alguma prática, porém todos relatam conhecimento superficial sobre a questão das cotas para deficientes nas organizações e acreditam que algum hotel a cumpra.
Gestão da Diversidade no Planejamento de RH	Não possuem no planejamento de RH práticas ou programas de gestão da diversidade.	Não conhecem organização hoteleira que tenham isso formalizado no planejamento de RH.
Crenças em à Diversidade de Gênero (Mulher)	Acreditam que a mulher já é aceita naturalmente nas instituições.	Acreditam que a mulher já é aceita, mas ainda não ocupa cargos estratégicos e de decisão.
Crenças em Relação à Diversidade Étnica-Racial (Negro)	Acreditam que já não existe tanto preconceito.	Acreditam que já não existe tanto preconceito, mas ainda é uma questão forte na sociedade.
Crenças em Relação à Diversidade Sexual (Homossexual)	Relatam que essa categoria é constantemente fonte de discriminação e preconceitos na ambiente de trabalho, sendo a mais marginalizada de todas as categorias.	Relatam que essa categoria é constantemente fonte de discriminação e preconceitos na ambiente de trabalho, sendo a mais marginalizada de todas as categorias.
Crenças em Relação à Diversidade de Pessoas com Deficiência (Deficiente)	Acreditam que o deficiente físico é visto como coitado.	Relatam que o deficiente físico não ocupa cargos de atendimento ao hóspede, sempre atuando em cargos operacionais de baixa exigência cognitiva. E também são fontes de preconceitos velados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

O que se pode perceber é que as percepções predominantes dos entrevistados são relativamente parecidas. Não existe conhecimento profundo e consciente sobre diversidade e sobre práticas de gerenciamento da diversidade nas organizações hoteleiras. As crenças fazem parte de paradigmas históricos e culturais, as quais ainda perduram e afetam as categorias relacionadas. O que predomina são crenças negativas em relação ao negro e ao deficiente, sendo em maior profundidade

em relação ao homossexual e em menos em relação à mulher. Estes achados de pesquisa merecem uma reflexão, considerando o papel fundamental que os respondentes têm dentro do sistema de poder e influência no âmbito político e acadêmico da cidade pesquisada.

5. CONSIDERAÇÕES

Pode-se constatar que a maior parte dos gerentes possui algum conhecimento informal e não formalizado sobre o assunto, especialmente se se transplantar para a ambiência organizacional. Três dos cinco gerentes remetem o termo diversidade ao gerenciamento das diferenças e minimização de crenças preconceituosas entre as pessoas. Um detalhe comum entre os que mostraram algum conhecimento sobre a diversidade, foi remetê-la à questão do respeito às cotas para deficientes, tendo em vista que os mesmo já compartilharem dessa exigência legal, formalizada através de uma lei.

Quanto aos especialistas, pode-se chegar ao mesmo direcionamento dos gerentes, pois quatro dos cinco especialistas relacionado ao setor hoteleiro se mostraram mais informados sobre a temática da diversidade, principalmente na gestão das diferenças e das diversas competências que formam o ambiente do referido setor. Inclusive, mostraram-se sensibilizados da importância da disseminação dessa temática e dos possíveis resultados que podem proporcionar aos sujeitos envolvidos.

O segundo objetivo proposto foi identificar práticas de gestão da diversidade implementadas pelas organizações hoteleiras. Não foi identificada nenhuma prática de gestão de diversidade formalizada entre a ambiência organizacional ou fazendo parte do planejamento de Recursos Humanos dos cinco hotéis pesquisados, a não ser o respeito às cotas relacionadas ao deficiente, sendo uma ação afirmativa proporcionada pela promulgação da Lei 8.213/91, a lei de cotas para deficientes e pessoas com deficiência que dispõe sobre planos de benefícios da Previdência e outras providências para a contratação de portadores com necessidades especiais. Entretanto, mesmo diante do conhecimento dessa ação afirmativa, não existe nenhum trabalho direcionado nem formalizado no sentido de integrar ou socializar esses profissionais deficientes com a equipe da organização, especialmente no sentido de tirar proveito máximo de suas potencialidades.

Os gerentes acreditam ser importante o desenvolvimento de práticas de gestão da diversidade e acreditam que as mesmas possam trazer benefícios à organização, inclusive no sentido mais básico

que é minimizar diferenças entre as equipes de trabalho, integrando-as a um melhor ambiente de trabalho, este mais tolerante às pessoas, gerenciando a diminuição de preconceitos contra grupos que são eventualmente marginalizados em ambientes organizacionais, como a mulher, o negro, o homossexual e o deficiente.

Nenhuma prática de gestão da diversidade voltada para mulher foi encontrada no ambiente organizacional dessas organizações hoteleiras. Um dos gerentes de um dos hotéis afirma que anualmente no dia internacional da mulher é cultura da instituição fazer palestra de conscientização do papel da mulher na sociedade e palestra sobre a prevenção de saúde das mesmas, mas sem nenhuma formalização e conscientização da perspectiva de estar implementando uma prática de gestão da diversidade voltada para mulher. Os especialistas por sua vez, foram unânimes em dizer que não conhecem nenhuma prática implementada por organizações hoteleiras da cidade.

Quanto à prática de gestão da diversidade voltada para o negro, tanto os gerentes quanto os especialistas relacionados ao setor hoteleiro e turístico desconhecem ações e práticas implementadas para este público, tão pouco fazendo parte do planejamento de Recursos Humanos dessas organizações. Da mesma forma, pode-se afirmar quanto à identificação de práticas de diversidade voltadas para o homossexual. Nenhuma organização tem programas voltados para eles, como também não existe nada em relação ao planejamento de Recursos Humanos para esse tipo de diversidade.

Por conseguinte, o outro objetivo desse estudo foi identificar as crenças relacionadas às categorias de diversidade, sendo elas a mulher, o negro, o homossexual e o deficiente. Neste quesito, diante do apurado nas entrevistas, se faz pertinente uma análise homogênea no que se refere tanto às perspectivas dos gerentes dos hotéis quanto às perspectivas dos especialistas relacionados ao setor, pois as crenças são homogêneas. Percebe-se que a mulher já é aceita no ambiente organizacional hoteleiro, porém as crenças da maioria é que a mulher ainda não ocupa cargos estratégicos e decisórios, como ainda tem em média salários inferiores ao dos homens no mercado de trabalho.

Sobre o negro, afirmam que já não existe tanto preconceito, porém, outros afirmam que ainda é uma questão forte na sociedade, que existem poucos negros em cargos gerenciais, e percebe-se que os mesmos estão com mais frequência exercendo atividades de serviços gerais e de cozinha. Um gerente afirmou que possui um negro em cargo gerencial no hotel.

Sobre o homossexual é que se percebe uma carga mais dramática de preconceito. Os gerentes afirmam que é comum o preconceito de heterossexuais contra os mesmos no ambiente de trabalho, que existem conflitos, chacotas, piadas e constrangimentos. Um dos especialistas afirmou que existe preconceito contra o homossexual até em processos seletivos. Contudo, todos afirmam que a sociedade está evoluindo, existe “certa naturalidade”, mas o preconceito contra o homossexual ainda é visível e existente nas organizações hoteleiras e na sociedade em geral.

O deficiente é aceito pelos gerentes dessas organizações hoteleiras, até pela consciência de uma lei formalizada em seu benefício, mas foram captadas informações de que os deficientes ficam condenados a fazer trabalhos operacionais simples, corriqueiros, e, como afirma um dos especialistas, jamais trabalhos relacionados ao atendimento presencial ao hóspede. Percebe-se a crença de que são “coitadinhos” e isso encobre sua real competência no ambiente de trabalho.

Diante dos resultados obtidos seria enriquecedor a realização de novas pesquisas sobre diversidade nas organizações hoteleiras e nas empresas em geral, tendo em vista os inúmeros benefícios que o gerenciamento da diversidade na ambiência organizacional pode proporcionar, como uma possível redução de crenças negativas, uma possível melhor integração e comprometimento da equipe e a consequente contribuição na eficiência e nos resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M.A.; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BENTO, M.A.S. Igualdade e diversidade no trabalho, In: **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo: trabalho e desigualdades étnico-raciais**. São Paulo, ano 5, nº 10, 1999, pp. 89 – 120.
- _____. Racismo no trabalho: o movimento sindical e o Estado, In: HUNTLEY, L.; GUIMARÃES, A.S.A. (Orgs.). **Tirando a máscara: ensaios sobre o racismo no Brasil**, São Paulo: Paz e Terra, 2000, pp.325-342.
- BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- BRANCO, A.M.C.U.A.; OLIVEIRA, M.C.S.L.O. **Diversidade e cultura da paz na escola: contribuições da perspectiva sociocultural**. Porto Alegre: Mediação, 2012.

CAETANO, M.R. V. **Os gestos do silêncio para esconder as diferenças**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação da Universidade Federal Fluminense. Niterói: UFF, (2005).

CALAIS, D.C.; SILVA, E.M.; OLÍMPIO, K.F.; RABELLO, A.R.; LAGO, L.F.B. **Iniciação Científica**, Varginha, Faculdade Cenecista de Varginha (FACECA), v.1, n.7, p.83-92, jan./dez. 2009.

CARONE, I. **Teoria crítica do preconceito**: as (más) ações do inconsciente. São Paulo, 2001. [no prelo].

COSTA, F.P. A inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 103, ago. 2012. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12085>. Acesso em: 15 jul. 2013.

COSTA, L.V.; CHIUZI, R.M.C. Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 337-359, 2011.

COX, Jr. T. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, vol. 5, n. 2, 1991.

COX, Jr. T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, vol. 5, n. 3, aug., 1991.

CUNHA JR., H.; RAMOS, M.E.R. **Espaço urbano e afrodescendência**. Fortaleza: UFC Edições, 2007.

CUNHA JR., H.; SILVA, J.; NUNES, C. **Artefatos da cultura negra no Ceará**. Fortaleza: UFC Edições, 2011.

ELLIS, C.; SONNENFELD, J.A. Diverse approaches to managing diversity. **Human Resource Management**, vol. 33, n. 1, p. 79, 1994.

FEBRABAN. **Gerindo pessoas com deficiência**, Febraban; São Paulo, 2006.

_____. **População com deficiência no Brasil**: fatos e percepções, Febraban; São Paulo, 2006.

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLICK, Owe. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2014

FREITAS, M.E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FREYRE, G. **Sociologia**: introdução ao estudo dos seus princípios. São Paulo: Realizações, 2009.

GARBE, D.S. Accessibility to people with physical disabilities and Convention International of New York (Acessibilidade às pessoas com deficiência física e a Convenção Internacional de Nova Iorque). **Revista da Unifebe**, (online) 2012; 10 (jan/jun):95-104 Artigo Original. ISSN 2177-742X.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, A.B.S.; CUNHA JR., H. **Educação e afrodescendência no Brasil**. Fortaleza: UFC Edições, 2008.

HIRATA, H. **Nova divisão sexual do trabalho?** São Paulo: Boi Tempo Editorial, 2002.

MANNIX, E., NEALE, M.A. Diversity at work. **Scientific American Mind**, vol. 17, n. 4, 2006.

MEYER, D.; SOARES, R. **Corpo, gênero e sexualidade**. 2. ed. Porto Alegre: Mediação, 2008.

MOREIRA, A.F.; CANDAU, V.M. **Multiculturalismo: diferenças culturais e práticas pedagógicas**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, U.R.; RODRIGUES, M.V.R. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. **XXIV Encontro Nacional de Engenheiros de Produção**. Florianópolis, SC, Brasil, novembro 2004.

PEREIRA, J.B.B. Diversidade e pluralidade: o negro na sociedade brasileira. **Revista USP**, n. 89, São Paulo, mar./maio, 2011.

PEREIRA, J.B.C.; HANASHIRO, D.M.M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, 2010.

RESENDE, A.P.C.; VITAL, F.M.P. **A convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência comentada organização**. BRASÍLIA, 2008.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2008.

RODRIGUES, L.J.; CARMO, J.C. **A inserção da pessoa com deficiência no mundo do trabalho: o resgate de um direito de cidadania**. São Paulo: Ed. dos Autores, 2005.

SCHMIDT, F. **A diversidade nas organizações contemporâneas**. Instituto Percepções de Responsabilidade Social, 2007.

STEPHEN, P.R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

THOMAS, R.R. Jr. Redefining diversity. **Human Resource Focus**, vol. 73, n. 4, apr. 1996.