

**USCS - UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO**

ALEXANDRA MARTINS BENEDETTI JUSTO

**A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS COMPANHIAS
AÉREAS QUE ATUAM NO BRASIL**

**São Caetano do Sul
2012**

ALEXANDRA MARTINS BENEDETTI JUSTO

**A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS COMPANHIAS
AÉREAS QUE ATUAM NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
Área de concentração: Gestão e Inovação Organizacional.
Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva.

**São Caetano do Sul
2012**

Justo, Alexandra Martins Benedetti

A gestão da diversidade nas companhias aéreas que atuam no Brasil /
Alexandra Martins Benedetti Justo. -- São Caetano do Sul: USCS / Universidade
Municipal de São Caetano do Sul, 2012.

xii, 195 f.: il.; 31 cm.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul,
Programa de Mestrado em Administração, 2012.

1. Gestão da Diversidade Cultural. 2. Políticas de Gestão de Pessoas. 3.
Subsistemas de Recursos Humanos. 4. Comportamento Organizacional. 5.
Companhias Aéreas. 6. Gestão e inovação organizacional - Tese. I. Oliva, Eduardo
de Camargo. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de
Mestrado em Administração. III. Título

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Campus II – R. Santo Antônio, 50 – Centro – São Caetano do Sul - SP

REITOR

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**COORDENADORA DO PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO**

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

Data de Defesa: 26 de abril de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Profa. Dra. *Arilda Schmidt Godoy*

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof.Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a quem me proporcionou o carisma da vida e que abundantemente tem me oferecido seus dons:

A *Sabedoria* descoberta a cada dia que me proporciona um aprender a olhar o mundo de forma ampla.

O *Entendimento*, maior expressão da Ciência do coração, que me permite aprender a ver a partir do coração do outro também.

O *Conselho* onde as decisões precisam ser preparadas, respeitando alternativas e prevendo suas conseqüências.

A *Fortaleza* de viver minhas convicções mediante as decisões tomadas.

A *Ciência* que me permite ver o mundo de forma como ele é para cada um, interpretando-o em cada época em que se vive.

A *Piedade*, pela ternura, apreço pelo valor da vida e tudo que a mantém.

O *Temor a Deus*, o meu profundo sentimento de Ágape por ti.

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo que de forma tão carinhosa me acompanha, apoia, respeita, acolhe, pelos seus cuidados, afeição, trocas e que tanto me completa. Agradeço-te por escolher trilhar os anos aqui comigo.

Aos meus pais que me ensinaram que se cuida do outro como gostaríamos de sermos cuidados. Que a fé deve sempre nos acompanhar. Obrigado pelas orações e bênçãos.

À Daniela minha irmã que sempre está ao meu lado, com sua sabedoria, viva fé e força. Viver com você é muito bom.

A todos os familiares que estiveram presentes nesta etapa de minha vida, em especial o Davi, que me proporcionou conhecer como é a real pureza do coração de uma criança e aprendi a rir muito mais, a Nicole que me fez entender na prática o que é ter aptidão nata e a Anne que me mostra como a geração mais nova é mais prática conseguindo avançar com seus valores.

Ao Professor Dr. Eduardo de Camargo Oliva primeiramente por ter se debruçado por apresentar um tema que conciliou gestão e inovação organizacional e minhas competências. Obrigado por respeitar a minha história profissional e oferecer foco administrativo a ela. Pela sabedoria expressa nas orientações, pelo respeito à diversidade, pela segurança demonstrada como exemplo de quem administra vários papéis e oferece seu melhor em cada um deles.

À Professora Dra. Arilda Schmidt Godoy que muito me auxiliou na banca com suas orientações, que se inclinou sobre este trabalho. Agradeço pelo seu exemplo de ética e tamanho respeito com que trata do tema diversidade. Sempre me recordo de aprender a aprender.

Ao Professor Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo, que muito me auxiliou na banca com suas orientações, por seu próprio exemplo de atuar com a diversidade demonstrada em sua pesquisa. Agradeço pela constante atenção em trocar e ouvir e em sempre desejar o melhor ao outro.

À funcionária Silvia, Bibliotecária - Campus II, pelo personalizado atendimento, carinho e acolhida nesta fase de bastante trabalho, por buscar contribuir, entender a demanda de cada pesquisador. Entendo que há uma grande colega que transcende aos livros. Estendo os agradecimentos a toda equipe da biblioteca.

Às funcionárias da Secretaria Marlene e Kátia pelo atendimento singular, organização extrema para atendimento com velocidade perante as necessidades, compreensão das etapas de cada discente.

Aos docentes e colegas da USCS pelo ensinamento e pelas trocas. Observo que os resultados das pesquisas, dos trabalhos, dos artigos, dos grupos são frutos de conquistas e busca constante por aprimoramento de cada um.

Meus sinceros agradecimentos as Companhias Aéreas que abriram suas portas para esta pesquisa e as pessoas que as representaram em sua realidade com respeito e singular cordialidade.

RESUMO

Esta pesquisa investigou a gestão da diversidade nas companhias aéreas que atuam no Brasil, mediante o objetivo geral que tratou de identificar e analisar como as empresas pesquisadas concebem e aplicam as políticas de gestão de pessoas que tratam da gestão da diversidade cultural. Para o alcance do objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos, a saber: identificar e analisar as políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações, por meio dos subsistemas de RH; verificar como ocorre o gerenciamento e o comportamento da organização, com base na caracterização do público, identificado como diverso culturalmente pelos gestores da área de GP e pelos gestores que lidam com a diversidade cultural na organização; e identificar e comparar as empresas pesquisadas, mediante as políticas de GP que tratam da diversidade cultural, no que se refere aos subsistemas de RH, ao gerenciamento e ao comportamento organizacional dessas empresas. As teorias que embasaram a pesquisa se referiram às políticas de gestão de pessoas, aos subsistemas de RH e do comportamento organizacional e ao gerenciamento das políticas da diversidade cultural, incluindo estudos sobre o comportamento organizacional, a diversidade cultural e a gestão da diversidade cultural. Esta pesquisa é de caráter descritiva, sob perspectiva qualitativa, por verificar que esta admite a investigação dos fenômenos sociais, caracterizada como a gestão da diversidade cultural nas organizações, tendo como método o estudo de casos múltiplos, que pesquisou seis companhias aéreas. A coleta de dados ocorreu por meio entrevistas, documentos, registros em arquivos e observação não participante. A análise gerou duas categorias: os subsistemas de RH e as políticas da diversidade cultural; e comportamento organizacional por meio do gerenciamento das políticas de diversidade cultural e suas subcategorias. Como principais resultados, a pesquisa revelou que as políticas que melhor tratam da gestão da diversidade estão associadas ao treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, aos benefícios, aos programas de carreira e sucessão, e à área de recrutamento e seleção. Sobre a gestão da diversidade, considerou-se que tal gerenciamento deve ser feito por um líder que necessita de capacitação para poder trabalhar a inclusão em suas equipes de trabalho, aliada à comunicação que serve de base para que os programas de treinamento e desenvolvimento possam disseminar as políticas de diversidade na organização. Observou-se que o clima organizacional oscila quando da inserção de políticas de diversidade. Pode-se considerar que a avaliação de desempenho é um instrumento que lida indiretamente com a diversidade, pois pondera o comportamento dos colaboradores; no entanto, os gestores estão mais atentos em gerenciar conflitos e observar sobre a necessidade de tomada de decisão, associada às sanções do código de ética ou de conduta, quando constatam que as normas não são cumpridas. Quanto à comparação entre as companhias cujas matrizes se localizam no Brasil, em detrimento às demais, é possível identificar que as nacionais desenvolvem políticas de inclusão, tendo em vista o cumprimento de legislações. E que algumas características da diversidade apresentam resultados diferenciados para o sucesso organizacional.

Palavras-Chave: Gestão da diversidade cultural, políticas de gestão de pessoas, subsistemas de recursos humanos, comportamento organizacional, companhias aéreas.

ABSTRACT

This research investigated the management of diversity in airlines which operate in Brazil, through the general goal that dealt with identifying and analyzing how the surveyed companies design and implement management policies for people who deal with the management of cultural diversity. To achieve the overall objective, three specific objectives were defined, namely: to identify and analyze the management policies of people who contemplate the cultural diversity in organizations, through the Human Resources subsystems; to see how is the management and organization behavior, based on the characterization of the public, identified as culturally diverse by the GP area managers and the managers who deal with cultural diversity in the organization, and to identify and compare companies surveyed by GP policies dealing with cultural diversity, as refers to the Human Resources subsystems, management and organizational behavior of these companies. The theories which support the research referred to the personnel management policies, the subsystems of HR and organizational behavior and management of cultural diversity policies, including studies on organizational behavior, cultural diversity and management of cultural diversity. This research is descriptive in nature, in qualitative terms, by verifying that it admits the social phenomena investigation, known as the management of cultural diversity in organizations, with the method, the multiple case study, which surveyed six airlines. The data was collected through interviews, documents, files and non-participant observation. The analysis generated two categories: the Human Resources subsystems policies and cultural diversity, and organizational behavior through the cultural diversity policies management and their subcategories. The main results, the survey revealed that the policies that best address the management of diversity are associated with training, development and corporate education, benefits, programs and career succession, and the recruitment and selection area. On diversity management, it was considered that such management should be done by a leader who needs training in order to work for inclusion in their work teams, coupled with communication that is the basis for the training and development programs can disseminate diversity policies in the organization. It was observed that the organizational atmosphere oscillates when inserting diversity policies. One can consider that the performance evaluation is a tool that deals indirectly with diversity, because it considers the behavior of employees, however, managers are more vigilant in managing conflicts and noted the need for decision-making associated with ethics or conduct sanctions code, observe that when the standards are not met. Comparison between the companies whose headquarters are located in Brazil, to the detriment of others, it is possible to identify the national develop inclusion policies in order to comply with laws. And that some characteristics of diversity have different results for organizational success.

Keywords: cultural diversity management, people management policies, human resources subsystems, organizational behavior, airlines.

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Série anual de passageiro pago transportado em rotas domésticas e internacionais – 2002 a 2010.....	17
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução: estudo científico sobre Subsistemas de Recursos Humanos por autor/ano.....	25
Quadro 2 - Subsistemas de Recursos Humanos.....	27
Quadro 3 - Evolução: estudo científico sobre Políticas de Recursos Humanos que envolve o comportamento e gerenciamento organizacional citadas por autores/ano.....	29
Quadro 4 - Comportamento organizacional e o gerenciamento das políticas de diversidade cultural.....	36
Quadro 5 - Aspectos indicativos da diversidade no ambiente organizacional (1963-2011).....	43
Quadro 6 - Dados dos entrevistados.....	59
Quadro 7 - Categorias e subcategorias para análise dos dados.....	62
Quadro 8 - Caracterização do Público Diverso Cultural nas Companhias Aéreas pesquisadas mediante posicionamento dos entrevistados.....	65
Quadro 9 - Caracterização do Público Diverso Cultural pelas Companhias Pesquisadas	142
Quadro 10 - Alterações do público diverso cultural nas companhias pesquisadas.....	143
Quadro 11 - Recrutamento e Seleção.....	145
Quadro 12 - Treinamento Desenvolvimento e Educação Corporativa.....	148
Quadro 13 - Remuneração e Recompensa.....	150
Quadro 14 - Benefícios.....	152
Quadro 15 - Carreira e Sucessão.....	153
Quadro 16 - Gestão da Burocracia e atividade de pessoal.....	154
Quadro 17 - Semelhanças e diferenças nas políticas de GP praticadas no Brasil e em outras matrizes ou filiais.....	155
Quadro 18 - Liderança.....	157
Quadro 19 - Comunicação e documentos.....	158
Quadro 20 - Trabalho em Equipe.....	161
Quadro 21 - Clima Organizacional.....	162
Quadro 22 - Avaliação de Desempenho.....	164
Quadro 23 - Tomada de decisão.....	165
Quadro 24 - Gerenciamento de conflitos.....	167
Quadro 25 - Resultados organizacionais.....	169
Quadro 26 - O que mudou no gerenciamento tendo em vista a diversidade.....	171

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.3 QUESTÕES DE ESTUDO	15
1.4 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	16
1.5 CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA	16
1.6 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	17
1.7 DELIMITAÇÃO DE ESTUDO	18
1.8 VÍNCULO À LINHA DE PESQUISA	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	20
2.1.1 Subsistemas de Recursos Humanos	23
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E O GERENCIAMENTO DAS POLÍTICAS DA DIVERSIDADE CULTURAL	28
2.2.1 O Comportamento Organizacional	28
2.2.2 A Diversidade Cultural	37
2.2.2.1 <i>Cultura Organizacional</i>	37
2.2.2.2 <i>A diversidade cultural nas organizações</i>	41
2.2.3. Gestão da diversidade cultural	45
3. METODOLOGIA	51
3.1 SOBRE A PESQUISA	51
3.2 SOBRE O MÉTODO	52
3.3 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	53
3.4 COLETA DE DADOS	54
3.4.1 Coleta de Dados	54
3.4.1.1 <i>A entrevista</i>	55
3.4.1.2 <i>Documentos</i>	56
3.4.1.3 <i>A observação</i>	56
3.4.2 Amostra	57
3.4.3 Sujeitos da pesquisa	58
3.5 ANÁLISE DE DADOS	60
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	64
4.1 SOBRE AS COMPANHIAS AÉREAS PESQUISADAS	64
4.1.1 Perfil do público diverso cultural nas companhias pesquisadas	65
4.1.2 Caracterização das Companhias Aéreas pesquisadas	67
4.1.2.1 <i>Caracterização da Companhia "A"</i>	67
4.1.2.2 <i>Caracterização da Companhia "B"</i>	78
4.1.2.3 <i>Caracterização da Companhia "C"</i>	89
4.1.2.4 <i>Caracterização da Companhia "D"</i>	105
4.1.2.5 <i>Caracterização da Companhia "E"</i>	119
4.1.2.6 <i>Caracterização da Companhia "F"</i>	130
4.2 ANÁLISE CRUZADA DOS RESULTADOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL NAS COMPANHIAS	141
4.2.1 Resultado das análises das características da diversidade nas companhias aéreas	142
4.2.1.1 <i>Mudança e Alterações do público diverso</i>	143
4.2.2 Resultados das políticas de gestão de pessoas que contemplam a	

diversidade cultural nas organizações por meio dos subsistemas de RH...	145
4.2.3 Resultados da diversidade cultural mediante gerenciamento e o comportamento organizacional, com base na caracterização do público diverso pelos gestores entrevistados e suas subcategorias de análise	157
5. CONSIDERAÇÕES	173
5.1 Considerações sobre a gestão da diversidade nas companhias pesquisadas	173
5.2 Limitação da pesquisa	180
5.3 Futuras recomendações	180
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	181
APÊNDICE 1 – Roteiro para entrevista Companhias Nacionais	190
APÊNDICE 2 – Roteiro para entrevista Companhias Internacionais	192
APÊNDICE 3 – Roteiro para caracterização do público como diverso culturalmente ..	194
APÊNDICE 4 – Carta de informação aos responsáveis	195

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa refere-se às Políticas de Gestão de Pessoas que tratam da Gestão da Diversidade Cultural em organizações que atuam no Brasil, praticadas não só pela área de Gestão de Pessoas, mas também pelos demais líderes organizacionais.

Cumprir esclarecer que o termo gestão de pessoas, doravante, também poderá ser tratado como GP, assim como Recursos Humanos, se convencionou como RH para esta pesquisa.

Compreende-se Gestão de Pessoas como um conjunto de atividades desenvolvidas por indivíduos que respondem ao cumprimento das metas e dos objetivos organizacionais, incluindo-se nela a área de Recursos Humanos que, por suas competências, deve suscitar elementos a fim de elaborar políticas para o trato das pessoas, equipes de trabalho, formação e desenvolvimento de lideranças, sob o papel de educador das políticas e fiscalização de sua implementação. Apto, pois, a operacionalizar e repensar suas ações de forma estratégica.

Para o estudo, tornou-se essencial o entendimento das políticas de gestão de pessoas que, para Mathis e Jackson (2003), estão inseridas em uma discussão que as aborda em um cenário de vínculo entre estratégias e metas globais, nas quais a busca pela vantagem competitiva ocorre também por meio das competências essenciais dos colaboradores que, além de gerarem valor, permitem que a organização se diferencie de seus concorrentes.

Para Legge (1995), a gestão de pessoas é valiosa, entendida como fonte de vantagem competitiva. Dessa forma, as políticas de gestão de pessoas devem estar associadas ao planejamento empresarial estratégico e usadas para reforçar a cultura organizacional, pois segundo Ulrich et al., (1991), as organizações que se destacam são aquelas que agregam valor a seus investidores, clientes e funcionários, sendo este último grupo entendido como fonte principal de valor nas organizações.

Para Ulrich (2001), as políticas de gestão de pessoas elevam as organizações a um patamar competitivo, pois, quando as organizações estão equipadas o suficiente para atuarem de forma estratégica, conseguem gerenciar mudanças por meio dos funcionários, porquanto, além de atuarem com eficiência, os resultados são gerados com eficácia.

Assim, se podem compreender as políticas de GP como expressões normatizadas que regem pessoas, compreendidas como fonte de vantagem competitiva em um ambiente organizacional, no qual se procura cumprir de forma estratégica as metas e objetivos organizacionais.

Observa-se que as políticas de GP ocorrem por meio de subsistemas de RH, que são caracterizados como formas de atuação desta área, organizadas em segmentos que visam agregar, aplicar, desenvolver, manter, controlar pessoas mediante políticas estabelecidas, conferindo, ainda, a legislação vigente.

Para melhor compreender as políticas de gestão de pessoas, buscou-se identificar em estudos realizados nas três últimas décadas em quais subsistemas de RH e políticas de GP são mais representadas e válidas para a pesquisa na atualidade, bem como, quais são os enfoques que expressam o gerenciamento das referidas políticas.

Não obstante, tais políticas expressas nos subsistemas de RH estão inseridas em um ambiente organizacional que se altera em razão das estruturas, das normas, das relações, dos interesses e dos objetivos a serem atingidos.

Para Madruga et al., (2006), os objetivos organizacionais servem de base para elaboração das estratégias nas organizações, e as políticas de gestão de pessoas que atendem a essa realidade passam a obter resultados significativos.

Contudo, faz-se necessário aprofundar estudo sobre o comportamento e a cultura organizacional, com o objetivo de entender em que cenário a diversidade cultural se estabelece.

Para Robbins et al. (2010), o comportamento organizacional investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento desses indivíduos, ao mesmo tempo em que apura suas influências, sob finalidade de utilizar esse conhecimento para oferecer melhoria à eficácia organizacional.

Esta pesquisa buscou considerar os eixos temáticos apresentados, para discorrer sobre a gestão da diversidade cultural nas organizações.

Especificamente sobre o entendimento do gerenciamento da diversidade cultural nas organizações, Torres e Pérez-Nebra (2004, p.444 *apud* Madruga et al. (2006), ressaltam que:

[...] gerenciamento da diversidade, em grande parte, trata do desenvolvimento e do estabelecimento de normas organizacionais que valorizam as diferenças entre os grupos para a melhoria da efetividade organizacional e não que promovam essa efetividade apesar das diferenças.

Madruga et al., (2006) chegam a indicar que as políticas que tratam da diversidade fortalecem o desempenho das empresas. Para tão expressiva posição, torna-se indispensável a

compreensão sobre a abordagem da temática: Diversidade Cultural nas Organizações por meio dos subsistemas de RH.

No entanto, é preciso levar em conta que os gestores necessitam originar programas que expressem a autenticidade em consideração ao diverso, no cotidiano do trabalho, para que o sistema social organizacional se fortaleça, tendo por meta atender os cenários organizacionais de constantes mudanças, levando-os ao patamar de vantagem competitiva.

Dessa forma, a diversidade deverá libertar a sua conotação negativa de homogeneização de oferta de trabalho para passar a ser visualizada como fonte de competitividade, inovação e criatividade (BARBOSA, 2003).

A gestão estratégica de pessoas, embasada em metas e objetivos para melhoria do desempenho da empresa, necessita aspirar ao desenvolvimento da cultura organizacional, com base na ampla aplicabilidade de políticas de gestão que tratem da diversidade cultural.

Pelo exposto, esta pesquisa buscou, pois, identificar e analisar como ocorre tal gestão, sob olhar dos gestores entrevistados, em um estudo de múltiplos casos, aprofundando a realidade do segmento aéreo que opera no Brasil.

1.1 Problematização

A efetiva aplicação de políticas de gestão de pessoas que tratam da diversidade cultural demonstra sua significância, uma vez que fortalecem o desempenho das empresas (MADRUGA et al., 2006).

Concomitantemente a esta visão, pesquisas demonstram um cenário de exclusão, em que vários países, além do Brasil, passam a impor normativas com expressão de lei, para que o diverso seja aceito. (SANTOS et al., 2008).

Uma das preocupações que envolvem a atenção do gestor, observada nas pesquisas expressas por Fleury (2000), está em planejar as políticas de gestão de pessoas, pontuando uma realidade brasileira que se refere à valorização dos brasileiros, por apresentar uma cultura bastante diversificada.

Tal consideração poderia ser traduzida como campo vantajoso, em que as identidades diferentes se encontram no mesmo sistema social, no entanto, ao pesquisá-las, fica demonstrado que a sociedade brasileira é muito estratificada, disposta em camadas, e que o acesso às oportunidades educacionais e de posições de prestígio no mercado ainda são definidas pelas origens raciais e econômicas.

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, associados ao gerenciamento da diversidade cultural, que elevam vantagens e minimizam desvantagens, por meio de políticas de gestão de pessoas que gerem valor à organização e ao colaborador, faz-se a indicação da pergunta problema abordada nesta pesquisa: De que forma as empresas pesquisadas que atuam no Brasil, concebem e aplicam as Políticas de Gestão de Pessoas que tratam da Gestão da Diversidade Cultural?

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral remete identificar e analisar como as empresas pesquisadas concebem e aplicam as Políticas de Gestão de Pessoas que tratam da Gestão da Diversidade Cultural.

Para os objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar e analisar as políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações, por meio dos subsistemas de RH.
- Verificar como ocorre o gerenciamento e o comportamento da organização, com base na caracterização do público, identificado como diverso culturalmente pelos gestores da área de GP e pelos gestores que lidam com a diversidade cultural na organização.
- Identificar e comparar as empresas pesquisadas, mediante as políticas de GP que tratam da diversidade cultural, no que se refere aos subsistemas de RH, ao gerenciamento e ao comportamento organizacional dessas empresas.

1.3 Questões de Estudo

Para promover o aprofundamento da temática exposta na problemática e para atingir os objetivos da pesquisa, sugere-se algumas questões de estudo que, se alcançadas, permitirão detalhamento substancial, além de contribuir para melhor esclarecimento à questão problema:

- Em caso de haver políticas de gestão de pessoas que tratem da gestão da diversidade cultural nas organizações, estariam estas vinculadas somente às políticas obrigadas por força de legislação vigente no Brasil? Quais os subsistemas de RH mais observados na aplicação das políticas de diversidade cultural?
- Considerando a maneira como é realizado o gerenciamento das políticas de GP que tratam da gestão da diversidade cultural, há alterações no comportamento organizacional?

- Mediante expressão dos gestores de pessoas, as políticas de GP que tratam da diversidade cultural, seriam praticadas com seus colaboradores nas empresas que operam no Brasil, de modo distinto ao país de origem?

1.4 Contribuições do trabalho

A pesquisa pretende contribuir para a extensão do conhecimento acerca das temáticas que envolvem a gestão da diversidade cultural organizacional e das políticas de gestão de pessoas, na atualidade.

Almeja-se a busca pelo avanço do conhecimento científico proveniente das análises das políticas da área de GP mais desafiadoras que gerenciam a diversidade cultural e que possam servir de base para reflexão sobre os cenários de cada ambiente de trabalho a ser pesquisado, a partir das trocas de informações, experiências, atitudes, valores e compreensão de novas abordagens. (SARAIVA e IRIGARAY, 2009).

Ademais, procurar identificar tendências de políticas de diversidade cultural que contribuam para o desenvolvimento das organizações, sob um formato mais amplo quanto à variedade, inclusão, qualificação de seus colaboradores para com a sociedade, por meio da prestação de serviços que se traduzam no respeito de cada indivíduo, do coletivo e de como a empresa pode se valer dessas políticas para gerar vantagem competitiva.

1.5 Campo Empírico da pesquisa

Na pesquisa realizada, levantaram-se dados em companhias aéreas que atuam no espaço aéreo brasileiro, sob a perspectiva de que estas transportam pessoas para o Brasil e do Brasil para outro(s) países, continente(s).

Um pressuposto básico para a pesquisa seria que as referidas companhias apresentassem ou representassem uma sede ou filial da área de Recursos Humanos no Brasil e que tivessem funcionários regidos pela CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas.

Para delimitação do campo empírico, uma investigação realizada em março/2011, indicou a existência de vinte e uma companhias brasileiras e mais cinquenta e sete internacionais atuando no espaço aéreo brasileiro e proporcionando transporte nos diversos estados, países e continentes. (AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL, 2011).

Deve-se ainda considerar o crescimento que o segmento aéreo vem apresentando ao longo dos anos, expressos na Tabela 1, chegando a transportar 136.465.485 pessoas em 2010 contra 58.935.848 pessoas em 2002, demonstrando ser um segmento em ampla expansão.

Tabela1
Série anual de passageiro pago transportado em rotas domésticas e internacionais – 2002 a 2010

LOCALIDADE ATENDIDA AEROPORTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
SP - GUARULHOS	10.046.229	9.575.083	10.446.034	13.107.047	14.252.373	17.460.672	19.905.956	21.019.249	26.038.608
SP- CONGONHAS	11.958.324	11.894.137	12.370.083	15.175.096	16.304.297	13.812.600	12.947.013	12.960.418	15.085.754
BRASÍLIA	5.815.452	5.930.780	6.235.796	7.422.905	8.159.322	9.443.475	10.850.110	12.276.389	14.508.668
RIO DE JANEIRO - GALEÃO	4.641.281	4.206.784	5.237.130	8.041.778	8.821.624	10.958.413	11.908.833	11.572.361	12.008.182
SALVADOR	3.346.637	3.004.340	3.407.923	4.060.446	4.996.669	5.388.618	5.566.543	6.550.386	7.994.889
RJ-STOS DUMONT	5.199.592	5.147.072	4.441.264	3.453.467	3.395.539	3.145.382	3.441.175	5.004.528	7.600.968
BH - CONFINS	405.722	342.943	368.689	2.735.061	3.552.416	4.180.506	4.766.384	5.444.021	7.116.418
PORTO ALEGRE	2.701.251	2.649.030	2.715.489	3.268.541	3.745.328	4.229.207	4.713.674	5.385.486	6.305.016
RECIFE	2.509.068	2.345.339	2.593.788	3.073.804	3.580.713	3.821.660	4.261.313	4.868.604	6.220.176
CURITIBA	2.585.514	2.375.250	2.579.234	3.133.131	3.383.557	3.714.137	4.159.413	4.771.118	5.857.906
FORTALEZA	1.740.135	1.554.740	1.910.543	2.390.702	2.996.820	3.351.685	3.306.605	3.984.181	4.953.292
CAMPINAS	760.062	622.663	677.846	799.927	805.064	987.635	1.055.662	3.076.936	4.465.252
MANAUS	1.107.441	1.111.763	1.145.311	1.379.823	1.589.226	1.917.040	2.054.902	2.276.188	2.722.808
BELÉM	1.145.835	1.120.348	1.260.996	1.437.869	1.700.033	2.044.977	2.035.249	2.142.832	2.689.831
FLORIANÓPOLIS	1.096.791	1.144.666	1.232.976	1.450.039	1.587.034	1.846.536	1.949.852	1.968.884	2.515.563
VITÓRIA	1.206.459	1.123.948	1.063.235	1.405.568	1.559.442	1.771.160	1.870.347	2.190.281	2.450.827
NATAL	737.118	697.554	838.184	1.033.839	1.225.917	1.433.578	1.520.574	1.805.598	2.308.294
GOIÂNIA	797.761	756.023	740.878	957.725	1.234.257	1.404.586	1.359.381	1.585.750	2.121.926
CUIABÁ	661.565	572.369	629.764	821.600	892.688	1.158.883	1.332.046	1.605.269	2.117.474
MACEIÓ	473.611	446.264	541.278	672.746	847.199	904.060	911.894	1.067.061	1.383.633

Fonte: Tabela 11 – ANAC – Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos e Econômicos, 2010.

Mediante tabela exposta, observa-se também que os aeroportos que mais atendem à demanda de voos nacionais e internacionais são os de São Paulo e Rio de Janeiro, cidades em que as matrizes ou filiais das companhias aéreas estão instaladas; e de forma mais expressiva em São Paulo, razão pela qual foi possível desenvolver a pesquisa nesta cidade, em específico, em duas empresas nacionais e quatro internacionais, compreendidas como uma amostra intencional.

1.6 Justificativa do estudo

A proposta da pesquisa justifica-se pelo interesse em conhecer como as empresas, por meio da área de gestão de pessoas, lidam na atualidade, em decorrência da mudança do perfil no mundo corporativo, sob aspecto de considerável diversificação da força de trabalho, como: gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e limitações físicas (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004; IRIGARAY, 2006; FLEURY, 2000; NKOMO E COX, 1999).

A justificativa pela escolha das empresas do segmento aéreo ocorreu porque esta modalidade de transporte representa expressivo fluxo de contatos entre diversas culturas, provenientes das regiões que atendem seus clientes diversos.

Concomitante ao referido, considerou-se que a área de gestão de pessoas atende em seu cotidiano a miscigenação de pessoas de origens diferentes trabalhando juntas e que devem estar preparadas para lidar com a realidade demonstrada, pois o zelo pela diversidade cultural passou a ser premissa de trabalho e sobrevivência do negócio.

Dessa forma, passou a ser foco de interesse pesquisar as políticas que tratam da diversidade cultural, voltadas aos vários colaboradores que atendem clientes diversos, e de forma mais específica, como é realizada a gestão de tal diversidade cultural nas companhias pesquisadas.

A escolha pelo Brasil aconteceu por causa do processo de desenvolvimento econômico e também por atrair a atenção de empresários de diversas empresas e de turistas que se deslocarão para cá nos eventos esportivos que o país sediará em 2014 - Copa do Mundo, e em 2016 - Olimpíadas, com abrangência nacional e no estado do Rio de Janeiro, respectivamente.

1.7 Delimitação do estudo

A pesquisa pretende analisar companhias aéreas que operam no Brasil e que tenham constituído no território nacional uma área de Recursos Humanos. Por outro lado, ao identificar uma política de diversidade cultural, objetiva-se ampliar a coleta de dados para conhecer a aplicabilidade de política similar no país de origem da companhia pesquisada.

Esta pesquisa abrange a coleta de dados sobre as políticas vigentes, desde 2005 até a fase de conclusão da coleta de dados (2011), período este similar ao dos levantamentos bibliográficos.

1.8 Vinculação à linha de pesquisa

Este estudo está vinculado à linha de pesquisa da área de Gestão e Inovação Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) - SP, por se tratar de uma pesquisa que pretende examinar as políticas de gestão de pessoas que gerem reflexões, atualizações e

melhores ações a serem abordadas para um sistema social em que as organizações convivem em amplo cenário de concorrência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa, as abordagens serão dedicadas aos estudos que versam sobre as questões: políticas de gestão de pessoas; subsistemas de recursos humanos; o comportamento organizacional e o gerenciamento das políticas da gestão da diversidade cultural.

2.1 As políticas de gestão de pessoas

A gestão de pessoas exposta ao atual cenário da globalização, das inovações tecnológicas, diversidade cultural e aumento da competitividade, busca inserir-se na administração por meio de políticas, caracterizadas por um conjunto de regras, regulamentos e sistemas, em que a área de GP dirige os colaboradores mediante diretrizes, princípios e propósitos da organização.

Os pesquisadores Mathis e Jackson (2003) definem a gestão de pessoas como a expressão da melhor aplicação dos colaboradores na organização para conquistar e manter vantagem competitiva.

A expressão da vantagem competitiva é considerada essencial pelos gestores de GP da atualidade, os quais passam a abranger esse tema como base de estudo para desenvolvimento de políticas com vínculo mais estratégico pela área de GP no ambiente interno e externo.

A intenção da área de GP é significativa, pois suscita o alinhamento de suas políticas às estratégias, e para isso necessita produzir competências individuais vinculadas às capacidades organizacionais, criando, porém, competências melhores que a de seus concorrentes (ULRICH; BROCKBSK, 2005).

Importante observar como as políticas de GP se apresentam, modificam, enfocam novos temas, visando atender a realidade dos negócios e o gerenciamento dos colaboradores.

A contextualização de políticas de GP, por vezes, é anunciada como a expressão prática de gestão de pessoas, caracterizadas como sinônimas, com ausência de conotação que em algum momento se diferenciem.

No entanto, Fiuza (2008) declara que se pode elucidar que as políticas de GP são as acepções e os significados essenciais; já as práticas são os elementos, os componentes das políticas de GP, ou seja, a fixação da ação.

Entretanto, suscita-se que, quando não há políticas expressas, prevalecem as práticas sem qualquer parâmetro. E, quando há políticas (os parâmetros), as práticas acabam por se

moldar a elas de tal forma que, para o atual estudo, o termo passa a ser adotado como políticas de gestão de pessoas.

O que se nota também é que as políticas de gestão de pessoas são desenvolvidas e determinadas mediante o posicionamento que a área de Gestão de Pessoas assume perante os cenários expostos na atualidade. Daí, indicar-se que se examine se a organização, na qual a área de GP está inserida, atua em um ambiente muito competitivo, ou seja, onde as chances de perpetuação estão na capacidade que a organização tem de atender melhor seus clientes, diferenciando-se de seus concorrentes.

Além disso, as ações da área de GP serão mais assertivas, se estiverem inseridas em um sistema igualmente estratégico em âmbito organizacional, prevendo a aplicabilidade dos sistemas, revendo suas políticas, funções e mesmo o perfil do profissional de GP mais bem preparado para este estilo de gestão, o qual está em constante mudança, graças à vantagem competitiva.

A gestão estratégica de pessoas trata da atenção às demandas do mercado, focadas nas competências organizacionais e individuais a serem atingidas, bem como define as estratégias que tratarão dos colaboradores, visando alcançar as metas estabelecidas. Dessa forma, é indispensável apreender a competitividade, tomando por base os componentes que tornam uma organização melhor que a de seu concorrente, entendendo objetivamente que a vantagem competitiva agrega a organização e seus colaboradores.

A visão mais disseminada entre os pesquisadores e colaboradores em posição estratégica, baseada em recursos, é a *Resource Based -View* (RBV), que remonta a vantagem competitiva relacionada aos recursos internos à organização, considerando as competências, capacidades e habilidades como premissas para o conhecimento produtivo e organizacional, reconhecido como maior fonte da vantagem competitiva. (SILVA et al., 2009).

O modelo citado pelo autor acima entende as organizações como ambiente também de aprendizagem, no qual as pessoas são fonte sustentável de vantagem competitiva, estrategicamente importante para o sucesso organizacional, sendo que as organizações almejam retornos acima da média e são caracterizadas pelos insumos do processo produtivo de uma empresa.

Especificamente para a área de GP, considera-se o quão valiosas são as habilidades de cada colaborador, a gestão talentosa, além de equipamentos, patentes e finanças envolvidas. Geralmente, os recursos se destacam nas categorias físicas, humanas e de capital organizacional e apresentam grande probabilidade de se tornarem fonte de vantagem competitiva quando integrados a uma capacitação. (HITT et al., 2008).

Além de as pessoas nas organizações estarem inseridas nesse ambiente de recursos, necessidades de capacitações, para se tornarem eficientes nessa atmosfera competitiva, precisam apresentar-se sustentáveis.

Segundo Barney (1995), uma vantagem competitiva para ser considerada sustentável a ponto de se tornar uma competência essencial para a organização, requer que seus recursos sejam valiosos ao ponto de explorarem as oportunidades e/ou neutralizarem as ameaças. Além disso, por serem raros, tais recursos apresentam capacidades difíceis de serem imitadas quando há uma cultura organizacional ou marca valiosa e um relacionamento interpessoal excelente, bem como quando suas capacitações são insubstituíveis, por não existir equivalente estratégico, considera-se na análise do ambiente o ponto de vista do cliente e do concorrente.

O autor complementa que a vantagem competitiva ocorre por determinado período atendendo aos requisitos ora descritos, no entanto perdurará por maior período quando o concorrente não conseguir imitar as benfeitorias da estratégia ou quando o recurso é ausente.

Ter acesso aos componentes da organização competitiva, segundo Prahalad, Hamel (1990) e Gallon, Stillman, Coates (1995), corresponde à atenção que indica ser dada à organização em si, às suas fundamentais competências, às competências de seu pessoal, da cultura organizacional, dos valores comuns e do conhecimento ou aprendizado.

Os estudos de Ulrich (2001) demonstram a necessidade de melhor gerir organizações providas para executar estratégias, operar com eficiência, envolver funcionários e gerenciar mudanças, para aporte a um ambiente competitivo exposto.

Albuquerque (2002) indica que, para que a gestão de pessoas se torne estratégica, é necessário aprofundar aspectos relativos às distinções humanas representadas pela cultura, observando-se como as pessoas interagem com a estrutura e como podem colaborar para os objetivos estratégicos da organização serem atingidos.

Considera, ainda, que o conceito de administração estratégica de GP deve necessariamente evoluir para a orientação de um planejamento com inferências que suscitem tratar a mudança de um sistema de controle para um de comprometimento, atingida por meio de alterações comportamentais nas organizações.

O processo estratégico ocorre, pois, com base na participação mais ampla de diferentes níveis organizacionais, na busca constante de melhorias, por meio de comunicação, aprendizado, comprometimento das pessoas, mediante atuação da área de GP. (ALBUQUERQUE, 2002).

Conforme Oliveira (2008), a literatura trata de três níveis hierárquicos que são caracterizados como diferentes entre si, reconhecidos como estratégico, tático e operacional, sendo o estratégico compreendido como um ponto de referência, por considerar os ambientes interno e externo. No tático, estão presentes colaboradores que traduzem as estratégias em operacionais. Já o nível operacional trata de colaboradores que atuam no ambiente de trabalho, mediante o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Almeja-se que as políticas de GP que tratam da gestão da diversidade possam ser implementadas nos diversos níveis hierárquicos e assumidas como medidas estratégicas da administração a serem praticadas pelos gestores na máxima extensão de suas atividades.

Observa-se, nesse cenário, que o gestor de RH, em muitas ocasiões, demanda tais políticas, descreve-as e as adota, pois, além de ser um especialista no trato da gestão de pessoas, também aplica as normativas necessárias, por meio da análise de cenários na organização, levando em conta os subsistemas inerentes a essa área e fazendo com que essas políticas sejam disseminadas ao máximo em todos os níveis da organização. Dessa forma, cabe aprofundar estudo acerca dos subsistemas da área de RH.

2.1.1 Subsistemas de Recursos Humanos

O sistema de administração de recursos humanos é entendido como conjunto de subsistemas que respondem para cada ofício da área de atuação. Reconhece-se a importância da área da administração de recursos humanos operacional como aquela em que os subsistemas atuam sob aspecto do cumprimento das atividades administrativas em seu cotidiano, de forma mais tradicional, cumprindo as atividades previstas que são de responsabilidade da referida área, servindo de alicerce para a possível implantação de um sistema de gestão de pessoas estratégico.

Apesar de a expressão gestão estratégica de pessoas ser mais contemporânea, ainda se observa que, na atualidade, os subsistemas de recursos humanos são plenamente empregados por meio de políticas de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle, mas que não sugerem respostas aos desafios da realidade atual. No entanto, a operacionalização das políticas de GP ainda ocorre por excelência, cumprindo o papel do exercício cotidiano da área de Gestão de Pessoas (ALBUQUERQUE e LEITE, 2009).

Dessa forma, compreende-se como é importante que a base operacional da área de GP seja aplicada por meio dos subsistemas de RH, nos quais as políticas de GP (normas, processos, práticas) podem ser disseminadas a toda organização através destes.

Os estudos sobre os subsistemas de recursos humanos indicam, desde períodos mais remotos até a atualidade, como foi conduzida a gestão de pessoas nas organizações, visando perceber quais os subsistemas recentemente mais utilizados que oferecem embasamento ao estudo das políticas que tratam da gestão da diversidade cultural nas organizações.

Cumprir esclarecer que as organizações detinham sistemas de recursos humanos baseados em modelos de homogeneidade que promoviam e perpetuavam a similitude no local de trabalho, embora fosse notória a preferência por uma força de trabalho masculina para a ocupação de cargos de chefia e lugares de topo. Os próprios trabalhadores apresentavam uma tendência de reagir negativamente diante da diversidade, por causa do contato com indivíduos diferentes e por entenderem que a diversidade se torna uma ameaça para com a sua carreira/ e ou o seu desempenho e lucro empresarial. (BARBOSA, 2003).

Em pesquisa realizada por Fiuza (2010), a autora refere-se às políticas de gestão de pessoas mais estudadas nos últimos cinco anos, a saber: programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), condições de trabalho, envolvimento e remuneração/recompensas. Tais políticas estão expressas nos subsistemas de RH.

Tonelli et al. (2003) menciona as políticas de gestão de pessoas que envolvem a avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, treinamento, qualificação, remuneração, participação nos lucros, carreira, mudança nas funções, trabalhos e salários, atividades gestores.

Com intuito de identificar os subsistemas mais utilizados na área de Recursos Humanos, buscou-se relacionar cronologicamente estudos realizados nas três últimas décadas, os quais tratam da aplicação dos referidos subsistemas nas organizações, suscitadas por autores, por meio de pesquisas em bases científicas - expressos no Quadro 1.

O referido levantamento sobre os subsistemas de RH, descritos pelos autores citados em determinada época, permitiu observar a caracterização do que vem a ser os subsistemas adotados para esta pesquisa, que tem por objetivo o estudo da diversidade cultural pelos subsistemas existentes nas organizações.

Procedeu-se do mesmo modo, posteriormente, com relação às políticas, na ocasião do estudo sobre gerenciamento, e de forma mais detalhada, aquelas expressas no comportamento organizacional.

Quadro 1

Evolução: estudo científico sobre Subsistemas de Recursos Humanos por autores/ano

Guest 1989	Storey 1992	Sisson 1994	Cohen 1999	Tonelli et.al. 2003	Fiuza 2008	Gil 2008
	Seleção	Seleção	Seleção estratégica de pessoal	Recrutamento e seleção		Identificação das necessidades de pessoal. Pesquisa de mercado de RH, Recrutamento e Seleção.
	Treinamento e desenvolvimento	Treinamento	Desenvolvimento estratégico de pessoal	Treinamento	Treinamento	Treinamento e desenvolvimento de pessoal.
				Qualificação	Desenvolvimento e educação	
	Remuneração			Remuneração		Salários
Sistema de Recompensa		Sistema de recompensa e benefícios.	Recompensa estratégica de pessoal	Participação nos lucros	Recompensas	Benefícios
	Planos de carreira			Carreira		Carreiras Análise/ Descrição de cargos. Planejamento e alocação interna de RH
				Mudança nas funções		
				Trabalhos e salários		
						Higiene e segurança no trabalho, relações com sindicatos

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Na primeira década pesquisada (anos de 1980), observam-se estudos de Guest (1989), bastante focados no sistema de remuneração (sistema de recompensa) Ainda neste período, há o enfoque na remuneração vinculada estritamente ao cargo, com maiores linhas de benefícios, mas sem destaque em outros sistemas da área de recursos humanos.

Na década de noventa, outros autores surgem tratando das políticas de GP como Storey (1992); Sisson (1994); Cohen (1999), mais focadas nos seguintes sistemas: seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração (sistema de recompensa, benefícios, recompensa estratégica de pessoal, planos de carreira), avaliação de desempenho e condições de trabalho, atividades de pessoal e gestão burocrática.

Nota-se nesse período que surgem no Brasil estudos sobre o enfoque estratégico da área de Gestão de Pessoas de tal forma que reflete nos sistemas demonstrados sob conotação mais moderna, ou seja, aderente à realidade mais competitiva em que as organizações já estavam inseridas. Dessa forma, a preocupação com uma seleção e uma remuneração mais

estratégica reflete as políticas da época, onde se observa e que são aplicadas até a presente data.

Concomitantemente, os programas de treinamento e desenvolvimento revelam uma ampla busca pela padronização, qualidade e preparação de novas competências para atender a uma realidade mais competitiva.

Na primeira década do ano 2000, autores como Tonelli (2003), Fiuza (2008) e Gil (2008), melhor explicam os sistemas de RH como sendo: remuneração, recompensas, benefícios, carreira (mudança nas funções, participação nos lucros), recrutamento e seleção, trabalhos e salários, treinamento, desenvolvimento e educação, avaliação de desempenho, departamento pessoal (condições de trabalho), sistema de serviços gerais de higiene e segurança no trabalho.

Cabe ressaltar que a avaliação de desempenho, citada pelos autores Sisson(1994), Cohen(1999) e Gil(2008), está enquadrada como um subsistema de Recursos Humanos. Porém, cumpre explicar que, quando a área de RH demonstra estrutura que comporta a aplicação dos subsistemas, a avaliação de desempenho é assumida por esta, o que se observa nas matrizes das organizações pesquisadas. No entanto, quando a estrutura inexistente ou são mais “enxutas”, como nos casos de filiais que contam com restrito número de colaboradores, por vezes, as avaliações de desempenho são assumidas pelos diversos gestores, visando à aplicação como uma política organizacional.

Note-se que, para a pesquisa, prevalecerá a referida avaliação de desempenho junto aos estudos na análise do comportamento organizacional, pois a realidade expressa das filiais das companhias no Brasil pesquisadas se fez presente.

Para Nassif *in* Hanashiro et al., (2008), a avaliação de desempenho sempre se baseará em quatro princípios, o de avaliar o desempenho dos funcionários, verificar se o desempenho está adaptado às exigências do cargo, observar se o trabalho está alinhado com metas e objetivos e também para comparar os desempenhos.

Em muitas organizações, observa-se a citada avaliação como instrumentos de controle que regem a permanência ou desligamento do colaborador, mas em outras se adota também a avaliação como instrumento para gerenciar o desenvolvimento destes, servindo para sinalizar onde o desempenho humano pode ser melhor trabalhado para atingir os objetivos estratégicos da organização. Observa-se que, na atualidade os resultados dos colaboradores também são utilizados como parâmetro para aplicação de remuneração estratégica, como a remuneração variável, baseada em competências, dentre outras.

Por outro lado, apresentar ao funcionário a possibilidade de uma remuneração estratégica, como por exemplo, participar dos lucros, demonstrou considerável evolução nas normativas aplicáveis. Da mesma forma, a agregação de talentos pelos processos seletivos são indicadores de políticas mais estratégicas, assim como os processos de educação corporativa em continuidade aos processos de treinamento e desenvolvimento.

Os levantamentos indicaram que alguns autores, a exemplo de Gil (2008), têm proposto a classificação das atividades da Gestão de Pessoas em categorias, caracterizadas como sistemas, declarando que as atividades são fortemente relacionadas, muitas vezes dificultando a própria categorização.

O autor ainda expõe em seus construtos uma classificação das atividades de gestão de pessoas que enfatizam os sistemas de recursos humanos em atividades clássicas, ou seja, de suprimento ou agregação (identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de RH, recrutamento e seleção), de aplicação (análise e descrição de cargos, planejamento e alocação interna de RH), de compensação ou manutenção (salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho, relações com sindicatos), de desenvolvimento ou capacitação (treinamento e desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento e mudança organizacional) e de controle ou monitoração (avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais, auditoria de RH).

Mediante as políticas descritas, sugerem-se os subsistemas mais significativos em que a pesquisa se apoiará para realização da coleta e análise de dados, por considerar que nos arrolamentos realizados, tais subsistemas demonstram perpetuação ao longo das décadas e que suas bases foram concebidas e desenvolvidas ao longo dos anos, conforme apresentados no quadro que segue.

Quadro 2

Subsistemas de RH

Subsistemas de RH	Subsistemas de RH
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos de Recrutamento e Seleção. ▪ Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa ▪ Sistemas de Remuneração, Recompensas. ▪ Planos de Benefícios. ▪ Gestão de Carreira e Sucessão. ▪ Gestão burocrática e atividades de pessoal

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Importa ressaltar que tais subsistemas são inerentes à área de RH, no entanto as políticas que os regem são disseminadas a toda organização, manifestando ou fazendo revelar o comportamento organizacional, no qual existe o gerenciamento de tais políticas.

2.2 Comportamento organizacional e o gerenciamento das políticas da gestão da diversidade cultural

Esta fase da exploração teórica busca compreender como o comportamento organizacional se relaciona com as políticas de gestão da diversidade cultural, e de que forma o gerenciamento dessa realidade ocorre. Para tanto, inicialmente, faz-se necessária a análise da temática em estudo.

2.2.1 – O comportamento organizacional

Na busca por uma conceituação, Hitt et al., (2007) esclarecem que o comportamento organizacional envolve as ações dos indivíduos e grupos em um contexto organizacional.

Carvalho (2005), por sua vez, explica que comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

Para Limongi-França (2006), o comportamento organizacional trata do estudo dos conjuntos de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho.

Observa-se que o comportamento organizacional atua sob e por meio das características das pessoas, equipes, grupos, processos sociais no ambiente de trabalho; e, além de influenciar, também recebe inferências.

Os autores citados baseiam-se no pensamento de que os fatores individuais, interpessoais e organizacionais geram o comportamento organizacional. Em específico, Hitt et al., (2007) indicam que, para os fatores individuais, é preciso que se evidencie a capacidade que as pessoas têm em aprender, de se autoadministrar, além de se focar em suas habilidades técnicas, nas características de personalidade e nos valores pessoais que apresentam.

Para os fatores interpessoais, a qualidade da liderança, a comunicação, a gestão dos conflitos, a tomada de decisão, os grupos e equipes, são fatores que influenciam à medida que as competências dos indivíduos são liberadas e utilizadas dentro da organização.

E sobre o fator organizacional, a cultura e as políticas da organização buscam proporcionar, ou não, os talentos e as predisposições a resultados positivos de tal forma que

atuam junto à estrutura e à cultura organizacional, observando as mudanças e desenvolvimentos ocorridos nos cenários. Mesmo considerando que o comportamento permanece inerente ao cotidiano da organização, a gestão de pessoas acaba por desenvolver sua supervisão. Tal administração, retratada por Hitt et al.,(2007), demonstra que se deve conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento e as competências das pessoas.

Observou-se, ainda, que políticas obtidas no comportamento organizacional tratam dos subsistemas de Recursos Humanos e citam características desse comportamento associadas aos subsistemas, por vezes expressando políticas já desenvolvidas pela gestão de pessoas no trato para com o comportamento organizacional, expressos no quadro que segue:

Quadro 3

Evolução: estudo científico sobre Políticas de Recursos Humanos que envolve o comportamento e gerenciamento organizacional citadas por autores/ano

Wexley, Yulk 1975	Guest 1989	Storey 1992	Sisson 1994	Cohen 1999	Tonelli et.al. 2003	Limongi-França 2006	Fiuza 2008	Hitt et al., 2007	Gil 2008	Moscovi-ci 2008	Robbins 2010
			Avaliação de desempenho	Avaliação estratégica de pessoa	Avaliação de desempenho				Avaliação de desempenho		
	Comunicação	Comunicação	Comunicação					Comunicação			Comunicação
Liderança					Liderança	Liderança				Liderança	
		Gerenciamento do trabalho			Gestores				Sistemas de informações gerenciais		
		Gerenciamento de conflitos						Gerenciamento de conflitos			
	Integração estratégica	Projeto de trabalho									
		Relações com os empregados									
	Comprometimento		Participação e envolvimento dos empregados				Envolvimento		Mudança organizacional		
	Qualidade										
	Flexibilidade	Condições de Trabalho					Condições de Trabalho		Banco de dados		
	Resultados organizacionais								Auditoria de RH		

	zacio- nais										
--	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Tonelli et al. (2003) já retratavam a necessidade de os gestores de RH desempenharem papel tendo como uma das competências principais a **liderança**, tanto inerente à função quanto à habilidade de gerenciá-la.

A liderança é compreendida como um processo de prover direcionamento e influenciar indivíduos ou grupos para que alcancem objetivos (WEXLEY, YUKL, 1975).

Limongi-França (2006, p.55) corrobora com esse posicionamento quando indica que a “ [...] liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas”.

Moscovici (2008) esclarece que a forma pela qual uma pessoa como líder influencia as demais pessoas, caracteriza o então denominado estilo de liderança. Relata que o comportamento de liderança supõe que se considere a análise do fator humano *versus* fator trabalho, resultando em uma liderança mais diretiva e até autoritária, em liderança de apoio, mais participativa ou orientada para a realização; liderança que se bem empregada pelos gestores, tanto serve para se redirecionarem, como também para diagnosticarem os estilos de seus líderes. No entanto, além do diagnóstico, o direcionamento à liderança que atue de forma mais estratégica requer ao menos eficácia em seu comportamento, expresso principalmente na organização.

Interessante considerar as tratativas de Warren Bennis (1982), especialista em liderança corporativa, que recomenda que líderes eficazes necessitam fazer coisas certas, ao invés de coisas, ter competência para criar uma cultura apropriada, obter resultados desejados, persistir na direção almejada, de se comunicar e ganhar apoio, e acima de tudo, criar e comunicar uma visão sobre aquilo que a organização objetiva ser.

A **comunicação** vem sendo tratada como um dos elementos fundamentais do comportamento organizacional já citados por Guest (1989), Storey(1992), Sisson (1994), Hitt et al., (2007) e Robbins (2010).

A comunicação pressupõe a participação de informações entre pessoas, visando alcançar um entendimento comum sobre uma situação ou sobre um objeto. (HITT et al., 2007).

O processo de comunicação envolve sempre um emissor, que, após codificar a mensagem, a envia por meio de um canal ou meio de comunicação para o receptor pretendido,

que, quando a recebe, a decodifica, percebendo e interpretando a mensagem que normalmente resulta em uma resposta.

Tal processo é bastante conhecido, no entanto, na área de Gestão de Pessoas, além da atenção que é preciso ter para que a informação seja recebida com maestria, supõe-se que se note que tal prática requer determinado zelo, principalmente na comunicação interpessoal, seja oral, escrita ou não verbal, sendo esta última expressa por movimentos corporais, incluindo-se os faciais, a ênfase dada a palavras, entonações ou até mesmo o distanciamento físico entre emissor e receptor. (ROBBINS, 2010).

Importante observar também a comunicação organizacional, cujo propósito está em facilitar o alcance dos objetivos da organização, envolvendo o uso das redes de comunicação e inovações tecnológicas que atualmente têm sido amplamente utilizadas como a comunicação eletrônica através de *e-mails*, mensagens de texto, *software* de *networking*, *blogs* e *Twitter*, vídeo-conferências, dentre outros.

Ainda são sugeridos certos cuidados no trato da comunicação, por se considerar a existência de algumas barreiras organizacionais, como sobrecarga de informação, ruído, pressões por prazo, colapsos na rede, distorção de informação, barreiras interculturais (como a citação do idioma e fluência cultural). E as individuais, a saber: percepções divergentes, diferenças semânticas, diferenças de *status*, questões relacionadas a interesses próprios, espaço pessoal e falta de capacidade de ouvir. (HITT et al., 2007). Ademais, é necessário compreender que uma comunicação apropriada reduz os possíveis conflitos organizacionais.

O fator que trata dos conflitos, citado por Storey (1992), é entendido como **gerenciamento dos conflitos** e do trabalho.

O conflito ocorre quando uma das partes percebe que seus interesses estão sendo rebatidos, ou contraproducentes, contestados por outra parte. (HITT et al., 2007).

Tais autores afirmam que o conflito pode ser disfuncional ou funcional, o primeiro interferindo no desempenho e podendo acarretar danos perante as metas e objetivos da organização, e o outro proporcionando reações benéficas. E ainda destacam os conflitos mais comumente encontrados, ou seja, os de relacionamento, os de tarefas (tratam do conteúdo e objetivo do trabalho) e os de processos (quando se referem à responsabilidade e a como o trabalho necessita ser feito).

Ainda de acordo com os referidos autores, os conflitos podem ser causados por fatores estruturais, sejam eles pela necessidade de especialização das organizações quando crescem e se tornam mais diversificadas, ou pela interdependência entre grupos, o que naturalmente pode gerar conflitos. Mencionam também a disposição física do ambiente (seja pelo excesso

de proximidade, deliberando ausência de privacidade ou ainda pelas equipes virtuais, cuja separação física pode torná-los mais propensos a experimentar uma comunicação precária), ou até mesmo pelo ambiente de estresse posto pelo movimento de centralização e descentralização. Da mesma forma, são citadas as causas cognitivas - expressas por expectativas, percepções díspares entre os indivíduos e grupos - a comunicação deficiente, as características pessoais (traço de personalidades, diferenças baseadas em valores, objetivos diversos) e até mesmo por histórico de desempenho no passado ou interações anteriores.

É evidente, então, que as causas dos conflitos estão amplamente associadas ao ponto de vista que cada pessoa apresenta, bem como a noção de que a tensão aumenta quando essas pessoas ou grupos de posicionamentos diferentes se encontram.

As diferenças entre as pessoas não podem ser consideradas inerentemente boas ou más. Algumas vezes, trazem benefício ao grupo e ao indivíduo, outras vezes, trazem prejuízos, reduzindo-lhes a eficiência [...] as diferenças individuais podem ser vistas por um prisma mais abrangente, as diferenças individuais podem ser consideradas intrinsecamente desejáveis e valiosas, pois propiciam riqueza de possibilidades, de opções para melhores -e piores- maneiras de reagir a qualquer situação ou problema (MOSCOVICI, 2008, p.212).

O gerenciamento das diferenças requer a habilidade no momento da negociação, a fim de buscar um acordo quanto à solução para o benefício da organização, suscitando comprometimento quanto à decisão. Faz-se necessário cuidado com a relação de poder, em virtude de haver o interesse de uma parte influenciar a outra, a partir das bases e táticas que procuram criar dependência de um para com o outro (HITT et al., 2007).

A temática que envolve a **tomada de decisão** está inserida em um processo que considera que a estrutura de uma decisão emana do processo de percepção de um indivíduo.

Decisões são escolhas, e a tomada de decisão é uma temática fundamental no meio organizacional, sendo uma das principais atividades exercidas pelos administradores/ gestores (HITT et al., 2007). Assim como em um processo, a tomada de decisão também envolve inúmeras etapas, das quais a primeira é a determinação do problema a ser solucionado.

A próxima e segunda etapa é a identificação dos critérios de decisão. Nesse caso, se requer que a pessoa que está tomando a decisão determine exatamente o que deseja ao solucionar o problema.

A terceira etapa é o momento de coletar e processar informações para melhor compreender o contexto da decisão e descobrir alternativas que possam solucionar o

problema. A última etapa de decisão implica em identificar e avaliar todas as alternativas relevantes.

Depois de avaliar cada alternativa, o tomador de decisão escolhe aquela que melhor satisfaça aos critérios, solucionando o problema da melhor forma possível. Contudo, o processo de decisão não termina quando a decisão é tomada, pois deve ser executada, devendo o tomador acompanhar e monitorar os resultados para se certificar de que a alternativa adotada solucionou o problema (HITT et al., 2007).

Zacarelli e Teixeira *in* Hanashiro et al., (2008) apresentam um outro fator importante em relação à tomada de decisão, isto é, compreender que, ao tomar a decisão, a própria mente pode apresentar “armadilhas” que contribuam para uma escolha pouco, ou mal elaborada e tendenciosa. Em virtude das armadilhas mentais, torna-se viável que a tomada de decisão seja realizada de forma compartilhada, com o objetivo de driblar a armadilha mental e compartilhar responsabilidades de desempenho.

As relações com os empregados, prevista por Storey (1992), o comprometimento citado por Guest (1989), a participação e envolvimento dos empregados previsto por Sisson (1994) e tal abarcamento tratado por Fiuza (2008) remetem ao relacionamento com os grupos e **equipes de trabalho**, entendido como um dos fatores do comportamento organizacional.

Examinar os grupos e equipes como fatores do comportamento organizacional refere-se à expressão dos relacionamentos postos no ambiente de trabalho, existentes mediante os objetivos organizacionais. Os grupos interagem, compartilham informações e tomam decisões, auxiliando cada membro no desempenho na área de responsabilidade. Já as equipes de trabalho têm como premissa os grupos, nos quais o empenho individual resulta em um desempenho que expande o conjunto dos aportes individuais. (ROBBINS, 2010).

O autor esclarece que os grupos se caracterizam por compartilharem informações, por apresentarem uma sinergia neutra, sob responsabilidades individuais e habilidades aleatórias e variadas; já a equipe de trabalho objetiva um desempenho coletivo, a sinergia apresenta-se como positiva, as responsabilidades, além de individuais, também são mútuas, e as habilidades entre os membros se completam.

Reporta-se, ainda, a que as equipes eficazes possuem características comuns. Elas contam com recursos adequados, liderança eficaz, clima de confiança e avaliação de desempenho como um sistema de recompensas que refletem nas contribuições da equipe.

As atividades da gestão de pessoas na atualidade perpassam por atuar e desenvolver as equipes eficazes, bastante solicitadas do ponto de vista estratégico. Portanto, da mesma forma que a liderança foi tratada em tópico específico, para o desenvolvimento desta pesquisa,

considerou-se fundamental também observar as equipes mediante clima organizacional e a avaliação de desempenho.

O trabalho em equipe, reflete o comportamento, as emoções, sensações, pontos de vista, percepções vivenciadas pelos indivíduos, sendo esse comportamento passível de gerar ou não melhores resultados organizacionais de tal forma que as organizações acabam se atentando para essas mudanças de comportamento e chegam a utilizar uma ferramenta para mensurar o **clima organizacional**, com a intenção de melhorar o relacionamento entre a organização e seus funcionários. “A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos” (BISPO, 2006, p.259).

Para o autor, o resultado da pesquisa permite lançar políticas internas, rever o aumento e o avanço na qualidade das mesmas.

O clima é um indicador que trata do nível de satisfação das pessoas que compõem a organização, em relação a diversos aspectos da cultura ou própria realidade ilusória, sendo notadas através da missão da organização, do processo de comunicação, da valorização profissional, da identificação com a empresa e até mesmo por meio da política de RH (CODA, 1993).

Para Bispo (2006), existem fatores internos e externos que influenciam o clima organizacional, dos quais os primeiros tratam do ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte casa/trabalho, vida profissional. Já os externos se referem à convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol (cientificamente comprovado) e vida social.

Sobressalta uma preocupação acerca de como as próprias políticas de RH, inseridas em um fator interno, podem ser consideradas uma realidade ilusória perante o clima organizacional.

Além do clima, a gestão do desempenho soma informações muito valiosas que orientam à administração organizacional.

A avaliação ora citada por Sisson (1994), Cohen (1999), Tonelli et.al (2003) e Gil(2008), apresenta em seu contexto uma premissa que envolve o trato da gestão do desempenho.

Segundo Nassif *in* Hanashiro et al., (2008), a **gestão do desempenho** implica em alcançar os objetivos organizacionais e também promover um ambiente de colaboração entre

as pessoas. Para isso precisam ser observadas forças bastante exigidas na atualidade, ou seja, saber se as pessoas estão aptas a aperfeiçoar habilidades, relacionamentos e comportamentos, estabelecendo o que se espera delas, comunicando-lhes os resultados da organização e, por fim, propor que encontrem um significado do que realizam na organização e, então, integrar tais noções a uma motivação pessoal.

A autora informa sobre as expectativas geradas por uma pessoa ao saber a respeito de suas funções, os conhecimentos do que se espera em seu cargo, os recursos oferecidos que associam o poder às possibilidades que passa ou pode ter para desenvolver e conduzir suas atividades e, por fim, a motivação integrada ao querer, à vontade, que a pessoa sinceramente apresenta.

Ela esclarece ainda que as vertentes da avaliação de desempenho analisa a área técnico/operacional, sob finalidade de comparar pessoas, e que a área do desenvolvimento e aprendizagem tem como propósito o desenvolvimento das pessoas. Ressalta que a avaliação de desempenho é uma das ferramentas que mais contribui para gerenciar pessoas na organização.

Na avaliação de desempenho, além de se ponderar o conteúdo citado, supõe-se que se considere o potencial humano disponível para atuar na empresa e estar atrelado à gestão do desempenho, caracterizada como um conjunto de ações que vinculam as expectativas das pessoas em relação à organização, por um lado, e por outro, o atendimento das necessidades da própria organização, através do desempenho das pessoas. (NASSIF *in* HANASHIRO et al., 2008).

Os **resultados organizacionais** que foram citados por Guest (1989), em específico para esta pesquisa, devem ser compreendidos como as consequências da gestão praticada nas organizações. Importa esclarecer que não há intenção de versar sobre resultados financeiros, mercadológicos, dentre outros, e sim, reconhecer melhores políticas do ponto de vista da gestão de pessoas e aquelas que poderiam ser aprimoradas, ou mais bem refletidas, a fim de alcançar um comportamento organizacional inclusivo que envolva o cumprimento dos objetivos organizacionais e de seus colaboradores, mediante uma política de gestão da diversidade.

Nos dias de hoje, o ambiente externo de uma organização se mostra altamente competitivo, dinâmico e incerto, originando múltiplas restrições, crises e momentos de transição durante toda a sua presença no mercado. Sendo assim, torna-se necessário um repensar de toda a lógica empresarial, com vista a uma melhor adequação e resposta às novas contingências. Neste sentido, existe a necessidade de mudança da cultura organizacional,

enquanto esqueleto da organização, assumindo que só existe verdadeira inovação na gestão quando se rompe com os anteriores padrões culturais, como expressa BARBOSA (2003).

O comportamento organizacional na atualidade busca, a partir das políticas de gestão das pessoas, um enfoque mais humanizado, que melhor atenda às demandas dos colaboradores e, por meio dessa conduta, atingir os objetivos organizacionais concomitantemente (VERGARA e BRANCO, 2001).

Os autores citados ainda retratam que um dos pontos de diferenciação para as empresas está naquelas que conseguem se posicionar de forma mais humanizada. Lembram que, além dos melhores retornos aos acionistas, a empresa também precisa estar voltada para seus empregados e ambiente; os relatos desses autores referenciam que, em breve tempo, as organizações serão julgadas também pelos seus compromissos éticos, por ações com o meio ambiente e grande foco nas pessoas.

Mediante a exposição do comportamento organizacional e os fatores que mais se aproximam desta pesquisa, ficam relacionados, no Quadro 4, os fatores que passam a ser entendidos como subcategorias previstas no comportamento organizacional a serem utilizadas na coleta e análise de dados junto aos gestores, sujeitos da pesquisa.

Quadro 4

Comportamento organizacional e o gerenciamento das políticas de diversidade cultural

Fatores do comportamento organizacional e o gerenciamento das políticas de diversidade cultural.	Liderança Comunicação Gerenciamento de Conflito Tomada de decisão Trabalho em equipe Clima Organizacional Avaliação de Desempenho Resultados Organizacionais
--	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

No cenário exposto sobre comportamento organizacional, é necessário que se contemple a diversidade cultural que nele existe e como se realiza a gestão de tal diversidade na organização. Para tanto, na sequência deste estudo, faz-se necessário aprofundar tais questões.

2.2.2 Diversidade cultural

As populações estão se tornando cada vez mais diversificadas, com acréscimo, em termos de influência, número e qualificações, de uma força de trabalho tradicionalmente considerada minoritária, ou seja, deficientes, mulheres, idosos, pessoas com diferentes origens étnicas e raciais, imigrantes, indivíduos com diferentes estilos de vida e orientações sexuais, indivíduos obesos e outros defasados quando comparados aos clássicos de beleza.

[...] gerir a diversidade constitui, pois, um assunto crucial no campo da gestão, afetando de um modo decisivo a forma como as organizações lidam com a sua força laboral e com a sua base de clientes (BARBOSA, 2003, p.41).

Para Mendes (2005), uma série de motivos tem elevado o tema da diversidade humana cultural a uma condição de maior influência e visibilidade no cotidiano das organizações como a globalização, legislações decorrentes de mobilizações sociais, migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, políticas de responsabilidade social corporativa e estruturas de trabalho multifuncionais, apresentados como alguns dos fenômenos que justificam esse novo contexto.

Para Hailey (1999), a diversidade cultural, além de se referir a pessoas, crenças, relacionamentos, também conglomera os posicionamentos sobre estruturas da empresa, socialização, formas de recrutamento, punições, produtos da empresa, remuneração, dentre outros.

Por se constituir em uma temática emblemática que envolve todo o sistema social, esta pesquisa intenciona focar os estudos sob a base organizacional, analisada também mediante os subsistemas de RH.

Observa-se a significância em situar sobre que cultura a diversidade pesquisada está posta, sendo expressivo o estudo a respeito da cultura organizacional, envolvendo a cultura brasileira.

2.2.2.1 Cultura organizacional

Um dos conceitos sobre cultura organizacional é exposto por Schein (1991, p.9):

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados

válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Fleury e Fisher (1989, p.117), por sua vez, assim conceituam cultura organizacional:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significação, construir identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Tal conceito parece adicionar à citação de Schein (1991) o trato das relações de poder que ocorrem nas organizações, atentando para o valor das relações entre os grupos hierárquicos.

A cultura se manifesta nas organizações por meio de alguns níveis: os artefatos visíveis, os valores declarados e as certezas tácitas que necessitam ser compartilhadas, respectivamente, sendo consideradas das mais simples às mais complexas de se conseguir observar e apreender. Os artefatos ocorrem por meio da possibilidade concreta em se observar as coisas, seja logotipo de uma empresa, ou pela organização das pessoas no espaço físico, ou mesmo como as pessoas se comportam dentre outros. Já os valores, para serem compreendidos, precisam ser questionados, por exemplo, de que maneira as pessoas trabalham nas empresas, como são conduzidas as reuniões, verificar se apenas a autoridade formal profere, e por último, perceber que as certezas tácitas se manifestam a partir de pressupostos básicos, geralmente por questões que foram resolvidas e, desde então, agir de tal forma mediante valores introduzidos, os quais são os mais ocultados, pois quase não se verbalizam, e entender que a ação se torna maior exemplo de como as coisas devem acontecer. (SCHEIN, 2001).

O autor também afirma que a cultura organizacional apresenta elementos que as compõem, como os valores declarados, pressupostos, crenças, ritos e cerimônias, rituais, histórias, tabus, heróis, normas, dentre outros.

Vale ressaltar os pressupostos como valores não questionados, as crenças como a pura convicção do que é correto para determinada empresa, histórias reais ou não que servem para informar e enfatizar maneiras de se comportar desejáveis na organização, chegando a determinar limites de tolerância às normas não cumpridas, os heróis que determinam valores e sintetizam a força da organização, os tabus que orientam o comportamento, destacando o não permitido, as normas entendidas como as leis que indicam o que é ou não correto para permanecer em determinado ambiente, os ritos que apresentam seus traços permitindo que

uma cultura se torne tangível. Já as crenças tratam das convicções entendidas como certas e servem de alicerce para o entendimento das ocorrências; e os valores declarados, como as noções que as pessoas passam a ter indicando os comportamentos que devem ser aceitos ou rejeitados por pessoas ou grupos. (SCHEIN, 2001)

No entanto, há de se considerar que, além da expressão da cultura e seus elementos citados por Schein (2001), as pessoas que detêm posição de comando, também influenciam a cultura organizacional.

Para Carvalho *in* Hanashiro et al., (2008), p.29, “são os fundadores e os líderes aqueles que apresentam o maior potencial para criar, corporificar e reforçar os principais aspectos de uma cultura.”

Não obstante, uma cultura desenvolve-se mediante a cultura organizacional dos fundadores ora citados e também com base em um processo de socialização que, segundo Van Maanen (1996), pode ocorrer por meio de estratégias formais e informais (quanto maior a formalidade, maior a tensão que influencia novos funcionários); individuais e coletivas (visando à introdução de novos programas a grupos ou de atenção focada a um colaborador); fixas e variáveis (as fixas dando noção de tempo necessário para cumprimento de determinada atividade – geralmente utilizada com novos funcionários, ou as variáveis, quando o tempo varia de acordo com o desempenho demonstrado); estratégias por competição (trabalha com informações sobre rotina e ambição dos funcionários visando à alocação de recurso), em séries e isoladas (as primeiras desenvolvendo grupos com as mesmas aptidões, ocorrendo nas isoladas o processo de socialização do funcionário por iniciativa deste), ou estratégia de socialização por meio de investidura e do despojamento (servindo para confirmar ou extinguir a identidade de um novo funcionário, onde a organização apenas quer tirar vantagem de suas habilidades).

Para desenvolver uma cultura organizacional sob aspectos estratégicos, busca-se estudar o histórico da organização, entender as características do processo de socialização, além de entender como ocorrem os processos de comunicação, processos decisórios, de trabalho e os valores transmitidos nas políticas de recursos humanos (FLEURY; FISCHER, 1996).

Sob intenção das considerações acerca da diversidade cultural em organizações que atuam no cenário nacional, torna-se importante compreender alguns aspectos da cultura nacional.

Para Hofstede (1997, 2001), as culturas nacionais podem ser compreendidas sob três variáveis: como as organizações se adaptam ao meio, como ocorre a integração interna da

organização e, por fim, como se dá o relacionamento entre questões do tempo, espaço e linguagem.

O cenário histórico elucida realidades diferentes do Brasil em relação a outros países, e por este simples fato, também o torna diverso, mas é essencial lembrar que a cultura brasileira apresenta em seu histórico uma colonização fundamentada na exploração da riqueza tropical, bem como na exploração do trabalho escravo praticada na nação brasileira, no início, com pessoas de origem indígena e depois com pessoas negras trazidas da África.

Mudanças culturais ocorreram principalmente pelo ingresso de imigrantes com formação educacional à frente da população local, e outros estrangeiros representantes de fortes lutas políticas que se instalaram fisicamente no Brasil.

Apesar de este país ter passado por transformações políticas, chegando ao *status* de República, por causa de modificações econômicas geradas pela industrialização ainda apresenta expressivos problemas em relação à gestão da diversidade cultural. (FLEURY, 2000).

A autora afirma que, apesar de novos padrões culturais estabelecidos pelos relacionamentos, a exemplo de casamentos inter-raciais, o trabalho manual sempre foi delegado à população mais desfavorecida financeiramente, mesmo com a afirmação da classe média. Tal posicionamento, mesmo citado há mais de uma década, ainda permanece na cultura brasileira.

Nessa configuração, entende-se que, embora o Brasil valorize sua origem diversificada, ainda é uma sociedade contraditória, pois os acessos às oportunidades educacionais e às posições bem conceituadas nas organizações ainda demonstram ser bastante definidas por origens econômicas e raciais.

Tanto é que, quando a cultura nacional demonstra os aspectos supracitados, torna-se previsível compreender por que a cultura organizacional brasileira os retratará em suas relações.

Alguns estudos, como o de Costa (1997), indicam que o Brasil é considerado um país onde indivíduos e organizações apresentam comportamentos entusiásticos, cordiais, mas não necessariamente profundos e sinceros.

Evidencia-se, assim, uma realidade na qual se nota que as pessoas parecem abertas e disponíveis a estreitar laços, mas à medida que existe a aproximação, as particularidades são preservadas e é neste ambiente que começam a ser observadas as diversidades que mais ocorrem em cada ambiente.

[...] levantar a bandeira da diversidade não significa assimilar conceitos consagrados em outras realidades, mas, pensar criticamente um próprio conceito, dentro das idiossincrasias de cada país e das organizações que percebem essa necessidade (HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p.3).

2.2.2.2 A diversidade cultural nas organizações

Para o estudo da diversidade cultural, é necessário expor alguns pressupostos que tratam da conceituação, da evolução sobre os termos usualmente abordados e sua interpretação.

Nesse contexto, Fleury (2000) expressa que a diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes, interagindo no mesmo sistema social, em que coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

A diversidade se expressa em duas dimensões: as primárias, que dizem respeito à raça, ao gênero, à idade, a atributos físicos, e nas quais pessoas têm pouco, ou nenhum controle, sobre elas; e as secundárias, que tratam das experiências, da formação, do estado civil, da localidade, da educação, da renda, da experiência militar, de crenças políticas, e as pessoas podem adotá-las, abandoná-las ou modificá-las. (HANASHIRO, 2008, p.58).

A diversidade discorre sobre a idade, sexo, grupo étnico, grau de instrução, raça, língua, origem. Já a diversidade cultural necessita ser entendida como uma combinação das pessoas com identidades diferentes, que agem mútua e reciprocamente no mesmo sistema social, no qual há grupos de maioria e de minoria (FLEURY, 2000).

Examinando momentos históricos para melhor entendimento da diversidade cultural, Santos et al., (2008) expressam que, internacionalmente, os estudos sobre o tema surgiram há aproximadamente quatro décadas, com fatos determinantes em países como os Estados Unidos, com o *Affirmative Action (1960)* e com o *Employment Equity Act* e o Canadá, com o *Federal Contractors Program (1980)*, que são programas de diversidade cultural impostos pelo governo, visando à integração racial nas empresas que prestavam serviços para o setor público.

Desde 1990, surgiram, no cenário brasileiro, programas mais concretos demonstrando a aplicação de políticas de diversidade cultural, mediante o direcionamento de multinacionais, em grande parte, americanas, sob intenção de gerar valor ao negócio.

Algum amparo por parte da legislação brasileira indicou algumas políticas também coordenadas pela esfera governamental, sob características de ação afirmativa no Brasil, dentre elas, em 1991, a inclusão de deficientes no ambiente de trabalho nas empresas e administração pública, em 1995, a previsão de cotas mínimas para candidatura de mulheres a cargos efetivos e, em 2004, o programa de cotas no vestibular para negros. (SANTOS, et al., 2008).

Já existiam, dentre outros, o reconhecimento e condenação do racismo em 1988, a existência do grupo de trabalho interministerial, em 1993, o programa nacional de direitos humanos, em 1996, e o sistema de cotas para negros na Universidade de Brasília, primeira universidade no Brasil a adotar o sistema. (HANASHIRO, 2008)¹

Jain (1998), após estudos em países diversos, como Estados Unidos da América, Canadá, Malásia, Índia, Grã-Bretanha, Irlanda do Norte e África do Sul, cita que uma das condições para o sucesso de programas relacionados à temática, é o crescimento econômico, e associado a este, a legislação para a aplicabilidade das políticas também são necessárias, mas tratando-se da política, ela em si, não exerce a real prática, senão assumida pela cultura organizacional.

De acordo com Santos et al.,(2008), a motivação que proporcionou o estabelecimento dos programas foi o aumento das operações internacionais das organizações, a diversificação da força de trabalho, e ainda a existência crescente de grupos multidisciplinares nas empresas.

A diversidade cultural concebe a representação de um sistema social, no qual pessoas apresentam diferentes significados culturais por pertencerem a grupos diferentes, além de existirem grupos majoritários e minoritários, sendo os primeiros os que, historicamente, detêm mais poder e recursos econômicos em relação ao segundo grupo. (FLEURY, 2000).

Para Fleury (2000), o tema diversidade cultural pode ser estudado sob as seguintes perspectivas: no âmbito social, organizacional e em grupo ou individualmente. Como enfoque desta pesquisa, a segunda perspectiva será aprofundada, pois precisa ser vista de forma holística, para que o ambiente organizacional possibilite a todos o desenvolvimento de seu potencial em atenção aos objetivos organizacionais.

Quando se faz menção ao estudo sobre a diversidade cultural, uma gama de assuntos representantes da hostilidade social, resquício histórico, e da própria ignorância acometida

¹ A autora baseou-se e adaptou dados fundamentando-se em : <http://alessandromorlon.com.br>; www.unb.br.

pelo preconceito ou pelo não conhecimento do diferente, se faz presente na sociedade, e consequentemente, no cenário organizacional, compreendido como fração deste todo.

A questão da diversidade já participa de uma orientação empresarial, pois em razão das diferenças na força de trabalho, vários aspectos necessitam de práticas que equilibrem lucro e justiça social. (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Em levantamentos realizados desde 1963, observaram-se publicações sobre a diversidade cultural, com forte cenário de indignações, além de mostrarem como suas características têm sido tratadas.

Tal levantamento, apresentado no Quadro 5, demonstra os principais aspectos indicativos da diversidade cultural no ambiente organizacional, mediante pesquisas realizadas, considerando a autoria das mesmas, citadas por ano e mencionando de que aspectos da diversidade cultural tratam, respeitando as terminologias dos aspectos da diversidade cultural para a época, e também como aporte complementar, verificar quais tons da diversidade cultural organizacional foram abordados por aspectos legais no ambiente do trabalho.

Tais pesquisas se referem ao cenário da diversidade cultural organizacional que mais se tem pesquisado, o que fornece subsídios para entendimento da realidade e para a aplicação da pesquisa empírica prevista a seguir na metodologia, tornando possível a busca pela identificação do que vem a ser um público cultural diverso em uma organização.

O Quadro 5 indica os aspectos da diversidade cultural elencados no ambiente organizacional por autores descritos, em pesquisas realizadas desde 1963 até a atualidade.

Quadro 5

Aspectos indicativos da diversidade no ambiente organizacional (1963-2011)

Autor	Ano citação	Aspecto da diversidade	Aporte legal do aspecto da diversidade para o trabalho no Brasil
BRUNSTEIN; JAIME	2009	Gênero	
ALVES;GALEÃO;SILVA	2004	Gênero	
NKOMO; COX	2004	Gênero	
FLEURY	2000	Gênero	
OLIVEIRA	2006	Raça	
ALVES;GALEÃO;SILVA	2004	Etnia	
NKOMO; COX	2004	Etnia	
FLEURY	2000	Etnia	
SIQUEIRA;ZAULI-FELLOWS	2006	Homossexuais	
IRIGARAY	2006	Homossexualidade	
SILVA;	2006	Homossexuais	
NKOMO; COX	2004	Homossexuais	
ALVES;GALEÃO;SILVA	2004	Orientação sexual	
FREITAS	2001	Assédio Sexual	
FLEURY	2000	Homossexuais	

FRANÇA et al. ALVES;GALEÃO;SILVA NKOMO; COX FLEURY	2010 2004 2004 2000	Aposentados Idade Idade Idade	Lei que trata da aposentadoria e discorre sobre a possibilidade de permanência no trabalho LEI 8213/91 (LEI ORDINÁRIA) 24/07/1991. Idade mínima de acesso ao trabalho pelo programa aprendiz, pautado em percentual sob número de funcionários LEI 10.097/2000 (LEI ORDINÁRIA) 19/12/2000.
ALVES;GALEÃO;SILVA NKOMO; COX FLEURY BRISKIN	2004 2004 2000 1998	Crenças Religiosas Crenças Religiosas Crenças Religiosas Espiritualidade	
CARVALHO-FREITAS ALVES;GALEÃO;SILVA NKOMO; COX FLEURY CENTERS;CENTERS FARINA et.al.	2007 2004 2004 2000 1963 1968	Deficiência Limitações físicas Limitações físicas Limitações físicas Deficiência física Deficiência física	Determinação legal – cumprimento de cotas com pessoas deficientes. LEI 8213/1991 (LEI ORDINÁRIA) 24/07/1991.
EDWARDS;WATSON	1980	Deformação Facial	
HARRIS et.al.	1983	Obesidade	
FOLEY	1979	Retardados mentais	Determinação legal – cumprimento de cotas com pessoas deficientes. LEI 8213/1991 (LEI ORDINÁRIA) 24/07/1991.
SCOTT	1969	Cegos	Determinação legal – cumprimento de cotas com pessoas deficientes. LEI 8213/1991 (LEI ORDINÁRIA) 24/07/1991.
GONÇALVES, Gabriela A.; MIURA, I. K	2009	Expatriados	

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Cabe informar que a lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000, regulamenta o programa de aprendiz, que se refere a um contrato especial de trabalho, onde podem participar jovens maiores de quatorze e menores de vinte e quatro anos, desde que os empregadores e aprendizes cumpram as normas previstas programa de aprendizagem. Em específico para a atual pesquisa, deve ser observado que as organizações devem empregar o número de aprendizes equivalente a cinco por cento, no mínimo, e quinze por cento, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional, sendo que no cálculo, as frações da unidade devem considerar a contratação de um aprendiz (BRASIL, 2011).

Em específico a lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991, que trata do cumprimento de cotas por parte das as organizações em relação as pessoas com deficiência, cita que aquelas

que possuem mais de cem funcionários até duzentos funcionários, está obrigada a preencher dois por cento de seu quadro com pessoas deficientes, caso apresentem de duzentos e um a quinhentos funcionários, devem cumprir três por cento de cota, se o grupo estiver entre quinhentos e um e mil funcionários a cota será de quatro por cento, e se os funcionários totalizarem número superior que um mil e um funcionários deverá ser cumprida a cota de cinco por cento (BRASIL, 2011).

Cabe esclarecer que a legislação que aborda o aposentado será tratada na ocasião da temática abordada na pesquisa.

Torna-se importante revelar que desde 05 de maio de 2010, a ANAC (Agência Nacional de Saúde Suplementar), em Súmula Normativa n.º. 12, embasada no art.3º da Constituição Federal do Brasil, dita que “Para fins de aplicação à legislação de saúde suplementar, entende-se por companheiro de beneficiário titular de plano privado de assistência à saúde pessoa do sexo oposto ou do mesmo sexo”. (ANAC, 2011).

A súmula citada anteriormente expressa a garantia da extensão dos serviços previstos nos planos de saúde para pessoas homossexuais, sob comprovação de união estável.

Após exposição das legislações pertinentes ao público caracterizado no Quadro 5, p.43 e p.44, observa que o estudo acerca da diversidade cultural, por mais remoto que pareça, demonstra sua contemporaneidade, pois o sujeito é um ser social em constante autodesenvolvimento, exposto às ações de um ambiente sócio-organizacional que responde a uma gestão posta em seu ambiente de trabalho.

Diante do contexto, gestores passaram a se deparar com o desafio de conciliar as demandas sociais externas, pautadas pela busca de justiça social e equidade dos diversos segmentos sociais que compõem a força de trabalho, com as exigências de desempenho provenientes dos investidores. (MENDES, 2005).

2.2.3 Gestão da diversidade cultural

Para Mendes (2005), a diversidade é uma vantagem competitiva, pois abrange as fontes de talento da organização e estimula a criatividade. Além disso, vale ressaltar que casos bem gerenciados e equipes formadas por pessoas diferentes podem superar o desempenho de times homogêneos quanto à qualidade, à citada criatividade, à quantidade e à solução de problemas complexos.

Sobre o entendimento da diversidade cultural nas organizações, Torres e Pérez-Nebra (2004, p.444 *apud* Madruga, et.al., 2006), evidenciam que:

[...] o gerenciamento da diversidade, em grande parte, trata do desenvolvimento e do estabelecimento de normas organizacionais que valorizam as diferenças entre os grupos para a melhoria da efetividade organizacional e não que promovam essa efetividade apesar das diferenças.

A implementação do gerenciamento da diversidade cultural, com suas normas e propostas, poderá ser traduzida na gestão das políticas de gestão de pessoas, a partir do momento em que houver um entendimento sobre as dimensões apresentadas pela diversidade cultural, para que as propostas de ação estejam vinculadas à realidade específica de cada organização, voltada à importância das variedades, do diverso.

Observa-se, ainda, a necessidade em se desenvolver um programa de gestão da diversidade, que trata do todo. A eficácia desta perspectiva aperfeiçoa a troca de informações sobre experiências, valores, atitudes e a apreensão de novas abordagens, estimulando a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a mudança, além de aprimorar o processo decisório (ARANHA et al., 2006).

Por outro lado, se não praticada, pode reduzir a integração e os contatos sociais, enfraquecer os laços de lealdade com os colegas de trabalho e com a organização, bem como agravar conflitos e problemas de comunicação, pois, para os empregados, conviver com indivíduos de identidades distintas pode ser intolerável, daí, a necessidade expressa do gerenciamento da diversidade. (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Nkomo e Cox (1996 *apud* Fleury, 2000) corroboram com o pensamento de Irigaray (2008), pois compreendem que o gerenciamento das políticas que tratam da diversidade em uma organização, se torna imprescindível, haja vista sua ausência acarretar conflitos entre grupos, reduzindo os resultados de trabalho tanto para grupos de maioria quanto para os de minoria.

Thomas (1996) declara que para a gestão da diversidade cultural faz-se necessária a criação de uma atmosfera na organização que permita o cumprimento dos objetivos organizacionais, mas respeitando o potencial de todos. Ainda atenta para o risco de se criarem programas para resolver o tema do preconceito e/ou da discriminação, ou ainda de se praticarem pacotes prontos para os temas citados.

Observa-se, então, que a gestão de pessoas pautada em trabalhar com o diverso remonta uma história de reconhecimento do colaborador, permitindo novos olhares, diferentes

pontos de vista e posicionamentos que podem ser acrescentados em um ambiente competitivo que as organizações enfrentam.

Segundo Cox Jr. (1994), para se administrar a diversidade cultural é preciso planejar e efetuar sistemas e práticas organizacionais de GP visando melhorar as vantagens potenciais da diversidade e diminuir suas desvantagens. Fleury (2000) complementa, expondo a respeito de como é significativo adicionar valor à organização.

É fato que um dos grandes cenários onde o diverso convive é o ambiente organizacional, de tal forma que Saraiva e Irigaray (2009, p.338) retratam claramente sobre as preocupações de como a diversidade é formalizada e como as organizações as colocam em prática, “pois não é suficiente que haja orientações formais se não há coibição de comportamentos que as desrespeitam”.

Esses autores indicam que a formulação das políticas que estimulam a diversidade, não estão diretamente relacionados à inclusão das minorias e atentam para a importância de analisar a política da diversidade sob o aspecto do discurso organizacional, observando seus preceitos e proposições implícitas e explícitas. E ainda relatam que é essencial tratar das percepções dos empregados de minorias beneficiadas sobre a solidificação de tal política, e complementam com o foco de análise sob o posicionamento das não minorias acerca das políticas de diversidade adotadas.

Também Galvin (2006) compreende que a probabilidade em se ter minorias incluídas pode melhorar o ambiente e proporcionar um intercâmbio mais diversificado e democrático.

Saraiva e Irigaray (2009) evidenciam que as organizações buscam se legitimar por meio de uma visão cidadã (mais que do empregado), outra comunitária (mais que da própria empresa), mas, na realidade, elucidam a essência tradicional em que vivem, o da ordem capitalista estabelecida, buscando alocarem-se como humanizados e atualizados (como socialmente responsáveis) perante o cenário da diversidade.

No entanto, para se chegar a esta evolução, o cenário histórico retratou momentos em que a diversidade cultural foi considerada quase que insignificante e desnecessária nas organizações.

Aranha et al. (2006) afirmam que, em estudos realizados nos anos de 1989, passaram a questionar a diversidade da força de trabalho, sugerindo que as diferenças individuais pouco influenciavam no resultados e no ambiente de trabalho.

Desde então, adotou-se historicamente a gestão da diversidade cultural, buscando aproximar a questão social aos resultados. Os autores supracitados ainda propõem que, por meio dessa prática de aproximação, o ambiente pode se tornar mais propício para trocas sobre

experiências, atitudes e apreensões de novas abordagens, estímulo à criatividade, inovação, flexibilidade e mudança, dando suporte ao aprimoramento do processo decisório.

A aproximação da questão social aos resultados indica importantes comportamentos organizacionais dos quais a área de GP pode se valer para elaboração de políticas da diversidade cultural, que podem ser inseridas num ambiente profissional sem a organização precisar se valer de uma visão de como quer ser vista exclusivamente, cuidando para que o fenômeno do estigma não seja tolerado, pois trata de atribuições negativas feitas às pessoas, depreciando-as enquanto indivíduo e/ou grupo. (GOFFMAN, 1963).

É fundamental notar que, apesar de algumas empresas se basearem em políticas como fruto de suas coerências racionais, nem sempre tais políticas são representativas do real comportamento organizacional, criando um distanciamento do que se pretende com o diverso ao que, de fato, é exercitado no cotidiano da organização.

Aranha et al.,(2006) declaram que a adoção de políticas de diversidade não é tomada como base em uma racionalização ética ou moral, antes é uma resposta estratégica de aquiescência à pressão institucional política.

“Dessa forma, o fato das empresas brasileiras contratarem indivíduos diferenciados não significa que os estejam tratando de forma igualitária”. (VERGARA, IRIGARAY, 2007, p.3).

No Brasil, por força de expressão legal, verifica-se como exemplo que o sistema de recrutamento e seleção passou ser obrigado a considerar o cumprimento das cotas das pessoas deficientes, assim como os aprendizes, ainda que, neste último caso, muitas empresas contratam os serviços de quem administra o trabalho do jovem iniciante no mercado.

Desde então, questiona-se até que ponto as organizações de fato aplicam suas políticas em relação à diversidade cultural como somatório, resultante em uma vantagem competitiva, parte de um cenário estratégico, ou buscam cumprir uma norma em detrimento dos riscos de uma aplicação de multas.

Oliveira (2006), em sua pesquisa sobre práticas discriminatórias, principalmente nos processos de recrutamento e seleção, em relação ao diferente, no trato da questão racial, apresenta um enfoque para reflexão, quando indica que as práticas não são determinadas e que também não se baseiam em filosofias ou políticas empresariais, mas é evidente na herança cultural de uma sociedade em todos os níveis e classes. E ainda, por mais que políticas positivas estejam previstas no teor da empresa, é fato que as pessoas que detêm algum poder de decisão possam, a qualquer momento, se utilizarem de critérios pessoais que resultem em discriminação.

Diante de um cenário tão excludente, a área de gestão de pessoas que realmente almeja atuar com a diversidade cultural como acréscimo à vantagem competitiva, necessita estar inserida em um cenário de maior expressão estratégica.

Sob os estudos propostos por Albuquerque (2002, 2009), observa-se que as políticas de GP focadas na gestão da diversidade podem ser assumidas como ações mais estratégicas, buscando melhores resultados na empresa.

O autor citado compreende o ser social como significativo diferencial para a vantagem competitiva, com boa capacidade de aplicação das políticas, por meio da mensuração da performance e dos retornos para a organização. A comunicação, o recrutamento das pessoas, o desenvolvimento individual e o de carreiras, liderança, trabalho em equipe, participação, devem proporcionar clima satisfatório na organização, visando ao fomento da criatividade e a uma estrutura organizacional apropriada.

Os benefícios do gerenciamento da diversidade foram previstos por Cox (1994), sob tratativa de temáticas como: condições de atrair e reter talentos no mercado de trabalho, desenvolver esforços de *marketing* para atender segmentos diversos de mercado, promover a criatividade e a inovação, facilitar a resolução de problemas, desenvolver a flexibilidade organizacional. Apesar de ser um estudo de tempo mais remoto, ainda demonstra possível relação com aplicabilidade das políticas de GP mais estratégicas, elucidadas por Albuquerque (2002, 2009).

O atual cenário prevê que o gestor deva apresentar competências focadas na liderança estratégica e estas alinhadas à organizacional, que esteja preparado para lidar com o diverso em prol dos resultados organizacionais, subsidiando, desenvolvendo, utilizando-se do melhor canal de comunicação para também demonstrar que uma equipe diversificada gera vantagem competitiva, permanece mais unida, proporcionando trocas. No entanto, para que tal processo ocorra, é preciso que o gestor esteja preparado para lidar com essa realidade, caso contrário, será o primeiro a resistir em atuar com as diferenças.

Dessa forma, o gerenciamento da diversidade requer o desenvolvimento de competências necessárias ao crescimento e ao sucesso do negócio, tornando imperativo relacionar os programas que atendam às políticas de diversidade, às estratégias de negócio e ao desenvolvimento de competências. (FLEURY, 2000).

Em específico, a própria área de Gestão de Pessoas demanda desenvolver seus próprios gestores a assimilarem o que vem a ser a diversidade cultural, seus ganhos, também as dificuldades postas, visando concretizar a gestão da diversidade organizacional.

Entretanto, a própria área precisa estar totalmente integrada à temática, buscando reconhecer a diversidade cultural como uma responsabilidade estratégica.

O pensamento expresso por Hanashiro et al., (2008) corrobora com a citação expressa anteriormente, quando expõem sobre a existência de políticas que descrevem os códigos de conduta, códigos de ética, programas de responsabilidade sócio-ambientais, bem como ações de GP mais focadas nas competências da organização, relacionadas aos diversos colaboradores, percebidas em seu comportamento organizacional, podendo ser caracterizado como de políticas amplas e mais inclusivas, permitindo, assim, atenção à diversidade que se apresenta nas organizações.

3 METODOLOGIA

Um trabalho científico prevê fundamentos para elaboração de uma pesquisa e sua aplicabilidade no campo empírico.

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica [...] desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2010).

Dessa forma, cumpre demonstrar o método e a técnica adotados nesta pesquisa, o pré-teste do instrumento de pesquisa, a coleta de dados (instrumento de pesquisa, a amostra e os sujeitos da pesquisa), a análise dos sujeitos visando ao cumprimento dos objetivos e resposta ao problema apontado.

A metodologia indica a necessidade em oferecer base para a pesquisa sobre a gestão da diversidade cultural nas companhias aéreas que atuam no Brasil e que apresentam ou representam uma sede ou filial da área de Recursos Humanos no Brasil e que tenham funcionários regidos pela CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas.

3.1 Sobre a Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, tendo como método o estudo de casos múltiplos.

A opção pela pesquisa qualitativa ocorreu por verificar que esta admite a investigação dos fenômenos sociais, caracterizada como a gestão da diversidade cultural nas organizações, para a atual pesquisa.

Tomando por fundamento as afirmações de Flick(2009b), a referida pesquisa pretende abordar a realidade externa, buscando apreender, descrever e esclarecer fenômenos sociais internos, fato este que correlaciona o estudo da diversidade cultural no segmento aéreo como ambiente macro, buscando estudar a realidade vivenciada pelos gestores que atuam em companhias que operam no Brasil com funcionários regidos por normativas como a CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas.

O autor indica ainda que esta modalidade de pesquisa desenvolve e apura os conceitos à medida que eles evoluem; importa-se com a transcrição e escrita em geral de tudo que servirá para a interpretação; oferece a relevância que deve ser dada ao contexto dos casos que estão sendo estudados e, por fim, explica que os métodos e teorias necessitam se adequar ao objeto de estudo, caso contrário, devem ser desenvolvidas novas abordagens (FLICK, 2009a).

Sob essa ótica, por intermédio das transcrições das entrevistas, observações realizadas, análise dos documentos e materiais, espera-se que seja possível compreender a gestão da diversidade sob prisma das políticas expressas pelos subsistemas de RH, pelo próprio gerenciamento realizado e pela manifestação do comportamento organizacional.

A pesquisa descritiva objetiva a exposição das características de determinada população, tendo esta pesquisa o intuito de relatar as peculiaridades do público caracterizado como diverso culturalmente, sob abordagem das políticas de gestão que os envolve, consideradas pelos gestores das companhias aéreas pesquisadas.

3.2 Sobre o método

O método de estudo adotado é o de casos múltiplos, pois consiste em um estudo detalhado para o cumprimento dos objetivos, permitindo ampliar o conhecimento sobre a gestão da diversidade cultural. Na atualidade, é bastante utilizado como delineamento de um fenômeno contemporâneo, considerando-se que os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente percebidos (YIN, 2005).

Para Godoy (2008), o estudo de caso tem sido bastante empregado quando dos estudos organizacionais, na busca de resposta a fenômenos atuais de “como” e “por que” eles acontecem, se inseridos em uma conjuntura autêntica. Em específico, para as pesquisas de casos múltiplos, suscita-se a possibilidade de descrever os casos, sejam por sujeitos ou organizações, e ainda fixar comparações, por meio das quais se entendeu que, além do estudo de cada caso, as análises acerca dos objetivos estariam mais bem demonstradas mediante a comparação dos casos ora praticada neste trabalho.

De acordo com o autor Yin (2005), as evidências resultantes nos casos múltiplos serão consideradas mais convincentes, por permitirem que o estudo global seja visto como algo mais robusto. No entanto, infere que se deve atentar para os casos múltiplos como se considerariam experimentos múltiplos, ou seja, a lógica da replicação necessita ser seguida e não a lógica da amostragem, prevendo resultados semelhantes ou produzindo resultados contrastantes.

As organizações pesquisadas apresentam em seu cerne a realidade de atender clientes bastante diversificados, oriundos de vários países, cuja expressão cultural, por natureza, demonstra suas características típicas; assim também são os colaboradores que atuam nas companhias, fato este que corrobora o fenômeno a que esta pesquisa se propõe, ou seja, a gestão da diversidade situada neste cenário. Entretanto, pesquisar várias companhias também provenientes de determinadas culturas, que atuam no mesmo segmento com suas particularidades no processo de gestão de pessoas e comportamento organizacional, possibilita a análise de casos, bem como suas comparações.

A pesquisa explicita seis casos, caracterizados como Companhias “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F”, das quais duas possuem matriz no território nacional e as outras quatro têm filiais no Brasil. Entre os casos, foram procurados elementos de comparação, possíveis similaridades ou resistas em si.

A pesquisa apresentou como prerrogativas companhias que voassem para o território nacional e internacional, que tivessem funcionários regidos pela CLT, e cujos gestores entrevistados expressassem a realidade da gestão da diversidade, visando à aplicabilidade de políticas que tratam da diversidade cultural através dos subsistemas de RH. Além disso, procurou focalizar como é realizado o gerenciamento quando a diversidade está posta e como a organização se comporta na presença da diversidade cultural.

O método tratado, para Yin (2005), requer que se saiba claramente por que o estudo está sendo realizado, quais evidências estão sendo procuradas, quais variações podem ser abreviadas, como proceder, se as variações ocorrerem, bem como o que compõe uma prova contrária ou corroborativa para qualquer proposição dada. Tais evidências foram levantadas na pesquisa mediante análise das entrevistas, observações e documentos que demonstraram proeminências em cada caso, comparando-se, posteriormente, os casos pesquisados.

3.3 Pré-teste do instrumento de pesquisa

Elaborado o roteiro para entrevista, a intenção foi validá-lo, por meio de seleção de pessoas representativas da totalidade a ser pesquisada, aplicando o instrumental com o objetivo claro de relacionar juntamente com os pesquisados quais foram as dificuldades encontradas em respondê-lo e, dessa forma, possibilitar o ajuste do instrumento.

O roteiro piloto foi aplicado em uma das empresas que tem as mesmas características das indicadas na amostra, sabendo da impossibilidade de utilização de tais dados com outro objetivo, mas apenas como fonte de recurso para aprimoramento e exatidão do instrumental a

ser aplicado nas demais companhias. No entanto, foi possível avaliar as necessidades de adequação sob o olhar do gestor de RH e demais gestores que lidam com a diversidade na companhia, por meio das entrevistas realizadas.

A avaliação de um roteiro piloto, de acordo com as indicações de Gil (2010), propõe que o material coletado seja observado, levando-se em conta a clareza e a precisão dos termos do roteiro, a quantidade de perguntas, a forma como as perguntas foram conduzidas, a ordem das perguntas e a introdução que reflete a melhor forma de abordagem para que os objetivos da aplicação da pesquisa sejam atendidos.

Depois desse procedimento, observou-se que não foi consentida a característica da diversidade “sexualidade” para o devido segmento, sendo extraída do roteiro previsto no Apêndice 3. Além disso, para se conseguir abordar as políticas de gestão da diversidade em sua essência, inicialmente, buscou-se conhecer primeiro as políticas de GP para depois adentrar nas questões utilizadas no roteiro de entrevista. Tal postura se deu pelo fato de se ter observado que a fala direta sobre a diversidade mostra o ponto de vista que o gestor assume particularmente e que é endossado pela cultura de cada companhia, e ainda, para que não houvesse resistência, ou ao menos que fosse minimizada, buscou-se tratar da conjuntura em primeiro momento, pois, foi o melhor caminho para aprofundar o tema em questão.

Optou-se por realizar dois roteiros de entrevista, um para companhias nacionais e outro, para internacionais, principalmente para discernir quando estão no Brasil como matriz ou como filial, para que a análise das semelhanças e diferenças pudessem ser melhor evidenciadas na pesquisa. Do restante, todo o roteiro pôde ser mantido.

3.4 Coleta de dados

3.4.1 A coleta de dados

A coleta de dados seguiu as indicações de Yin (2005), isto é, por meio da coleta de evidências baseadas nas fontes: entrevistas, documentos, registros em arquivos e observação não participante. Para o autor, os dados precisam convergir para o mesmo conjunto de eventos ou descobertas, além de oferecer um banco de dados para o estudo, permitindo a formalização das evidências distintas, fundamentadas em um relatório conclusivo e, por fim, as conexões, as correlações de evidências, por meio das ligações entre as questões feitas, a coleta de dados e possíveis considerações a serem realizadas.

Em específico, a coleta de dados ocorreu mediante realização de entrevistas, documentos e observação não participante, caracterizando, dessa forma, as múltiplas evidências possíveis de serem descritas.

Além de tal, os dados foram organizados em um banco de dados (contendo as bases comprobatórias e o relatório do pesquisador, as gravações da maioria das entrevistas), para então se observar o encadeamento de evidências (YIN, 2005). Apenas uma delas ocorreu em parte escrita, mas seguindo o mesmo padrão de levantamento e coleta de dados das demais.

3.4.1.1 – A entrevista

A técnica adotada da entrevista esteve embasada em um roteiro semiestruturado para atender ao método de estudo de casos múltiplos.

A entrevista semi-estruturada, de natureza qualitativa, tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem a questões e situações relativas ao tema de interesse. Nesse caso a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam os aspectos do mundo. (GODOY, *in* HANASHIRO et al., 2008, p.375).

Na abordagem da entrevista semiestruturada, o pesquisador tem liberdade para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta e de elaborar outras não previstas no roteiro de apoio, de tal forma que essa abordagem permita o surgimento de informações imprevistas e elucidativas, melhorando as descobertas (HAIR et al., 2005).

Apesar do roteiro citado, novas abordagens na pesquisa foram feitas para se atingirem os dados necessários, pois, parte dos gestores de RH expressava logo inicialmente que eles não praticavam discriminações, exclusões e que a companhia não permitia esse tipo de comportamento. No entanto, houve necessidade de maior aproximação da realidade de trabalho desses gestores e de reiteração dos objetivos da pesquisa para se atingirem os propósitos do estudo, ou seja, para que se pudesse tratar da diversidade tal como de fato ocorria.

As entrevistas foram realizadas diretamente no ambiente de trabalho dos sujeitos da pesquisa, de tal forma que, em sua maioria, os gestores de RH atenderam no escritório da companhia, reconhecido pelos sujeitos como “Área da Administração”. Os demais gestores, nos escritórios, mas desta feita, nos Aeroportos, onde permanecem bem próximos ao pátio

(pista de pouso / decolagem, manobras das aeronaves), acompanhando as aeronaves, serviços, bem como observando diretamente os concorrentes no mesmo espaço físico.

Além das entrevistas realizadas nos escritórios citados, outras foram realizadas nos pontos de vendas das companhias nos grandes centros comerciais em São Paulo, em salas de reunião, de treinamento da companhia, sala dos gestores nas áreas comerciais, espaços reservados para descanso e alimentação da tripulação. Todos foram agendados com antecedência, e os entrevistados que não operam fixos, ou seja, aqueles que viajam muito em função do próprio trabalho, puderam agendar e serem entrevistados quando da presença nos aeroportos ou escritórios em São Paulo, pois o segmento considera esta cidade como uma das que mais recebe e demanda voos, nacionais e internacionais (Tabela 1, p.17).

3.4.1.2 – Documentos

A coleta também foi realizada mediante análise de documentos referentes às companhias pesquisadas, atendendo às recomendações de Gil (2010) que indica a coleta também por meio de documentos administrativos, material publicado em jornais e revistas, publicações da própria organização e documentos disponibilizados pela internet.

Aqui o objetivo foi, principalmente, ter acesso a políticas escritas, como as que tratam da gestão da diversidade cultural, bem como as apresentadas pelas companhias e dados fornecidos por órgãos ligados ao segmento aéreo, como as agências regulatórias da categoria: como exemplo, a (ANAC) Agência Nacional de Aviação Civil e a (INFRAERO) Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária.

Os documentos - manuais, códigos, jornais e revistas internas-, e ainda acessos a sites da companhia, do sindicato e a legislações pertinentes contribuíram para melhor conhecer o segmento e as companhias pesquisadas. Especificamente observou-se na pesquisa que os códigos de conduta geralmente tratam das definições sobre o que vem a ser discriminação, assédio, preconceitos e como combatê-los dentro das organizações, já os códigos de ética ditam sobre os valores que se intenciona que seus colaboradores devem apresentar. Por vezes a organização apresenta um deles, contendo elementos citados em ambos.

3.4.1.3 – A observação

A observação utilizada foi a não participante, pois o pesquisador atua como espectador cauteloso, busca examinar e compor as ocorrências que interessam ao trabalho (GODOY, 2008 *in* HANASHIRO et al., 2008).

Para Gil (2010), a observação não participante permite ao pesquisador saber que aspectos da organização são significativos para alcançar os resultados pretendidos, possibilitando a criação de um plano de observação para orientar a coleta, análise e interpretação dos dados.

As observações ocorreram diretamente no ambiente de trabalho dos colaboradores das companhias, quando das operações em terra, pelo elemento facilitador de que as entrevistas puderam ser realizadas nos locais de trabalho dos sujeitos; além disso, foi possível observar determinados comportamentos da empresa na área administrativa e em algumas operações técnicas, envolvendo os funcionários com características culturais diversas e condições ambientais relevantes à pesquisa. Cumpre deixar claro que a intenção foi o trato da diversidade organizacional, mas por meio das políticas que as regulam.

3.4.2 Amostra

Para Gil (2010), a amostra pode ser interpretada como uma pequena parte representativa do universo, buscando, por meio dos entrevistados que lidam com a diversidade cultural, uma expressão mais abrangente da realidade sobre o fenômeno estudado. [...] amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo (p.109).

A amostra foi intencional, pois as pessoas foram entrevistadas e abordadas através das entrevistas semiestruturadas. Tais entrevistas propiciaram conseguir com os sujeitos dados sobre a gestão das políticas que tratam da diversidade, desde o início da gestão dos entrevistados, sob vínculo empregatício nas devidas companhias aéreas em que atuam. Desse modo, procurou-se garantir dados desde 2005 (período de maior expressão do levantamento bibliográfico) até a ocasião da conclusão da coleta de dados, ocorrida até dezembro de 2011, visando observar mudanças evolutivas no padrão ofertado.

O objetivo da amostra está em pesquisar parte representativa do todo. Dessa forma, o segmento a ser pesquisado foi o das companhias aéreas que atuam no espaço aéreo brasileiro, sob os pré-requisitos:

- Que as companhias pesquisadas transportem pessoas para o Brasil e do Brasil para outro(s) países, continente(s).

- Que as companhias apresentem uma sede ou filial da área de Recursos Humanos no Brasil - São Paulo, e que tenham funcionários regidos pela CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas.

Para delimitação da pesquisa, estudos revelaram que, em março/2011, existiam vinte e uma companhias brasileiras e cinquenta e sete internacionais, atuando no espaço aéreo brasileiro, proporcionando transporte nos diversos estados, países e continentes (AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL, 2011).

Para atender ao método de casos múltiplos, esta pesquisa aprofundou estudos com duas empresas nacionais e quatro internacionais, considerando que, além das indicadas, foi aplicado o pré-teste de instrumento de pesquisa em outra companhia, além das indicadas, como já exposto.

3.4.3 Sujeitos da Pesquisa

Tratando-se das políticas de gestão de pessoas que abordam a gestão da diversidade cultural, a coleta de dados ocorreu primeiramente por meio de entrevistas com o gestor da área de Gestão de Pessoas ou quem o representava, seguido por demais gestores que atuam com a diversidade cultural na companhia.

Tais gestores, inicialmente, deveriam ser indicados pela alta administração das companhias aéreas mediante retorno a ofício formal direcionado pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, no qual já era solicitada a possibilidade das entrevistas com gestores que lidam com a diversidade cultural, já que esta era a intenção da pesquisa junto às empresas eleitas. Também foram realizados contatos via telefone, e-mails e visitas, quando necessárias, a fim de fornecer esclarecimentos para obter permissão por parte das companhias.

Contudo, em contato com a área de Gestão de Pessoas, buscou-se levantar nomes dentro da companhia que melhor poderiam atender à realidade proposta, a dos gestores que mais lidam com a diversidade cultural, e dessa forma, encaminhamentos internos foram feitos, possibilitando a pesquisa com determinadas pessoas.

A todos os gestores foi fornecida a “Carta de informação aos responsáveis”. E em particular para o segmento aéreo, algumas cartas foram endereçadas diretamente aos sujeitos e não exclusivamente à companhia, pois a base de comando estratégico das companhias, por vezes, não estão no território brasileiro, então, cada gestor responde para uma base na matriz além fronteira, mas com autonomia para responder à pesquisa; outras, porém, necessitaram de deliberação das chefias imediatas da matriz.

Ainda se torna importante esclarecer que o Gestor de RH nem sempre ocupa tal cargo, de tal forma que para a pesquisa se considerou aquele que administra as políticas de pessoas no local e responde por elas perante a administração superior e órgãos de fiscalização no Brasil.

Pelo exposto, os entrevistados não estão vinculados a uma formalidade, prevista em organograma, como pessoas que lidam com as políticas de diversidade.

A pesquisadora buscou se aproximar de pessoas que exercem o gerenciamento, bem como daquelas que contam em sua equipe com indivíduos com características da diversidade cultural, pois, pela própria realidade da pesquisa ficou evidente que são raras as companhias dentre as pesquisadas que apresentam estruturas formais que tratam da diversidade.

Para melhor conhecimento dos sujeitos da pesquisa, foi possível levantar algumas características relatadas no ato da entrevista, demonstradas no Quadro 6.

Quadro 6

Dados dos Entrevistados

Idade	E.Civil	Sexo	Grau Escolaridade	Cargo
45	Solt.	Masc.	Pós-Graduação	Coordenação de Tripulação Comercial
32	Cas.	Masc.	Pós-Graduação	Gerente de Treinamento e Certificação
58	Div.	Fem.	Pós-Graduação	Gerente de Recursos Humanos
54	Sep.de fato	Masc.	Ensino Sup. Incompleto	Gerente de Aeroporto
44	Cas.	Masc.	Ensino Médio Completo	Gerente de Manutenção de Aeronaves
40	Cas,	Masc.	Mestrado	Gerente Administrativo Financeiro e RH para Brasil, Argentina e Chile
45	Sep.	Fem.	Pós-Graduação	Gerente E-Comerce
45	Cas.	Masc.	Ensino Superior	Gerente de Aeroporto
31	Solt.	Fem.	Pós-Graduação	Coordenador de Sustentabilidade
32	Solt	Fem.	Pós-Graduação	Gerente de Atendimento ao Cliente
43	Cas.	Fem.	Pós-Graduação	Gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional
47	Cas.	Fem.	Pós-Graduação	Chefe de Depto. Jurídico e Área de Pessoas - Brasil
52	Cas.	Masc.	Ensino Sup. Incompleto	Gerente de Aeroporto para Brasil
72	Cas.	Masc.	Ens. Médio Técnico	Gerente de Manutenção Brasil
33	Cas.	Fem.	Ensino Superior	Analista de Recursos Humanos
33	Cas.	Fem.	Ensino Superior	Analista de Recursos Humanos
48	Cas.	Masc.	Ensino Sup. Incompleto	Gerente de Aeroporto
53	Cas.	Fem.	Ensino Superior Completo	Gerente Operacional

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Mediante os dados expostos, os homens e mulheres são representantes da metade cada um deles, dos cargos ocupados, demonstrando equilíbrio em relação ao gênero. Sendo que a idade varia de trinta e um a setenta e dois anos, no entanto os sujeitos da pesquisa mais se concentram entre quarenta e um e quarenta e cinco anos, bem como na faixa de trinta a trinta

e cinco anos. Considerando que os entrevistados declaram que o jovem para o segmento aéreo possuem até trinta e cinco anos, pode observar portanto que boa parte do grupo é jovem. No entanto apenas um deles é caracterizado com idoso.

A maior parte do grupo encontra-se casado oficialmente e em relação ao grau de escolaridade a grande maioria possui ensino superior completo, com destaque para vários deles que já cursaram pós-graduação, no entanto, observou-se que vários tentaram concluir a faculdade e não conseguiram, fato este em que esclarecem que em função de atuarem em um segmento que se viaja muito a trabalho, na ocasião da faculdade não contribuiu para a conclusão dos referidos cursos.

Também pode-se notar aqueles que possuem ensino médio e ocupando cargos que envolvem alta responsabilidade técnico-gerencial; interessante observar que os próprios entrevistados esclarecem que a carga horária de cursos que realizaram pela própria companhias atingem ao menos a carga horária corresponde a aproximadamente três faculdades de quatro anos cada. De tal forma, que sentem-se amplamente capacitados para desenvolver suas atividades.

Sobre os cargos, nota-se que alguns deles são amplamente técnicos e outros mais administrativos. Cabe ainda esclarecer a nomenclatura de alguns dos cargos que refere-se a posições como de analistas e coordenadores, no entanto, apresentam no Brasil *status* de gerência, considerando o nível de responsabilidade nas atividades e por pessoas que possuem, bem como, pela informação e políticas que administram nas companhias, considerando ainda que as terminologias dos cargos mudam para cada companhia, mas pode-se assegurar que todos os entrevistados lidam com a diversidade nas organizações pesquisadas.

3.5 Análise dos dados

A base analítica estará sustentada no referencial teórico, nos dados levantados mediante aplicação do Roteiro de Entrevista e, especificamente, nas expressões mais significativas obtidas pelas entrevistas, nos documentos, em observações, nos registros, buscando categorização e significância ao longo do processo que foi embasado em categorias e subcategorias para coleta e análise de dados expressos nas temáticas a serem abordadas no ato da entrevista semiestruturada, fundamentada no roteiro (Apêndice 2,3).

Visando garantir a busca da credibilidade dos resultados, adotou-se como estratégia de análise de dados a triangulação que, para Gibbs, tem grande validade: “Ao se obter mais de uma visão diferente sobre o mesmo tema, pode-se obter uma visão precisa” (Gibbs, 2009,

p.120.) Apesar de alguns autores como Silverman (2000, p.177 *apud* Gibbs, 2009, p.120), declararem que não se deve considerar a existência de apenas uma realidade subjacente.

Gil (2010) esclarece o que é a Triangulação:

Consiste basicamente em confrontar a informação obtida por uma fonte com outras, com vistas a corroborar os resultados da pesquisa [...] Quando numa pesquisa são obtidas informações de três diferentes fontes e pelo menos duas delas mostram convergência, o pesquisador percebe que os resultados podem ser corroborados. Se, porém, as informações se mostrarem totalmente divergentes, o pesquisador certamente se decidirá pela rejeição da explicação ou pela necessidade de obtenção de informações adicionais. (GIL, 2010, p.114)

Esclarece ainda que a triangulação é bastante usada em estudos de caso, em especial nos estudos de múltiplos casos, quando tratam de casos de pessoas. De fato, na pesquisa são demonstrados pontos de vista diferentes, divergentes ou ausentes sobre determinada subcategoria, abordada por colaboradores entrevistados, atuantes na mesma companhia aérea.

Sobre a organização do conteúdo, tornou-se propício organizá-lo hierarquicamente de tal forma que os dados pudessem ser compilados, mediante agrupamento categorizado por guardar semelhanças ou se referir ao mesmo assunto (Gibbs, 2009). Diante dessa organização, a atual pesquisa apresenta-se em sua finalização sob a seguinte composição:

- As companhias aéreas pesquisadas.
- O perfil do público diverso culturalmente nas companhias pesquisadas.
- Apresentação analítica de cada caso (Companhia), analisando:
 - As características da diversidade cultural expressas pela companhia aérea pesquisada, mediante olhar de cada entrevistado.
 - As políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações por meio dos subsistemas de GP.
 - Como ocorre o gerenciamento e o comportamento da organização, a partir da caracterização do público diverso culturalmente pelos gestores entrevistados.

Para a análise de dados, nesta pesquisa, permanecem expressas, em sequência, as categoria e subcategorias de análise observadas:

Quadro 7

Categorias e sub-categorias para análise dos dados

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE
Subsistemas de RH e as políticas da diversidade cultural	Processos de Recrutamento e Seleção. Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa Sistemas de Remuneração, Recompensas. Planos de Benefícios. Gestão de Carreira e Sucessão. Gestão burocrática e atividades de pessoal.
Comportamento organizacional por meio do gerenciamento das políticas de diversidade cultural.	Liderança Comunicação Trabalho em Equipe Tomada de decisão Clima Organizacional Avaliação de Desempenho Gerenciamento de Conflito Resultados Organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Ao final da análise da categoria do subsistema de RH e das políticas da diversidade cultural que as envolve, foi possível relacionar as políticas que mais se destacaram, bem como as semelhanças e diferenças das referidas políticas no Brasil e na matriz ou filial em que as companhias operam. Especificamente para a categoria que trata do comportamento organizacional, por meio do gerenciamento das políticas de diversidade cultural, pôde-se verificar em que aspectos os gestores necessitaram ou não se modificar para atender à demanda das características do público culturalmente diverso.

As exposições analíticas permitiram a análise cruzada dos resultados sobre a gestão da diversidade cultural, mediante os dados:

- Resultado das análises das características da diversidade nas companhias aéreas
 - Mudanças/ alterações do público diverso
- Resultados das políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações, por meio dos subsistemas de RH e suas subcategorias de análise.
- Resultados da diversidade cultural mediante gerenciamento e o comportamento organizacional, com base na caracterização do público diverso pelos gestores entrevistados e suas subcategorias de análise.

Por fim, foram tecidas as considerações que um estudo descritivo permite, mas com algumas nuances para reflexões inerentes a um tema tão presente nas realidades sociais – organizacionais.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Sobre as Companhias Aéreas pesquisadas

A pesquisa foi realizada em seis companhias aéreas, distintas, que não detêm vínculos administrativos nacionais ou internacionais, fusões ou compras entre as elas.

O pré-requisito de que as Companhias precisariam ter uma base de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas no Brasil, com funcionários contratados pela CLT, e que transportassem para o Brasil e do Brasil para outro(s) país(es), continente(s), foram cumpridos por todas as companhias pesquisadas.

Em cada companhia foram entrevistados, oficialmente, três gestores, sendo um representante da área de RH e outros dois que lidam com as características da diversidade em seu cotidiano. Apesar de a empresa “A” não ter disponibilizado um dos gestores, formalizando sobre o momento de reestruturação interna, um terceiro colaborador acompanhou as demais entrevistas, bem como se posicionou em determinadas ocasiões.

A companhia “E” não forneceu dados em relação à quantidade de funcionários.

Na companhia “F”, no caso específico da entrevista com o profissional de RH, iniciou-se brevemente com um entrevistado e foi retomada com outro, mas da mesma área, identificados como E15a e E15b, respectivamente, pois o primeiro entrevistado necessitou participar de uma reunião, contudo, o outro representante contribuiu com todas as necessidades da pesquisa. Importante citar que ambos concordaram com os descritos no Roteiro de Características de Diversidade Cultural. Um dos entrevistados dessa companhia, vinculado à gestão de pessoal, declarou não saber em que ano ela foi fundada nem a quantidade de colaboradores que tem no mundo, de tal forma que para o primeiro dado consideraram-se as fontes secundárias para atender a resposta à pesquisa.

As companhias aéreas estudadas atendem, em grande parte, todos os continentes do mundo: África, América, Ásia, Europa e Oceania, sendo que uma das companhias atende apenas um dos continentes, e outra que atende a todos. A mais recente atua há dez anos e a mais antiga apresenta, aproximadamente, oitenta anos de operação.

Pelas informações possíveis de serem consultadas, as companhias pesquisadas, com seus dados sintetizados, apresentam cerca de quarenta e oito mil funcionários contratados pelas CLT, operantes Brasil. As companhias que têm matriz no Brasil, citadas como companhias nacionais, além de realizarem voos internacionais, também operam no território

nacional: cidade - cidade e estado - estado, apresentando o máximo de colaboradores em relação às demais companhias; aquelas que possuem filiais no Brasil, elencadas como internacionais, demonstram um número de funcionários bastante reduzido, ou seja, a maioria chega a apresentar perto de cem funcionários no território brasileiro.

Cumpra lembrar que a lei 8.213 de 1991 determina que as empresas que empregam cerca de cem funcionários necessitam cumprir a cota proporcional de deficientes em seu quadro. Observa-se que, majoritariamente, as companhias internacionais passam a se tornar isentas do cumprimento da referida legislação e, ao contrário, as nacionais tornam-se obrigadas a cumprir a legislação, o que em determinadas ocasiões demonstra ser positivo, do ponto de vista da gestão da diversidade, pois passam a adotar políticas que tratam da diversidade. (BRASIL, 2011)

4.1.1 Perfil do público diverso cultural nas companhias pesquisadas

Na ocasião da coleta de dados solicitou-se aos gestores que indicassem o público culturalmente diverso, observado na companhia em que atuam, cujo resultado está expresso no quadro a seguir, considerando o posicionamento de cada entrevistado.

Quadro 8

Caracterização do Público culturalmente diverso nas Companhias Aéreas pesquisadas mediante posicionamento dos entrevistados

COMPANHIAS ENTREVISTADOS	A		B			C			D			E			F		
	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15 a/b	E 16	E 17
Aposentados (as)	x	x	x	x	x	x	x		x			x	x	x	x	x	x
Crenças Religiosas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Limitações físicas			x		x	x	x		x	x	x			x	x		
Deficiência física	x	x	x		x	x		x	x	x	x						
Deficiência mental									x		x						
Deficientes visuais, pessoas cegas									x	x	x						
Deficiência auditiva									x	x	x						
Deficiência múltipla (mais de uma das deficiências)									x	x	x						
Deformação Facial									x	x	x			x			
Características Étnico- Raciais	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x
Expatriados(as) que residem em outros países		x			x	x			x		x		x	x	x	x	x
Expatriados(as) que residem no Brasil		x			x	x			x		x	x	x	x	x	x	x

Gênero		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Homossexualidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Idade (jovens)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Idade (idosos)	x	x	x		x	x			x	x	x			x	x		x
Obesas	x	x	x	x	x			x	x	x	x			x	x	x	x
Outros. Indique (*)	x	x			x			x									

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

(*) Os entrevistados indicaram como outras características: E1-Jovens/Aprendiz, E2- Reabilitados, E5-Cultural; E8-Regionalismo

Para fins de análise, esta pesquisa considerou a diversidade mesmo que citada apenas por um dos entrevistados na companhia aérea em que atuam, pois se tal característica foi observada por uma pessoa deve ser considerada.

As companhias foram unânimes em afirmar a existência da caracterização do público cultural diverso como sendo: pessoas aposentadas, de diversas crenças religiosas, características étnico-raciais, expatriados(as) que residem em outros países, expatriados(as) que residem no Brasil, gênero, homossexualidade, idade (jovens), idade (idosos) e pessoas obesas.

A característica do grupo de limitações físicas foi indicada por quase todos os entrevistados, que as percebem como pessoas que estão passando principalmente por processos de reabilitação, ou mesmo após alta do INSS (Instituto Nacional da Previdência Social), apresentam características peculiares que os restringem por completo em desenvolver as atividades profissionais como antes faziam, e ainda verbalizam sobre sequelas de doenças como câncer, Acidentes Vasculares Cerebrais, e se referem a pessoas que operam no pátio do aeroporto, em virtude da perda de audição, dentre outros.

As características - deficiência física e a deformação facial - apresentam-se menos mencionadas em relação às citadas acima.

No entanto, as características que se referem ao trabalho das pessoas com deficiência mental, deficiências visuais e/ou cegas, deficiência auditiva e deficiência múltipla são realidade para apenas uma companhia.

Alguns entrevistados compreendem outras características, a saber, aprendizes (que para esta pesquisa permanecem caracterizados como idade - jovens), reabilitados (compreendidos como pessoas com limitação), pessoas com características culturais próprias e, por fim, citam o regionalismo (estas últimas referindo-se às características étnicas).

4.1.2 Caracterização das Companhias Aéreas pesquisadas

Para o cumprimento da análise dos estudos de múltiplos casos, cada Companhia será apresentada, mediante a exposição das seguintes informações:

- a) As características da diversidade cultural na Companhia aérea pesquisada.
- b) As políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações por meio dos subsistemas de RH.
- c) Como ocorre o gerenciamento e o comportamento da organização, com base na caracterização do público culturalmente diverso pelos gestores entrevistados.

4.1.2.1 Caracterização da Companhia “A”

A companhia caracterizada como “A” contém uma estrutura de Recursos Humanos no Brasil e conta com aproximadamente dezenove mil colaboradores. Atende no exterior ao continente Americano. Ela opera há pelo menos dez anos e, desde então, estão presentes no mercado nacional.

Os gestores entrevistados representam as áreas administrativa e técnica.

a) Sobre as características da diversidade cultural na Companhia aérea pesquisada “A”

Os entrevistados informaram que, apesar das indicações das características indicadas no Quadro 8, p.65, as características étnico-raciais são expressivas na companhia, assim como a característica do homossexualismo, sendo esta última uma das mais presentes. Verbalizam que as pessoas da característica de diversidade – homossexualismo - se mostram bastante apresentáveis, são cuidadosos com o comportamento e atendem com muita gentileza. Também citam a presença de pessoas com deficiência no atendimento direto ao cliente.

Sobre as **mudanças das características do público diverso ao longo dos anos** na companhia, explicaram que tem crescido o grupo de pessoas de mais idade (idosos). Também a etnia-raça se modificou, pois, anteriormente, se utilizavam de padrões internalizados pela companhia tidos como referência para contratação em alguns cargos, como exemplo, moças loiras de olhos claros, principalmente para as aeromoças, mas, na atualidade, há pessoas de outras raças, pessoas pardas e negras. Citam não só o aumento do número de mulheres, demonstrando a característica do gênero, mas também dos jovens, com a característica da Geração “Y”, que, na atualidade, engloba aquelas pessoas que nasceram aproximadamente

entre os anos de 1980 e 1990 e demonstram desenvoltura no uso de tecnologias. Há ainda deficientes atuando na companhia.

b) Sobre as políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações por meio dos subsistemas de GP.

Quando se trata particularmente do **subsistema de Recrutamento e Seleção**, os representantes da companhia informaram sobre a impossibilidade em contratar o deficiente físico para a área específica de voo, em decorrência das regras da ANAC (Agência Nacional Aviação Civil). Mencionaram que existe impedimento para contratar pessoas nessas condições, pois envolvem questões de segurança.

Para o segmento aéreo, na ocasião do recrutamento, tem-se como requisito básico o idioma espanhol ou inglês, razão pela qual os candidatos são eliminados na primeira fase da seleção, ou seja, por não dominarem um segundo idioma, o que naturalmente ocorre na Companhia “A”.

Observaram que a companhia absorve pessoas no mercado com até quarenta e sete anos, mas já chegaram a contratar pilotos até com cinquenta anos. Acrescentaram que quem determina a permanência na atividade são as constantes avaliações feitas principalmente pela ANAC, no que dizem respeito à liberação ou não da autorização de voo, por exemplo.

Para algumas áreas, a questão da obesidade é observada, apesar de haver um trabalho na companhia aliado à área médica, isto é, há uma preocupação com a harmonia entre peso e altura, porque, para alguns cargos, é necessário que o colaborador apresente habilidade técnica para a segurança de voo. Também são consideradas a aparência e a agilidade, justificadas pelo fato de que, por vezes, os espaços nas aeronaves são menores, então, a obesidade, no processo de seleção, torna-se um ponto possível de desclassificação e, dependendo do cargo, os candidatos podem ser dispensados por isso. Tal é a exigência neste quesito que se pede aos candidatos que tirem o casaco, na ocasião de uma dinâmica de grupo, justamente para que a questão do corpo seja averiguada. Por outro lado, quando já existem funcionários obesos na companhia, há um programa de atendimento junto ao serviço médico, mas, durante as entrevistas, ficou evidente que nem todos o conhecem.

No que se refere ao cumprimento da cota dos deficientes, nota-se que, na companhia “A”, tais pessoas não ficam escondidas, uma vez que atendem diretamente ao cliente, isto é, não são tratados como em outras companhias que os colocam na retaguarda. Segundo relatos dos entrevistados, atendem tanto na comissão de frente, quanto nos trabalhos internos, e que

uma das características é a contratação de deficientes físicos portadores de nanismo. Em específico para este último grupo, os entrevistados relataram que as crianças gostam muito deles, da mesma forma que os pais das crianças, e que os deficientes parecem já estar acostumados a isso. “Na área de administrativa e aeroportos temos muitos deficientes físicos, nas atividades de embarque e desembarque. Temos muitos anões” (E1, 2011).

Quando na seleção o contato é com os jovens, principalmente se forem destinados aos trabalhos rotineiros, tal aspecto já é enfatizado, pois se tem observado que a tolerância deles para trabalhos mais rotineiros é baixa.

Também há programas para pessoas que não querem mais “voar”. Nesse caso, na seleção interna, é verificado se o salário para uma nova função é compatível, o que é uma exigência para que se possa mudar o colaborador de área.

Mesmo assim, o que se observa é que o fato de o deficiente com nanismo ser bem aceito pelo público infantil e pelos pais demonstra a utilização da diversidade para contentar o cliente. Do mesmo modo, a obesidade como impedimento no processo de seleção reafirma que ainda se valorizam as pessoas magras como tendo o padrão de beleza preferido para atuarem como Comissários de Bordo.

A captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender às necessidades dessa empresa em curto e em longo prazos. Além disso, a captação de pessoas pressupõe consciência da empresa em relação às suas necessidades. Somente dessa forma, é possível saber quem procurar e que tipo de relação será estabelecido entre a pessoa e a empresa (DUTRA, 2009).

Para este caso em estudo, apesar de os entrevistados evidenciarem que existe a inclusão dos deficientes na companhia, supõe-se que tal inclusão existe por força do cumprimento da legislação que trata do preenchimento das cotas, confirmando a citação do autor referido acima quando retrata a necessidade que uma empresa apresenta para captar seus recursos.

Para Oliveira (2006), o recrutamento e a seleção em relação ao diferente, no trato da questão racial, por exemplo, traz um enfoque para a reflexão quando indica que as práticas não são determinadas, e que também não partem de filosofias e políticas empresariais, mas é evidente na herança cultural de uma sociedade em todos os níveis e classes. Explicando melhor, por mais que políticas estejam previstas no teor da empresa, é fato que as pessoas que detêm algum poder de decisão possam, a qualquer momento, se utilizarem de critérios pessoais que resultem em discriminação.

Pode-se constatar o que nos afirma o autor pelo que foi dito anteriormente a respeito da questão da obesidade e do padrão de beleza inerente na cultura da organização, fruto do estrato social, o nanismo como interesse para atrair o cliente, perpassando pela decisão de uma companhia em tê-lo, onde pessoas as representam.

A diversidade cultural na companhia “A” é bem manifesto no **subsistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa**, pois se oferece um treinamento inicial aos colaboradores para que se familiarizem com a companhia, sempre com a intenção de introjetar o espírito de camaradagem. Depois, em cada setor existem treinamentos específicos, a exemplo das instruções sobre a aparência em determinadas áreas. Há também um treinamento que se destaca no setor de atendimento a clientes, que é aquele que envolve circunstâncias do trato para com a diversidade, isto é, com pessoas cadeirantes, idosos, menores desacompanhados, pessoas em situação de estresse. Observa-se que essa formação acaba sendo internalizada, podendo auxiliar não apenas os clientes, mas também no trato com o par, com o colega da companhia, por ocasião de trabalho.

Um aspecto a ser realçado é que a área de Recursos Humanos da Companhia se serve da Andragogia, caracterizada como uma área da Pedagogia especializada no processo educacional voltado ao adulto. Assim, oferece um curso especializado em Andragogia, semestralmente, por meio de uma empresa que presta esse tipo de serviço. Um dos entrevistados verbalizou que isso permite o uso de técnicas nas salas de treinamentos, pois passam a buscar o conhecimento, com base na experiência e nos demais fatores do próprio colaborador.

Ou seja, em áreas técnicas, são utilizadas algumas ferramentas associadas à Andragogia, as quais auxiliam na exposição de um sistema antes estático e que se torna em movimento, tendo em vista que se valem muito de diagramas, entendidos como plantas, desenhos fixos e que, quando o colaborador o observa sob animação, o compreende de forma mais rápida.

Temos cursos muito técnicos, todos em diagrama, em branco e preto. Baseado nas técnicas de Andragogia, passamos a utilizar, por exemplo, uma ferramenta que mostra o sistema em funcionamento. E as técnicas na sala de aula ... no adulto precisa puxar o conhecimento que está aqui na cabeça, baseado na experiência (E2, 2011).

Relataram, ainda, que muitos idosos não tiveram tanto contato com os programas informatizados desde sua infância, então, tal técnica os auxilia.

Outro curso mencionado é o que trata da regionalidade, no qual se observa que a diversidade está incluída, por tratar dos “fatores humanos”, como assim o chamam. Esta formação é elaborada e aplicada por facilitadores, formados por um corpo multidisciplinar, pessoas de diferentes áreas que buscam promover debates sobre o cotidiano de trabalho, a partir do relacionamento de várias equipes de trabalho.

O referido curso prevê um módulo inicial e reciclagem a cada dois anos. Surgiu depois do maior acidente aéreo ocorrido no aeroporto de Los Rodeos, na Espanha, em 1977, pois além da necessidade das pesquisas, melhorias de instrumentos para as aeronaves, se verificou que o trato do fator humano necessitava ser abordado. Um dos entrevistados relatou que havia dois “jumbos” taxiando na pista, um abarcou que tinha autorização para decolar e outro estava atravessando a pista e se chocaram. Quando da investigação das causas do acidente, soube-se que o comandante de uma das companhias não acolheu a informação do co-piloto, de que não havia autorização da torre para decolar, vindo, pois, a se chocar com a outra aeronave no chão. Então, foi introduzida a regra na aviação sobre a necessidade de um treinamento, em que as pessoas pudessem debater, se comunicar. Na companhia em estudo, há uma gerência própria que trabalha com essa formação, vinculada à área de segurança operacional.

O alcance do oferecimento de um curso com proposta multiprofissional é possível de ser interpretada pela visão de Albuquerque (2002), que compreende que a participação ampla de diversos níveis organizacionais, busca de melhorias, comunicação, aprendizado e comprometimento, favorece um processo mais estratégico por meio da ação de GP. Entretanto, embora a empresa apresente de forma tão estruturada o processo de tal formação e reciclagem, não demonstra uma efetiva participação ou fomento pela área de RH.

Ainda se deve ressaltar que, nessa companhia, é utilizada a técnica da multiplicação do conhecimento e das práticas de trabalho pelos mais idosos aos mais jovens.

Sobre o **subsistema de Remuneração e Recompensas**, sugere-se que talvez o quesito experiência esteja relacionado a uma melhor remuneração, mas não é possível afirmar que determinada característica de diversidade cultural se beneficie por esta questão.

Existem programas de recompensa como viagens, folgas a funcionários eleitos como os que mais se destacaram no ano e, no **subsistema de Benefícios**, ficou claro que são um dos mais inclusivos dentre as companhias pesquisadas.

Cumprе esclarecer que o segmento aéreo traz por premissa conceder os benefícios da gratuidade de passagens ou sob valores menores que os praticados no mercado, considerando

cotas por ano, que tanto agradam os colaboradores, porém é preciso contar com a disponibilidade no voo, principalmente quando não estão em operação.

As passagens nas férias dão direito a levar a família, sendo extensivo aos pais, além de esposo(a) e filhos. Há também um benefício de passagens em que o colaborador pode cadastrar dois amigos, podendo ser alterado no transcorrer do ano conforme regras internas. Ainda existe uma política diferenciada que proporciona escalas casadas, por meio das quais é possível colaboradores voarem juntos, em todas as programações, mas devem permanecer no mesmo quarto quando da hospedagem. Dessa forma, a empresa economiza e agrada o funcionário, beneficiando aqueles que possuem algum vínculo de atuarem mais próximos, incluindo a diversidade da opção sexual. “Então isso (a escala casada) é estendido aos homossexuais, aqui a gente é bem aberto” (E1, 2011).

Sobre o **subsistema de Carreira e Sucessão**, nota-se que, geralmente, ocorre por meio de promoções e acaba por recompensar funcionários que mais se destacam. Por outro lado, quando se fazem necessários cortes/desligamentos, buscam-se situações de problemas de comportamento, de produtividade, mas que, ao término, sempre se decide pelas dispensas dos aposentados.

Tal decisão vem de encontro a uma premissa da empresa de que cada colaborador deve ter um *backup*, isto é, uma pessoa que conhece o trabalho do outro e em sua ausência pode desenvolvê-lo, mas não se confirma ser uma política na empresa toda. Então, a presença do mais antigo na empresa, do aposentado, do mais experiente, tem demonstrado auxiliar nisso, o que contradiz a demissão quando da necessidade dos cortes.

Nota-se que aprendizes na companhia fazem carreira, do mesmo modo que jovens oriundos dos programas de *trainee* (representado por jovens que geralmente já concluíram o Ensino Superior e são contratados por empresas, onde passam por programas de treinamento e desenvolvimento, sob intuito que assumam posições gerenciais com características de liderança). Mas pontua-se a dificuldade de sucessão em alguns cargos, por vezes mais técnicos, pois escalas devem ser cumpridas para haver crescimento, o investimento na carreira é alto, então, quando alguém sai da Companhia, nem sempre se consegue preencher a vaga de algumas áreas em pouco tempo, principalmente as mais técnicas.

Sobre o **subsistema de Gestão Burocrática da Atividade de Pessoal** relacionada à diversidade cultural, alguns setores lidam com documentos vinculados às atividades para reabilitados, enviados pela previdência, para realocação. O gestor imediato avalia o colaborador, enviando um relatório técnico para o departamento médico e RH da Companhia.

Particularmente, visando à análise sintética para a empresa “A”, observa-se que os gestores indicam que as políticas mais voltadas à gestão da diversidade cultural perpassam, dentre outros, pelo subsistema de recrutamento e seleção, principalmente em virtude de a companhia cumprir o programa do menor aprendiz, por realizar contratações de deficientes e idosos, por contarem com políticas que possibilitam o cadastro de amigo para usufruir dos benefícios de passagens, bem como de escala casada que permite que colaboradores, indiferentemente da opção sexual possam estar juntos no momento de trabalho e descanso. E perpassam, ainda, pelo subsistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa que aborda a diversidade, por meio de cursos, que formam pessoas para lidar com fator humano, utilizando-se da Andragogia para aproximar o conhecimento à realidade dos colaboradores.

Sobre as **semelhanças e diferenças das políticas de diversidade cultural da companhia no Brasil e na matriz ou filial fora do país**, deve-se considerar que na matriz localizada no Brasil e nas demais unidades onde a companhia opera - nas filiais (fora do país), há a presença de pessoas mais idosas, obesas e jovens, todavia não se observam os deficientes como na matriz.

No que tange a uma política vinculada à remuneração estratégica, pratica-se a PLR (Participação em Lucros e Resultados), apenas no território da matriz.

c) Como ocorre o gerenciamento e o comportamento da organização, com base na caracterização do público diverso culturalmente pelos gestores entrevistados.

Sobre o comportamento que trata da **Liderança**, os dados pesquisados nessa companhia demonstraram que para ser líder, há de ter habilidades, visto que é preciso saber ouvir e estar próximo do funcionário e que não se admite ter preconceitos. Os líderes se preocupam em demonstrar tal confiança, que os colaboradores podem procurá-los até para desabafar; assim, se aproximam mais das pessoas com características da diversidade cultural, oferecendo segurança quanto ao sigilo das informações confiadas, buscando orientá-los, retratando o que Maximiano (2004) profere sobre as habilidades de liderança que são necessárias para a realização das tarefas que envolvem a equipe de subordinados do gerente: orientação, treinamento, uso da autoridade e motivação.

Os colaboradores sentem segurança em buscar comunicação com seu superior e, se necessário, com a chefia de seu superior imediato, principalmente quando se trata de alguma

situação discriminatória que está ocorrendo, mas que a chefia imediata não tenha percebido ou ainda não tenha se posicionado.

Ademais, há preocupação em buscar atender o perfil que a empresa almeja, principalmente nas ocasiões em que está se remodelando, para que possa replicar a cultura existente.

Sobre a **Comunicação** interna, expressam-se via intranet, apresentam as informações em dois idiomas com opção de escolha, um na língua comum na matriz e outro, em que a maior parte das filiais entenda, visando à disseminação das informações e maior acesso à compreensão e realidade dos colaboradores.

Foram também relatadas situações mais distintas que envolvem comunicação em que a diversidade se apresenta, isto é, situações em que se quer verbalizar sobre uma relação homossexual para obter as vantagens do programa de benefícios “escala casada”, ou, como retratado em uma das entrevistas, sobre o preconceito para com uma pessoa da raça negra, que era acometida com piadas sobre sua característica, associando a ida desse funcionário a um dos locais de trabalho anunciado como senzala. Na primeira situação, observou-se que os gestores buscam preparar a equipe de trabalho para atender a pessoa de acordo com a discrição que os próprios funcionários suscitam. No segundo, o caso chegou ao superior imediato, direto pelo funcionário, então, tal gestão reorientou o chefe direto e, na presença deste e de elementos ao grupo que vinha praticando o ato discriminatório, alertou em reunião, novamente, sobre as consequências na companhia e fora dela em se comportar de determinada forma.

Em relação ao homossexualismo, quando há alguma reclamação por parte do cliente, os gestores buscam uma comunicação individual com o funcionário, cuidando para que não haja constrangimento, até em razão de processos trabalhistas que já ocorreram.

Em outras ocasiões, optam para que as intervenções, orientações sejam realizadas por pessoas mais técnicas diante de cada realidade, que vão dialogar com as pessoas que possuem algumas das características da diversidade cultural, como por exemplo, o médico se comunicando com o colaborador com características da obesidade.

Na ocasião de uma reclamação por parte do próprio colaborador que se sentiu invadido por uma circunstância que envolve a diversidade cultural, como por exemplo, preconceito por raça, imediatamente, aquele que se sentiu agredido é ouvido, busca-se o chefe imediato do colaborador para esclarecer e, então, se expõem os direitos da pessoa, alertando sobre o comportamento não adequado.

Ao pesquisar os documentos que tratam da diversidade na companhia “A”, verificou-se que na ficha de identificação da inserção do campo que solicita que os colaboradores indiquem a crença religiosa que apresentam, há também um Código de Ética que retrata sobre a responsabilidade que é necessário ter para com a companhia e com as pessoas, isto é, saber como agir e como se comunicar, uma vez que as falhas de conduta podem se voltar contra o próprio colaborador. Todos são obrigados a fazer um curso via *e-learning* (reconhecido como um processo de aprendizagem por meio de ferramenta eletrônica), que trata do referido código, que também aborda os riscos sobre a prática dos preconceitos.

Além disso, a companhia disponibiliza um canal para contato, no qual os colaboradores podem relatar características que possam oferecer riscos ao código de ética, não sendo necessário identificar-se.

Quanto ao **Trabalho em equipe**, a companhia dispõe de uma pesquisa sobre o clima organizacional, realizada anualmente, a qual apresenta várias informações para que a empresa possa buscar melhorias para o trato do comportamento organizacional.

Pelas entrevistas, percebeu-se que há impacto da diversidade no clima organizacional, isto é, se há alguma situação de discriminação, por exemplo, o “clima cai”; em contrapartida, se os trabalhadores deficientes, as mulheres que atuam em atividades mais técnicas como na área da mecânica, se sentem valorizados, “o clima sobe”. Como se pode constatar, tende a um equilíbrio.

A **Avaliação de Desempenho** existe na empresa e tem sido estendida aos poucos para cada nível organizacional. Além do mais, a companhia incentiva a aplicação formal de *feedback e coaching*, que são significativos no processo de retorno e desenvolvimento por meio de instrução respectivamente de cada colaborador.

De acordo com Carvalho (2005), o *feedback* no processo de avaliação de desempenho, deve conter uma discussão detalhada dos pontos fortes e fracos, das sugestões de melhorias e das propostas para treinamento e da projeção para o desenvolvimento de quem está sendo avaliado. A autora ainda completa relatando que o *feedback* é o ponto culminante do processo de avaliação. É uma redefinição de metas e ações, analisadas tanto pelo diretor quanto pelo profissional avaliado, em conjunto, visando sempre melhor fundamentar as competências, nortear as ações a serem estabelecidas e avançar no processo em geral.

Na companhia pesquisada, notou-se um sistemático acompanhamento do desempenho que, apesar de a avaliação ocorrer semestralmente, busca atentar diariamente sobre a necessidade de aplicação de *feedback e coaching*, mediante diretriz da organização. Um dos entrevistados chegou a verbalizar: “Aqui há uma política de *feedback* semestral, ela é formal,

faço *coaching*, estamos sendo treinados, tendo curso nessa área, a empresa quer que isso seja feito” (E2, 2011).

Nesse contexto, a empresa se utiliza de um sistema informatizado que permite registrar em um banco de dados acontecimentos que envolvem os funcionários no dia a dia, como treinamento, reconhecimento dos funcionários melhores do ano, assim como situações que envolvem advertências, orientações, incluindo as que se referem a práticas, não aceitas, de discriminação ou preconceitos. Esse banco de dados é alimentado constantemente possibilitando inserir *feedback e coaching* aplicados no cotidiano, visando à avaliação de desempenho formal, por semestre.

Os entrevistados mencionaram que, o processo de orientação focado ao desempenho acaba por nortear pessoas mais jovens e menos experientes em suas novas posições, por exemplo, com aspectos de liderança, formação, como lidar com certas realidades, visto que oferece retornos destinados às melhorias para um objeto organizacional, associando, assim, o desenvolvimento à sucessão de pessoas mais jovens.

A **Tomada de Decisão** nessa companhia permeia várias esferas, como a aplicação das promoções, contratações, escolhas, posicionamentos, dentre outras. Existem desligamentos que, por vezes, estão associados às características da diversidade cultural, como relata um dos entrevistados:

Desligamento em função de não querer voar aos sábados, por situação religiosa. Às vezes, não quer mais cortar o cabelo, também por situação religiosa, porque mudou de religião, depois que entrou na companhia. Chega ao limite quando existem já duas ou três recorrências. Já tivemos desligamento de pessoas que não aceitavam o *gay* (E1, 2011).

Por conseguinte, trata-se de um impasse, ou seja, as pessoas que representam a organização decidem restringir a presença ou aceitar os indivíduos em decorrência de características de diversidade, e essa mesma organização, representada pelas pessoas, adotam o desligamento como medida máxima de prática embasada em documentos internos, pelo comportamento individual.

Saraiva e Irigaray (2009) versam sobre essa questão, expondo que não é suficiente que haja orientações formais se não houver coibição de comportamentos que as desrespeitem. Dessa forma, uma gestão da diversidade que pudesse trabalhar mais a cultura organizacional e

a do próprio indivíduo inserido na primeira poderia trazer melhores resultados organizacionais e menos dificuldades na gestão de conflitos.

Na Companhia “A”, para se praticar o **Gerenciamento de conflitos**, baseiam-se duas premissas básicas, quais sejam, não se pode colocar as pessoas para confrontar ou evitar o conflito, mas deve-se conversar com as duas partes e chegar a um consenso.

Os conflitos em relação à diversidade mais abordados, mediante a visão dos gestores entrevistados, se referem ao gênero feminino com alterações emocionais vinculados ao ciclo menstrual, também a jovens que se utilizam das redes sociais, por vezes expondo a empresa, a heterossexuais e homossexuais que também fazem uso inadequado das redes sociais, a situações criadas por piadas em relação à regionalidade, dentre outras, que podem caracterizar o *bullying*. Um dos entrevistados citou como exemplo a característica da homossexualidade em um ambiente de maior expressão heterossexual: “[...] ter diversidade com o homossexualismo na equipe que trabalha provavelmente (o gestor) vai ter que lidar com conflitos” (E2, 2011).

Sobre os **Resultados organizacionais**, acredita-se que a diversidade gera resultados positivos. Os entrevistados ressaltaram que, quando deficientes físicos agradam, principalmente aos clientes, tal postura é observada como crédito à empresa. Da mesma forma que, ao ver alguém de mais idade como, principalmente no voo como piloto, dá mais segurança. O oposto ocorre quando aparecem mulheres comandando a aeronave ou quando são pessoas mais jovens, pois o cliente fica mais apreensivo até comprovar que “deu tudo certo”. Em outra análise, admite-se que os resultados são melhores, não por causa da diversidade, mas em virtude das experiências de cada colaborador.

De acordo com Mendes (2005), a promoção da diversidade atua como *input* (entrada) do sistema, gerando um amplo leque de efeitos, assim como: a criação de benefícios (inovação, criatividade, tomada de decisão, solução de problemas, diversificação, flexibilidade, agilidade, fonte de recrutamento, atendimento ao cliente, diferenciação, novos mercados e imagem). Por outro lado, existem os potenciais problemáticos (absenteísmo, problemas de comunicação, *turnover* ou rotatividade, conflito, discriminação, problemas de identificação, falta de coesão, “descomprometimento”, *estresse*, problemas de coordenação), concluindo-se que há sempre o ponto e contraponto vivenciando o mesmo espaço organizacional.

O exposto se aplica à companhia em pesquisa, pois se nota a diversidade posta quando a companhia compreende que os colaboradores, indiferentes de serem deficientes, demonstrando competência para tal, atendem ao público diretamente, diferentemente de

outras companhias em que os deficientes permanecem em atividades internas, onde não há o contato pessoal com o público. Porém, assim como se percebe a realidade de diferenciação no tocante à inclusão das mulheres em áreas técnicas, por outro lado, há problemas de discriminação com a raça negra e a necessidade de demissão por não se aceitar trabalhar com o homossexual, onde a promoção da diversidade se faz presente na contratação do deficiente e da inserção da mulher, no gerenciamento de conflitos e até mesmo na tomada de decisão por um desligamento.

Os gestores afirmam que para melhor gerenciar as características da diversidade cultural necessitaram desenvolver comportamentos que demonstrassem paciência, mais ouvir do que falar, analisar as origens de cada pessoa, de onde vêm, a região, suas características, para entender-lhe o universo. E mais: adaptar-se, inclusive nas práticas de gestão, aprender a lidar com conflitos, cumprimentar as pessoas, estar sempre disposto para ouvir, aplicar o aprendizado *feedback e coaching*. Enfim, entender a política da empresa e apreender como ela quer que as coisas aconteçam.

Assim, as mudanças organizacionais advêm, quando se leva em conta o desenvolvimento de seus gestores que buscam atender a cultura onde atuam, bem como conciliar o trato com os colaboradores e representantes sociais, pois, segundo Fleury (2000), a diversidade cultural concebe a representação de um sistema social, em que pessoas apresentam diferentes significados culturais por pertencerem a grupos diferentes.

Essa companhia expressa que há diferentes resultados culturais e apresenta uma realidade que é assim descrita: “Em relação ao regionalismo tem muita piada, tem gente que fala que isso é quase um *bullying* (caracterizado por uma intimidação e compreendido como um assédio moral), ex. gaúcho de Pelotas. Gostam de dar apelidos pra todo mundo. Então, tem que ter muita conversa, a empresa ensina técnica para lidar com os conflitos”. (E2, 2011).

Além do amparo da companhia nos cursos sobre *coaching*, como exemplo pode-se notar que um gestor da área de trabalho amplamente técnica curse Pós-Graduação voltado à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, e reitera que o curso o ensina a trabalhar com as pessoas.

4.1.2.2 Caracterização da Companhia “B”

A companhia caracterizada como “B” possui uma estrutura de Recursos Humanos no Brasil, e conta com aproximadamente quarenta e oito mil colaboradores. Atende a todos os

continentes: África, América, Ásia, Europa e Oceania. A companhia opera há oitenta e três anos no mundo e apresenta-se como filial no território brasileiro.

Os gestores entrevistados representam as áreas administrativas e técnica.

a) Sobre as características da diversidade cultural na Companhia aérea pesquisada “B”

Trata-se de uma Companhia que prima pela excelência no atendimento, apresenta como um dos atributos observados pelos gestores significativa presença das características da diversidade homossexualismo, pois há um considerável respeito pela opção sexual, culturalmente expressa.

A Companhia se pauta amplamente em normas que regem o comportamento almejado, princípios que são repassados a cada um dos funcionários, por meio de documentos como o código de ética e o código de conduta da empresa. Os colaboradores devem tomar ciência e assinar cada documento, assumindo a responsabilidade de seus atos.

Tais normas abordam de forma direta temas que tratam sobre o respeito, esclarecem o que vem a ser assédio e discriminação, deixam claro que o assédio e qualquer forma de discriminação não devem ser aceitos, e ainda orientam como devem ser os procedimentos internos, caso isso porventura venha a ocorrer.

São claros em afirmar que deve haver um tratamento equitativo entre todos os funcionários, chegando a promover a diversidade dentro da força de trabalho, compreendem ainda que este aspecto é o resultado da característica cultural que a própria companhia requer como premissa de relação.

Essa companhia foi uma das primeiras a contratar mulheres para atuar em áreas muito técnicas como mecânicas de manutenção, antes uma posição exclusivamente masculina.

Existe muita aceitação por parte da empresa em trabalhar com pessoas de idade mais avançada, e a questão da estética e a da beleza não são elementos desclassificatórios no momento do contrato nem a relacionam com a permanência ou não das pessoas na companhia.

E mais, a companhia “B” demonstra valorizar não só os funcionários que apresentam algum tipo de limitação física, mas também aquelas pessoas afastadas pelo INSS e que obtiveram alta com retorno ao trabalho, mesmo apresentando algumas restrições, parecem ser acolhidas na companhia por uma gestão que as assiste no local e auxilia nas dificuldades particulares de cada um.

Os gestores entrevistados compreendem, igualmente, que os treinamentos são permanentes e que tal aprimoramento expressa a real atualização dos colaboradores, não obstante mencionarem que, em algumas ocasiões, os colaboradores não possuem curso superior completo em posições táticas, mas que a totalização das horas de treinamentos chega a atingir carga horária superior a de três cursos universitários de quatro anos cada.

Sobre as **mudanças das características do público diverso ao longo dos anos**, de acordo com Saraiva e Irigaray (2009), novas pesquisas referem-se ao cenário da diversidade cultural organizacional, o que fornece subsídios para entendimento da realidade e aplicação da pesquisa empírica, sob a possibilidade da busca pela identificação do que vem a ser um público diverso culturalmente em uma organização, em especial, na companhia “B”. Os entrevistados atestam que não houve alteração nas referidas características, no entanto, outros gestores retrataram mais a presença feminina em áreas técnicas, a presença de jovens agora com um nível cultural diferenciado e associado à inserção destes ao ensino superior, mesmo atuando em cargos mais simples, caracterizados como iniciantes.

Além disso, têm consciência de que o nível de discriminação no Brasil talvez tenha diminuído no segmento, em relação ao público diverso com característica da homossexualidade, por vezes praticada ao longo do tempo pelos próprios heterossexuais que queriam trabalhar no segmento aéreo, mas também como parte integrante de uma sociedade que rotulava a área do aeroporto como espaço dos homossexuais, distanciava e criava as próprias resistências. Porém, tal discriminação se reduziu, principalmente com a entrada de vários jovens que aí querem trabalhar.

b) Sobre as políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações por meio dos subsistemas de GP.

No subsistema de **Recrutamento e Seleção**, os gestores declararam que realizam as contratações baseadas na capacidade, na atitude, no comportamento e nas competências.

No caso do recrutamento, realiza-se a oferta da vaga para o público interno, mas garantindo que o perfil para a posição seja atendido; na ausência de candidatos, a vaga é anunciada para o público externo. Declaram os entrevistados que todos devem ser tratados da mesma forma, sem discriminação, preconceito e também sem nenhum privilégio, porquanto o processo deva ser justo para todos os participantes.

Questionado sobre as políticas de RH que mais atingem os colaboradores diversos culturalmente, um dos entrevistados verbaliza sobre a cultura brasileira em relação às outras e como isso impacta na contratação:

Agora no Brasil é crime você chamar uma pessoa disso ou daquilo, mas (na matriz) desde sempre entendeu (foi assim), então não temos nada que nos obrigue, na empresa, (como por exemplo) você tem que admitir negro, você tem que admitir homossexual, você tem que admitir. Não existe, mas nós não fazemos a menor distinção e quando a gente faz entrevistas, pode ser obeso, pode ser de outra raça, pode ser homossexual [...]a gente absolutamente faz distinção, o que interessa é o conteúdo da pessoa, é o conhecimento, é a atitude, é o comportamento, então é isso que a gente leva em consideração, mas não temos uma política, você tem que admitir uma cota de 'X' pessoas com diversidade (E3, 2011).

Pelo exposto, no processo de contratação, a atenção é focalizada nas competências necessárias, indiferentemente da diversidade apresentada pelos candidatos. No entanto, esclarece que para alguns cargos mais técnicos, são exigidos critérios de seleção que requerem do candidato determinadas habilidades para trabalhos físicos nos quais existem normas de segurança para desenvolvê-los, não sendo possível aceitar todas as pessoas.

Demonstram-se mais abertos quanto à possibilidade de familiares trabalharem na mesma companhia, citam que se deve considerar o mecanismo de quem se reporta para quem, para que não haja conflitos de interesses.

Um dos entrevistados relata que a área em que ele atua nunca recebeu a visita de um profissional deficiente interessado em concorrer a uma vaga técnica e entende que o acesso à formação para tal área requer alto investimento, porque, muitas vezes e inicialmente, os investimentos são mais de cunho pessoal, por meio de licenças, avaliações, e outras vezes, há a necessidade de temporadas fora do país de origem, o que se torna difícil para a realidade de muitas pessoas.

Carvalho (2005) assinala que, em geral, se procuram pessoas que se adaptem, enquanto se deveriam procurar pessoas que ampliassem as formas de pensar. Sob essa perspectiva, a companhia espera que o deficiente se interesse por trabalhar nela e não insiste em buscá-lo no mercado de trabalho de forma mais incisiva e também não considera se, de fato, existe a realidade financeira prejudicada assim como foi exposta. E, apesar de os entrevistados enfatizarem a realidade técnica de algumas atividades, na matriz da companhia, existem pessoas que auxiliam nos processos mais técnicos de trabalho, quando há restrição, por exemplo, da deficiência.

Sobre as cotas dos deficientes, buscam cumpri-la, no entanto observa-se que na matriz existe dificuldade em se compreender a legislação atual que trata dos deficientes especificamente no Brasil, uma vez que não se demonstra aspiração por substituir um funcionário que está adequado ao perfil em que atua, nem instituir custo de mais um funcionário na folha de pagamento.

A gente levou algumas multas por não estar em obediência com a legislação, cumprindo a legislação... a gente teve algumas multas, mas, por outro lado, com isso, a nossa matriz [...] para eles, é um pouco difícil entender a legislação e quando se fala assim em admitir uma pessoa, um *headcount*, uma (pessoa a mais), ou seja, na folha, já é um problema, é custo (E3, 2011).

Sobre o **subsistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa**, nota-se que todos os programas de treinamento são realizados por um setor específico na matriz para diversas áreas e caso haja necessidade do gestor, solicita-se a contratação de um curso ou treinamento pela área de RH.

Por outro lado, destacaram que os treinamentos são iguais para todos, obviamente respeitando as diversas áreas, porém enfocaram que o primeiro treinamento dado se refere à conduta que os colaboradores devem ter na companhia, pois necessitam compreender que há intolerância a qualquer tipo de discriminação, preconceito ou assédio. Os regulamentos são entregues aos colaboradores, quando da integração, os quais assistem a vídeos sobre as normas e a intolerância aos temas citados, bem como assinam os formulários, declarando que assistiram ao vídeo, receberam os regulamentos e documentos que coletam a ciência sobre as políticas de controle de uso de informação digital, como por exemplo, e-mail.

Os treinamentos são preparados pela matriz e há uma preocupação com o cuidado que os treinadores devem ter em transmitir as informações sem acrescentar nem extrair algo do treinamento, para que não haja uma conotação errada, de tal forma que os processos já são preestabelecidos.

Observa-se que existe bastante cautela quando se trata de discriminação racial e crença religiosa, principalmente quando há presença dessas características em um treinamento.

Sobre o subsistema de **Remuneração e Recompensas**, a empresa conta com um sistema de recompensa, em que há políticas de reconhecimento, existe o programa de (PLR) Participação de Lucros e Resultados que considera uma avaliação anual como um dos componentes desse plano, isto é, um funcionário pode ser mais bem remunerado que outro se

apresentar desempenho diferenciado e, dessa forma, o prêmio também será melhor. O sindicato, nesse caso, acompanha todos os cálculos.

Também se estabelece o subsistema do **Benefício**, com destaque para as passagens aéreas quase sem custos, para viagens, como um dos atrativos no segmento. A malha de viagem, ou seja, os destinos são bastante amplos. “Além dos benefícios tradicionais, do programa que trata da obesidade (...) existe o benefício da passagem e, no segmento aéreo a passagem emitida pela antiguidade” (E4, 2011)

Trata-se de um benefício concedido primeiro às pessoas que estão há mais tempo na companhia, pois a destinação das passagens são regidas pela disponibilidade dos assentos no voo, naturalmente quando não estão em serviço. O benefício das passagens inclui automaticamente o pai, mãe, cônjuge e filhos.

Ainda fazem referência a outros benefícios, como o vale refeição, vale combustível, para os quais não é descontado valor algum do funcionário.

Ainda no que diz respeito aos benefícios, é bom acrescentar que, depois da realização dos exames médicos periódicos, são divulgados os resultados que informam quantos funcionários estão obesos, quantos fumantes, quantos fazem uso do álcool, relacionam as pessoas acometidas pelo estresse, os sedentários, contudo há o entendimento de que cada colaborador deve tomar consciência de sua situação de tal forma que, se alguém se interessar, busca sua mudança, seja pelo atendimento através do convênio ou do programa contra obesidade. Chega-se a oferecer convênios com academias de ginástica para o funcionário que se interessa em participar.

Em casos de afastamento pela Previdência Social, é oferecido um benefício de complemento do salário por três meses.

Existe um programa mundial que incentiva a característica da diversidade cultural voltada à obesidade, almejando a perda de peso, sendo a pesagem feita após noventa dias do início do tratamento e, ao final, o que mais emagrece ganha um prêmio.

O subsistema de **Carreira e Sucessão** determina que cada gestor desenvolva as pessoas mais qualificadas ou as que ele percebe que têm possibilidade de atingir uma posição melhor, de tal forma que ele mesmo as desenvolve. E foi declarado nas entrevistas que não há diferenças para as pessoas em carreira e sucessão.

Para o subsistema de **Gestão Burocrática da atividade de pessoal**, observa-se que o contato com a área de Recursos Humanos é constante, e os processos nessa área são mais rápidos. Por outro lado, afirmou-se que a gestão burocrática é exatamente igual para todos, sem necessidade de criação de formulários diferentes para atender aos colaboradores.

Os demais gestores demonstraram bastante confiança na pessoa que realiza a gestão de Recursos Humanos na companhia, e acreditam que as burocracias necessárias na organização em relação a pessoas devem ser tratadas por aquela área específica e como exemplo citam o processo de admissão.

Em específico, visando ao cumprimento da análise resumida da empresa “B”, compreende-se que os subsistemas de RH que melhor expressam a realidade da diversidade cultural, relacionam-se aos benefícios, vinculados a um programa que trata da obesidade, da extensão do benefício aos dependentes, podendo usufruir ainda das viagens e mais recentemente da aposentadoria do titular, no entanto, se verificou que este último benefício é praticado apenas na matriz. Nessa companhia, destacam-se o treinamento e o desenvolvimento para que as políticas que tratam da conduta ética, dentre outros aspectos igualmente relevantes, sejam amplamente aplicadas.

Sobre as **semelhanças e diferenças das políticas de diversidade cultural no Brasil e na matriz ou filial fora do país**. Observa-se que a companhia se situa no Brasil como filial. Na matriz, já foram notados profissionais deficientes físicos dando suporte em áreas técnicas, com exceção de cadeirantes. Então, nesse local há um volume de funcionários contratados, situação diferente das filiais.

Na matriz, a companhia estende o benefício para dependentes, além da viagem, o convênio médico e agora a aposentadoria” (E4, 2011). Cabe ressaltar que a aposentadoria pode ser analisada no Brasil como o processo de recebimento de pensão da previdência social por parte do dependente, na ausência do titular. Importa também acrescentar que tal benefício estendido aos dependentes na matriz, inclui o público cuja característica é a diversidade cultural vinculada ao homossexualismo e que, atualmente, passou a ter direito à aposentadoria do(a) companheiro(a).

Outra diferença é que na matriz existe um plano de carreira, diferente da filial, como também um programa de atendimento psicológico, jurídico e social aos funcionários que necessitam de atendimento nestas áreas, a respeito do qual um dos entrevistados reafirma que os atendimentos podem contribuir para que colaborador possa se concentrar melhor no trabalho.

c) Como ocorre o gerenciamento e o comportamento da organização, com base na caracterização do público diverso culturalmente pelos gestores entrevistados.

Os gestores compreendem que a **Liderança** deve buscar o equilíbrio emocional, principalmente por parte deles, pois no dia a dia, os colaboradores também apresentam impulsos, e são os gestores que pela posição e pela maturidade devem saber lidar com essas situações, buscar conversar, aconselhando-os. Buscam a comunicação eficaz, permitindo a esses colaboradores o acesso direto para conversar, dar sugestões e outras recomendações.

Para Robbins (2005), o estudo do comportamento organizacional oferece desafios e oportunidades para os executivos, mostrando as diferenças e ajudando-os a perceber o valor da diversidade, além dos entendimentos específicos para aperfeiçoar as suas habilidades humanas, podendo ajudá-los a lidar com um mundo da diversidade e aprender formas de estimular a inovação. Finalmente, o entendimento do comportamento organizacional oferece aos executivos uma orientação para criar um ambiente de trabalho eticamente saudável.

Nessa companhia, um dos entrevistados verbalizou sobre a realidade de destinar mais tempo de sua gestão no trato comportamental aos colaboradores, observando que são eles, os líderes, que propriamente transmitem os valores nas organizações e, então, demonstram a cultura desejada, pois as gerações são muito diferentes.

A forma como a **Comunicação** ocorre na organização foi considerada muito franca e transparente, seja entre colaboradores no mesmo local de trabalho, seja da matriz com as filiais.

Na ocasião de contratar os deficientes, toda a organização foi envolvida para que se verificasse a possibilidade de alocação nos setores.

Quando existe alguma situação peculiar que possa envolver realidades vivenciadas pelo público diverso, busca-se uma conversa mais particular do colaborador com o gestor. Os entrevistados relataram, ainda, que se for observado a existência de alguma realidade comportamental que não condiga com o que está previsto no código de conduta, seja algo voltado à diversidade ou não, os gestores são instruídos a formalizar todo o processo, registrar o ocorrido, visando aplicar as sanções previstas na legislação, reiteradas no próprio código.

A companhia se baseia nos pilares da transparência, honestidade, respeito pelo próximo, com os colegas, trabalho em equipe, sendo o *feedback* uma das ferramentas muito comum utilizada, que pode ser praticado a qualquer momento e não necessita aguardar a avaliação para dar retorno em determinada época do ano.

Sobre os **documentos observados**, a empresa busca ditar suas normas e tornar os funcionários co-responsáveis por seus atos na companhia, seja por meio da assinatura do código de conduta, de informativos sobre responsabilidade e segurança do uso de

computadores, seja mediante uma política para utilização de e-mail e uma que trata exclusivamente sobre assédio e discriminação.

Temos uma política de discriminação, eles (todos os funcionários) vêem o vídeo, eles assinam que viram o vídeo sobre discriminação e assédio e sabem que é proibidíssimo pela companhia qualquer tipo de assédio, de discriminação. (E3, 2011).

Pontualmente, no que tange à diversidade cultural, está evidente nos documentos analisados a importância de cada um, pois os colaboradores lidam com pessoas de todos os lugares, mas, apesar dos problemas que também enfrentam, afirmaram que com regras claras, fica mais fácil fazer a gestão. “Há sempre um cantinho para melhorar, tem sempre um jeito, algo que você pode fazer para melhorar, e melhorar para a gente”(E4, 2011).

Sobre o Trabalho em Equipe, os gestores auferiram que existe um trabalho em equipe, como próprio modelo de gestão da companhia.

Nesse contexto, Wagner e Hollenbeck (2003, *apud* CARVALHO, 2005), expõem uma questão sobre o crescimento da delegação de poder e do trabalho em equipe. Compreendem que a administração está deixando de ser um processo de comando e controle de cima para baixo, no qual os gerentes detêm todo o poder e os trabalhadores apresentam pouca voz ativa naquilo que realizam. Deixando esse modelo de lado, observam que as empresas estão experimentando a delegação da autoridade para que cada funcionário tome decisões significativas em seu cargo, agrupando-se os trabalhadores, a fim de conceder às equipes responsabilidade por atividades de autogerenciamento.

É bastante interessante o posicionamento dos autores, pois a Companhia”B”, além de demonstrar os trabalhos em equipes, também versam que cada área das filiais responde diretamente para áreas de comando na matriz, provocando, assim, um trabalho de autogestão com grande responsabilidade envolvida.

Sobre o **Clima organizacional** ressaltam que realizarem pesquisa de clima e que nessa companhia foi notado que, quando o gestor não estava atendendo às expectativas dos colaboradores, estes se apresentavam mais insatisfeitos na organização. Mas também ficou claro que tal situação não ocorre em decorrência da diversidade.

Os resultados da pesquisa sobre o “clima” são transmitidos pelo RH aos colaboradores e, se necessário, essa área trabalha com os gestores suas necessidades, porém entendem que os resultados são observados pela consciência de cada colaborador.

Sobre a **Avaliação de Desempenho**, os entrevistados afirmaram que a realizam, e que o gerenciamento do desempenho ocorre de forma bastante estratégica, pois a empresa apresenta seus objetivos maiores, e cada divisão desenvolve os seus objetivos que estão alinhados com aqueles corporativos.

Desse modo, os gestores efetuam uma avaliação de comportamento, por meio da qual analisam a capacidade que o indivíduo tem em trabalhar em equipe, o relacionamento interpessoal e interdepartamental que apresentam. Compreendem que trabalhar em equipe significa dizer também sobre a capacidade de aceitar a diversidade, sendo as mais complexas aquelas que envolvem modos de pensar. “A avaliação de comportamento, a capacidade que o indivíduo tem em trabalhar em equipe, e trabalhar em equipe significa dizer, também, sobre a capacidade de aceitar a diversidade, a diversidade de ideias” (E5, 2011).

A pesquisadora Carvalho (2005) define que as informações da avaliação de desempenho podem ser úteis nas tomadas de decisão, quando da seleção e da colocação, cujos resultados do desempenho são comparados com as características das pessoas, determinando quais são as mais adequadas ao cargo.

Na referida Companhia, observa-se que não há preocupação em se contratar ou alterar cargos de pessoas que têm idade mais avançada, pois o que se leva em conta é que o colaborador demonstre desempenho desejado e necessário para a nova posição.

Sobre o Gerenciamento sob o aspecto da Tomada de decisão revelaram que uma decisão de punição e/ou demissão existe quando o código de conduta não é cumprido, regra que se estende para todos os cargos. Como se exige um comportamento ético, acima de tudo quando se está representando a companhia, existe política de investigação e abre-se *compliance* (que trará averiguação sobre o cumprimento das normas na organização), um processo para observância, caso alguma situação não condiga com as normas da companhia. Nesse caso, a avaliação de comportamento é praticada rigorosamente.

Sobre o Gerenciamento de conflitos, foi observado que, quando algum colaborador comete algum tipo de infração em relação ao código de conduta, o líder chama a pessoa e, se for preciso, este pede aconselhamento para o RH, informam que a fala é direta e transparente.

Nunca essas comunicações são feitas coletivamente, sempre com cada colaborador diretamente, com a presença de uma testemunha e, ao final da conversa, registram e assinam o ocorrido.

Em caso de envolver mais de um colaborador, então, se conversa em separado e, depois, os envolvidos na presença do líder, buscam um consenso. Devem-se ponderar as

estratégias formais de uma cultura organizacional que podem gerar muita tensão em um funcionário novo, mediante a formalidade de algumas políticas apresentadas, expressa Van Maanen (1996).

A presença da testemunha parece contribuir para que a empresa tenha provas em um possível processo jurídico, por outro lado, provavelmente altera bastante o comportamento do colaborador. É prático, pois, na aplicação de uma sanção disciplinar, mas simultaneamente pode gerar tensão no ambiente organizacional.

Ainda a esse respeito, os entrevistados mencionaram que gerenciam o conflito que envolve a diversidade da mesma forma que com qualquer pessoa. Mas, em determinada situação, como ocorreu com a aceitação de mulheres em áreas mais técnica, informaram que houve a necessidade de se trabalhar o grupo de homens que já exerciam suas funções nessa área, e para isso, a comunicação foi essencial. Por exemplo, sobre comentários que pudessem constranger as pessoas, relataram que as mulheres gerenciaram bem essa realidade, e os homens passaram a tomar mais cuidado. Além disso, a presença da mulher em todos os turnos obrigou a uma reeducação de hábitos, e todos tiveram que se readaptar.

Um dos gestores declarou que dedica grande parte do tempo de seu gerenciamento, abordando sobre as características essenciais no trato comportamental para com seus colaboradores.

[...] apagando incêndio, mostrando valores e corrigindo ações, principalmente dos mais jovens [...] Quando você olha, sempre tem um conflito gerado por diferenças de faixa etária. A imaturidade provoca reações muito diferentes daquilo que se espera deles (E4, 2011).

Observa que nunca chamou a atenção por questão técnica, mas sim por comportamento.

(...) você tem que educar, perante a sociedade, o mundo, por exemplo, isso daqui não é tão certo. Na minha área existe o ditado: o cabelo branco representa muita coisa. O conhecimento impõe o respeito (E5, 2011).

Sobre os **Resultados organizacionais**, quando há diversidade cultural, um dos gestores declarou que os colaboradores diversos incluídos nesse segmento não apresentam nem melhores nem piores resultados, são avaliados da mesma maneira que os demais colaboradores, pois a empresa não permanece com funcionários que não atendem suas necessidades.

A cultura de uma organização, enquanto fenômeno coletivo que permite gerir ansiedades e classificar expectativas referentes ao papel dos seus membros, poderá transparecer diferentes atitudes em face da diversidade da força de trabalho, desde a sua recusa, negligência, aceitação ou apreço (BARBOSA, 2003).

No entanto, outros gestores acreditam que as pessoas mais idosas são mais tolerantes em atendimento, pois, por terem mais vivência e pelas experiências são mais tranquilos que os jovens que parecem ser mais eufóricos. Compreendem que a maturidade do mais experiente é complementada pela pressa do jovem: “[...] esse saber, eles sabem tudo, eles terminaram a faculdade ontem, mas conhecem o mundo melhor do que os outros, então, eu acho que assim, se complementam” (E3, 2011).

Outro gestor ainda revela que, além da pressa, o jovem, em relação ao comportamento não é tão comprometido como um funcionário de meia-idade, o qual demonstra ter obrigações constantes com filhos, contas, dentre outros. Portanto, há a necessidade de adaptar o jovem ao perfil da companhia.

De forma geral, observaram que algumas empresas são muito virtuais, preferem ter o jovem contratado pela própria capacidade de trabalhar com a *net* (rede onde se acessa a internet) e há outras mais tradicionais, nas quais a maior parte das atividades depende das relações humanas. Nesse caso, o mais maduro, o sênior, passou a ter um valor diferenciado, um profissional necessário. E ainda complementaram que as mulheres também são ótimas técnicas, são bastante focadas e detalhistas. Sobre os reabilitados, declaram que, dentre as dificuldades, das limitações, buscam fazer de tudo para oferecer o melhor.

Quanto ao resultado do trabalho dos homossexuais para trabalhar na função “frente” (atendimento direto ao cliente), reconheceram que são bem melhores, uma vez que procuram sempre superar esta característica da diversidade e são colaboradores mais atualizados, pontuais e polidos.

Para o aprimoramento do perfil que precisou ser alterado no gerenciamento para lidar com a mudança da diversidade não verbalizaram atos, pois compreendem que o respeito pelas características estudadas já são relevantes para a matriz há bastante tempo.

4.1.2.3 Caracterização da Companhia “C”

A companhia caracterizada como “C” possui uma estrutura de Recursos Humanos no Brasil e conta com aproximadamente vinte mil colaboradores no mundo. Atende aos

continentes: África, América, Ásia, Europa e Oceania. Operam há aproximadamente vinte e cinco anos no mundo e apresenta-se como filial no território brasileiro.

Os gestores entrevistados representam as áreas administrativa e técnica.

a) Sobre as características da diversidade cultural na Companhia aérea pesquisada “C”

Trata-se de uma Companhia cuja área de Recursos Humanos atua de forma bastante transparente, demonstrando estar alinhada à política da matriz, com extrema preocupação em cumprir as normas locais, mediante diretrizes legais, respeitando as culturas locais, de cada país e regiões.

A prática cotidiana reflete o respeito aos colaboradores que expressam a diversidade das crenças religiosas, como horário específico de alimentação, trabalho, hábitos, dentre outros. Buscam respeitar os colegas com essas características, quando sabem que estão vivenciando algum momento do calendário religioso.

Preocupam-se em conhecer a cultura da região para melhor formar os colaboradores e, então, atender ao cliente, algo inerente ao segmento, todavia mais expressivo no estudo dessa companhia.

Em seu quadro de funcionários, contam com pessoas idosas, relatando que a experiência é muito bem-vinda, assim como são bem recebidos os jovens que demonstram habilidades diferenciadas na área da tecnologia. A característica da homossexualidade está evidente, mas não está vinculada a determinados cargos, mas sim, ao segmento aéreo, porém a manifestação desta característica por parte dos colaboradores na companhia é muito discreta.

Pela fala dos entrevistados, pode-se perceber que as características da diversidade não se alteraram muito ao longo dos anos, apesar de indicarem que essa realidade também deve ser avaliada considerando a circunstância de apresentarem baixa rotatividade dos colaboradores, poucas demissões, fato este que perpetua o mesmo grupo de trabalho e apresenta um bom nível de comunicação interpessoal.

b) Sobre as políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações por meio dos subsistemas de GP.

Sobre o subsistema de **recrutamento e seleção** afirmaram os gestores que eles se baseiam no perfil solicitado à vaga, buscam pessoas com mais experiências, utilizam-se do

recrutamento interno e externo, sendo o primeiro, respectivamente, quando já observam a possibilidade de colaboradores internos em participar do processo.

Relatam que não há impeditivo para a idade mais avançada e que os idiomas inglês e espanhol são pré-requisitos para o acesso à companhia, explicando que o próprio cadastro do currículo no site deve ser feito em inglês, mas que quando buscam jovens observam que ao menos estejam cursando uma graduação ou um curso de pós-graduação.

Além do perfil técnico, demonstraram preocupar-se com características comportamentais como atitude positiva, a boa vontade, a atenção ao detalhe, o cuidado ao servir, a pontualidade, simpatia, assim como pessoas que flexibilizam, assumem uma situação e a resolvem.

Antes de selecionarem funcionários capazes para a empresa, estes precisam conhecer as especificações de cargo para as posições que eles devem preencher. Especificação de cargo consiste na declaração das habilidades, conhecimentos, capacidades exigidos da pessoa que executa o trabalho. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Tal situação está expressa na conduta da companhia, uma vez que as contratações são desenvolvidas mediante perfil definido para cada cargo, e ainda que é muito utilizada a indicação de candidatos por outras companhias aéreas como uma das principais fontes de recrutamento.

A Companhia “C”, por meio de relatos, demonstrou ser uma empresa bastante organizada e gerida por manuais de orientação para cada área, no entanto, com as características citadas pelos autores.

No que diz respeito ao processo de seleção, os entrevistados acreditam que, quando associam várias técnicas, conseguem melhor visualizar a característica comportamental dos candidatos, como jogos dinâmicos em inglês.

Em relação aos deficientes, os gestores apreciam a presença deles e esclarecem que é possível tê-los em diversos postos na companhia, mas o que se percebe é que, quando o processo de seleção enfoca o perfil dos participantes, os deficientes não chegam a se cadastrar.

Esclareceram ainda que, no caso das cotas de deficiências, é importante que elas existam, pois nas empresas é preciso que se compreenda que não há empecilhos, no caso particular do segmento e ainda sugerem que a área de reservas é bem propícia a receber os deficientes cadeirantes. No entanto, um dos entrevistados relata que as políticas afirmativas não são tão inclusivas como se pretende, e assevera que a diversidade deve ser respeitada sob o mesmo tratamento dado a todos, sem diferenciações:

[...] de uma forma geral e no Brasil eu acho que a política justamente é não ter política diferenciada...é uma impressão minha, a era de políticas afirmativas já passou um pouco, das ações afirmativas, hoje em dia tem que ter incutido na gente que não existem diferenças... claro que você tem ações específicas para grupos, em momentos determinados, mas acho que de uma forma geral, cabe a nós tratarmos as pessoas como iguais desde o começo, não temos políticas afirmativas, ou que reforcem esse ou aquele tipo, ou que deem preferência. Se você é a melhor pessoa para aquele cargo, pra gente não tem nenhum problema, se você faz parte de algum tipo de diversidade ou de algum grupo dentro da diversidade [...] Na sociedade brasileira, acho que são mundos diferentes o discurso e prática sobre o distanciamento e exclusão. A inclusão ocorre muito pela parte financeira, no sentido de bolsa família, bolsa de cota. Se fosse pela renda para se tratar igual tudo bem, mas por causa da cor daí já se diferencia achando que está se igualando. (E6, 2011).

Ainda sobre as políticas de ação afirmativa Fleury (2000) menciona que nos Estados Unidos e no Canadá, há a intenção de buscar integração há cinco décadas. No caso deste trabalho, o que se observou foi que os gestores expressaram conhecer o cenário de obrigatoriedade que, antes de vir da companhia, em muitas ocasiões são determinadas pela legislação local.

Apesar de incluírem deficientes físicos na companhia, os gestores afirmaram que o cumprimento das cotas para deficientes no Brasil obriga as empresas a terem o deficiente, mas em contato com pessoas do mesmo segmento (grupo informal de Recursos Humanos) de que um dos entrevistados participa, explica que têm observado o outro lado da moeda, isto é, um certo aproveitamento por parte de algumas pessoas com essas características de deficiência “[...] eles acabam se utilizando disso, criando situações onde se dizem vitimizados para ter algum tipo de benefício, e isso também gera um sentimento de raiva pelas outras pessoas.” (E6, 2011).

O exposto nos elucida que deve existir uma gestão que acolha esta realidade e descubra como manter tal grupo, pois como o mercado de trabalho oferece oportunidades abundantes de vagas, é muito natural que as pessoas busquem posicionamento melhores e associados à remuneração.

O subsistema de **treinamento, desenvolvimento e educação corporativa** oferece um treinamento na matriz que objetiva a familiarização dos novos colaboradores, os quais, a partir dele, passam a conhecer melhor a cultura organizacional, suas características da diversidade cultural e os processos de trabalho e, dessa forma, se sintam mais valorizados por estarem participando de um empreendimento bastante significativo.

[...] é muito importante conhecer a organização, sua cultura, incentivando a permanência na matriz para se observar além da cultura, os processos de trabalho. Isso traz personificação da empresa, tudo que a pessoa tem como intangível ela consegue visualizar. (E6, 2011).

Os entrevistados citaram que observam diferença no comportamento dos colaboradores após o treinamento citado, e que quando retornam para a filial, demonstram entender melhor a cultura organizacional e a própria cultura local da matriz. “Quando se faz treinamentos na matriz, se vê o local, a cultura, observando-se que há quebra do preconceito. Voltam ao trabalho com outra percepção.” (E7, 2011).

Realizam também treinamentos locais, via *e-learning*, através de convênios com empresas externas para cursos, além dos programas de desenvolvimento que são mais realizados pelos gestores locais, sob acompanhamento do RH.

Tais treinamentos são realizados com base em um guia de desenvolvimento que os gestores recebem anualmente, contendo a grade de cursos que cada colaborador deve cumprir. “O treinamento como investimento nunca pode deixar de existir, de jeito nenhum!” (E4, 2011)

O que se observa no posicionamento de Hitt et al.,(2007) sobre a realidade organizacional é que deve existir a atividade de supervisão, que a área de GP deve buscar conquistar e desenvolver as competências das pessoas, bem como aplicar o conhecimento no ambiente organizacional.

Sobre o subsistema de **remuneração e recompensas**, nessa companhia há a prática da remuneração fixa e oferecimento de um adicional anual, por desempenho.

A prática da Participação de Lucros e Resultados é dividida de forma proporcional ao salário para todas as unidades no mundo, todo pago em quantidade de semanas de salário.

E mais: os funcionários que apresentam algo de novo e que geram economia para a empresa são reconhecidos e também se pagam prêmios, permitindo aos colaboradores os utilize para comprar nas lojas da empresa.

O fato de pagarem acima da média do mercado propicia à empresa reter mais os colaboradores, o que foi demonstrado por baixo *turnover*, além de atrair pessoas com nível de escolaridade geralmente a partir de ensino superior.

Assim, os incentivos passam a desempenhar um papel de alinhamento entre os interesses financeiros dos empregados com medidas que são relacionadas ao sucesso da organização. É o desempenho atrelado a metas, em geral quantificáveis e conectadas aos objetivos de negócio (HANASHIRO, 2008).

Sobre o subsistema de **benefícios**, nas entrevistas, pôde-se reconhecer bastante investimento por parte da empresa aos colaboradores. Como exemplo, pode-se mencionar que ela oferece um plano de previdência privada que, mediante a opção do funcionário, a Companhia contribui com o dobro do valor do contratado.

A Companhia “C” é conveniada com outras companhias para a oferta do benefício da viagem, incluindo familiares e parentes até primos de primeiro grau, e ainda, oferecem uma rede de roteiros mais estendida.

Os referidos benefícios são direcionados a todos e atendem às necessidades do público diverso, indiferentemente da característica da diversidade, respeitando a legislação local, pois existe isonomia para todos, pois a política é mundial. Dessa forma, observa-se que, se as pessoas com características homossexuais são reconhecidas como dependentes, elas vão usufruir de todos os benefícios de que o titular dispõe, observando-se, assim, uma adaptação da organização a legislação local onde operam.

Os benefícios constituem uma forma indireta caracterizada como parte da remuneração que é destinada a subsidiar as necessidades pessoais dos funcionários na ocasião do trabalho, bem como no processo de qualidade de vida profissional.

Sobre o subsistema de **carreira e sucessão**, esclareceram que praticam uma rotação das atividades entre pessoas com funções diferentes, visando prepará-las para uma carreira. Além de tal, quando se observa o perfil de um colaborador almejado, este é aprimorado por meio de cursos, treinamentos e pela própria chefia na companhia. “O processo de sucessão está acontecendo na formação do dia a dia” (E6, 2011).

A carreira pode ser definida como a mobilidade ocupacional, ou seja, o caminho a ser trilhado por um executivo, passando, pois, a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser seguido por alguém (VAN MAANEN, 1996).

Afirmam os gestores que buscam, mais especificamente na filial, treinar pessoas próximas na mesma área, para que, em caso de necessidade, possam assumir as atividades. Mas acrescentam que, como o *turnover* é baixo, as promoções e carreira são mais difíceis de ocorrer.

Observou-se pelas falas dos entrevistados que as promoções que já ocorreram na empresa incluíram o público diverso, mas não em função da diversidade. Como exemplo, esclareceram que, em uma situação pontual, um colaborador foi auxiliado com uma transferência para poder trabalhar mais perto de casa, sabendo-se que ele precisava dar maior assistência a um filho com problemas. Dessa forma, demonstraram que apresentam uma

gestão mais humanizada, buscando conciliar a realidade do colaborador com a possibilidade da organização.

A Companhia é bastante aberta aos colaboradores que queiram atuar em outras bases, como expatriados, e desenvolvem um movimento interessante no segmento de conduzir colaboradores para a matriz e entre as filiais. Também existem expatriados que se movimentam da matriz para as filiais, no entanto, expressando a cultura organizacional e não exclusivamente a cultura do país, quanto aos aspectos étnicos-raciais. “[...] a empresa está muito aberta para quem quer trabalhar na matriz, paga-se moradia, fazem um pacote [...]. Não importa a nacionalidade” (E8, 2011).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) expõem que o desenvolvimento de carreira deve preparar os colaboradores para progredirem, podendo assumir cargos para os quais estão capacitados, sob a máxima utilização possível. Os requisitos de qualificação formal em empregos de alto nível indicam o volume de treinamento e desenvolvimento que os funcionários precisam comprovar para assumir aqueles cargos.

Aos expatriados que permanecem na matriz são oferecidos benefícios diferenciados para que seja atrativa a sua permanência, por meio de normas previstas na própria empresa. Dessa forma, quanto maior o nível de quem está sendo alocado no outro país, melhor o auxílio para moradia, escola para filhos, por exemplo. Como as oportunidades de crescer nas filiais são menores, uma chance de desenvolver carreira seria atuar como expatriado na matriz. Entretanto, observa-se o interesse por parte dos colaboradores em assumir cargos mais estratégicos, o que não contrapõe, por vezes, o interesse destes, tendo em vista a necessidade na matriz de mão de obra ainda operacional.

Nesse sentido, na companhia localizada no Brasil já se observaram pessoas com características de limitação física e homossexualidade que foram convidadas para assumir cargos superiores fora do país, no entanto, a grande demanda é para os cargos operacionais.

Sobre o subsistema de **gestão burocrática da atividade de pessoal**, nota-se que esta atividade é mais praticada pela área de Recursos Humanos da companhia, comprovada por um caso ocorrido no Brasil: para poder exercitar o benefício da assistência médica para casais do mesmo sexo, foi necessário que o RH demonstrasse a alteração na legislação, explicasse a cultura brasileira, para que a matriz pudesse compreender e assumir a legalidade do novo dependente que passou a usufruir, além do benefício da saúde, de todos os outros a que tinha direito, pois a empresa reconhece esse dependente, com base em uma política global e não exclusivamente local.

A área de Recursos Humanos no Brasil, também versou ao Sindicato sobre a possibilidade em se praticar férias mais de uma vez ao ano, indo de encontro às determinações que a legislação brasileira prevê, buscando dividir os dias durante o ano, para proporcionar maior usufruto do benefício de viagens a pedido dos colaboradores, estendendo também para as pessoas com mais de cinquenta anos:

Acima de cinquenta anos a CLT obriga que as férias sejam gozadas uma vez ao ano e o maior benefício nosso é a viagem, e é um pedido deles poder dividir as férias para poder usufruir, então avisamos o sindicado para poder incluir (E6, 2011).

Em específico, visando à análise sintética da empresa “C”, pode se identificar que os subsistemas de Recursos Humanos que mais abordam a gestão da diversidade se referem ao treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, principalmente por observarem que, após o treinamento de integração, os colaboradores demonstram compreender a cultura diversa da companhia, chegando a demonstrar quebra de preconceitos antes existentes. Os benefícios são amplamente estendidos aos dependentes mediante respeito à política local, de tal forma que para os locais onde há reconhecimento da união de homossexuais, estes passam também a usufruir os benefícios, como os de viagem, dentre outros. A carreira e sucessão são bastante estimuladas, principalmente para colaboradores que queiram atuar como expatriados, nos diversos níveis hierárquicos, mas com maior necessidade para atuar na área operacional e tática. Nesse caso, a gestão burocrática e atividade de pessoal passam a ter considerável atenção quando há necessidade de esclarecer à matriz as diferentes políticas que, muitas vezes, abordam a diversidade, para que compreendam as particularidades culturais e possam reconhecê-las oficialmente.

Sobre as semelhanças e diferenças das políticas de diversidade cultural no Brasil e na matriz ou filial fora do país, deve-se considerar a Companhia “C” como filial no Brasil. Nota-se como uma das significativas diferenças na matriz, a atribuição do salário ao colaborador pelo que ele contribui para a empresa, e isto não está vinculado ao cargo. Tal prática requer um procedimento transparente e mais de uma pessoa participa do processo de tomada de decisão para se chegar ao valor.

Um dos entrevistados pondera que a CLT é um instrumento que protege a relação empresa-empregado, mas, em outros momentos, demonstra rigidez, como é o caso de impedimentos aos gestores de RH, por exemplo, de dividir um cargo com outro colaborador na mesma organização, como é possível na Europa.

Apesar de existir a padronização dos benefícios que devem ser similares no mundo todo, caso haja algum benefício diferente, oferecido em outra unidade operacional, não pode ser estendido também aos demais, a exemplo da assistência odontológica.

Na matriz, as características da diversidade cultural como gênero, homossexualidade e a deficiência física existem, no entanto, os entrevistados observam que apresentam-se de forma mais reservada. Não obstante existirem várias características da diversidade, percebe-se, naturalmente, que a cultura da matriz é dominante.

A lealdade é uma característica muito almejada nessa companhia, que chega a ter convênio com outras companhias, pelo qual os colaboradores, nas ocasiões de mudança de empresa, devem respeitar um período de quarenta dias para que efetuem a transferência de uma para a outra.

Os entrevistados relataram que, quando a companhia se expande muito rapidamente, lida com políticas, regras, legislações, modelos mentais nas localidades em que vai atuar muito diferentes dos seus, então, o processo de compreensão das normas em outros locais, por vezes, demora um pouco para ser introjetado por parte da matriz.

c) Como ocorre o gerenciamento e o comportamento da organização, com base na caracterização do público diverso culturalmente pelos gestores entrevistados.

Sobre a **Liderança**, os gestores da companhia declaram que o líder precisa ter visão para conseguir trabalhar com a estrutura da empresa e atentar para as pessoas que melhor a atendam, de acordo com conhecimentos e possibilidades. Desse modo, trata da alocação das competências, mediante necessidades no trabalho. Esta maneira de se posicionar corresponde à visão de Wexley, Yukl (1975), que concebem que a liderança deve ser entendida como um processo de prover direcionamento e influenciar indivíduos ou grupos para que objetivos sejam alcançados.

Em uma situação específica com deficiente, os entrevistados entendem que tratar de forma inclusiva é tratá-lo como a todos. A esse respeito, um dos entrevistados relatou um fato em que pôde exercer o que pratica com os colaboradores, visando à inclusão, em uma circunstância em que necessitou chamar a atenção quanto à apresentação pessoal, considerada essencial pelo segmento, e nesse caso particular, chegou a abordar uma das características da diversidade também:

[...] se ele não pedir auxílio eu o trato como todos. Em situação com um deficiente mental (apelido), ele chegou muito desarrumado, barbado, cinta fora do local, tinha boa matemática, acredito que chegou à idade mental de oito anos... Então, mostrei que isso não estava correto, perguntei se ele já me viu assim, ele respondeu que não, e eu falei para se arrumar. Trato como outro trabalhador, todo mundo geralmente trata com mimo. Depois, pedi para ele se apresentar, estava correto (E7, 2011).

Compreende-se, pois, que um dos papéis dos gestores é trabalhar a diversidade, como um facilitador nas relações e levar tal postura aos demais líderes para que se torne mais disseminado:

Nem todo mundo é preparado para entender a diversidade e o papel do gestor também é o de ser facilitador para que as pessoas lidem com a diversidade, quebrar alguns conceitos e tabus das pessoas através das conversas, desarmar alguns preconceitos, o que deve ser feito de uma forma mais objetiva, clara e leve e levar isso também para os demais gestores (E6, 2011).

Esclarecem que, quando se faz necessário chamar a atenção, deve ser feito, mas sempre de uma forma leve (comportamento que, segundo eles, deve ser aplicado para todos). Declaram que lidar com a diversidade requer muito cuidado, pois, assim como há pessoas que se sentem desprestigiadas, outras com as mesmas características fazem brincadeiras de si próprias.

Os sistemas de **Comunicação** nas organizações afetam inúmeros resultados que são cruciais para o funcionamento de uma organização e para a obtenção de vantagens competitivas. Essas vantagens incluem produtividade, serviços e produtos de qualidade, criatividade, menores taxas de absenteísmo e rotatividade, custos reduzidos. Sendo assim, a comunicação organizacional está inter-relacionada com a eficácia da organização (HITT et al, 2007).

Acerca da comunicação que inclui a diversidade, divulgaram que não se utilizam de comunicação específica para tratá-la, mas se servem de e-mails, do próprio site - intranet, jornal interno (que expressa as culturas no mundo e trabalhos sociais que realizam) e também da comunicação direta, por meio de reuniões e atendimento nas salas, com entrada permitida aos colaboradores em qualquer momento.

Para os gestores, a área de RH desenvolve um papel primordial na comunicação entre matriz-filial, pois esta área atualiza a companhia em relação a informações globais da matriz, políticas que envolvem pessoas e processos burocráticos da própria filial. Ou seja, aproximam a realidade da matriz ao cotidiano na filial.

Por outro lado, quando é preciso chamar a atenção dos colaboradores, um dos gestores acredita que utilizar-se de mecanismos que “desarmem” as pessoas torna mais fácil o entendimento de como proceder nas mais diversas situações, pois cada um oferece seu ponto de vista. “Quando estão mais descontraídos sobre determinada situação, “as fichas caem”; se pergunto diretamente, a resposta pode ser ensaiada” (E7, 2011).

Atenta-se ao fato de que, quando os gestores apresentam a empresa, é fundamental comunicar principalmente os benefícios, o que e a quem ela atende, pois os gestores notaram que as pessoas têm vergonha de perguntar. No Brasil, é preciso deixar claro o reconhecimento como dependente da pessoa com característica homossexual, em relação à assistência médica, para que esse grupo não sofra prejuízos e não perca prazos para realizar o cadastro da inclusão do dependente, podendo acarretar o cumprimento de carências, se for cadastrado após trinta dias da data de admissão, por exemplo.

Um dos entrevistados observou que, nas questões que envolvem o recrutamento interno, geralmente dentre vários candidatos, provavelmente um deles será promovido e o restante não, de tal forma que é papel do gestor buscar, por meio da comunicação, uma aproximação aos candidatos, para esclarecer tal processo, pois se presume que continuarão trabalhando na companhia e necessitam reconhecer o melhor para o cargo e, por outro lado, compreender o que falta para os que não atingiram a promoção.

Nos casos de uma promoção, acredita-se que a comunicação precise ser completa para que todos os participantes que estão concorrendo a uma vaga tenham claros os fatos, a realidade de que alguém vai ser promovido e outro não. Portanto, tais assuntos devem ser explicados antes, para que não haja problemas depois, já que nem todos serão selecionados.

Quando a comunicação envolve documentos, os entrevistados expuseram que há manuais muito elucidativos que são encaminhados aos funcionários de acordo com os cargos, razão pela qual se sentem amparados nos que se refere ao que a companhia almeja, para que a atuação local corresponda à global. Não são coletadas assinaturas para confirmar que receberam os manuais, porém ficam bem estabelecidos qual a missão, a visão e os valores da companhia.

Existe um manual que atende a área de recursos humanos que dita as políticas da empresa, abordando, inclusive, temas como a conduta e avaliação de desempenho. Nele há o código de conduta e ética, trata do comportamento, há a explicação do que é assédio e como agir nessas situações.

Observa-se na empresa a necessidade de se trabalhar o processo de comunicação para não gerar conflitos entre culturas, principalmente por meio da linguagem, pois, se ela não for usada corretamente com quem se almeja atingir, pode dar outra conotação.

Por vezes há necessidade de posicionamento do gestor local principalmente quando o colaborador de outra unidade do exterior está presente na companhia (filial), pois, por vezes trata o funcionário mediante sua cultura, sem observar as particularidades da cultura local em que a companhia está operando. Isso muda de país para país, o que é normal para um local, para outro, pode se chegar a uma prisão. É preciso dar o *feedback*, para que a cultura da organização local seja incluída (E6, 2011).

Além disso, ressaltam que o **Trabalho em equipe** é muito reconhecido em filiais que tenham um menor número de pessoas, pois, o fato de estarem maior tempo juntas é um elemento facilitador do conhecimento de cada uma, para que se possa traçar um perfil de trabalho em equipe.

As diferenças formam a própria cultura e as características da empresa, a capacidade de se adaptar à diversidade faz isso, de ter empatia, de colocar no lugar do outro, de aceitar processos diferentes, flexibilidade. A diversidade permite isso, senão vai se repetir fórmulas (sic) que já estão ultrapassadas (E6,2011).

Wagner III, Hollenbeck (2002) explicam que, para o trabalho em equipe obter sucesso, é preciso o compromisso com as metas de equipe e a subordinação dos interesses pessoais ou especializados. Todos os grupos têm alguma meta ou propósito, mas, nas equipes, a especialização dos membros cria uma situação particularmente geradora de interesses diferenciados. A companhia valoriza a atividade de equipe, uma vez que seus integrantes tem clareza quanto a suas responsabilidades, demonstram respeito por seus pares e buscam se aconselhar, mediante a especialidade de cada um. Apesar da especialização de cada área, demonstram que as atividades se relacionam no cotidiano de trabalho.

Sobre o **Clima organizacional**, os entrevistados informam que não aplicam a “pesquisa de clima”, no entanto, assinalam que, mesmo não aplicando a pesquisa, os gestores observam as reações dos colaboradores, por algumas situações, chegando a se referir a esse clima, como a um termômetro e que o estado de satisfação ou insatisfação ocorre sempre que a comunicação entre gestores e colaboradores está envolvida.

Os entrevistados avaliam que a diversidade gera um clima de satisfação na companhia, pois compreendem que trabalhar com pessoas diferentes resulta em inovação, constante movimentação e que o cotidiano de trabalho não se torna tedioso.

A diversidade traz vantagem no clima do grupo, acredito que a miscigenação é o caminho, e a mistura é a melhor solução. A grande diferença do Brasil para os outros países é que aqui todo mundo se mistura com todo mundo (E7, 2011).

Referem-se ainda a um clima de satisfação quando as férias estão envolvidas, momento em que se utilizam dos benefícios das passagens e podem partilhá-las em dois momentos no ano. Também há satisfação quando mencionam o pagamento de horas extras e não o acúmulo de banco de horas, uma vez que “não gera o cansaço para o seu descanso” (E7, 2011).

Administram o processo das escalas para que sejam compensadas dentro do mesmo mês, ainda buscam um equilíbrio financeiro já que optam por pagar as horas extras. Tal processo também gera satisfação aos gestores.

No entanto, observam-se situações de clima tenso quando do período que antecede à divulgação da PLR. De acordo com Maximiano (2004), o produto dos sentimentos é chamado de clima organizacional. O clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. Por conseguinte, há um enfoque comportamental, isto é, a empresa deve ser reconhecida como um sistema social, composto por pessoas, sentimentos, interesses e motivações.

O que se pode observar pela fala de um dos entrevistados é que a comunicação e os relacionamentos entre as pessoas as aproximam, e que a realidade de grupos menores, que é uma característica da filial, os torna mais unidos, pois demonstram afinidade, inclusive fora da esfera profissional.

Não temos a pesquisa de clima, mas há um termômetro... são as comunicações entre os funcionários, com os gestores e entre os gestores. Observa-se que a proximidade com grupos menores auxilia, deixam as pessoas mais próximas.(E9, 2011)

Sobre a **Avaliação de Desempenho**, pode-se verificar que nessa companhia, busca-se realizar uma avaliação comportamental e incentivar o trato do respeito que deve existir em todas as áreas, indiferentemente do credo, cor, sexo. As pessoas são avaliadas em algumas

ocasiões, dentre elas, ao iniciarem algum curso, quando lhes é fornecida alguma orientação, *feedback*, mediante avaliação feita anteriormente por seus pares.

Para se obter o benefício máximo da avaliação de desempenho, é preciso notar se os colaboradores compreenderam desde os critérios que são avaliados até a mensuração do desempenho que cria um impacto na organização e no de trabalho do colaborador.

Vale ressaltar o cuidado em evitar as manobras políticas e os melindres em relação ao *feedback* negativo, pois torna-se um processo de desperdício de tempo e dinheiro investidos, devendo ser analisado com cautela. Criticar de forma pesada um profissional pode levantar um obstáculo de comunicação intransponível e irreversível, criando uma resistência ainda maior durante o processo; tampouco o contrário, ceder à avaliação por piedade, só para não gerar constrangimentos (CARVALHO, 2005).

É interessante constatar que os gestores dessa companhia que foram entrevistados verbalizam sobre atividades profissionais que exerceram em vários países, e que essa experiência demonstra contribuir no trato polido que possuem com seus colaboradores.

Para **Tomada de decisão**, os gestores baseiam-se nos manuais nos quais as normativas estão definidas e que existem regras bem claras que facilitam a gestão. E ainda afirmaram que não demitem com facilidade, haja vista não ser uma prática da Companhia, mas o que acontece é que os funcionários solicitam saída para cargos melhores. No entanto, fazem questão de frisar que, para uma demissão ocorrer, deve haver uma justificativa, como “Um caso de demissão por erro no Aeroporto, (porque) veio uma bronca da matriz” (E11, 2011).

Sobre o **Gerenciamento de conflitos**, expuseram que existe uma comunicação com cada uma das partes envolvidas e depois em conjunto em busca de consenso. Se existir a necessidade de sindicância, esta é praticada. Além disso, procuram trabalhar a prevenção dos conflitos, por intermédio de reuniões pontuais. E quando verificam que algo foge ao controle, não hesitam em procurar auxílio da área de RH.

De maneira muito discreta, e sob observação na pesquisa, parece existir um conflito quando a avaliação de desempenho retrata situação perante um cargo superior, na qual a relação de poder do avaliado pode interferir nas atividades do avaliador, gerando um forte impacto no relacionamento. Também foi possível analisar o comportamento de pessoas extrovertidas que chamam a atenção de um indivíduo no coletivo, mesmo que em tom de brincadeira, provocando conflito. Observa-se que, quando um comportamento inadequado é praticado por um colaborador subordinado, o gestor trabalha o conflito diretamente, mas quando é praticado por um superior, o colaborador demonstra uma sensação de fragilidade no trabalho.

Moscovici (2008) admite que as diferenças entre as pessoas não podem ser consideradas inerentemente boas ou más. Algumas vezes, trazem benefício ao grupo e ao indivíduo, outras vezes, trazem prejuízos, reduzindo-lhes a eficiência [...] as diferenças individuais podem ser visualizadas através de um prisma mais completo, pois, se apresentadas pelo indivíduo, podem ser consideradas desejáveis e valiosas, já que proporcionam riqueza de possibilidades, de opções para melhores – e piores – maneiras de reagir a qualquer situação ou problema.

Na companhia, pode-se reparar que uma pessoa com característica da diversidade destaca-se pela comunicação, habilidade no trato ao cliente, considera o negócio da empresa como o primordial, no entanto, simultaneamente, demonstra ausência de limites no trato com os subordinados, por vezes, chamando a atenção de um colaborador no coletivo.

Sobre os **resultados organizacionais**, os entrevistados acreditam que a diversidade gera apenas resultados positivos, pois declararam que as diferenças formam a própria cultura e as características da empresa. Cumpre acrescentar que a capacidade de se adaptar à diversidade proporciona ter empatia, se colocar no lugar do outro, aceitar processos diferentes e ter flexibilidade. Caso contrário, pode-se incorrer em repetir fórmulas que já estão ultrapassadas.

Os entrevistados chegaram a citar que o grau de instrução e posição financeira dos colaboradores na companhia, em geral, definem o perfil para um melhor atendimento, relacionamento dentro da própria companhia, o que também está relacionado à diversidade:

Eu acredito que quanto menor o grau de instrução e financeiro nós somos... Quanto mais ricos e ilustrados, nós somos mais exclusivos, nós excluimos mais as pessoas. Quanto mais pobre e mais humilde de formação, mais nós somos receptivos (E7, 2011).

Ademais, ressaltaram que o homossexual tem facilidade de entender as pessoas, prestar atenção nelas e perceber a diferença, pois lida com passageiros de países diferentes, de cultura diferente, ou seja, o próprio cliente já tem uma diversidade nata, e essa característica da diversidade lida muito bem com isso. Por fazer algo extraordinário para a companhia, uma pessoa com características do homossexualismo já foi recompensada, além de ter se destacado pela dedicação, pelo capricho, ser muito organizada, e quase não necessitar de que o gestor faça acompanhamentos.

Além da característica citada, observou-se que outro colaborador com a característica da obesidade também foi recompensado como destaque do ano, por ser uma pessoa muito atenta, caprichosa, tornando-se referência para o setor e para a companhia.

O que foi exposto demonstra que, quando existem promoções para pessoas com essas características, todos da companhia as encara com muito mais naturalidade.

Há na empresa a constatação de que os jovens, em tecnologia, são ótimos, ganham tempo, são muito rápidos, apresentam-se com muita garra e são comprometidos com os resultados. Apesar de eles ensinarem, os gestores admitem que eles não têm muita paciência para tal.

Os entrevistados mencionaram que a questão de gênero é acordada para melhor se adaptar ao cliente, ou seja, algumas culturas preferem negociar mais com homens, então, o cliente demanda, e isso é cultural. Se não se levar em conta essa preferência, haverá uma grande perda de tempo.

Retrataram, ainda, que grupos com diferenças étnico-raciais auxiliam muito no processo de atendimento da companhia, pois transmitem segurança para quem adquire os serviços, principalmente quando se está no voo e alguém compreende a língua do cliente.

Para a Companhia “C”, é fato que um colaborador que apresenta a diversidade associada à regionalidade e às características locais geram vantagem no trabalho em relação a outro colaborador que demora para associá-las, sendo que o primeiro aprende mais rápido, pois conhece a cultura, o que o coloca à frente.

No que diz respeito à idade, os entrevistados declararam que o aposentado tem a seu favor muita experiência, o que é visto de forma positiva pela empresa.

Sobre a mudança no gerenciamento para lidar com a mudança da diversidade, descreveram que devem aprender a lidar tanto com o cliente interno quanto com o externo, bem como compreender que as pessoas conservam suas culturas, influenciando no trabalho. Como exemplo, pode-se mencionar a ocorrência dos fusos horários, datas festivas, calendários religiosos, tudo precisa estar previsto.

Afirmaram ainda que, se o gestor concorda com os modos operantes da companhia, sua gestão se torna mais tranquila. Além disso, reiteraram que o processo de gerenciamento envolve amplas responsabilidades que também geram amadurecimento no trato com as pessoas. E esse processo auxilia na gestão da diversidade.

Em particular, alguns dos entrevistados demonstram vivência no ambiente internacional, e é comum entre eles a prática de atividades voluntária que desenvolveram fora ou no país, com o objetivo de melhoria no *status* (condição) de vida de grupos desfavorecidos

socialmente e, por vezes, financeiramente. Tais atividades voluntárias os assemelharam no trato de empatia para com seus colaboradores, uma vez que demonstraram um comportamento de defesa à inclusão da diversidade, demonstrando atenção para que um ambiente de discriminação não ocorra.

Os gestores expuseram que a compreensão das diferenças regionais brasileiras facilita para que se atinjam os resultados organizacionais, os negócios e que contar com funcionários no mundo todo, que representam a cultura de cada local e que dominam o idioma, auxilia bastante. No entanto, percebe-se que existe o preconceito do regionalismo, que não é uma característica exclusiva do Brasil.

Diante do relato problemático anterior, é possível perceber que o cenário indica que o gestor deva apresentar competências focadas na liderança estratégica, alinhadas à organizacional; sendo assim, é necessário que esteja preparado para lidar com o diverso em prol dos resultados organizacionais, desenvolvendo, subsidiando, utilizando-se do melhor canal de comunicação a fim de demonstrar que uma equipe diversificada gera vantagens competitivas, permanece unida e proporciona trocas.

Para tanto, é necessário que o gestor esteja preparado para lidar com esse tipo de realidade, agindo, caso contrário, será o primeiro a resistir em atuar com o público diverso. Observa-se a atualidade da expressão de Albuquerque e Leite (2009), quando trata a administração estratégica de GP que deve conduzir um planejamento que aborde mudanças de um sistema de controle para o de comprometimento, que apenas ocorre por meio de mudanças comportamentais na organização.

Nessa Companhia, percebe-se muito bem a alteração do controle para o comprometimento, quando os depoimentos dos entrevistados evidenciam que o gestor deve transmitir sua compreensão acerca da diversidade, sob papel de facilitador, possibilitando na prática a comunicação sobre a temática, bem como ações visando às mudanças de comportamentos, a exemplo da quebra de tabus.

4.1.2.4 Caracterização da Companhia “D”

A companhia caracterizada como “D” possui uma estrutura de Recursos Humanos no Brasil, e conta com aproximadamente trinta mil colaboradores. Atende aos continentes: América, Europa, Ásia e África. Operam no mundo há trinta e cinco anos e apresenta-se como matriz no território brasileiro.

Os gestores entrevistados representam as áreas administrativas e técnicas.

a) Sobre as características da diversidade cultural na Companhia “D”.

Observou-se, por meio da pesquisa a presença de praticamente todas as características da diversidade cultural previstas no roteiro aplicado por ocasião da entrevista nesta empresa.

Nessa companhia, existe uma área específica que trata da sustentabilidade, na qual se inserem os trabalhos oficializados como os de diversidade, atua-se com a inclusão dos deficientes, e ainda, há uma área de *compliance* que trabalha em conjunto com a sustentabilidade, para que não haja diferenciação entre as pessoas, sob prerrogativa de uma gestão uniforme, mediante as políticas de conduta e de ética.

A área que administra as políticas que tratam da diversidade está inserida em um programa maior que aborda a sustentabilidade na companhia, pois há a preocupação de que tais políticas sejam amplamente divulgadas e adotadas pelas demais áreas da companhia.

Na ocasião em que se estavam estruturando os trabalhos sobre sustentabilidade, promoveram-se atividades vinculadas a um programa de coleta seletiva na empresa e, para se falar de sustentabilidade, foi criado um comitê de qualidade de vida, para que houvesse uma discussão mais ampla sobre o tema.

Os colaboradores envolvidos passaram a compreender que algumas ações vinculadas à área social necessitavam ser revistas, assim como a administração de todos os benefícios oriundos de doações, observando ser indispensável que a área de responsabilidade social e sustentabilidade pudesse tratá-los por políticas padronizadas sobre normativas de concessões. Tal comitê passou a compreender a importância de desenvolverem políticas que pudessem ser reconhecidas por todas as partes interessadas no negócio da companhia.

Passou-se, então, a adotar a aplicação de indicadores para mensurar e avaliar os trabalhos, propondo aderência, prática e disseminação das políticas, bem como prestação de contas a seus *Stakeholders*, que segundo Hanashiro et al.,(2008) *apud* Clarkson(1994), estes podem ser compreendidos como primários e secundários, reconhecendo os primários como o acionistas, investidores, empregados, fornecedores, consumidores, os clientes e aqueles que fazem com que as leis e regulamentações sejam cumpridos; e os secundários caracterizados por grupos representantes da sociedade que exercem pressão sobre uma empresa.

Nessa época, houve um programa de capacitação envolvendo as lideranças, para disseminar os conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade, e, assim, foi instaurada uma área específica para tratar de tais trabalhos.

Na atualidade, trabalha-se sobre alguns pilares para divulgar a sustentabilidade e os programas de responsabilidade social, Educação e Sustentabilidade, almejando o funcionário cidadão, com a finalidade de que ele se torne um funcionário social e melhor para o meio-ambiente.

Sobre a sustentabilidade, Barney(1995) reconhece que, quando esta temática se torna uma competência essencial em uma organização, acaba também por gerar vantagem competitiva. Nesse sentido, a Companhia “D” busca tornar a sustentabilidade como competência essencial focada em algumas áreas de atuação para que se veja, pratique, reflita sobre algumas realidades, a fim de haver mudança de conceitos por meio dos clientes, funcionários, fornecedores, investidores, sociedade e meio ambiente.

A abordagem sobre a gestão da diversidade, em específico, está prevista no ícone que trata dos “funcionários”, para os quais existe um programa de qualidade de vida, além de pesquisa de “clima”, voluntariado, com o objetivo de resgatar o espírito de servir e a educação que capacita os instrutores.

As discussões que começaram a versar sobre a diversidade na companhia abordaram temas antes não contestados, a exemplo dos padrões de beleza, pois se percebia determinadas características físicas preferidas para alguns cargos, como o de Comissários de Bordo. Assim, foi proposto um questionamento sobre outros estilos de beleza, sob o prisma de quem está vendo. Os entrevistados relataram que para alterar esses padrões houve abertura da companhia para uma discussão, tratando, por exemplo, o assunto baseado na proposta: “O que é bonito para todo mundo pode não ser para você” (E9, 2011).

A companhia possui atualmente uma política de RH, embasada no código de ética que pontua que não pode haver discriminação nas contratações. Por outro lado, o processo de seleção deve considerar e entender a posição do outro, a diversidade de cada pessoa. Considera-se que deve haver o combate à discriminação, e, em caso do não cumprimento a essa norma, estão previstas punições, desde uma advertência até uma demissão por justa causa.

Os entrevistados explicaram que na empresa existe um trabalho bem estruturado, no tocante ao cumprimento das cotas dos deficientes, realizando adaptação para inserir o deficiente no setor em que vai trabalhar, uma vez que compreendem a necessidade de se adequar a infraestrutura para atender esse grupo e, da mesma forma que os gestores agem com todos os colaboradores, também os deficientes não observados quanto ao seu rendimento nas atividades laborais.

Portanto, nessa companhia existe uma clara orientação de que a pessoa com deficiência não é diferente de ninguém, o que existe são algumas necessidades específicas,

com a ressalva de que os procedimentos internos são aplicados a todos os funcionários, verbalizam que deve-se compreender que todas as pessoas possuem suas particularidades, tornando-os assim diversas.

b) Sobre as políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações por meio dos subsistemas de GP.

No **subsistema de recrutamento e seleção**, é notória a preocupação em salientar sobre os valores da diversidade cultural com que a organização está comprometida. Evidencia-se no ato do recrutamento, através de oportunidades de empregos, a utilização de alguns princípios como: a não discriminação quanto à opção sexual, idade, nacionalidade, raça, religião, cor, gênero e deficiência (MENDES, 2005).

No caso dessa companhia, os entrevistados verbalizaram que não há limite de idade para contratação. Há exceções, ou seja, casos em que não se pode contratar por motivo de segurança, como exemplo a questão da altura mínima para os Comissários de bordo ou, ao contrário, as pessoas que vão trabalhar na rampa ou porão sugere-se ter estatura baixa. E ainda, na tripulação não pode haver deficientes e/ou pessoas com um dos tipos de diabetes, miopia elevada, regras determinadas pelo órgão da Aeronáutica.

A seleção prévia é realizada na própria companhia, isto é, o cliente interno abre a vaga, há um processo inicial de busca, possíveis migrações de funcionários, levantam-se dados internos, como faltas, atestados, aplicação de alguma advertência. Se as vagas não são preenchidas internamente, então, se procuram os candidatos no mercado externo.

Em relação ao público de características de diversidade vinculadas à deficiência, a área específica que trata da sustentabilidade trabalha diretamente com a área de recrutamento e seleção. Há considerável preocupação com a adequação ao perfil e as exigências do cliente. “Para os deficientes, por vezes, preferem que vá até o local para observar se o espaço é adequado ou se necessita de alguma adequação, faz-se entrevista individual no local” (E11, 2011). Também há uma busca interna dos deficientes que já se encontram na companhia.

No caso de recrutamento para deficientes, trabalham com ONG’s (organizações não governamentais) e com parceiros terceiros, visando atrair mais pessoas. Existe uma avaliação prévia para saber se é possível enquadrá-lo na lei que trata das cotas. Também há divulgação em feiras e sindicatos. Para esse caso especial, implantou-se o programa identificado como “Indique um amigo”.

Para seleção de pessoas com deficiência, baseia-se tanto no recrutamento interno, quanto externo. Uma vez por semana, os responsáveis pela seleção juntamente com os representantes da área que trabalha com as políticas de inserção da diversidade na companhia, se reúnem como uma banca examinadora e encaminham ou não os candidatos para os demais procedimentos, para os quais todos devem estar habilitados.

Nessa companhia, nota-se uma preocupação em se ter uma diretriz que anuncie as possibilidades de inclusão vinculadas aos cargos:

No projeto de inclusão há um mapeamento dos cargos e possibilidades do que pode ser incluído em cada cargo, junto a área de segurança, saúde e da área de cargos e salários, mapeando qual a deficiência é possível para o cargo (E9,2011).

No **subsistema de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa**, trabalha-se com informações baseadas na estratégia da empresa, considerando as metas que deverão ser alcançadas. Para tanto, busca-se a adequação dos perfis das pessoas para que o resultado seja atingido, confirmando o posicionamento de Silva et al., (2009) que relatam que uma organização que atua de forma estratégica, considera que os recursos internos de uma organização, compreendido aqui como as pessoas, através de suas competências e habilidades, dispostas a aprender, geram vantagem competitiva.

Nos treinamentos e programas de educação corporativa, são oferecidos subsídios necessários para que as pessoas com deficiência possam ter acesso aos programas como qualquer outro colaborador. Como exemplo, quando se utilizam de vídeos, fazem adaptação para o deficiente auditivo, por meio da linguagem de libras (Língua Brasileira dos Sinais), quando não há legenda que possa ser lida. E há colaboradores que estão sendo treinados com libras em diversas áreas, almejando uma comunicação mais ampla. “Existe curso de libras, para os aeroportos on-line, e o mesmo curso presencial para turmas que são formadas por gestores e um colega de trabalho, estendida para os terceiros” (E9, 2011).

Realiza-se um processo de capacitação para os deficientes, pelo qual são contratados desde o primeiro dia e os que tiverem aprovações vão para as áreas de atuação na companhia, como nas áreas administrativas da matriz. Na ocasião da capacitação, desenvolvem-se competências básicas para o trabalho e treinamento técnico.

A companhia conta ainda com um projeto social de apoio a organizações voltadas à criança e aos deficientes, que proporciona cursos de informática, atividades para aperfeiçoamento na área de gestão de informática ou industrial. Utiliza-se de palestras e

treinamentos abordando temas como a globalização e mercado de trabalho, motivação, saúde, segurança no trabalho, direitos humanos e o mundo do trabalho, objetivando a possível inserção posterior no programa de jovem aprendiz e também no programa de inclusão social de pessoas com deficiência.

Existe uma capacitação de trezentas horas para as pessoas com deficiência com uma parceria, com no máximo vinte alunos por sala, há demissão, já houve dezessete turmas formadas. Capacitou-se mais de duzentos de sessenta e duas pessoas. (E9,2011).

E, simultaneamente, deve ser feito um trabalho de sensibilização para capacitar os gestores para receber esse público.

Importante observar que Hitt et al.,(2008) anunciam que dentre as categorias dos recursos, as pessoas tornam-se vantagem competitiva quando associadas a uma capacitação, o que se observa, nessa companhia, nos programas de aprendizado que buscam capacitar as várias esferas da organização para lidar com a diversidade, sejam gestores em seus vários níveis hierárquicos, o próprio público diverso, a sociedade, fornecedores, clientes, demonstrando uma vantagem nesse quesito perante as demais companhias.

Pela fala dos entrevistados, houve ênfase quanto à necessidade de um trabalho de retenção junto aos deficientes, pois já foi identificado que esse público troca de empresa por uma diferença na remuneração muito baixa. Nesse caso, há um acompanhamento para saber, antes do desligamento, se houve algum problema com o gestor, se houve aceitação, por que querem sair, e, por fim, observaram que a questão de um salário melhor tem sido a maior causa da rotatividade no caso dos deficientes.

A companhia, por meio de seus integrantes, proporciona *workshop* (oficina) para lideranças a fim de orientar como trabalhar, como abordar a diversidade junto aos clientes. Contudo, um dos entrevistados verifica que esta abordagem é internalizada pelos colaboradores, que de forma mais específica, quando da deficiência de um colaborador deficiente, tido como seu par, observa que demonstram preocupação em não tratá-lo como diferente.

Há também uma “capacitação para o gestor, supervisor que vai ser padrinho daquela pessoa, focado na pessoa com deficiência, pessoa que o acompanha na área, também é feito para o aprendiz” (E9, 2011). Essa pessoa caracterizada como “padrinho” torna-se responsável por acompanhar o novo deficiente ou jovem aprendiz na integração na Companhia.

Durante as entrevistas, ficou claro que nessa empresa há uma estrutura de gestão de pessoas desenhada para promover a inclusão dos deficientes por exemplo, no entanto, o apadrinhamento citado acima pode sugerir uma prática de atenção exclusiva, que demonstra contradizer a política de inclusão proposta pela Companhia.

Ainda investe-se na conscientização geral por meio de informes, comunicados, reportagens sobre a diversidade, exposição também nas aeronaves por meio de revistas e nas mídias internas. Promovem-se palestras de sensibilização com pessoas reconhecidas na área de diversidade para que haja melhor entendimento do conceito.

Nos programas de treinamento, desenvolvimento educação corporativa busca-se passar ao líder o quão é benéfico a diversidade, compreendendo que passa a existir pensamento, atitudes diferentes que se complementam. “Se tiver tudo igual não vai ter nada para inovar” (E9, 2011).

Além das práticas adotadas sob a política de sustentabilidade, a empresa realiza um evento por ano, em que, durante uma semana, são abordadas as temáticas vinculadas à sustentabilidade, bem como existe a divulgação dos programas de diversidade, ou seja, o que está sendo realizado, como a inclusão dos deficientes, dos jovens-aprendizes, dos convênios com ONG's (organizações não governamentais) que fomentam cursos para crianças e adolescentes de capacitação profissional, visando à posterior inserção na companhia, se possível.

Um dos entrevistados informou que é oferecida uma capacitação sobre o tema sustentabilidade, disponibilizada via *e-learning*, e que está se desenvolvendo outra capacitação, agora sobre diversidade, à qual todos funcionários podem ter acesso.

Nessa companhia, há o interesse de se aproximar de programas mundiais que tratam da diversidade através do treinamento de seus funcionários que atuam na linha de frente para atenderem ao cliente, pessoas com necessidades especiais, idosos e gestantes.

Os entrevistados informaram que, durante os treinamentos, abordam o respeito à cultura e à diversidade expressa no mundo, como as formas de se cumprimentar mediante cada cultura, horários, decorrentes de crenças religiosas, dentre outros.

No subsistema de **remuneração e recompensas**, na área de RH, trabalha-se com uma ferramenta para essa gestão de dimensão mundial, em que é possível levantar dados sobre cargos, remuneração em um mercado dentro do próprio segmento e o outro que fornece dados que representam sistema global. No entanto, adotam a mesma política de remuneração para todos, embora haja o salário específico para cada cargo, e ainda existe um anuênio por tempo de casa, mas, faz-se questão de verbalizar que não está associado à diversidade.

Para Dutra (2009), a forma mais importante e mais complexa em termos de gestão, de concretizar a valorização da pessoa na organização, é fazê-la através da remuneração que é caracterizada como contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa. A remuneração retrata o valor da pessoa para a empresa, associada ao *status* profissional para o mercado. Porém, se a remuneração for tratada como um fator objetivo, perde-se a perspectiva de todo o seu valor simbólico diante a sociedade.

Referente a remuneração nessa companhia, observa-se que se busca a valorização das pessoas mediante a prática de uma diferenciação salarial por ocasião do mérito e por competência técnica. Não há programa de incentivo monetário, mas há recompensas, isto é, bonificam os colaboradores com folgas e prêmios.

O subsistema de **benefícios** dispõe de assistência à saúde, odontológico, previdência privada, passagens aéreas, vale-transporte e alimentação, grêmio recreativo, seguro de vida. Sobre as passagens, existe uma cota anual para funcionários, para familiares e podem-se incluir amigos. No caso específico de dependentes, a companhia compreende a união estável no Brasil desde antes da determinação legal para aporte junto a assistências médicas, de tal forma que a característica da diversidade homossexual já se encontra contemplada. “O Homossexual traz o termo de união estável e tem todos os direitos, isso existe aqui há muito tempo” (E9, 2011).

Para a obesidade, há um programa de qualidade de vida oferecido pela área da saúde, apesar de os serviços de nutrição já constarem no convênio médico.

Os entrevistados ressaltaram que acreditam que todos os benefícios contemplam as necessidades de todos, mas a infraestrutura em relação à acessibilidade deixa a desejar em determinado prédio. E um dos gestores acrescentou a questão da infraestrutura da cidade e a sugestão da empresa de colocar um automóvel adaptado para funcionários que têm dificuldade de locomoção.

Sobre o subsistema de **carreira e sucessão**, particularmente no programa de sucessão estão desenvolvendo um mapeamento interno. Sobre a carreira, já há o plano de cargos e salários, mas a modelagem e trilha de carreira ainda estão previstas para ocorrerem.

Para os entrevistados, houve promoção de colaboradores com características da diversidade, por exemplo: deficientes auditivos, visuais, gênero, homossexualidade e idade.

Também relataram sobre casos de pessoas que têm um sonho de trabalhar na área técnica e chegam a buscar formação, mas, em virtude de normativas oficiais da Aeronáutica, que envolvem toda uma situação de segurança, alguns cargos não são possíveis para todos,

como por exemplo, o de piloto. Dessa forma, a intenção de avançar na carreira torna-se prejudicada.

Para aprimoramento do processo de sucessão, foi contratada uma Consultoria especializada que auxiliou no levantamento das necessidades, aplicou-se o *coaching*, para que o superior soubesse o que trabalhar, fazendo-se a análise de competência técnica e perfil profissional para todos os colaboradores.

Diante do subsistema Carreira e Sucessão, Dutra (2009), verbaliza que o estímulo está sendo considerado um valioso instrumento de planejar a carreira, pois faz com que as pessoas pensem em seu próprio desenvolvimento com o objetivo de negociarem com a empresa suas intenções de ascensão.

Quanto ao subsistema de **gestão burocrática da atividade de pessoal**, notou-se que grande parte dos gestores não lida com a burocracia referente à diversidade. Assim, quando o colaborador retorna de um afastamento médico, no ambulatório médico são realizados os procedimentos necessário e, se necessário, o convidam para possível acompanhamento pela área médica.

Visando à análise resumida da companhia “D”, identifica-se que as políticas que mais se destacam estão relacionadas ao fato de a companhia apresentar uma área que trata da sustentabilidade e diversidade com políticas estendidas da matriz para todas as filiais. Na área de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, utiliza-se esse subsistema para informar, formar, desenvolver pessoas para lidar com a diversidade, com destaque para as atividades vinculadas às pessoas com deficiência. As políticas de recrutamento e seleção também demonstraram a atuação com foco na busca e alocação de deficientes para atuar na companhia e nos benefícios, haja vista que nessa empresa se reconhecem os vínculos de dependência incluindo o homossexualismo desde antes da determinação legal no Brasil, além de contar com um programa que busca atenção à obesidade, na área médica da empresa.

Sobre as **semelhanças e diferenças das políticas de diversidade cultural no Brasil e na matriz ou filial fora do país**, os gestores se preocupam em respeitar a política pública da localidade onde a companhia opera e treinam seus colaboradores para isso.

No caso específico da linguagem dos sinais, especialmente das libras, os treinamentos são possíveis apenas no Brasil, por ser uma linguagem local.

Sobre a questão da inclusão dos deficientes, há o cuidado em cobrir as cotas, observando uma legislação vigente no Brasil e estendendo-se essa política às demais localidades onde operam.

Não há diferenças na matriz e filiais. Lembrando que se respeita a política pública da localidade onde se opera. Na questão do deficiente, cumprimos as cotas necessárias nas bases de operação, por ocasião da legislação, e outras pelas políticas do RH da matriz, pois leva a política do RH(sic) , mesmo sem a localidade pedir (E9-2011).

c) Como ocorre o gerenciamento e o comportamento da organização, com base na caracterização do público diverso culturalmente pelos gestores entrevistados.

Sobre a **Liderança**, os entrevistados verbalizaram que, sem a formação de líderes, não conseguiriam atingir as metas da organização e que estão no processo de desenvolvimento de líderes, com foco na estratégia coordenada, na busca pela adequação dos *gap's* (lacunas) encontrados.

Compreendem que um líder necessita ter habilidade política, saber lidar com gestão de conflitos, pois os entrevistados notam que as pessoas escutam e flexibilizam pouco, e por isso, compreendem que sempre há um ponto a ser desenvolvido no gestor. Ressaltaram, ainda, que as atividades da área de sustentabilidade, principalmente as de inclusão, ampliam a mente do gestor.

[...] então ele (gestor) está habituado a trabalhar com um tipo de mão de obra e percebe que mudando o perfil daquela contratação ele vai ter os mesmos resultados e, às vezes, até com uma contribuição sentimental pra ele e para a equipe, então isso acaba ajudando (E11, 2011).

Sobre a **Comunicação**, os entrevistados informaram que existe uma área específica na companhia que trata dessa temática e que para divulgarem informações que abordem a diversidade, utilizam a intranet, os murais, quadro de avisos, e-mail, *marketing*, bem como a transmissão das informações, por meio dos gestores e a comunicação *on-line*. Desenvolvem, ainda, material de apoio para os treinamentos, publicam com frequência em suas edições notas sobre a diversidade, realizam palestras, *workshop*. “Na revista, obrigatoriamente, tem matérias sobre diversidade, mês sim, mês não, quem escreve é um parceiro” (E-9, 2011)

Por fim, há um canal onde o Presidente e os Vice-Presidentes falam com os funcionários, já tendo sido tratada por estes a temática da diversidade.

Nas entrevistas, foi relatado, ainda, sobre a comunicação existente na vivência do cotidiano, cujas conversas já demonstram mais abrangência, como no processo de inclusão de

um deficiente “Deixa ele fazer porque ele sabe das limitações dele, não o exclua por isso” (E11, 2011).

Sobre os **Documentos que tratam da temática**, pode-se mencionar a existência de um relatório de sustentabilidade com expressão pública, que contém todos os trabalhos realizados, bem como a evolução desses trabalhos via internet.

Além do código de ética, há formulários de contratação que contemplam mais dados sobre a diversidade. Elaboram-se apresentações para demonstrar para outras organizações seus programas como modelo a serem seguidos.

Sobre o **Trabalho em equipe**, observa-se que a área de Recursos Humanos estrutura-se mediante o cumprimento das necessidades organizacionais e, em virtude de o veículo da comunicação ser bastante disseminado, reconhece-se facilmente a competência de cada pessoa e demonstra-se respeitar o trabalho de inclusão.

Sobre o Clima organizacional, os entrevistados informaram que estão em processo de estruturação, ressaltando que o gestor é fundamental nesse processo, referindo que nos resultados do clima “[...] tem o forte impacto do gestor. O estilo de liderança impacta em até setenta por cento o clima da organização” (E11, 2011).

Notaram que, quando do início da inclusão das pessoas portadoras de deficiência na companhia, observaram que o “clima” oscilou, houve até relatos de insatisfação por parte dos colaboradores que já atuavam na companhia. No entanto, um dos entrevistados admitiu que a fase mais crítica foi superada.

Ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa estará fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004).

Sobre a **Avaliação de Desempenho**, os relatos das entrevistas deixaram entrever que nessa empresa, tal subsistema ainda está em processo de implantação, mas que a avaliação de desempenho deve associar os resultados aos programas de recompensas, de desenvolvimento e de quem futuramente precisa ser desligado por não estar performando. Ou seja, para a avaliação, são considerados diversos elementos que tratam do comportamento, baseado em competências e atitudes.

Sobre a **Tomada de decisão**, um dos entrevistados observa que ainda existem preconceitos, mas, se há denúncias na companhia, praticam-se as punições. Esclarece que o que há na companhia em relação ao preconceito é um reflexo do que existe na sociedade. “Um conflito pode chegar a uma demissão, por exemplo, por roubo; por ter praticado alguma

situação de discriminação, aplicam-se advertências e dependendo do grau do ocorrido, pode ser desligado.”(E-9, 2011)

E ainda, que o segmento aéreo em si é muito complexo, e, em várias ocasiões, as decisões têm de ser tomadas rapidamente:

O segmento aéreo é muito dinâmico, depende diretamente do próprio tempo-clima, que depende do tempo, apresentando-se como um ambiente muito dinâmico, e pelos processos necessitarem ser muito rápidos e complexos, a operação é muito complexa também. (E11, 2011).

Sobre o **Gerenciamento de conflitos**, os entrevistados declararam que os resultados organizacionais podem impactar desde o nível de atendimento, rotatividade, qualidade do trabalho, até a lucratividade. O não gerenciamento da diversidade pode resultar em um forte conflito intergrupar entre membros da maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho (CARVALHO, 2005).

Nesse sentido, os responsáveis por esse setor, inicialmente, escutam em separado as partes e depois aconselham os próprios colaboradores para que se entendam, sendo imparciais, não tomando partido de ninguém. Por isso, buscam exercitar a escuta. Os gestores buscam agir, pois, mediante fatos concretos.

Sobre a diversidade, os gestores esclareceram que existem líderes que não aceitam bem as pessoas com deficiência e esta é a realidade de maior problemática em relação à diversidade que necessitam gerenciar. Deram como exemplo que, em reuniões, quando alguns expõem que não querem mais funcionários com as características da diversidade, procuram esclarecer e questionar sobre o que está ocorrendo. Por vezes, é preciso exercitar algumas reflexões: “Buscar entender como o jovem age, como deve ser interpretado o modelo mental de um deficiente auditivo, dentre outros” (E-9, 2011).

Pelo exposto é que na companhia existe o cuidado em formar o gestor para lidar com conflitos, então, quando necessário, são envolvidos psicólogos, a área que trata da ética, a parte jurídica, ou quando necessário, todos são solicitados.

Além disso, os entrevistados expuseram a respeito das resistências que geram os conflitos associados à falta de conhecimento e observaram que, por natureza, as pessoas se organizam em grupos e, naturalmente, buscam aqueles nos quais seus posicionamentos se assemelham, tornando-se menos abertos a outras realidades, gerando, pois, conflitos que necessitam de atenção:

As maiores dificuldades estão em lidar com as resistências, as coisas veladas, acho que é a falta de conhecimento [...] Como seres humanos nos voltamos para feudos, [para] aqueles grupos que mais nos aceitam... não acho que as pessoas se isolam, se discriminam (verbaliza sobre o que entende pela autodiscriminação), acho que existe esse fechamento em grupo, por se fecharem em feudo não querem conhecer o dos outros. (E9, 2011)

Pelas entrevistas, pôde-se observar que, depois que houve um trabalho que tratou da diversidade no ambiente corporativo, os colaboradores passaram a aceitar melhor algumas situações: “[...] como, por exemplo, o deficiente na equipe gerando comportamento ao ponto do gestor querer outro deficiente.” (E9, 2011)

Sobre os **Resultados organizacionais**, acredita-se que a diversidade gera resultados positivos, pois há o público diverso na companhia e que a heterogeneidade auxilia:

Principalmente se é uma empresa de serviço, que está relacionada à qualidade de serviço a clientes, e existem clientes diversos, então é necessário ter uma mão de obra e uma equipe também diversa para trabalhar alinhados com o público (E11, 2011).

E mais, o trabalho com a diversidade gera impacto nos negócios da companhia:

A diversidade na companhia é primordial, pois os funcionários trabalham com o cliente e isso é diverso, então, se ele tiver entendimento disso, é bom para a companhia, é bom para ele, pois ele vai atender melhor. O benefício que a diversidade traz, o quanto isso é bom para o negócio, precisa-se saber lidar com a diversidade. A diversidade é boa por ter todos juntos, que se complementam, pessoas pensando de forma diferente, isso é excelente. (E9-2011).

A expressão do entrevistado confirma a citação de Hanashiro e Carvalho (2005), que explicam que para tratar da diversidade é preciso pensar de forma crítica o próprio conceito em si, considerando as particularidades de cada país e de como as organizações introjetam isso.

Nota-se, então, que as políticas de gestão da diversidade foram inseridas na organização de tal maneira elucidativa que os gestores as compreendem e as repassam a seus colaboradores. No entanto, há de se trabalhar o ponto de vista, a particularidade de cada gestor, pois para que uma política de gestão da diversidade seja profundamente válida, a

cultura organizacional deve representar as particularidades dos colaboradores a ponto de introjetarem a inclusão em sua vivência.

Deve-se ainda observar que o processo de mudança de uma cultura é trabalhoso e, na maioria das vezes, demorado, e o trato da diversidade está associado a essa mudança e deve ser encarado como um projeto, uma informação nova, que cria um impacto, até que seja amplamente assimilado.

Os entrevistados entendem que todos os colaboradores devem apresentar excelência em suas funções, em específico, são observados no dia a dia, que algumas características favorecem o exercício em determinadas áreas de trabalho. “Talvez para o cargo de agente de bagagem e rampa, ter colaboradores do gênero masculino é melhor do que ter o gênero feminino, assim como na área de bagagem pessoas mais baixas são mais indicadas, tendo em vista o espaço no local de trabalho.” (E9, 2011)

Perceberam, ainda, que o homem é bastante atencioso no atendimento ao público, demonstra segurança, firmeza nos posicionamentos e são mais práticos. As mulheres também são bem atenciosas, mais pacientes que os homens na maioria das ocasiões e, às vezes, são mais demoradas em coletar informações, por estreitarem laços na comunicação e que também demonstram habilidade em desenvolver várias atividades simultaneamente. E observaram que a convivência de ambos flui melhor no ambiente de trabalho, uma vez que um aprende com o outro, tomam para si as atitudes dos outros e acabam por se completarem.

Por outro lado, as pessoas mais maduras são mais pacientes, ponderadas, não são imediatistas, mas, às vezes, não são tão ágeis no aprendizado, e, apesar de serem muito engajadas, comprometidas, no manuseio de sistemas (informatizados) deixam a desejar.

As pessoas mais maduras têm um comportamento de se colocar no lugar do outro com mais facilidade. [...] Eles se sentem incomodados com o comportamento como atrasos, falta sem justificativa, às vezes parecem envergonhados pelo comportamento dos colegas mais jovens e estes naturalmente reagem. (E11, 2011).

A presença de mulheres nas áreas técnicas é mais notada do que antes.

As políticas que tratam dos deficientes são expressivas na busca pela inclusão, mas lidam com uma realidade de alto *turnover* desse grupo, característica observada em todo o segmento.

Os entrevistados verbalizaram que, com exceções, algumas pessoas usam de suas deficiências como forma de acomodação, culminando em reclamações que envolvem

comportamento e o próprio conhecimento técnico. “Isso é lamentável porque acaba dificultando a contratação, o próprio desenvolvimento dessas pessoas.” (E-10, 2011).

As organizações devem ser capazes de mudar de forma constante e positiva, nessa época cheia de desafios; elas devem ser comprometidas com a busca contínua de novas ideias e oportunidades de aperfeiçoamento. O mesmo é verdadeiro para o ser humano. Como membros das organizações e da sociedade, as pessoas também precisam se esforçar para terem um desenvolvimento pessoal contínuo e para manterem o mesmo ritmo que o meio ambiente dinâmico (CARVALHO, 2005).

Sobre as mudanças no gerenciamento que realizam para lidar com a mudança da diversidade os entrevistados reconheceram que precisaram ser muito resilientes, pacientes, com disposição para aprender e para trabalhar de forma estratégica. Ademais, compreendem a importância do trato da competência “[...] não significa saber de todas as coisas, mas sim de poder aprender as coisas, e que a maneira como a pessoa trata a diversidade tem uma relação direta com a criação que a pessoa teve” (E-11, 2011).

Contudo, o objetivo da gestão da diversidade é criar uma organização de alto desempenho, assegurando o melhor aproveitamento dos empregados e propiciando um ambiente com altas taxas de inovação e criatividade (OLIVEIRA E RODRIGUEZ, 2004).

Pelo exposto, observa-se que essa empresa tem buscado trilhar esse caminho, demonstrando *expertise* (conhecimento específico) de trabalhar com os *Stakeholders*, com bastante publicidade e apoio do nível estratégico da companhia.

4.1.2.5 Caracterização da Companhia “E”

A companhia caracterizada como “E” possui uma estrutura de Recursos Humanos no Brasil e não declarou o número de colaboradores. Atende aos continentes: Ásia, África, América, Europa e Oceania. Operam há aproximadamente cinquenta e cinco anos no mundo e apresenta-se como filial no território brasileiro.

Os gestores entrevistados representam as áreas administrativas e técnicas.

a) Sobre as características da diversidade cultural na Companhia “E”

Trata-se de uma companhia pautada nos valores da matriz com forte presença de expatriados e outros considerados ex-expatriados, pois já foram reconhecidos como cidadãos

nas filiais, especialmente no Brasil, apresentando características de forte aproximação à cultura do local em que atuam profissionalmente.

Um dos entrevistados verbaliza que há intenção por parte da matriz, para que se perpetue sua cultura nas filiais, de tal forma que os expatriados são bastante presentes, e servem de instrumento para disseminar os costumes, as tradições, a proposta organizacional da matriz.

Nessa empresa ocorreu um expressivo processo de comunicação, com o objetivo de unificar equipes que atuam em distância geográfica, e de atividades, visando compreender a diversidade dos próprios expatriados.

Verificou-se que existe um número maior de mulheres atuando na companhia, principalmente no atendimento ao público. Além disso, há ênfase na presença da característica da homossexualidade que se apresenta no segmento desde longa data. Mediante exposição de um dos entrevistados, tabus que envolviam essa característica foram diminuindo, porém o que se nota é um aumento dessa característica representada por mulheres com opção oposta ao sexo inerente, quando antes eram mais comuns nos homens.

Os entrevistados nessa companhia citaram que não há uma política que trata exclusivamente da diversidade, mas que eles compreendem que não se podem discriminar pessoas com deficiência, por cor, dentre outras. Associam a esta realidade que o que importa é que as pessoas que trabalham na companhia devem ser aprovadas nos testes para as vagas, sempre visando atender à seguridade e demonstrando responsabilidade.

Há várias pessoas aposentadas trabalhando nessa empresa. Durante toda a pesquisa, esta foi a companhia que apresentou expressiva diversidade de idade (idosos). Um dos colaboradores tem setenta e dois anos de idade e atua na companhia há mais de cinquenta, especificamente, nesse caso, na área técnica.

Os entrevistados declararam, ainda, que a área técnica para eles é composta por colaboradores com características de gênero masculino e há muitos jovens nas equipes.

Também relataram que entendem ser uma realidade do segmento aéreo a audição reduzida nos trabalhos desenvolvidos na pista, onde há muito ruído, mas, na realidade da companhia, não chegam a se tornar deficientes para o reconhecimento da lei, mas percebem que pode se tornar uma limitação no trabalho.

Apesar de contar com muitos jovens nas equipes, como foi dito acima, reconhecem que eles já tiveram mais possibilidades de fazer carreira do que no momento atual, pois, no Brasil, existem muitos idosos, considerados pessoas com mais experiência que permanecem no exercício profissional, visto como amplamente necessários. Por vezes, é possível se

aposentar e continuar trabalhando, por isso, no Brasil, esta é uma realidade que atrai colaboradores, pois, por força da legislação, tal procedimento não é possível em outras localidades.

b) Sobre as políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações por meio dos subsistemas de GP.

O **subsistema de recrutamento e seleção** pratica o recrutamento interno, ou seja, dá-se prioridade aos colaboradores com mais tempo de casa, desde que estejam em posse de suas perfeitas obrigações; em caso de recrutamento externo, buscam-se pessoas com experiência no mercado.

Dependendo do cargo, utiliza-se de consultorias para as vagas externas. Para o nível mais estratégico, priorizam quem já está na companhia, por deterem o conhecimento do histórico da empresa, além da bagagem interna e da experiência.

Existe um banco de currículos, portanto, continuamente, quando se necessita de um funcionário, seleciona-se o currículo, praticam-se entrevistas e testes de conhecimento.

Como as demais companhias, há a necessidade do conhecimento de idiomas, e os gestores esclareceram que, além dos diversos clientes que atendem, os manuais das aeronaves estão todos em inglês. Destacam que o conhecimento em informática hoje passou a ser fundamental.

Apresentam “limitações para ingresso, acima de trinta e seis anos não tem possibilidades, o que é algo muito discutível” (E14-2011).

A matriz reconhece as seleções realizadas pelas filiais, onde há autonomia até cargos de gerência, pois a diretoria geralmente é encaminhada pela matriz.

Sobre o **subsistema de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa**, a empresa possui um programa mundial, os treinamentos são elaborados e aplicados pela matriz, onde os funcionários das várias localidades devem fazê-los. Dependendo da ocasião, quando há um programa novo, um grupo se dirige à matriz e, ao retornar repassa aos demais. Também há instrutores que se deslocam da matriz para as filiais para aplicar os treinamentos.

Nesses treinamentos, aborda-se uma parte técnica e uma humana; nesta última, tratam do comportamento, da boa atenção que deve ser prestada aos clientes, bem como das informações exatas de atenção a um grupo corporativo.

De acordo com um entrevistado, existe um encontro especial na matriz: “Atualmente há um treinamento anual na matriz de uma semana para todos discutirem os problemas

gerados, para que todos saiam alinhados. Fala-se sobre a diversidade dos funcionários” (E13, 2011).

Para subsídio de informações ao subsistema de **remuneração e recompensas**, a companhia participa de um grupo de RH do segmento aéreo, que junto às demais companhias trocam informações e comunicam tudo à matriz.

Pela fala dos entrevistados, pôde-se observar que a questão política e econômica da matriz/filiais cria situações que a área de RH acaba por administrar. São situações mais complexas, como a questão de que os ganhos de negociações sindicais são bastante diferentes nos locais, o que resulta em salários muito diferentes nos diversos países onde operam, pois quando há necessidade de se adequar um salário que está defasado, mas que na matriz está abaixo ainda do que se paga em uma filial, acaba por culminar em uma dificuldade imensa em praticar tal alteração.

Nesse sentido, atualmente, se percebe que alguns salários locais estão acima do que a matriz remunera, de tal forma que: “A remuneração rege-se mediante as leis do local, a não ser os expatriados que são regidos pelas leis da matriz” (E14, 2011).

O subsistema de **benefícios** indica como um dos mais atrativos o da passagem, porque, a partir do terceiro mês na companhia, os funcionários já têm desconto de cinquenta por cento de uma passagem, e, mediante antiguidade, o abatimento no valor da passagem é progressivo. Associa-se também a maior distância que se pode voar, conforme o tempo de casa.

Além dos benefícios do sindicato, a empresa proporciona a utilização das passagens através de suas rotas, e outras, por meio de convênio com as demais companhias, dentro e fora do Brasil, e ainda oferece vantagens na hospedagem em rede hoteleira e no uso de transporte por ocasião das viagens.

Existe a passagem “*no name*” - sem exposição de nome - por meio da qual o colaborador pode levar para viajar quem ele quiser. Os gestores verbalizam que é um benefício bastante utilizado pelas pessoas com as características da homossexualidade. “[...] pode viajar e não precisa dar o nome, apenas para emitir o bilhete, mas não precisa citar a relação, vínculo... isso ocorre a partir do primeiro ano na empresa” (E-12, 2011).

A companhia não arca com plano de saúde, apenas empresta a razão social e CNPJ para que seus colaboradores possam criar o grupo, e contratar uma assistência médica, no entanto, cada colaborador arca com seu valor, sem custeio da companhia. Os entrevistados observaram que isso penaliza as pessoas idosas por terem de pagar valores superiores, mediante a idade e também os mais jovens também acabam pagando mais, considerando sua idade, pois os cálculos são feitos mediante o perfil do grupo.

Sobre o subsistema de **carreira e sucessão**, os entrevistados verbalizam que as filiais, por não terem um plano de carreira local, acaba por gerar uma rotatividade em seu grupo de funcionários, geralmente mais alta entre os mais jovens, embora a intenção fosse preservá-los. A ideia é a de que os colaboradores mais antigos têm a capacidade de cativar os mais jovens, o que por vezes “segura” o jovem por mais tempo na companhia, ocasião em que se transmitem os valores organizacionais.

Os aposentados são os que mais se destacam nas carreiras, pois geralmente associam a característica da aposentadoria à antiguidade na mesma companhia. Quanto à promoção, nos diz um gestor: “Há autonomia nas filias para ascender uma pessoa, consideram muito a antiguidade, desempenho, retorno feito mesmo pelo superior” (E-12, 2011).

Até 2001 havia diferenciação de remuneração por tempo de casa para pessoas mais antigas, porém para os contratados após aquela data essa norma não é mais aplicada, embora permaneça para o grupo da época.

Sobre o subsistema de **gestão burocrática da atividade de pessoal**, nem um dos entrevistados se refere a essa gestão, em virtude da diversidade.

Visando cumprir a análise sintética da companhia “E”, observou-se que o subsistema de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa se destaca por realizar um encontro para discussão e alinhamento das ações que tratam todas as questões que também envolvem as relações humanas.

O subsistema de benefícios sobressai pelas passagens “*no name*”, conforme já exposto, em que o colaborador pode indicar uma pessoa para viajar sem necessitar esclarecer vínculo, o que facilita a abertura das relações com a sociedade, seja utilizada por companheiros(as), oferecidas sob medida voluntária em auxílio a alguma pessoa dentre outras.

E há a ênfase ao subsistema de carreira e sucessão, por contemplar no Brasil a presença e permanência das atividades dos aposentados e expatriados.

Sobre as **semelhanças e diferenças das políticas de diversidade cultural no Brasil e na matriz ou filial fora do país**, foi mencionada a existência de um acordo entre países em que o Brasil reconhece os anos trabalhados e as contribuições realizadas fora do país, podendo ser considerados aqui os anos de contribuição para usufruto da aposentadoria local.

Cumprir lembrar que, no Brasil, existe a possibilidade de permanecer trabalhando mesmo após a aposentadoria, fato este que em outros países não é possível, tornando-se assim o território nacional convidativo à extensão de uma carreira profissional. “Na [...] (matriz) é

obrigatório sair quando se aposenta, aqui no Brasil podem permanecer. Quase trinta por cento são de aposentados” (E-12, 2011).

Ainda a respeito da permanência na companhia, os gestores citaram a existência de um acordo entre países, por meio do qual muitas pessoas conseguiram o visto permanente. Antes, alguns tinham passaporte diplomático, após um período, tiveram contrato de trabalho renovado a cada dois anos, outros conseguiram a permanência por terem se casado com cidadão(a) brasileiro(a), após o referido acordo podem se aposentarem pelo país de origem ou no Brasil e passaram a conseguir o visto permanente, podendo ser caracterizado como residente oficial.

A cultura da matriz apresenta reduzida diversidade das características étnico-raciais, o que se repete nas filiais. A preferência é que os colaboradores atuem em países da própria cultura, ou, por vezes, para permanecerem em outros locais, que não os da mesma origem étnico-racial, chegou-se a indicar que exercessem funções em que não tivessem contato presencial com o cliente.

Observaram, ainda, que, na matriz, existem vários sindicatos por categorias, grupos, com benefícios distintos, mediante negociações conquistadas, pois cada sindicato tem uma normatização, aceita pelo governo e obrigatoriamente aplicada pelas empresas que lidam com vários sindicatos, de acordo com as categorias. E acrescentaram que no Brasil tal processo não é tão intenso, existe mais flexibilidade entre o funcionário e a empresa.

c) Como ocorre o gerenciamento e o comportamento da organização, com base na caracterização do público diverso culturalmente pelos gestores entrevistados.

Sobre a **Liderança** observa-se que, além do conhecimento, a prática dos gestores está bastante embasada na experiência vivenciada, demonstrando como a companhia deve funcionar, apoiando-se nos próprios exemplos que geram: “Existe o respeito pela experiência, mas antes de tudo, precisa ser um bom exemplo. E dar exemplos lhe dá direitos, assim como ser pontual, por exemplo, dentre outros” (E13, 2011).

Cardoso (2010) afirma que a liderança é a chave para a gestão da diversidade. Líderes que gerenciam organizações multiculturais devem identificar e entender as fronteiras entre culturas, rejeitar o etnocentrismo e trabalhar para um nível alto de consciência de sua própria raça ou identidade étnica.

Os líderes executivos precisam desenvolver suas habilidades interpessoais ou humanas para que possam ser eficazes em suas funções (CARVALHO, 2005).

Sobre a **Comunicação**, utiliza-se bastante a comunicação via intranet e as informações são geradas pela matriz. Nas filiais, existe bom relacionamento com os colaboradores da área de RH que, usualmente, comunicam aos demais setores da companhia sobre diretrizes, políticas, novos documentos, além de manterem contato por telefone, por e-mail e haver reuniões periódicas entre os gestores.

Robbins (2010) afirma a importância que os responsáveis pela área de RH têm de informar e observar para que a comunicação seja compreendida com maestria, chegando, inclusive, a interpretar a comunicação não verbal.

Observa-se que a comunicação, em muitas ocasiões, previne um possível conflito; no entanto, é fato que os gestores que melhor interpretam as várias formas de comunicação adquirem respeito perante seu grupo, característica esta observada pelo gestor de RH nessa companhia.

Os **Documentos observados** retratam a existência do código de ética na companhia, bem como disponibilizam na intranet toda a estrutura organizacional da empresa, disposta em organograma.

O código de ética em específico, aborda os valores e trata dos conflitos de interesse, ou seja, como se reportar em caso de irregularidade, investigações internas, como deve ocorrer a comunicação interna, quais as funções do comitê de ética, além de enfatizar o trato justo e não a discriminação pautada no tratamento que se dá e se recebe, de forma justa, respeitosa e digna. Chega-se a suscitar a reflexão de como seria o amanhã se todos fossem iguais.

No documento, trata-se, ainda, sobre a igualdade de oportunidades, o direito à confidencialidade de dados e o não à discriminação.

Sobre o **Trabalho em equipe**, um dos gestores se manifestou, esclarecendo como lida com sua equipe de trabalho, transmitindo sua experiência, reconhecendo as individualidades e como se relaciona: “Em reuniões falo sobre a importância de cada um, das características de cada um, e o que é especial para a empresa, observo que cada um deve respeitar o outro com suas virtudes e defeitos” (E13, 2011).

Os entrevistados entendem que as pessoas se integram por meio do trabalho, além de aceitarem que não há limite de idade, pois uma pessoa idosa pode trabalhar com pessoas jovens e vice-versa. Afirmaram que realizam reuniões com suas equipes, praticando o estímulo motivacional.

Tratando-se do **Clima organizacional**, nessa Companhia não há a prática da pesquisa de “clima”, mas observam alterações no comportamento organizacional: “Quando toda a

operação funciona normal, o clima está bom, mas, quando existe um problema operacional, o clima fica mais tenso e, então, surgem mais os conflitos” (E13, 2011).

Admitem, também, que o trabalho é muito flutuante, dependendo da situação social do país, do contexto familiar que influam muito no trabalho. A forma de gerenciamento e conhecimento de um gestor em relação a cada funcionário tem notável influência, por exemplo, se o funcionário percebe que seu gestor o escuta, demonstra mais satisfação, sendo o contrário também verdadeiro.

Sobre a **Avaliação de Desempenho**, a Companhia tem um programa de avaliação semestral “Avalia-se e, no final do ano, é dado resultado direto ao colaborador. Tem um pouco da parte humana, e trata da operação” (E13, 2011).

Tal avaliação não chega ao risco de demissão, mas é avaliado o comportamento pela dedicação, rapidez, dentre outros indicadores.

Com a Avaliação de Desempenho é possível definir critérios de medição do desempenho; justificar as recompensas dadas à pessoa, distinguindo assim um alto e um baixo desempenho; medir com precisão e definir o desenvolvimento que o avaliado necessita para melhorar o seu desempenho. Com base nessa perspectiva, as pessoas tornam-se orientadas quanto ao seu desenvolvimento em relação aos objetivos e padrões da empresa (CARVALHO, 2005). Contudo, mesmo a Companhia aplicando a avaliação, acompanhando e oferecendo retorno aos colaboradores, pelo fato de não haver muitas possibilidades de crescimento na filial, pode ocorrer por parte dos colaboradores busca por uma nova oportunidade de trabalho.

Sobre a **Tomada de decisão**, demonstraram ter autonomia quanto às contratações na filial, relacionam-se bem com colaboradores que migram da matriz para filiais, pois compreendem que estão mais próximos das políticas que a matriz almeja e reafirmam que é preciso ter um alto grau de compreensão da situação política, econômica, educacional, cultural da matriz-filial, para melhor captar as circunstâncias vivenciadas na organização e as decisões que necessitam ser tomadas.

Para Maximiano (2004), na maioria das vezes, as situações de tomada de decisão não são estruturadas, sendo situações imprevistas, que precisam ser diagnosticadas e que exigem do gestor a capacidade de decidir, todavia, o gerente dificilmente lida com apenas uma decisão de cada vez, pois frequentemente trata de muitos casos que necessitam de decisões imediatas.

É interessante observar que nessa companhia, a área que administra pessoas toma decisões com bastante frequência, graças à autonomia que possui e ao papel que representa no

Brasil perante a matriz. Por outro lado, os responsáveis por esse setor demonstram uma capacidade de lidar com o grupo tático vinculando a área comercial à técnica de aeroporto e manutenção das aeronaves, pois elas se interdependem; promovem a comunicação para que cada gestor tome decisões que melhor atendam às necessidades da companhia e atuam como elemento de ligação entre as áreas. Acrescenta-se que o conhecimento da legislação que este gestor de pessoas apresenta, traz segurança aos pares na tomada das decisões.

Sobre o **Gerenciamento de conflitos**, nessa companhia pesquisada, cada gestor demonstrou uma forma diferente em relação ao outro na prática do gerenciamento de conflitos.

Segundo Ulrich (2001), quando trata da finalidade de conduzir as organizações de forma mais estratégica, indica, dentre outros, a importância em envolver funcionários e gerenciar processos de mudança. Tal envolvimento do funcionário, citado pelo autor, pode ser observado pela fala de um dos entrevistados da companhia “E” sobre como pratica o gerenciamento de conflitos: “Busco amenizar conflito entre pessoas, sentar, conversar, tentando fazer com que as pessoas cortem um pouco as arestas. Faço com que o trabalho de um dependa do trabalho do outro lá na frente, após o conflito.” (E12, 2011).

Outro entrevistado gerencia conflitos durante reuniões com sua equipe. “ Entendo que somos todos adultos e precisamos falar e assumir como adultos” (E14, 2011). De tal forma que acredita que, por meio da reunião, o contato entre os colaboradores gera amadurecimento em todos. Mas observa-se que, na ocasião da ausência de um membro da equipe, não se pode debater determinada situação em que a pessoa envolvida não esteja presente, garantindo o debate entre todos os envolvidos.

E o último entrevistado, primeiramente, trata individualmente das partes, em seguida, se reúne com supervisores para chegar a um consenso, para, finalmente, chamar os funcionários e propor uma concordância.

Analisando essa empresa, notou-se que a gestão desenvolvida demonstra a autonomia que cada um tem em sua área de atuação, bem como que não há uma política padronizada que direcione como o gerenciamento deve ser exercido pela companhia. Porém, demonstraram clareza ao assumir a existência de alguns dos conflitos que ocorrem entre as características do público diverso culturalmente:

Existe a contraposição entre aposentados e homossexuais, observando-se que, em algumas ocasiões, o primeiro grupo é mais resistente em considerar a realidade do segundo.

Observou-se resistência em relação ao gênero, pois há colaboradores que não aceitam trabalhar com mulheres, outros não aceitam trabalhar com homens, ressaltando que “quando

se lida com o humano, há resistência ao novo, às mudanças, de sair da zona de conforto, tem funcionários que não aceitam” (E12, 2011).

Nota-se o conflito entre jovens e idosos:

Os idosos acham que têm razão, não admitem a tecnologia, difícil entender esse tipo de raciocínio, o mundo anda e a tecnologia avança. Mudar o pensamento dele é difícil, e do outro lado também deve se ‘escutar’ o conselho dessa pessoa que também tem boa fatia da experiência. (E12, 2011).

Apesar disso, outro gestor entrevistado relata que os idosos não apresentam dificuldade com a tecnologia, e sim, resistência, postura que tem de ser trabalhada nas pessoas.

Um dos entrevistados se posiciona indicando que se devem procurar características que podem equilibrar as relações entre os colaboradores diversos e cita um exemplo: “Às vezes, tenho uma pessoa de característica homossexual (mulher) que prefere trabalhar com mulheres, mas tenho um homossexual (homem) que trabalha muito bem naquela área, juntos se dão muito bem.” (E12, 2011).

Observa-se que a mulher homossexual com características masculinas naturalmente demonstra interesse em estar próxima da mulher, e que o homossexual homem com características femininas sente-se bem trabalhando com mulheres, pois são mais bem acolhidos por este grupo do que por grupos masculinos. Assim, de acordo com um dos entrevistados, com a presença das características de diversidade trabalhando juntas, o resultado do trabalho para a organização e para contribuir com o relacionamento das equipes sai a contento.

Sobre os **Resultados organizacionais**, acreditam os gestores que a diversidade gera resultados positivos, pois é preciso ter um público diversificado para atender, e o Brasil oferece isso.

Segundo Beaumon et al., (1993, *apud* Barbosa, 2003), de acordo com o ambiente muito competitivo, repensar a lógica empresarial apenas será possível quando houver mudança na cultura organizacional, buscando inovação através do rompimento de antigos padrões culturais.

Dessa forma, o olhar que se atenta aos serviços realizados por pessoas com peculiares características da diversidade pode aproximar as pessoas das competências que melhor interessem a organização, já que para o público diverso ela ocorre com naturalidade.

Observa-se que os homossexuais são muito versáteis, demonstram muita flexibilidade com o público, têm muita criatividade, facilidade de comunicação, de envolvimento com o outro, de convencimento, sabem lidar com o problema no momento, tornam-se amigos, são bem participativos, realizam o serviço de modo satisfatório. E em número infinitamente menor, notam-se alguns que são mais pedantes, não tendo possibilidade de ascensão na carreira.

Os entrevistados afirmaram que há um crescimento do homossexualismo das mulheres, que, geralmente, são mais fechadas, por vezes, mais enérgicas. Então, na empresa, procura-se colocá-las para atender determinadas situações em surjam confronto e para as quais há necessidade de firmeza nos posicionamentos, e os resultados acabam sendo positivos.

Relataram que a mulher em cargo de gerência tem a capacidade de resolver várias coisas ao mesmo tempo, característica não notada no homem. Por isso, prefere-se escolher a mulher quando existem funções diferentes a serem desempenhadas quase que simultaneamente.

Ademais, reconhecem que há resultados positivos em se ter pessoas que trazem bagagem, valores, ética, memória da empresa, a exemplos das mais antigas na empresa.

Um dos gestores verbaliza que as pessoas de gerações anteriores à atual, demonstravam comportamentos diferentes e que ainda são almejados pela postura pessoal, forma de se posicionar, responsabilidade, o que em várias ocasiões não percebem de forma integral nos grupos de pessoas mais jovens.

A tal da geração Y é a geração dos preguiçosos, a forma de se posicionar... são muito inteligentes, por vezes são desatentos, têm a noção do todo, mas esquecem pedaço importante do todo que faz a diferença. As pessoas jovens já vêm com estudos preliminares e básicos de informática, a técnica. Mas tem também pessoas jovens com a vontade de buscar a experiência (E-14, 2011).

Quanto aos expatriados, os gestores declararam que eles têm experiências novas, outras metodologias, pelo fato de estarem mais próximos da matriz e, por virem de lá, estão bastante atualizados de tal modo que as informações destes sempre orientam para o trabalho nas filiais.

Um dos gestores explica que o processo de aprendizagem deve ser diário, e que as pessoas devem desejar aprender e acrescenta que, apesar de várias ferramentas de trabalho terem sido criadas e auxiliarem os processos no dia a dia, como a informática, por exemplo,

ainda assim as pessoas necessitam que se determinem critérios, ou seja, saber discernir embasado no que se observa como significativo para o trabalho, o que a máquina não faz. Um dos entrevistados verbaliza sobre sua própria vivência na companhia:

“A experiência não tem tempo, a todo tempo que estou aqui, eu sigo aprendendo”. [...] A iniciativa também é muito importante, também ter o sentido como um critério. Ter em mente sempre a segurança.” (E13, 2011).

Pelos depoimentos dos entrevistados também ficou evidente que as pessoas com características de crenças religiosas diferentes da mais veiculada na matriz, isto é, a religião católica, não arriscam tanto, pois elas não enfrentam tantos desafios e demonstram ser menos gananciosas. Então, se deduz que esse comportamento pode gerar uma estabilidade no cargo e uma permanência maior na empresa, porque tais pessoas demonstrar que não ambicionam promoção.

Sobre a necessidade de **mudança no gerenciamento para lidar com a diversidade**, atentaram para o fato de que o jovem não tem muita paciência ao atendimento, percebido pelas várias reclamações dos passageiros. “Então, na hora da escolha, prefiro ter uma pessoa com valores, características, perfis fortes e dou o lado profissional, a instrução” (E12, 2011).

Além disso, observaram que a forma de gerenciar atual é mais amigável, pois os gestores se situam mais próximos dos problemas de cada um, são mais participativos nos grupos, trabalham em conjunto e compreendem que a participação é a melhor forma de gerenciar.

E concluem afirmando que conhecer a cultura de cada local é primordial, pois há uma necessidade de respeito e adaptação.

4.1.2.6 Caracterização da Companhia “F”

A companhia caracterizada como “F” possui uma estrutura de Gestão de Pessoal no Brasil, atende a todos os continentes, informa que desconhece a quantidade de colaboradores e operam no mundo há aproximadamente oitenta e cinco anos. Apresentam-se como filial no território brasileiro.

Os gestores entrevistados representam as áreas administrativa e técnica.

a) Sobre as características da diversidade cultural na Companhia “F”

Nesta companhia há forte presença de expatriados nos cargos estratégicos nas filiais de tal forma que o salário e os benefícios aos quais eles têm direito são determinados pelas políticas pertinentes às normas da matriz. De acordo com os entrevistados, a remuneração desse grupo parece ser diferenciada em relação ao restante dos colaboradores. E informaram, ainda, que o grupo de expatriados é composto por pessoas mais jovens.

Também expressaram que a cultura de cada expatriado encaminhado para as filiais, na maioria das vezes, é diferente da cultura local, pois a companhia tem o hábito de direcionar, preferencialmente, esses expatriados da matriz para as filiais. Verbalizaram que eles, geralmente, detêm uma bagagem cultural ampla, pois, a cada quinquênio, a matriz os transfere para outras localidades onde operam.

Sobre a mudança no perfil das características da diversidade cultural, nota-se que está diminuindo o número de pessoas com características de diversidade cultural, idosos e aposentados. A esse respeito, declararam que, apesar de haver pessoas jovens no quadro de funcionários, quando o mercado está mais aquecido, estes geram alta rotatividade, pois este grupo não demonstra um maior vínculo com a empresa. Ou seja, permanecem na companhia cerca de dois anos e, em decorrência da alternância, a qualidade do serviço chega a cair e, naturalmente, buscam a realocação das vagas que se abriram.

Um dos entrevistados explica que, há quinze anos, preferiam contratar descendentes que dominassem determinado idioma por ser sua língua materna, mas, por causa da globalização, atualmente, os clientes sabem que vão ser atendidos por pessoas regionais, então, a preferência deixou de ser obrigatória. Ainda assim, não deixa de ser bastante atrativo para a companhia o idioma materno, principalmente pela facilidade de comunicação com a alta administração.

Nessa companhia foi verificado expressivo número de pessoas com característica da obesidade, justificada pela alimentação falha por causa da correria do dia a dia.

A homossexualidade é observada como característica bastante inerente ao segmento, no entanto, os entrevistados explicitaram que as pessoas anteriormente eram menos assumidas, o que não significa dizer, então que houve um aumento no grupo, mas acredita-se que, na atualidade, aparecem mais.

b) Sobre as políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações por meio dos subsistemas de GP.

Referente ao **subsistema de recrutamento e seleção**, os responsáveis pela companhia atentam ao fato da rotatividade das pessoas jovens que os obriga a atrair candidatos que permaneçam trabalhando mais tempo na empresa, de tal forma que se utilizam como fonte de recrutamento as indicações de pessoas por outras companhias – prática bastante comum no segmento.

Segundo Banov (2010), o recrutamento tem apresentado um valor elevado, quando comparado com épocas anteriores, em virtude do aumento do número de candidatos disponíveis, associado à falta de qualificação mínima para a ocupação das vagas em aberto, o que faz com que, a cada dia, o recrutamento seja mais estratégico, a fim de encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas. Nesse sentido, busca-se, constantemente, contratar jovens com mais experiência e que atendam ao perfil de que a empresa necessita.

Além de trabalharem com as indicações ora citadas, a área que trata da administração das pessoas recebe currículos, mas também alguns gestores trabalham com arquivo, com características de banco de dados. Pratica-se a seleção interna, se houver candidatos interessados, caso contrário, procede-se à seleção externa.

Quando o candidato já é aposentado, raramente a empresa contrata, embora alguns dos que foram aposentados na companhia, aí permaneçam. O que um dos entrevistados alegou em relação a permanência dos aposentados é que eles ainda necessitam da remuneração.

Para o grupo de estagiários, cumprem o que a legislação exige, ou seja, um plano de estágio, um supervisor e os devidos acompanhamentos. Mas reiteraram que os estagiários nessa companhia não cuidam de nada que seja confidencial. No momento da pesquisa, citaram que os antigos estagiários tornaram-se colaboradores. Diferente do cenário atual, onde praticamente não possuem tão posição – do estagiário.

Banov (2010), ainda referindo-se ao recrutamento, ressalta que sua importância não fica restrita apenas à divulgação de vagas, mas ao fato de também atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. Caso aconteça uma divulgação mal planejada, pode acontecer de, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, ocorra o efeito contrário, isto é, a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis.

Ainda segundo Barney (1995), tal posicionamento levou a questionar se a contratação de pessoas com grau de escolaridade superior, talvez não necessário para o cargo, poderia gerar algum tipo de conflito, como almejar em realizar uma carreira de forma mais rápida em uma companhia que não possui uma aceleração nas mudanças nos cargos. Na atual

companhia, por exemplo, são contratados jovens com 18 anos, no mínimo, no entanto, há preferência por contratar jovens a partir dos 23 anos, visando um perfil associado a uma pessoa mais responsável. Complementaram afirmando que os jovens ou já completaram o Ensino Superior ou estão cursando e, embora o cargo não exija o Ensino Superior, é dada prioridade a estes, pois estão se aperfeiçoando. Atualmente, buscam candidatos com perfil mais estável, graças à rotatividade. “[...] particularmente buscam não pegar pessoas tão jovens, parece que não tem tanta sensibilidade, não é a mesma responsabilidade. Optam mais a partir de vinte e três.” (E16, 2011).

No **subsistema de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa**, a matriz indica treinamentos técnicos que entende serem inerentes a cada área. Prefere-se que a integração seja feita na matriz, uma vez que é onde se encontram os colaboradores do mundo todo. Por ocasião dos treinamentos, há transferência mútua de conhecimentos, o que propicia ter um contato melhor com o produto da companhia, bem como aproximação com a cultura da matriz. Assim, quando retornam, os colaboradores demonstram estar motivados e com a noção da relevância mundial da companhia em que trabalham.

Referente a cursos, são oferecidos treinamentos pela matriz em formato *on-line*. Para as áreas da gestão, existem módulos que tratam de temas que são reconhecidos pelos integrantes da companhia como sendo essenciais, a saber, conflitos internos e entrevistas. Esses cursos são disponibilizados na intranet, pois não são oferecidos presencialmente pela unidade do Brasil.

O que existe é o investimento através de desconto de cinquenta ou cem por cento em cursos de idiomas, quando a empresa percebe que tais formações podem auxiliar no trabalho.

Em específico sobre a diversidade, um dos gestores observou que, nos cursos, trata-se das diferenças, enfatizando sobre o assédio sexual e o respeito às crenças religiosas, por ser uma empresa que “voa” internacionalmente e, por isso, recebe pessoas de todos os lugares. E ainda, abordam os princípios básicos em relação ao trato das culturas, das regiões onde operam.

No entanto, outro gestor indica que a questão da inclusão é algo específico que se trata no Brasil, chegando a verbalizar como observa esse movimento em outra localidade que tanto trata das políticas afirmativas:

Nos EUA existe uma política de proteção, sendo que a política contra a discriminação é muito forte. Em termos de inclusão, é uma característica que existe no Brasil, isso nunca ninguém verbalizou lá fora. A consciência que querem que os funcionários tomem sobre o que trata o preconceito é muito

clara lá, mas ainda não é tão forte no Brasil. A consequência de um preconceito em termos legais no Brasil não é tão forte para a empresa como é, por exemplo, para os EUA. Às vezes, prefere-se pagar uma multa por não ter uma cota de deficientes (aqui no Brasil) do que por ter essas pessoas. Nos cursos a respeito de inclusão, não é um ponto em que se toca” (E15a, 2011).

No subsistema de **remuneração e recompensas**, nessa companhia, há salário fixo, pratica-se a PLR anual sob política mundial e, em especial, a equipe de vendas pode receber bônus, se a meta grupal for atingida.

A remuneração segue a política instaurada mediante tabela salarial que prevê mínimo e máximo de valor de cada cargo, e a mudança na tabela pode ocorrer pelo tempo em que se está na companhia, e também associada a uma avaliação anual – da chefia com o funcionário. Já para os expatriados, a matriz informa o salário fixo para as filiais.

De acordo com Bohlander et al., (2003), um programa de remuneração deve ser adaptado às necessidades das empresas e de seus funcionários. Afinal, o pagamento é uma medida quantitativa do valor relativo de um funcionário. Na visão do trabalhador, o pagamento tem um peso direto em seu padrão de vida, além do *status* do reconhecimento que eles são capazes de atingir tanto no emprego, como fora dele.

No subsistema de **benefícios**, são oferecidos os tradicionais previstos na legislação brasileira e para o segmento aéreo, tendo algo diferenciado que é um fundo de pensão em que a companhia investe na mesma proporção que o funcionário contribui.

Já para os expatriados, os benefícios estão associados à política da matriz, “os benefícios dos expatriados são diferentes, tem chofer, carro, escolas para filhos, apartamento [...]” (E16, 2011).

No subsistema de **carreira e sucessão**, especificamente, a política de sucessão hoje na companhia é desenhada para os cargos estratégicos que são determinados pela matriz e, exclusivamente, os expatriados os assumem sob permanência local de no máximo cinco anos e, como já descrito, por pessoas que transmitem ao longo dos anos a cultura da organização, suas diretrizes e metas a serem atingidas. Considera-se ser muito difícil ocorrer a sucessão nas filiais para os cargos estratégicos, a não ser que colaboradores das filiais se tornem expatriados também. “Os expatriados vêm para o Brasil, e a ascensão dos brasileiros ocorre para fora do Brasil” (E17, 2011).

Sobre a possibilidade de desenvolvimento de carreira, observaram que mais acontece quando o mercado está aquecido, de tal forma que as pessoas que já apresentam condições de assumir outras posições, concorrem à vaga internamente. Ademais, quando da existência de

uma posição interna, o chefe precisa tomar ciência, mas a intenção é que não seja um elemento limitador, pois observa-se que, nas filiais, as chances de crescer são menores, uma vez que o volume de cargos e proposta de carreira são reduzidos. E em algumas áreas a experiência é bastante considerada.

Outro aspecto notado é que os expatriados vêm de fora fazendo carreira:

O pessoal quando manda o expatriado para fora, nem sempre manda o mais experiente... eles precisam começar em algum lugar, tem alguns que não sabem lidar, às vezes, já passou (sic) por tantos países, desenvolveu humor sarcástico que o brasileiro não entende. No começo é sempre muito difícil lidar com o expatriado. Tem muito choque de cultura, ter expatriado é bom e é ruim, pois eles no início questionam muito, a forma como fazem é muito diferente do brasileiro que às vezes o acham fechados. Quem já foi para fora, a mente é mais aberta. O problema é quando ele vêm, nem sempre estrategicamente pensado e mandam para o Brasil (E15b, 2011).

Interessante realizar tal interpretação baseada em Fleury (2000), após doze anos, quando se considera que a sociedade brasileira é estratificada e que quem atinge as melhores oportunidades são pessoas que têm melhor acesso à educação e acabam tendo posições de prestígio, definidos por questões econômicas e raciais. De fato, essa análise se encaixa em muitas das realidades de expatriados que vêm para o Brasil, os quais demonstram uma situação mandatória da cultura da matriz e, por vezes, fortemente da raça que representam, bem como, surgem para assumir posições de destaque nas companhias, em cargos estratégicos.

No que se refere ao subsistema de **gestão burocrática da atividade de pessoal**, não se observou burocracia a ser desenvolvida que pudesse tratar da diversidade cultural na organização, apenas informaram o volume de documentos necessários que o cidadão brasileiro necessita apresentar, fato este muito distante da realidade dos expatriados que, por vezes, possuem um só documento e têm dificuldades de compreender a burocracia brasileira.

A análise sintética da empresa “F” expressa que o subsistema que mais se destaca em decorrência da diversidade cultural está amplamente vinculado à Carreira e Sucessão, com forte presença de expatriados que desenvolvem carreira e propõem modelos de gestão mediante próprias experiências e vivências, impactando seus estilos nas equipes locais.

Sobre as **semelhanças e diferenças das políticas de diversidade cultural no Brasil e na matriz ou filial fora do país**. Observa-se aplicação da PLR como política mundial na companhia e bonificações como local. Em outras ocasiões, na história da companhia,

chegou-se a pagar um valor extra para quem falasse um idioma específico da matriz. Atualmente, um dos entrevistados relatou que tal medida não mais é praticada.

Na matriz e para algumas áreas nas filiais existe horário flexível.

Quanto às demissões, no Brasil, pouco são questionadas, desligam-se as pessoas com muita facilidade, o que, por vezes, assusta os funcionários de outras localidades, pois nelas o sindicato é muito presente e questionador.

Existe uma cultura organizacional da matriz com possibilidade de extensão às filiais, como trabalhar por seis horas partilhando horário com outro colaborador, licença maternidade mais longa e trabalhar em um só período. Há opção, ainda, de trabalhar menos dias na semana, com flexibilidade de horário e se pode ter uma função de 30 horas semanais como exemplo. Essas regras são semelhantes na matriz e nas filiais, mas nestas últimas deve ser considerado o limite de vagas de cada departamento.

Em alguns países, verifica-se incentivo às mães para terem filhos, então, a licença maternidade é de um ano, podendo ser prorrogada até mais dois, mas sem receber o salário nesta extensão até o retorno ao trabalho, de tal forma que esse benefício deve ser compreendido como uma política da companhia, no entanto, embasada na obrigatoriedade que o país onde a matriz está localizada determina.

Há também a licença paternidade por um ano, com opção de, ao retornar, poder ficar um só período no trabalho. Além disso, existe o auxílio criança oferecido pelo governo que prevê um aumento no valor do salário proporcional ao aumento da família, isto é, quanto mais filhos, mais se ganha.

Por vezes, há a conciliação de horário em determinada função. Por exemplo, necessita-se de duas pessoas em um setor, somando juntas doze horas de trabalhos, a primeira com carga de oito horas, e a segunda, de quatro horas. Em situações de solicitação, é possível que ambas trabalhem seis horas cada uma ou que se altere o horário de uma pessoa para outra.

“[...] não é tão fácil (em algumas filiais), pois tem um limite de vagas por cada departamento, mas existe... se a pessoa quer trabalhar quatro horas, deve arranjar outra que cumpra a diferença.” (E15b, 2011).

No Brasil, deve-se avaliar a CLT, não podendo reduzir a jornada em mais de vinte e cinco por cento, mas, sendo possível, pratica-se essa política de flexibilização da qual as mães, ao retornarem ao trabalho depois da licença maternidade, por vezes se beneficiam.

c) Como ocorre o gerenciamento e o comportamento da organização, com base na caracterização do público diverso culturalmente pelos gestores entrevistados.

Sobre a **Liderança**, pelas falas dos entrevistados, verificou-se que os gestores que vêm de fora estão mais acostumados com a diversidade, assim como os colaboradores que já tiveram vivência fora do país onde residem.

O referido não significa dizer que há um comportamento extremamente inclusivo, pois isso depende do perfil de cada pessoa. Desse modo, os gestores que apresentam menos resistência são aqueles que buscam trocar mais informações com os colaboradores. Nesses casos, são os expatriados que mais se aproximam da cultura local – filial.

Para Cardoso (2010), a liderança envolve garantir que a organização tenha uma visão apropriada, que desenvolva e articule a estratégia para obter vantagem competitiva, construindo e mantendo a cultura, que suporte a visão e a estratégia. Sendo assim, a gestão da diversidade não será possível ser implementada sem a presença da liderança.

Sobre a **Comunicação**, informaram que utilizam de e-mails, no que diz respeito aos programas de treinamento e desenvolvimento tem-se *workshops* encaminhados pela matriz, cursos *on-line*, reuniões, divulgação em murais, mas, a maior parte dos entrevistados compreende que não se observa o trato da diversidade nessa forma de contato com os colaboradores. Há, ainda, reuniões semanais, mensais e mediante as necessidades de se comunicar com a equipe.

Sobre os **documentos**, relataram que, para os cargos de supervisão e para o que estão acima desses, existem documentos que versam sobre o comportamento, visando ao trato com as equipes e informando como a matriz almeja que os relacionamentos ocorram.

Sobre o **Trabalho em equipe**, observa-se quadro bastante atencioso em atender às expectativas da chefia local e da base a que cada filial se reporta no mundo, representante da matriz, localizada estrategicamente e geograficamente na extensão territorial mundial. Procura-se esclarecer o estilo de gestão com as equipes nas filiais, com a intenção de sempre compreender melhor a cultura de quem está administrando, facilitando o trabalho em equipe.

Sobre o **Clima organizacional**, os entrevistados reconheceram que o clima não oscila em função da diversidade, e sim, em razão de mudanças na organização.

A pesquisa de “clima” é praticada da matriz para as filiais, esporadicamente, ou quando alguma situação é solicitada à matriz.

Também expuseram que a chefia expatriada remete sua administração externamente, então, se houver uma problemática que a matriz deva analisar melhor, pede-se à administração externa que envie, por exemplo, uma pesquisa formal por e-mail, por vezes sem o conhecimento da filial para que se aplique no local.

As situações levadas à matriz ocorrem geralmente pela quantidade e intensidade das reclamações que geralmente são feitas, muitas vezes, demandas por colaboradores mais próximos do *status* estratégico. Nesse sentido, em outro momento, informaram que o clima oscila, pois não se sabe se o novo expatriado dará continuidade às atividades.

Não observo que o clima oscila em função da diversidade e sim em função de mudanças. O clima também oscila pela realidade do expatriado, se haverá continuidade das atividades, pois cada um vem com ideias novas, formas de trabalhar, isso gera ansiedade (E17,2011).

Além disso, nem sempre a política externa se adapta à realidade local. E essas questões culminam em um “clima” mais tenso. “Nem sempre o que implantou em outro país vai dar certo aqui. Tudo isso gera ansiedade e insegurança, e está diretamente relacionado ao clima” (E17,2011). E ainda se referem ao comportamento dos expatriados que também alteram o “clima”:

[...] os próprios expatriados, uns não veem muita vantagem nisso, Brasil, o jeito de brasileiro, o jeito de conversar com as pessoas, de fazer negócio, tem as diferenças, traz uma insatisfação, essas coisas não mudam, se o expatriado fica muito tempo, já tem até pessoas que se desligaram por causa disso (E15b, 2011).

De maneira geral, o “clima” se torna propenso, quando os resultados são positivos, com perspectiva de participação nos lucros. O contrário gera clima ruim, por exemplo, quando há crise financeira, pois existe a preocupação em perder empregos.

Para Gil (2008), diante do clima organizacional, torna-se necessário entender como as pessoas se sentem e, com base nessa informação, gerenciar esse dado.

Vale ressaltar que os trabalhadores permanecem muitas horas dentro da empresa, muitas vezes mais de oito horas, no entanto, seria ideal que esse período fosse classificado pelo empregado como agradável, porque as pessoas se sentiriam mais motivadas e retornariam esse benefício para a empresa, por meio da produtividade (GIL, 2008).

Observa-se que nessa companhia existe um clima de tensão por parte dos colaboradores, pois a cada superior novo que é encaminhado à filial, não sabem se haverá mudança, formas diferentes de trabalhar, se haverá continuidade nas atividades anteriores, um conjunto de incertezas que gera insegurança.

Sobre a **Avaliação de Desempenho**, apesar de haver uma avaliação feita uma vez por ano, na visão dos entrevistados, tal avaliação é realizada no cotidiano de trabalho. “Tem grande peso o dia a dia, como se lida com o cliente, avalia-se o relacionamento interno, que precisa se relacionar em equipe, respeito aos colegas” (E16, 2011).

Além do mais, a Avaliação de Desempenho prevê o comportamento de tal forma que trata indiretamente sobre a diversidade.

Associam a **Tomada de decisão** a demissões, ou seja, aplicações de sanções, como a advertência por motivo comportamental. Quando se administra gestão de conflito, é registrado no prontuário dos colaboradores o ocorrido que passa a ser consultado, quando necessário.

O que se nota, de fato, na organização, é que para se tomar uma decisão, deve-se aguardar que a chefia local se pronuncie, ou seja, as decisões são tomadas pelos expatriados.

Um dos entrevistados verbalizou que as decisões da matriz por vezes são inovadoras, mas nem sempre são assertivas para a cultura local, o que pode gerar insatisfação.

Num determinado dia, todos os cargos estavam à disposição, e cada funcionário poderia se candidatar ao que queria [...] então, é muito complicado... eu tive que me candidatar à minha vaga de novo. Veio uma psicóloga de lá, sentimos que tudo estava decidido, eles acham que estavam motivando as pessoas e depois que anunciaram, as coisas ficaram quase que da mesma forma, isso gera muita desmotivação do pessoal. A mentalidade aqui é diferente, talvez funcione lá. (E18, 2011).

Sobre o **Gerenciamento de conflitos**, os entrevistados expuseram que, quando há conflitos, buscam chamar as partes para conversar em separado. O caso pode ser encaminhado para a área que trata do pessoal, e envolvem o Diretor da área, que gerencia e intermedeia, com o apoio do superior direto, tentando achar um meio termo. Ao final, deixa-se uma nota na pasta pessoal, para histórico dos colaboradores. Esses conflitos são gerenciados mais por problemas comportamentais conforme os entrevistados expressam, não observam a questão da diversidade cultural envolvida.

Outro gestor declarou que atua de forma profissional e, como mediador, busca conversar com as pessoas juntas, e ainda propõe alocar as pessoas em equipes onde mais se encaixem, para que se estabeleça um ambiente melhor para todos. “Deve-se ter habilidade para trocar de departamento, busca encaixar a equipe melhor” (E16, 2011).

Pelo que se percebe, a pessoa que melhor conhece e compreende a cultura de quem está nas posições de comando é mais procurada para esclarecer questões, buscar entendimento, e, dessa forma, são estes colaboradores que acabam por minimizar o conflito sofrido por uma das partes. Tais conflitos são gerados, em muitas ocasiões, por se tentar

interpretar, por exemplo, um expatriado que acabou de chegar para assumir uma posição de comando e, muitas vezes, a cultura diverge muito da local, suscitando um clima de insegurança nos colaboradores.

Para esses casos, Hitt et al., (2007) esclarecem que existem barreiras organizacionais, dentre elas as barreiras interculturais, a exemplo do domínio do próprio idioma e influência cultural. Essas barreiras se destacam nessa companhia, em virtude de ser usado um idioma que não é de domínio do grupo, ou então quando se apresentam estilos culturais de outro país muito diferentes do Brasil, como por exemplo, o “humor sarcástico de um Inglês” (E15, 2011).

Nota-se que se encaixam melhor os colaboradores que já conhecem outras culturas, outros modos de falar, que permitem compreender melhor o que está acontecendo e podem minimizar possíveis comportamentos que geram ansiedade.

Um dos gestores verbaliza sobre o trato do conflito das gerações, em que “os mais jovens acham que a tecnologia domina o mundo, e o mais antigo tem a experiência” (E17, 2011).

Particularmente, observou-se que, por vezes, os expatriados não sentem o Brasil tão seguro, no entanto, vários deles se adaptam à cultura e gostam bastante de permanecer aqui.

Para Maximiano (2004), nas habilidades de resolução de conflitos estão incluídas a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. Sendo assim, a utilização dessas habilidades também produz tensão, exigindo a tolerância para resolvê-la.

Sobre os **Resultados organizacionais**, acreditam que a diversidade gera resultados positivos, ou seja, que o público diverso gera resultados positivos para a companhia. Um dos gestores compreende que os jovens são muito rápidos, proativos; outro, que os idosos têm mais bagagem, mais experiência. Propõem, igualmente, que “precisa ter o mais sênior na empresa para os outros olharem”(E15a, 2011).

Os entrevistados ressaltaram que as pessoas que lidam bem em momentos de crise, assumem responsabilidades e passam a coordenar mais rapidamente. E sobre a homossexualidade, um deles analisou o comportamento de pessoas que apresentam tal característica:

Temperamento forte, às vezes, em momento de muito estresse, acaba se desabafando em outras pessoas. Há eficiência. Todo mundo aceita bem, ninguém se incomoda; se em uma função fica muito estressado, então, mudamos para um lugar onde se sente bem, é muito mais eficiente, onde

pode-se correr atrás por si só. Mas quando depende de prazos, se estressa mais.(E15b, 2011)

Também foram referidas outras características dos homossexuais, a saber: oferecem bastante atenção, são mais simpáticos, atendem bem em relação à necessidade do cliente; por outro lado, se não têm interesse na atividade, eles não a realizam, e o humor oscila bastante.

Por vezes, os colaboradores demonstram uma resistência inicial em relação aos expatriados, porque notam que eles não conhecem a cultura local. Alegam também que, quando eles estão se associando melhor às equipes de trabalho, o mandato de cinco anos está por expirar, e há mudanças novamente. Mas indicaram resultados positivos em relação a essa característica da diversidade: “Os expatriados, por já conhecerem outras culturas, por já terem morado em outras localidades, acabam se tornando mais abertos. Buscam se enquadrar, conquistar a confiança do funcionário.” (E17, 2011).

Ainda sobre o expatriado, os entrevistados concluíram que, quando ele é encaminhado para atuar em uma filial, observa-se que a área em que este é especialista, acaba por agregar mais conhecimentos, experiências no setor que trata da mesma atividade no Brasil.

Sobre o que precisou mudar no **gerenciamento para lidar com a mudança da diversidade**.

A diversidade da força de trabalho traz implicações consideráveis para as práticas administrativas. Os executivos precisam modificar sua filosofia de tratar a todos do mesmo modo, reconhecendo as diferenças apresentadas por cada um, sem que se cometa qualquer discriminação (CARVALHO, 2005). Então, lidar com mais responsabilidade, dispensar mais atenção no trato com o aposentado e conversar de forma que se eleve o espírito de equipe. Principalmente, aprender a lidar com mudanças, se adaptar, conversar, dar oportunidades para as pessoas crescerem são características que os gestores da companhia “F” verbalizaram que necessitaram se atentar.

4.2 Análise cruzada dos resultados da gestão da diversidade cultural nas companhias

Pretende-se, nesta etapa, demonstrar os contrastes que a pesquisa proporcionou, sob foco comparativo dos seis casos estudados, constituindo, assim, as análises cruzadas para os resultados da gestão da diversidade cultural, nas companhias, mediante a unificação dos

posicionamentos dos entrevistados, bem como as políticas de gestão de pessoas existentes que por meio dos subsistemas de RH, no Gerenciamento e no Comportamento Organizacional.

4.2.1 Resultado das análises das características da diversidade nas companhias aéreas.

Para Hitt et al., (2007), a diversidade pode ser conceituada como uma característica de um grupo de pessoas que sugere diferenças entre elas no que diz respeito a qualquer dimensão relevante. No ambiente organizacional, a diversidade será incentivada mediante o alcance dos objetivos relacionados aos negócios da organização, e da maximização do potencial dos indivíduos e da organização. Dessa forma, torna-se necessário conhecer a caracterização do público diverso culturalmente observado nas companhias pesquisadas, expressa no Quadro 9.

Quadro 9

Caracterização do público diverso culturalmente pelas companhias pesquisadas						
Empresas	A	B	C	D	E	F
Aposentados (as)	x	x	x	x	x	x
Crenças Religiosas	x	x	x	x	x	x
Limitações físicas		x	x	x	x	x
Deficiência física	x	x	x	x		
Deficiência mental				x		
Deficientes visuais; cegas				x		
Deficiência auditiva				x		
Deficiência múltipla (mais de uma das deficiências)				x		
Deformação Facial				x	x	
Características Étnico- Raciais	x	x	x	x	x	x
Expatriados(as) que residem em outros países	x	x	x	x	x	x
Expatriados(as) que residem no Brasil	x	x	x	x	x	x
Gênero	x	x	x	x	x	x
Homossexualidade	x	x	x	x	x	x
Idade (jovens)	x	x	x	x	x	x
Idade (idosos)	x	x	x	x	x	x
Obesas	x	x	x	x	x	x
Outros. Indique (*)	x	x	x			

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

(*)A1: Jovens (Aprendiz), Outros (Reabilitados); B-3: Cultural; C3 - Regionalismo

As companhias pesquisadas reconhecem, em sua maioria, as características da diversidade como sendo: Aposentados (as), Crenças Religiosas, Limitações físicas, Deficiência física, Características Étnico-Raciais, Expatriados(as) que residem em outros países, Expatriados(as) que residem no Brasil, Gênero, Homossexualidade, Idade (jovens), Idade (idosos) e Pessoas Obesas.

Observou-se que as características ora levantadas nos referenciais teóricos, expressam no Quadro 5, p.43, permanecem válidas no estudo atual sobre as características da diversidade cultural. Seria interessante atentar para as características indicadas como outros para regionalismo, compreendendo-o na extensão do estudo da característica étnica.

Não obstante nos cenários de trabalho das companhias serem reconhecidas as características citadas no Quadro 9, as deficiências mental, visual, auditiva e múltiplas, além da deformação facial, parecem estar isoladas do trato na ocasião das contratações.

Pôde-se verificar que se contratam mais os deficientes físicos em detrimento dos demais, buscando entre as pessoas com deficiência aquelas que, provavelmente, necessitem menos de uma política de gestão para inserção e para se adaptarem à companhia, apesar de os entrevistados verbalizarem que não se encontram deficientes aptos a assumir as atividades. Apenas uma das companhias se programou para formá-los.

Em específico, na maioria das companhias aéreas, demonstra-se admirar um padrão de beleza, então, a deformidade facial parece não ter espaço nesse ambiente, observando ainda que a própria sociedade já reconhece tal comportamento no segmento aéreo, de tal forma que se deve levar em conta que as próprias pessoas com tal característica não demonstram intenção de atuar neste segmento. Raramente foi verbalizado pelos entrevistados, durante todo o processo da coleta de dados, que houvesse alguém com a referida deformidade se candidatado em um processo seletivo.

Algo que atraiu a atenção foi a indicação do público diverso feita por alguns representantes da área de RH, que, em algumas ocasiões, não relataram características que os demais gestores da mesma Companhia referiram, como a Companhia “C” em relação a pessoas obesas, a Companhia “E”, às limitações físicas, deformação facial, expatriados que residem em outros países, pessoas jovens, pessoas idosas e pessoas obesas, e a Companhia “F” não se referiu às crenças religiosas e às características étnico-raciais.

Interessante observar que na Companhia “D” em que destacou a existência de todas as características do público diverso culturalmente, constante no roteiro, há uma área específica que trata, dentre outros aspectos, de políticas que envolvem a diversidade na organização.

4.2.1.1 Mudanças/ Alterações do público diverso

Quadro 10

Alterações do público culturalmente diverso nas companhias pesquisadas

COMPANHIAS	Características da diversidade cultural que mais tem aparecido nos últimos anos (recorte da pesquisa de 2005 – 2011)
------------	--

“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficientes. ▪ Étnico-raciais. ▪ Gênero - mulheres. ▪ Idade(jovens). ▪ Idade (idosos).
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gênero Mulheres em áreas mais técnicas. ▪ Idade (jovens), ao menos cursando nível superior. ▪ Idade (idosos).
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observam que as características não tem se alterado – realidade na companhia de baixo <i>turnover</i>.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficientes – força de lei e multa. ▪ Étnico-raciais, pessoas negras – sendo admitidas e assumindo cargos de liderança. ▪ Expatriados do Brasil para outras localidades. ▪ Gênero - mulheres assumindo cargos de liderança. ▪ Gênero - homens em posição de atendimento. ▪ Homossexualidade – aparece mais, porém, em decorrência da sociedade permitir tratar mais esta característica. ▪ Idade (jovens) aprendizes, por força de lei. ▪ Obesidade.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aposentados. ▪ Expatriados - cargos táticos e estratégicos. ▪ Gênero – Mulher. ▪ Homossexualidade – sempre existiu, mas, aparece mais por ocorrer quebra de tabus. ▪ Homossexualidade – maior revelação por parte das mulheres. ▪ Idade (jovens). ▪ Idade (idosos).
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crenças religiosas. ▪ Expatriados – da matriz para a filiais. ▪ Idade (jovens). ▪ Obesidade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

As mudanças nas características de diversidade cultural nas companhias retratam que a presença do jovem é bastante considerável, e que o jovem contratado retrata, em muitas ocasiões, o cumprimento de normatizações brasileiras (aprendiz), pois ele é incluído por força de lei. Mas, por outro lado, associa-se o jovem às pessoas que estão cursando ou já concluíram o ensino superior, pois ele demonstra domínio da tecnologia muito utilizada no segmento aéreo, apesar de, por vezes, ser caracterizado como indivíduo de pouca paciência no atendimento a outras pessoas, sejam próprios colaboradores ou clientes.

Pela pesquisa, percebeu-se maior contratação de mulheres no segmento, várias delas assumindo posição de liderança, além da tendência de serem inseridas nas áreas técnicas, antes reconhecidas como exclusivamente masculinas, como o setor da mecânica. As mulheres são também consideradas detalhistas e minuciosas no trabalho.

Importante observar a presença de pessoas com a característica idade - idosos, não apenas por já estarem nas companhias, mas também por serem contratadas. Além de transmitirem os valores das organizações, os idosos são reconhecidos como peritos técnicos, como tendo mais experiência e serem pacientes e tolerantes no atendimento ao público.

Torna-se considerável citar que no Brasil a Lei nº 8213 de 24 de julho de 1991 que trata da aposentadoria é bastante flexível, permitindo que as pessoas possam permanecer em exercício profissional, após a aposentadoria, salvo em casos de aplicação do benefício por invalidez ou em circunstâncias insalubres, no entanto, para este último caso, se a função ainda assim for alterada, poderá estender suas atividades profissionais. Essa postura, por vezes, faz com que o Brasil seja atrativo, uma vez que existe a possibilidade de pessoas de outras nações permanecerem suas atividades aqui, após aposentadoria, embasados em acordos entre países. No caso, o Brasil reconhece o recolhimento a um instituto semelhante ao da Previdência Social em outros países aqui mesmo, bem como a contagem do tempo de serviço para que a aposentadoria possa ocorrer nesta nação.

Os expatriados que estão no Brasil, vindo das matrizes das companhias, quase que interinamente assumem cargos mais estratégicos, sob forte aspecto de se fazer representar a cultura organizacional. Essa intenção também está expressa quando os expatriados saem do Brasil para exercer atividades em outras localidades. No entanto, às vezes, por ausência de mão de obra local (principalmente fora do país) são convidados a assumirem posições em bases operacionais e táticas, apesar de existirem também representações no nível estratégico.

4.2.2 Resultados das políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações, por meio dos subsistemas de RH

Os resultados serão apresentados mediante análise cruzada dos dados de todas as companhias pesquisadas, simultaneamente, considerando-se as categorias de análise, a princípio sendo analisados os subsistemas de RH:

Quadro 11

Recrutamento e Seleção

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratação com idade mais avançada. ▪ Contratação de deficientes que atuam diretamente com o cliente. ▪ Existência de áreas técnicas com limitação para contratar deficientes. ▪ Obesidade como restrição.

“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatos de contratação de pessoas com idades mais avançadas. ▪ Dificuldades no cumprimento da cota dos deficientes mediante entendimento da matriz associado a custos. ▪ Existência de áreas técnicas com limitação para contratar deficientes.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratação de pessoas com a característica da diversidade idade (idosos). ▪ Os jovens contratados apresentam um alto nível de escolaridade. ▪ Deficientes não chegam a se cadastrar.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No caso de deficientes procuram-se migrações internas. ▪ Não há restrição de idade para contratação. ▪ Buscam várias fontes de recrutamento e fomentam a divulgação interna para a contratação de deficientes por meio de ONG’s, feiras, visando à colocação nos ambientes nacional e internacional. ▪ Há um mapeamento de cargos que indica as possibilidades de inclusão de deficientes, mediante políticas de segurança, legislação, dentre outros. ▪ Mapeamento das características da diversidade para pensar a existência da diversidade na companhia como um todo.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe recrutamento interno com prioridade para funcionários mais antigos na companhia. ▪ No caso de recrutamento externo, busca-se mais experiência. ▪ Pede-se o idioma como pré-requisito. ▪ Geralmente limita-se o ingresso para candidatos a partir de 36 anos.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observa-se que raramente o aposentado é contratado. ▪ No caso dos jovens, algumas áreas têm contratado a partir dos 23 anos, por observar mais maturidade e preferem aqueles que ao menos já cursam um ensino superior.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Importante expressar a prerrogativa para ingresso, manifestada por todas as companhias, como sendo o domínio do idioma inglês.

Observa-se que, na maioria das organizações, existe uma realidade de contratação de pessoas com idade mais avançada, caracterizados como idosos, vistos como mais experientes e que permanecem na companhia por mais tempo. Quando da contratação inicial já como idosos, assumem mais os cargos operacionais, porém os idosos que já estão na companhia ocupam cargos mais táticos. Tal fato foi observado pela pesquisa até onde foi permitido avançar dados, com permissão das companhias.

Outra característica que se destacou foi a contratação de jovens com um grau de escolaridade mais voltado para o Ensino Superior. Em contrapartida, percebe-se alta rotatividade entre os funcionários jovens, principalmente quando não há chance de desenvolver carreira na companhia, o que acontece quando suas atividades estão principalmente relacionadas às atividades mais operacionais.

Interessante observar que ainda se confirma o pensamento de Fleury (2000) de que os trabalhos manuais sempre foram delegados à população mais desfavorecida financeiramente,

o que também se observa nas companhias pesquisadas, em que os cargos com salários mais baixos são aqueles mais operacionais.

No entanto, cumpre acrescentar que na posição operacional hoje, na maioria das vezes, o jovem já inicia o trabalho no mínimo cursando um nível superior, talvez pela realidade de mais facilidades de acesso às instituições de ensino, seja pelo volume de instituições de ensino que há na atualidade, baixa exigência nos processos seletivos, ou ainda, por políticas de fomento de bolsa de estudo, quer pelo apoio da área pública, quer pela presença da rede privada no Brasil.

Outro aspecto ressaltado é a preocupação em cumprir a cota dos deficientes no Brasil, apesar de algumas áreas técnicas no segmento não poderem contemplar essa possibilidade por legislação específica que tratam da segurança. O que se verifica é que os gestores ainda resistem na contratação, buscando justificar afirmando que os próprios deficientes não se candidatam ao segmento.

Retrata-se que o mercado de trabalho está com ofertas de vagas para deficientes, gerando alta rotatividade desse público no mercado, corroborando com posicionamento de Santos et al., (2008) que descrevem que tais ofertas se devem às normatizações impostas no Brasil, e em outros países, para que o diverso seja aceito, mas que, na verdade, se cria um cenário de exclusão.

Mas também há resistência em se trabalhar com tais características, tornando o impasse mais próximo do cotidiano das organizações, porque, por um lado, é preciso cumprir as cotas de forma mandatória, e por outro, há uma realidade de supressão de deficientes por vezes sem capacitação para atuar nas próprias organizações. O exposto reflete cada vez mais a necessidade de políticas que administrem essa circunstância, mas com pessoas realmente preparadas para tal, observando-se a necessidade da formação, de capacitação para o grupo com essas características, assim como é realizado para qualquer colaborador que adentra em uma organização que pretende formá-lo mediante seus valores.

De acordo com Banov (2010), o mercado de trabalho refere-se às vagas oferecidas pelas empresas e é regulado pelo mecanismo de oferta e procura que reflete nos critérios de seleção de pessoal e nos demais subsistemas de recursos humanos. Enquanto do ponto de vista do candidato, como o mercado de trabalho gera alta competitividade entre os que se oferecem às vagas, a maioria se candidata a cargos inferiores às suas qualificações e apresentam propostas salariais mais baixas, até omitindo certas habilidades. Nesse caso, muitos aceitam qualquer oportunidade.

Sobre políticas de Recrutamento e Seleção, observou-se, em uma das companhias, a busca do deficiente por meio de recrutamento nas ONG's, em feiras especializadas para o público citado, associada a uma banca formada na companhia para análise das possibilidades de alocação e entrevistas locais para reconhecimento das necessidades do deficiente.

Para tanto, é feito um mapeamento das características da diversidade para buscar a possibilidade de alocação das pessoas com deficiência nos diversos quadros, bem como existem levantamentos estatísticos para pensar a existência da diversidade na companhia, de modo geral. Os gestores citaram que a política de inclusão dos deficientes ocorre também em outros países em que a companhia opera, além da matriz, permitindo observar que, apesar da obrigatoriedade da legislação no Brasil, parecem trabalhar a inclusão mesmo sem considerar a obrigatoriedade legal.

Ainda há restrição de contratação por um padrão de beleza instituído em algumas companhias, demonstrando resistência na contratação quando se manifesta a característica da obesidade. Sob tal análise Hitt et al., (2007) contribuem, esclarecendo que, quando a comunicação é deficiente e existem características pessoais, baseadas em traços de personalidade, diferenças baseadas em valores, objetivos diversos, histórico de desempenho, de forma independente ou associadas aos fatores citados, pode haver conflitos. Em específico, os objetivos diversos podem dar margem para se questionar, além do padrão de beleza, tabus sobre a deficiência, e até a deformidade facial, raramente existente em uma companhia aérea.

A esse respeito, observa-se as decisões que são tomadas pelas companhias, acerca do que se aceita em seu ambiente cultural, podendo levar a uma reflexão dos atuais posicionamentos que interferem na presença das pessoas com as características da diversidade cultural, que poderiam gerar vantagem competitiva

Quadro 12

Treinamento Desenvolvimento e Educação Corporativa

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso da Andragogia nos treinamentos, por meio de programa arquitetado pela área de RH. ▪ Curso sobre o trato dos fatores humanos. ▪ Multiplicação do conhecimento e das práticas de trabalho pelos mais idosos aos mais jovens.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No treinamento de integração, esclarecimentos sobre as condutas comportamentais que a companhia almeja. ▪ A clareza quanto à não tolerância a atitudes discriminatórias, preconceituosas, de assédio.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamento de integração junto à empresa no local – matriz, dentre outros objetivos, busca auxiliar no processo de assimilação da cultura

	organizacional, suas características da diversidade, proporcionando uma quebra de preconceitos.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamentos e programas de educação corporativa que tratam da diversidade. ▪ Treinamento de colaboradores na linguagem de libras. ▪ Processo de capacitação de pessoas com deficiência, em 300 horas, contratados desde o primeiro dia, formando para serem encaminhados aos setores. ▪ Sensibilização para capacitar gestores para receber este público. ▪ Palestras com pessoas reconhecidas socialmente para sensibilizar sobre deficiência. ▪ Programa padrinho para o deficiente e aprendiz. ▪ Assuntos abordados em mídia, revistas, fala do Presidente.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os treinamentos tratam da parte técnica e também da parte humana. ▪ Anualmente há treinamento para lidar com todos os problemas gerados e buscar alinhar; trata a diversidade com os funcionários.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O treinamento na matriz onde é possível o encontro com pessoas do mundo inteiro, com características diversas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2002), um modo de se beneficiar do conhecimento das diferenças individuais é treinar pessoas para compensar quaisquer deficiências relativas ao cargo. O treinamento também atua no processo de mudança dos estilos de personalidade das pessoas, sendo proposto para possibilitar o desenvolvimento de competências requisitadas para cada classificação de cargo, por meio do subsistema treinamento, desenvolvimento e educação corporativa.

Observando o treinamento sob objetivo de desenvolver novas competências, nota-se que as políticas que mais se aproximam da realidade da diversidade observada foi o uso da Andragogia, ciência que almeja que pessoas adultas associem de forma mais prática os conhecimentos obtidos nos treinamentos, partindo de suas realidades e servindo de suporte ao grupo de pessoas idosas.

Sendo assim, capacitar as pessoas que apresentam dificuldades com a tecnologia - como as companhias expressam que existe tal realidade mais no grupo de pessoas idosas - seria um elemento facilitador no processo de aprendizagem visando à aplicabilidade no cotidiano de trabalho. Um dos entrevistados verbaliza que, quando associam a Andragogia a algum programa informatizado que permita visualizar em tempo real um processo em movimento, acelera-se o processo de aprendizagem.

Em uma das empresas, verificou-se a preocupação em se oferecerem cursos, palestras, programas de educação corporativa, os quais suscitam o olhar diverso na companhia, assim como o curso de libras para comunicação efetiva com o grupo de deficientes. Além de tal,

realizam-se balanços sociais para demonstrar o quanto o diverso está presente na organização, prestando contas da responsabilidade social.

O treinamento de formação para capacitação de deficientes já contratados também demonstra ser um diferencial para inserção nas companhias, mas com significativo interesse do cumprimento das cotas.

Os treinamentos oferecidos aos ingressantes diretamente na matriz visam à inserção nos valores da cultura organizacional e proporcionam o contato com os colaboradores diversos do mundo todo. Essa ação traz benefícios, como quebra de preconceitos sobre o trato de pessoas com características próprias.

Também há destaque para cursos ou encontros promovidos pela companhia para discussão do fator humano, por meio de problemas levantados por equipes multiprofissionais.

Há também treinamentos específicos que tratam das políticas de conduta e códigos de ética, apresentados por meio de documentos e/ou vídeos, até sob prerrogativa de assinatura e ciência dos participantes que passam a responsabilizar-se por seus atos. Em determinada companhia, não existe tolerância em relação a atitudes que desrespeitem o código de conduta e/ou de ética. Os gestores da companhia demonstraram que almejam que seus colaboradores sejam leais e responsáveis para com as normas que tratam das condutas. No entanto, demonstraram que a existência do documento já norteia o comportamento de tal forma que parece inibir a possibilidade de diálogo sobre a diversidade existente, apresentando uma administração mais focada nas políticas escritas e encaminhadas pela matriz, já prontas.

Como geralmente as políticas são lançadas pela matriz, a diversidade passa a ser administrada por uma política, quando a legislação obriga as companhias, ou ainda quando há risco de processos trabalhistas, envolvendo questões financeiras que emanam de práticas não cumpridas.

Quadro 13

Remuneração e Recompensa

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remuneração melhor, mediante experiência. ▪ Programa de recompensas com viagens aos eleitos melhores funcionários ao longo do ano.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe programa de PLR que considera o desempenho avaliado anualmente, podendo gerar melhor valor de um funcionário para outro.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de PLR traçado de forma mais igualitária, sob proporcionalidade de semanas de trabalho para cada cargo.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de anuênio por tempo de casa, não pela diversidade.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe remuneração diferenciada para os expatriados e isso é regido

	<p>diretamente pela matriz.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Citam que existe influência de questões políticas – econômicas nos países onde operam, e isso, por vezes, trazem dificuldade na gestão, como por exemplo, solicitar aumento de salário para a matriz que, no caso, para o mesmo cargo paga salário ainda menor.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possuem a política da PLR, além de bonificação para a equipe de vendas. ▪ Praticam uma política de remuneração diferente, melhor para quem está há mais tempo na empresa, associada à avaliação de desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Observa-se que, majoritariamente, as companhias praticam a remuneração embasada no salário e benefícios e, por vezes, atrelada aos resultados da avaliação de desempenho e/ou ao tempo de casa do colaborador. Esta realidade é retratada por Guest (1989), ao relatar sobre a remuneração estritamente relacionada ao cargo e com uma política de benefícios. De fato, para o segmento aéreo, observa-se o estilo de remuneração citado pelo autor, que permanece até a atualidade. Algumas companhias adotaram a PLR, e outro aspecto que se verificou foi que raramente se trabalha com remuneração variável, só observada em uma companhia e, em específico, na área comercial.

Uma das companhias pesquisadas expressa praticar a equidade no pagamento da PLR proporcional ao salário, sob o mesmo cálculo de distribuição. No entanto, foi introduzida uma novidade de mercado para a época, o pagamento da PLR baseado em semanas de trabalho.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização do trabalho tendem a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas, com o objetivo de transformar a visão usual de remuneração não só como fator de aperfeiçoamento da organização, mas também como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade. Sabe-se que modelos de remuneração têm se multiplicado, por causa da necessidade de se encontrarem maneiras criativas de aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários.

A pesquisa suscitou uma reflexão sobre políticas de reconhecimento associadas a ações de responsabilidade social, isto é, a eventos que tratam da diversidade na organização, permitindo talvez uma maior aproximação dos gestores/ colaboradores à realidade dessa diversidade.

Nesse sentido, pode-se mencionar um caso ocorrido em uma das companhias, quando da organização de uma homenagem para um colaborador já falecido muito querido: mesmo conhecendo a crença religiosa da família, por ser realizada no ambiente organizacional, entendeu-se que deveria haver um culto ecumênico, e assim procedeu. E a família, além

desta, propiciou ao colaborador uma homenagem extra ambiente organizacional, de acordo com sua crença.

Observa-se que boa parte das companhias possui fundações onde prestam serviços ou apoio financeiro para grupos socioeconômicos mais desfavorecidos, e embora se observe que os colaboradores se sentem orgulhosos de estarem em uma empresa com esse tipo de preocupação social, é preciso questionar sobre o real envolvimento de todos os colaboradores com essa realidade que poderia ser considerada como uma política da área de Recursos Humanos.

Quadro 14

Benefícios

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benefícios da política das escalas casadas.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passagens emitidas por antiguidade, considerando, assim, a diversidade de expressão talvez na idade, talvez na aposentadoria. ▪ Exposição de relatórios locais com resultados dos exames periódicos dos colaboradores, divulgando situações que podem ser prevenidas e/ou tratadas, a exemplo da obesidade. ▪ Programa mundial de incentivo à redução de peso para o público com características da diversidade - obesidade.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeito à legislação local – ex. dependente em casal do mesmo sexo - e isonomia, pois a política é mundial; dessa forma, o dependente passa a ter direito aos demais benefícios.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benefícios naturais da categoria, incluindo as passagens. ▪ Programa de qualidade de vida para situações de obesidade. ▪ Escala casada. ▪ Melhoria da infraestrutura em relação à acessibilidade.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de passagens “no name”.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os expatriados possuem um programa diferenciado, benefícios melhores, vinculados à matriz.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Um dos benefícios mais atrativos oferecidos pelas companhias aéreas é a possibilidade de viajar pela própria companhia ou afiliadas, com custo mínimo de taxas ou, em outras, sem custo algum, mas na dependência da disposição do assento, quando não viajam a serviço.

Desse modo, as pessoas com características homossexuais, por ter tido no Brasil reconhecimento como dependentes para os planos de assistência médica, passam a usufruir do benefício também, lembrando, porém, que outras companhias já lhes proporcionava tal benefício, através de políticas que possibilitam cadastro de pessoas que não necessitam comprovar os vínculos.

Há políticas que tratam da escala casada e permitem que colaboradores “voem” e permaneçam juntos nas instalações. Entrevistados verbalizaram que casais, amigos, utilizam muito esse programa.

Torna-se possível versar que os clientes com diversidade associada à deficiência, idade (idosos), gestantes têm prioridade no voo, mas a política para os funcionários está vinculada à disponibilidade de lugares nas aeronaves.

Para Bohlander et al., (2003), as recompensas ou prêmios, muitas vezes, são usados em reconhecimento da produtividade, de contribuições especiais e de serviços a uma empresa. Embora as recompensas em dinheiro sejam usualmente concedidas por sugestões para a redução de custos, uma gratificação que não seja em dinheiro, comumente é a forma mais apropriada de reconhecer a realização especial. Como exemplos nas companhias que oferecem as passagens aéreas também aos acompanhantes, sejam da mesma opção sexual ou não, ou ainda por amigos, familiares.

Por outro lado, Bohlander et al., (2003) também sinalizam quanto ao gerenciamento dos benefícios no sentido de apresentar cautela às variáveis, a fim de obter sucesso no programa. Dessa forma, torna-se necessário que o gerente considere exigências de acordos coletivos, os benefícios que outras empresas estão oferecendo, os impactos dos impostos e a elevação de custos, visando melhor estruturar uma política de inclusão.

Quadro 15

Carreira e Sucessão

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparação de um <i>backup</i> para quando alguém for promovido, sair, jovens (aprendizes, <i>trainee</i>, fazendo carreira). ▪ Permanência de aposentados na companhia, experientes com foco em transmitir, formar os mais jovens nas atividades.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O próprio gestor desenvolve as pessoas que ele entende que sejam mais qualificadas, pessoas aptas a assumir novas posições.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidade de carreira para fora do país. ▪ Observa-se que, se não há chances de carreira mais rápida na companhia, o jovem busca outra empresa.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeamento dos programas de sucessão, plano de carreira e trilha de carreira para ocorrer. ▪ Apesar da política na empresa, relatam que, por vezes, alguns colaboradores com características da diversidade sonham com alguma carreira, mas que as normatizações do segmento não permitem.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observa-se que não há plano definido e que isso gera uma rotatividade maior entre os mais jovens. No entanto, os mais idosos têm uma característica de cativar, manter e transmitir valores aos jovens. ▪ Observa-se autonomia local nas promoções. ▪ Ainda se nota que os aposentados representam os que mais fizeram

	carreira, também pelo fator da antiguidade na companhia, pois havia até 2001 normatização sobre a remuneração diferenciada vinculada ao tempo de casa.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz encaminha expatriados para fazer carreira nas filiais, em cargos estratégicos

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Há mais programas de carreira nas matrizes das companhias do que nas filiais, entretanto, os jovens, no Brasil, buscam realizar carreira de forma mais rápida e, caso não ocorra, procuram outras oportunidades. Tal procedimento é diferente da postura dos idosos que permanecem por mais tempo, principalmente nas companhias onde existe ou existiu algum programa de antiguidade associado à carreira e, conseqüentemente, uma remuneração melhor.

Destacam-se companhias que oferecem programas de carreira fora do país, pelo qual o colaborador sai de seu país como expatriado, e passa a receber uma gama de benefícios diferenciados, para que se compense a distância da terra mãe e a própria mobilidade em um local diferente.

Por fim, algumas pessoas com características da diversidade vinculada à deficiência manifestam desejo de assumir posição e/ou fazer carreira em alguma das áreas técnicas da aviação, mas por força de lei determinada pela ANAC, não podem assumi-las.

Segundo Dutra (2007), a administração de carreira vem oferecendo importantes contribuições atuando, de um lado, na estimulação ao planejamento de carreira e ao desenvolvimento das pessoas e, de outro lado, na estruturação das opções para “encarreamento” oferecidas pela empresa. A estruturação das opções de carreira embute objetivos e estratégias da empresa que são apresentados de forma objetiva e transparente.

Considerando que nas filiais as chances do jovem em desenvolver carreira são menores, as companhias poderiam prepará-los e direcioná-los para cargos correspondentes aos níveis táticos e estratégicos em outras localidades.

Quadro 16

Gestão da Burocracia e atividade de pessoal

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participação direta dos gestores na elaboração de relatório técnico para colaboradores reabilitados.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulários que o funcionário assina e assume como deve agir mediante política da empresa.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esclarecimento na ocasião da integração sobre inserção no convênio

	<p>médico de pessoas do mesmo sexo, podendo incluí-los nos demais benefícios por ser uma política mundial, uma vez considerado como dependente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolvimento do sindicato para divisão do período de gozo de férias para usufruto do benefício da viagem, principalmente para pessoas acima de 50 anos.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão de formulários para coletar mais dados sobre a diversidade como raça, deficiência, gênero, mas observando que em alguns países não se pode perguntar sobre, compreendido como política de não à exclusão.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observaram que não existe.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A característica do público expatriado por vezes demonstra dificuldades em compreender a burocracia brasileira, que geralmente é viabilizada através do setor de pessoal.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

As políticas mais associadas a esse subsistema referem-se às normatizações das quais os funcionários são obrigados a tomar ciência, assinando termos de responsabilidade, sobre o código de ética, de conduta, regras para uso de computador, dentre outras, visando a não discriminação.

Outra expressão bastante transparente tratada por algumas companhias é a comunicação com os colaboradores acerca de quem é considerado dependente legal na atualidade e os benefícios de que usufruem na companhia, principalmente para que o grupo com características homossexuais não deixe de se valer dos benefícios, por não expressarem sua opção.

Uma política de gestão de pessoas interessante passou a ser o gozo de férias fragmentado em mais de um período no ano, principalmente para pessoas acima de cinquenta anos, diferente do que a CLT determina, a fim de atender às demandas dos colaboradores em desfrutar os benefícios de viagem inerentes ao segmento.

Depois de pesquisar as políticas de GP que contemplam a diversidade cultural nas organizações, por meio dos subsistemas de RH, foi possível relacionar as semelhanças e diferenças das referidas políticas praticadas no Brasil e nas matrizes ou filiais, sob intenção de analisar, bem como avaliar as políticas que poderiam ser estendidas, visando a um cenário de gestão da diversidade nas companhias aéreas.

Quadro 17

Semelhanças e diferenças nas políticas de GP praticadas no Brasil entre matrizes e filiais.

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A” Referência:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A prática da PLR no território da matriz.

Matriz Brasil	
“B” Referência: Filial Brasil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratação de deficiente físico para atuar no suporte em áreas técnicas na matriz ▪ Benefício aposentadoria estendido ao dependente na matriz. ▪ Plano de carreira na matriz. ▪ Programa de assistência psicológica, jurídica, social para o funcionário na matriz.
“C” Referência: Filial Brasil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de remuneração, pelas quais o salário é atribuído pelo que os colaboradores contribuem e não pelo vínculo ao cargo na matriz. ▪ Benefícios locais, como por exemplo: uma assistência odontológica não é oferecida, por se considerar que não poderia ser proposta em todas as unidades. ▪ Apesar de existirem significativas características de diversidade, no entanto, quanto ao homossexualismo, a deficiência é mais velada, mediante a cultura local.
“D” Referência: Matriz Brasil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muita atenção à política pública dos países onde operam. ▪ Buscam assumir as políticas da matriz em todas as filiais, assim como a inclusão da pessoas com deficiências.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poucas características étnico-raciais na matriz e filiais. ▪ Na matriz há sindicatos diferentes para diversas categorias, resultando em negociações distintas de remuneração. ▪ Prática da PLR na matriz. ▪ Na matriz, quando se aposentam, param de trabalhar. ▪ O Brasil demonstra-se mais capacitado para trabalhar com idosos.
“F” Referência: Filial Brasil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como semelhanças há a possibilidade de flexibilização no horário de trabalho, nas jornadas e licenças como a maternidade. ▪ Observam uma grande facilidade de se demitirem pessoas no Brasil, diferente de outros locais onde, para se demitir, é necessário esclarecer o porquê, sob inspeção do sindicato externamente. ▪ Licença paternidade menor no Brasil, mediante legislação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Mediante as representações das diferenças e semelhanças já demonstradas no Quadro 17 que representam os vários subsistemas de RH que mais tratam da gestão da diversidade organizacional, vale ressaltar que as políticas para a gestão da diversidade parecem ser mais efetivas nas “matrizes” das companhias.

Segundo os gestores, as matrizes apresentam uma quantidade maior de colaboradores indiferente de onde estão localizadas, de tal forma, que as companhias que apresentam tal característica no Brasil, acaba por ser obrigada a cumprir a legislação que trata das políticas de cotas, o que leva a observar que apesar da imposição legal, essas companhias mais se destacam em relação as políticas de gestão da diversidade. Assim acontece com as matrizes que estão em outros países, Fora do Brasil, alguns benefícios como a aposentadoria, compreendida como pensão por morte no Brasil, já são estendidos aos homossexuais na ausência do titular. Geralmente buscam cumprir o que a legislação local obriga, no entanto as Companhias “D” e “E”, demonstram que estendem algumas das políticas para suas filiais,

como a inserção do deficiente e a flexibilização do horário em função das necessidades dos colaboradores respectivamente.

Também observa-se a presença do deficiente mesmo em áreas técnicas nas matrizes que localizam-se no Brasil, mas como suporte nas operações, assim como ocorre nas matrizes em outros países.

A mulher em licença maternidade em outras localidades do exterior pode optar por permanecer maior tempo afastada do trabalho, podendo flexibilizar seu horário quando do retorno, entendida esta política como a de outros países, que não o Brasil. No entanto, a companhia pesquisada que possui filial no Brasil adota a mesma prática no Brasil.

Dentre os casos estudados, em que há uma área específica para se tratar da sustentabilidade e diversidade, a política que trata a diversidade se demonstrou ampla onde as unidades filiais também seguem as políticas de cotas de deficientes da matriz, além de considerar a legislação local.

Após análise comparativa e análise das políticas de GP mediante os subsistemas de RH, serão apresentados os aspectos do comportamento organizacional das companhias referentes ao trato da diversidade.

4.2.3 Resultados da diversidade cultural mediante gerenciamento e o comportamento da organização, com base na caracterização do público culturalmente diverso pelos gestores entrevistados

Quadro 18

Liderança

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreendem que o líder deve entender o modelo que a empresa almeja, para que a cultura seja replicada.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O líder deve buscar o equilíbrio emocional permitindo acesso direto para conversas, sugestões, recomendações junto aos colaboradores. ▪ Compreende-se que a diversidade cultural trata de pessoas de diversos lugares e tendo regras escritas e bem disseminadas a gestão ocorre de forma mais simplificada.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreende-se que o gestor precisa ser facilitador para que as pessoas lidem com a diversidade, quebrando preconceitos, tabus. ▪ Todos devem ser tratados como trabalhadores. ▪ O gestor precisa ter visão da estrutura com a qual trabalha e atentar para as pessoas que melhor atendam à necessidade, de acordo com seus conhecimentos.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalho de esclarecimentos, informações sobre a diversidade, por meio dos programas da companhia amplia a visão do líder.

“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entende-se que ser respeitado através de exemplos é bom e também dá direito aos líderes.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associam os líderes locais à autoridade formal dos expatriados que se reportam diretamente à matriz.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Os entrevistados versaram sobre a responsabilidade que têm em compreender a cultura que a empresa deseja se fixe, devendo apresentar habilidades no trato com funcionários de diversos locais, bem como serem facilitadores nas companhias, esclarecendo e informando, para que as pessoas saibam lidar com a diversidade e atentem para riscos de preconceitos, como exemplo. E os responsáveis pela área de RH devem se preocupar em formar este líder para saber gestar a diversidade, posicionando-se na ocasião correta:

Eu tive(sic) um deficiente físico, era uma pessoa extremamente competente, ele quis sair para seguir outra área, a de engenharia, mas eu fiquei surpresa, ele não tinha um antebraço, era competente ao ponto de chegar a se destacar perante os demais (colaboradores) [...] as pessoas achavam que ele não podia pegar alguma coisa, a equipes estavam carregando algumas caixas, então eu tive que trabalhar a equipe para deixar ele fazer, esclarecendo que ele sabe das limitações dele e dizia: Não o exclua por isso!” (E-11 , 2011)

Interessante observar que Warren Bennis (1982) explica que os líderes eficazes se incomodam em fazer coisas certas, ao invés de coisas. Além de o líder informar, esclarecer dúvidas acerca do processo da gestão da diversidade, pôde-se observar em uma das companhias na qual um gestor iniciou suas atividades sobre diversidade questionando o padrão de beleza aceito há décadas, ou seja, adotando mulheres com estilo europeu (loiras, altas, de olhos claros) para o serviço de Comissário de Bordo. Na reunião, ele questionou por que deveria ser assim e que essa visão poderia ser mudado, pois o padrão de beleza muda de pessoa para pessoa.

Desde então, conduz o trabalho dessa forma, aproximadamente há dez anos e já atingiu *status* na companhia, em uma área responsável pelas atividades de sustentabilidade, diversidade, dentre outras. Assim, a área que trabalha com a sustentabilidade e diversidade busca, por meio de suas políticas, trabalhar com cada colaborador suas particularidades, no entanto, procurando promover a inclusão destas características, porém sem tratá-las de forma diferente.

Quadro 19

Comunicação e documentos

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idiomas que atendam todas as características dos colaboradores, inclusive nos programas da intranet.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolvimento de toda a companhia na ocasião da contratação dos deficientes para se verificar possibilidade de alocação. ▪ A empresa desenvolveu uma base documental escrita e visual indicando sobre os comportamentos almejados e indesejados. ▪ Formalização já elaborada e praticada pela companhia: código de conduta, informativos sobre responsabilidade e segurança do uso de computadores, política para utilização de e-mail e uma política que trata exclusivamente sobre assédio e discriminação.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os gestores entendem que não devem ser diferentes para o diverso, buscam expressar a intenção e as informações, comunicados da empresa por meio eletrônico, escrito (jornal, manuais) e de forma presencial. ▪ Buscam se valer das dinâmicas para que os próprios colaboradores percebam em que aspectos devem corrigir os erros que vierem a cometer. ▪ Comunicação transparente sobre benefício para pessoas do mesmo sexo. ▪ Utilizam-se políticas de conduta, avaliação de desempenho, código de ética que tratam do comportamento, e então, das relações.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizam a comunicação via intranet, revista, murais, capacitações, vídeos, palestras, <i>workshops</i>, contato com ONG’s, sindicatos, participação em feiras, abertura para comunicar o programa da empresa para outras. ▪ Sobre documentos, além do código de ética, formulários, geram sob transparência pública um relatório de sustentabilidade, em constam os dados coletados e sua evolução. ▪ A comunicação da diversidade ocorre pela própria existência da equipe de trabalho que se tornou uma área formalizada dentro da companhia.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza-se da intranet, e-mails, reuniões periódicas enaltecendo o respeito às virtudes e tratando também dos defeitos. ▪ Apresenta-se um código de ética, que evoca a não discriminação, pautados em três pilares: no tratamento que se dá de forma justa, respeitosa e digna.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza-se de e-mails, programas, cursos <i>on-line</i> reconhecidos como <i>workshops</i> encaminhados pela matriz, bem como reuniões e divulgações em murais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Observa-se que a comunicação que trata da diversidade é realizada quase que em sua totalidade por meio de documentos que regem acerca do entendimento sobre discriminação, assédio, buscando prevenir possíveis conflitos.

Para Carvalho *in* Hanashiro et al., (2008), uma cultura se manifesta principalmente pelos fundadores e líderes que apresentam a possibilidade de criação, corporificação e reforço dos principais aspectos, de tal forma que os manuais de conduta, códigos de ética, são resultados de como as culturas também se manifestam.

Em uma das entrevistas, ficou evidente a preocupação em cumprir as normatizações, o que é salutar para a relação com o outro na organização, mas também deixou entrever um cenário mais oculto, aquele que retrata a realidade das organizações, isto é, que, na verdade,

há significativo cuidado em amparar-se nos documentos, para que a companhia não incorra em processos judiciais que envolvam valores altíssimos.

Cabe considerar que Van Maanem(1996) avalia que a cultura, além de se manifestar por seus fundadores, também ocorre por meio de estratégias, e que quanto mais formais estes se demonstrarem, maior tensão haverá por parte de novos colaboradores. Tal fato foi comprovado em uma das companhias que é administrada quase que exclusivamente por expatriados que, ao assumirem cargos na empresa, por terem uma cultura diferente, geram tensão, pois a intenção, na maioria das vezes, é , firmar a cultura da matriz, onde quer que estejam.

As organizações, nas quais mais se observa a diversidade em seus serviços prestados, têm tido o hábito de expressá-la aos clientes internos e externos, principalmente por meio de revistas e jornais, intranet e internet, anunciando as próprias ações internas.

Outro aspecto a ser refletido seria o de questionar em que momento uma postura de maior abertura para a comunicação sobre a diversidade minimizaria a ideia de que ela, quase que exclusivamente, se liga à discriminação. Desse modo, se evitaria foco na comunicação quando houvesse dificuldades em preencher cotas ou problemas que viessem a ferir as regras.

Para tanto, faz-se necessário desenvolver canais cujos meios de comunicação possam ser compreendidos e também expressos por todos, indiferentemente do vínculo na companhia, pois as pessoas precisam se comunicar interinamente. “Existe curso de libras, presencial; para os aeroportos é *on-line*, e (no presencial) com a presença de um gestor e um colega e os terceiros.” (E-9, 2011).

Pode-se observar que, mesmo quando há políticas que envolvem diretamente as características de diversidade, ainda assim, os gestores tratam da necessidade de reforçar as informações e formações, para que a temática se torne presente e a cultura da organização seja introjetada, caso contrário, valerão os princípios individuais.

Existe a semana do desenvolvimento que aborda também a diversidade. Há o programa da diversidade via *on-line* (que está sendo desenvolvido, pois poderá ser acessado constantemente). Trabalha-se um pouco mais algumas delas (políticas), por exemplo: enfoque na deficiência, capacitação do aprendiz, capacitação dos gestores e deficientes. Fazemos acompanhamentos de todo os programas e acompanhando dos gestores. (E9, 2011).

Entretanto, algumas companhias tratam a diversidade como frente de responsabilidade social, em que incluir o diverso é não tratá-lo como diferente, o que nesta pesquisa também pôde ser verificado pelas falas de alguns entrevistados. Ou seja, o próprio termo diversidade

foi tratado como sinônimo de diferente, mas que depois da apresentação do roteiro de identificação das características de diversidade cultural, houve reconhecimento do que era abordado na pesquisa, ainda com algumas dificuldades, por parte de alguns gestores em assumir, por vezes, a característica gênero (homem e mulher) como um dos elementos integrantes do rol das características da diversidade cultural.

Mas, particularmente sobre a comunicação que trata da diversidade, destacaram os responsáveis pelas companhias pesquisadas que buscam se adaptar para se comunicarem com o público diverso, por exemplo, por meio de vídeos adaptados sobre libras. E ainda, uma das formas mais criativas que expuseram foi a aplicação de dinâmicas de grupo, nas quais o colaborador, ao menor sinal, expõe com naturalidade o que pensa, como age de fato, tornando esse momento muito importante para trabalhar com a equipe o desenvolvimento dos seus integrantes em relação a preconceitos, tabus e todos os aspectos que, não respeitados, poderiam culminar com a aplicação de sanções expostas nos códigos citados.

Quadro 20

Trabalho em equipe

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipes de trabalho de diversas áreas se encontram em uma formação que trata do fator humano, mediante debates das situações cotidianas que envolvem o relacionamento das pessoas.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O trabalho em equipe ocorre mediante próprio modelo de gestão da companhia.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observa-se o trabalho em equipe realizado por pessoas muito próximas, que atuam juntas desde o início das operações e que isso facilita o processo de compreensão de cada um.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Declaram que respeitam o trabalho da inclusão na companhia, pois a própria área de RH atua mediante as necessidades organizacionais.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreende-se que pessoas se associam através das relações de trabalho e que a diversidade não pode gerar limites, mas que as experiências precisam ser transmitidas, reconhecendo a individualidade de cada pessoa.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> • Procura-se esclarecer o estilo da chefia para os colaboradores nas filiais visando sempre à melhor compreensão da cultura de quem está administrando, facilitando o trabalho em equipe.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Quanto ao trabalho em equipe, fortalecido pela gestão da diversidade, ocorre por intermédio de formações que visam ao envolvimento de distintas áreas para tratar do fator humano e seus relacionamentos.

“Colocamos todos na mesma sala: piloto, comissário, mecânico, administrativo, e afins: é o curso da diversidade. Para montar, para ministrar o curso, não são instrutores, são facilitadores, pois facilitam o debate, é um corpo multidisciplinar, sempre tem três pessoas, um piloto, um comissário, um mecânico, aeroportos, para já promover a diversidade na instrução. O curso inicial tem três dias com reciclagem a cada dois anos. Hoje, dentro da empresa tem uma gerência de fatores humanos, que só cuida desse assunto”. (E-2, 2011)

Também se potencializa, quando a própria área de RH fomenta formalmente políticas visando às ações inclusivas, permitindo que experiências sejam trocadas, respeitando a singularidade de cada colaborador.

No entanto, pela pesquisa pôde-se observar que a área de gestão de pessoal de uma das companhias desenvolve um trabalho de aproximação dos colaboradores com as chefias estratégicas, pois, além das culturas, no caso dos expatriados, serem muito diferentes, esse aspecto serve como elemento de inibição para o trabalho em equipe.

Para Hitt et al., (2007), a natureza das interações entre os membros de uma equipe se modifica ao longo do tempo e, para desfrutar dos ganhos potenciais do trabalho em equipe, as organizações devem oferecer incentivos para que as equipes trabalhem de modo eficaz, a exemplo dos sistemas de incentivo, que são aspectos da vida organizacional e que permitem que uma equipe funcione bem. Sistemas de incentivo incluem tecnologia, sistemas de informação, seção de membros para a equipe, treinamento, recompensas e liderança.

Pela pesquisa também se notou que nas companhias que apresentam políticas de diversidade mais efetivas, pratica-se, além da existência da diversidade no ambiente organizacional, trabalhos com todos os membros da equipe, visando a inserção, a comunicação, o respeito pelas pessoas especializadas no assunto, a própria formação para gestores, utilizando-se da tecnologia para se apropriarem de conhecimentos – cursos, formações via *e-learning*, curso de libras.

Quadro 21

Clima Organizacional

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O clima demonstra satisfação dos colaboradores quando há inserção das características da diversidade e as pessoas se sentem valorizadas.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe pesquisa de clima organizacional, demonstrando existir franca abertura para exposição de problemas com a chefia e real intervenção do RH, quando necessário.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entende-se que a diversidade contribuiu para um clima organizacional melhor, pois há pessoas diferentes, com novidades.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Também o clima fica melhor quando os colaboradores estão próximos ao período de férias.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os gestores observaram que o clima se alterou quando da inserção de um programa de inclusão de pessoas com deficiência, mas admitiram que o estilo de liderança impacta em 70% do clima, de tal forma que buscam ações de capacitação perante tal público para gestar suas equipes.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não se pratica a pesquisa, mas observam-se as alterações no comportamento. ▪ Citam que o clima torna as pessoas mais satisfeitas, quando as operações ocorrem bem e insatisfeitas, quando existem problemas na operação que geram tensão e, automaticamente, conflitos. ▪ Outros elementos que influenciam o clima – a situação social e familiar, assim como o estilo de gerenciamento.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observam clima de ampla satisfação quando da aplicação da PLR. ▪ E o clima reflete a insatisfação quando há crise financeira, medo de perder o emprego. Também quando um novo gestor é encaminhado pela matriz, porque sua cultura é muito diferente.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Conforme Hitt et al.,(2007), existem conflitos disfuncionais e funcionais, sendo o primeiro prejudicial aos objetivos organizacionais, e o segundo, propiciador de reações saudáveis, por onde se pode observar que o “clima” acaba trazendo mais satisfação aos colaboradores.

Pela pesquisa ficou evidente que o “clima” torna os funcionários mais insatisfeitos na presença de algumas características da diversidade, por exemplo, quando da inserção de pessoas com deficiência. Por outro lado, o “clima” é de satisfação sob a ótica de pessoas com características de diversidade, a exemplo dos próprios deficientes, por se sentirem valorizados, muitas vezes, na mesma companhia.

Acredito que a diversidade impacta no clima, por exemplo, o caso da pessoa negra (o entrevistado verbaliza sobre uma situação de discriminação que ocorreu na empresa e, então, interveio) impacta direto no clima (de forma negativa), o inverso também, um anão, um deficiente pode demonstrar que ele é valorizado, o clima vai subir também. Mulheres mecânicas... isso prestigia, tem homens que gostam, outros que não. (E2-2011)

Parece existir a compreensão de que a gestão da diversidade também impacta na pesquisa de “clima”, então, quanto mais informado e conhecedor da diversidade o gestor estiver, melhor sua inserção e condução do trabalho em equipe.

Moscovici (2008) contribuiu, expressando que as diferenças entre pessoas podem ser boas ou más, e que as diferenças individuais podem ser desejáveis e valiosas, pois permitem riquezas de possibilidade e maneiras de reagir a situações e problemas.

Demonstra-se, pois, a riqueza da prática do exercício de enxergar com base na visão do outro e descobrir novas formas de pensar, agir, refletir, respeitar, trocar e rever conceitos.

Outra característica que demonstra interferir no resultado do “clima” é a inserção do expatriado em um novo território, principalmente quando se torna chefe, contribuindo para que o contato com a cultura local repercuta em um “clima” mais amistoso; porém o pensamento contrário também é verdadeiro, pois os entrevistados verbalizaram que, em muitas ocasiões, esses expatriados tentam implantar o que fizeram em outro país, sem considerar a cultura local.

Quadro 22

Avaliação de Desempenho

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhamento do colaborador na companhia por meio de uma ferramenta alimentada diariamente, permitindo aplicação de <i>feedback</i> e <i>coaching</i> de forma mais rápida.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratica-se o gerenciamento do desempenho embasado nos objetivos organizacionais desdobrados para cada área e alinhado aos primeiros de forma estratégica. ▪ Também se avalia o comportamento por meio de análise do trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e interdepartamental.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratica-se uma avaliação comportamental focada no respeito a todos, indiferentemente da característica da diversidade.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focada em performance, baseada em competências e atitudes, além de sustentar o desenvolvimento; também se retratou em que situações é necessária a demissão.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Há um programa de desempenho profissional que pode ser utilizado para algumas promoções. Avaliam-se a operação, parte humana e, então, o comportamento da diversidade.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratica-se a avaliação uma vez ao ano, considerando o relacionamento com o cliente, interesse, trabalho em equipe, respeito aos colegas; observou-se que a diversidade é tratada indiretamente.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A avaliação de desempenho, além de buscar a *performance* esperada de cada colaborador, demonstra que as companhias têm muita preocupação em avaliar o comportamento voltado ao cumprimento dos resultados organizacionais, o relacionamento com colegas, o trabalho em equipe, aspectos que propiciam resultados positivos para a organização. Esses resultados podem sustentar promoções ou demissões, ou ao menos buscar manter um clima de trabalho ideal, proporcionando em tempo mais rápido o *feedback* na intenção do equilíbrio de desempenho.

Como exemplo, em uma das companhias, cuja área de mecânica de aeronaves conta com forte presença do homem, percebeu-se que, quando da inserção da mulher que se torna líder, o gestor observou um clima de resistência e passou a aplicar *feedback*, bem como começou a preparar essa mulher para lidar com tal realidade, visando manter um ambiente de equilíbrio nas relações:

Tem aqui uma política de feedback semestral formal, aplico *coaching*, [...]Eu tenho uma primeira coordenadora mulher na manutenção, trabalho com ela aspectos de liderança, formação, como lidar com certas realidades, porque ela não tem tanta experiência, é jovem, mas não é pela diversidade. (E-2, 2012).

No entanto, o comportamento pode estar relacionado a situações que atingem a diversidade de forma negativa, o que suscita compreender que as atitudes nesse patamar poderiam gerar demissões, ou até promoções, quando existe habilidade máxima em realizar gestão da diversidade.

Durante a pesquisa, pôde-se observar que a diversidade transparece nas avaliações de desempenho, muitas vezes de forma indireta, sendo tratada como avaliações comportamentais pelas quais os colaboradores são avaliados no que se refere às relações em equipe, na maioria das vezes.

Nota-se que se a avaliação é praticada sem levar em conta a diversidade. Pode-se intuir, então, que a diversidade é amplamente trabalhada na companhia a ponto de não se perceber que ela demanda ações e reações nos relacionamentos de trabalho de maneira formal para a avaliação. No entanto, se ela não fosse observada, não se avaliariam circunstâncias essenciais na organização, pois os comportamentos geram relacionamentos mais ou menos efetivos, vindo a impactar nos resultados organizacionais.

Quadro 23

Tomada de decisão

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desligamento quando há reincidência em realidades relacionadas à diversidade cultural, como não aceitação de um pessoa, por exemplo, com características homossexuais, mediante defesa da companhia.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe a decisão de punir e/ou demitir quando o código de conduta não é cumprido, quando há discriminação, assédio praticado, além de investigar os fatos.

“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para tomada de decisões, baseiam-se em manuais, nos quais as normativas são bem definidas; compreende-se que isso facilita a gestão.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atos discriminatórios não são aceitos, estão previstos em documentos e podem levar ao desligamento.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os gestores demonstram boa percepção da situação política-econômica-educacional-cultural da matriz-filial que acaba por auxiliar na tomadas de decisão e condução das atividades no cotidiano, bem como se utilizam dos códigos de ética, se algo se distanciar do almejado pela organização.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicam sanções, geralmente por problemas comportamentais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Quando se trata da diversidade cultural nas organizações, a maioria dos gestores associa a tomada de decisão à prática de sanções, chegando a demissões pelo não cumprimento de códigos e de manuais que ditam regras sobre comportamento, ocorrendo tais situações, em geral, por problemas comportamentais.

De forma mais discreta, mas não menos importante, a pesquisa coletou dados sobre desligamento, em virtude de circunstâncias religiosas, ou casos que envolviam os homossexuais.

Ocorreu desligamento em função de não querer voar aos sábados por situação religiosa. Às vezes não quer mais cortar o cabelo também por situação religiosa, porque mudou de religião depois que entrou na companhia [...] Chega ao limite quando existem já duas ou três recorrências. Já tivemos desligamento de pessoas que não aceitavam *gay*. (E-1,2011).

Observou-se também a tomada de decisão do gestor em se trabalhar os elementos da equipe, informando-lhes sobre os riscos em que estariam se envolvendo, decorrentes do desrespeito sobre as características étnicas, pois “Em relação ao regionalismo tem muita piada, tem gente que fala... isso é quase um *bullying*, ex. gaúcho de Pelotas. Gostam de dar apelidos em todo mundo.” (E-1,2011)

Oliveira (2006) considera que a tomada de decisão perpassa pelo poder de decisão de uma pessoa, muitas vezes, com critérios pessoais que podem resultar em discriminação. Aqui se pode estender esse conceito, considerando que uma demissão é justa quando aborda um preconceito, um assédio, comportamentos inóspitos, como no caso que ocorreu em uma companhia em que uma pessoa foi demitida por não aceitar trabalhar com um indivíduo com características homossexuais.

No entanto, na mesma organização em que se praticou esse desligamento, salvo circunstâncias de exceções, deixa-se de contratar pessoas com características de obesidade, por causa de determinado padrão de beleza estabelecido pela companhia.

Cabe ressaltar que os gestores da própria organização necessitam refletir sobre seu processo de gestão da diversidade, pois se observa que, em determinadas ocasiões, os desligamentos são recomendados, por exemplo, quando se verificam atos que vão contra um código de ética, de conduta. Contudo, seria importante considerar que o processo de não contratar por determinada característica também espelha as atitudes discriminatórias de uma organização.

Por outro lado, seria interessante observar quais são as características consideradas atrativas para o mercado e que poderiam levar uma organização a atingir vantagem competitiva, em razão da gestão da diversidade com programas mais inclusivos

Quadro 24

Gerenciamento de conflitos

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procuram não evitar o conflito, atuam ainda sob premissa de não colocar os sujeitos em situação de confronto. ▪ Buscam conversar com as duas partes e chegar a um consenso.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em situação de conflito, conversam em separado com os sujeitos, mas com uma testemunha e registram o ocorrido e assinam o documento. Quando necessário, envolvem o líder na busca conjunta de um consenso. ▪ Suscita-se necessidade de dar mais atenção a pessoas jovens, visando demonstrar valores da companhia e atuando mais no campo comportamental.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em conflitos, trabalha-se a comunicação aberta com as partes em separado e, depois, une-as para um consenso. ▪ Atuação na prevenção dos conflitos. ▪ Os gestores redobram a atenção com colaboradores que vêm de fora com bagagem cultural diferente da local, para que não ocorram situações que poderiam levar a uma circunstância legal.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreende-se que necessitam gerir conflitos em relação à diversidade quando há falta de conhecimento sobre a temática. ▪ Procura-se não confrontar, ouvem as partes em separado e tomam decisão baseada em fatos concretos.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentam-se técnicas diferentes: além de tratar em separado e após buscar consenso, também se procura lidar com o conflito em reuniões quando se sente que a equipe está mais madura. Mas também é usada uma técnica diferenciada, por meio da qual os responsáveis praticam a comunicação na ocasião do conflito, mas procuram fazer com que os trabalhos dos envolvidos dependam entre si, fazendo com que o contato e relacionamento destes colaboradores passem a ser mais vivenciados.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendem os sujeitos em separado, mas, se envolve a área de pessoal, também buscam a diretoria desta área e chefia do colaborador; a ocorrência passa a ser registrada e permanece na pasta do colaborador.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar realocar pessoas na empresa em outros setores onde demonstrem poder exercer melhor suas habilidades evitando conflitos maiores, ou desenvolvendo processo de acolhida, demonstrando a cultura organizacional ou de um chefe novo, procurando garantir a segurança no ambiente organizacional.
--	--

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Pelas falas dos entrevistados, pôde-se compreender que os conflitos são gerenciados, em sua maioria, por meio de conversas com as partes em separado e, depois, buscando consenso. Altera-se esta realidade quando algumas empresas optam por registrar o ocorrido, criando um histórico do colaborador e outros de forma mais severa, sob presença de uma testemunha.

Mas, o que chamou atenção nesta pesquisa foi um relato de um dos gestores que se propôs a trabalhar o conflito entre colaboradores, fazendo com que os sujeitos se relacionassem mais, por meio das atividades de trabalho no cotidiano, e, além disso, que em seus trabalhos se interdependessem, ou seja, colocando-se um na situação de conflito vivida pelo outro, para que se observasse um problema sob outro ângulo.

Ainda se demonstrou ser necessária a estratégia na gestão do conflito e planejamento a curto, médio e longo prazos, com acompanhamento, para observar se o novo relacionamento estabelecido será cumprido, sob regras de respeito de um ao outro, para cumprimento dos resultados organizacionais.

Importa acrescentar que, apesar de muitas companhias no Brasil desenvolverem muitas das políticas que tratam da diversidade vinculadas às afirmações do poder público local, nessas empresas, sente-se a necessidade de se cercarem de códigos de ética e manuais, observando-se, porém, a importância em existir um gerenciamento de políticas que tratem da diversidade, pois na ausência deste, os resultados podem ser insatisfatórios, bem como acarretarem conflitos. (NKOMO E COX, 1996 *apud* FLEURY, 2000).

Exemplificando tal realidade, notam-se, no segmento aéreo, expatriados que vêm trabalhar aqui no Brasil, como em outros locais, ou colaboradores em visita para inspeção ou treinamento, tendo para cada um deles uma legislação pertinente e, por vezes, há necessidade de se gerenciar e até mesmo prevenir um possível conflito, em razão das culturas locais serem bastante diferentes:

Posicionamento do gestor local principalmente quando o colaborador de outra unidade do exterior está na companhia e trata o funcionário mediante sua cultura sem observar a local, e isso muda de país para país; o que é

normal para um local, para outro, pode chegar em uma prisão, é preciso dar o *feedback*, para que a cultura da organização seja respeitada. (E-6, 2011)

Assim, apesar das formalizações previstas nos documentos, tornou-se amplamente sugestivo que a gestão da diversidade pudesse ocorrer. Pela pesquisa, observou-se que apenas uma das companhias apresenta política formalizada que trata da diversidade, com estrutura administrativa assumida pela organização, dentre outras questões; as demais praticam a gestão da diversidade mediante normas da cultura predominante na organização e das experiências profissionais que possuem. No entanto, vale ressaltar que a ausência da citada política pode gerar conflitos.

Quadro 25

Resultados organizacionais

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Características que agradam ao público. ▪ Características que agreguem com experiência.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Destacou-se que todos geram resultados, caso contrário, não permaneceriam trabalhando, mas em meio à pesquisa, observou-se preferência pelos serviços de algumas pessoas com características da diversidade: pessoas mais idosas, jovens, mulheres, reabilitados e homossexuais.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreende-se que a diversidade gera resultados positivos e que as diferenças formam a própria cultura e a organizacional. Os entrevistados citaram a positividade das características: homossexuais, jovens, homens, grupos étnico-raciais, aposentados. No entanto, se referem ao jovens como pessoas menos pacientes.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores diversos para atender clientes diversos geram melhores resultados. ▪ A diversidade muda a cultura organizacional. ▪ Dentre outros aspectos, há muita preocupação em não diferenciar pelas características, pois compreende-se que todos somos diversos; mas quando pesquisados, ressaltaram a presença e trabalho do deficiente, homens em alguns cargos, idosos, mulheres.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entende-se que a diversidade gera um resultado positivo, pois é preciso ter público diverso para atender e observa-se que o Brasil é rico em oferecer essa mão de obra diversificada. Reconhecem-se, dentre outros, os homossexuais, mulheres, idosos, aposentados, expatriados, crenças religiosas (para os objetivos organizacionais).
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observam-se bons resultados através dos jovens, idosos, homossexuais, expatriados, porém os entrevistados relataram que jovens, às vezes, são menos responsáveis e os expatriados, quando chegam, necessitam de um período de adaptação que, por vezes, gera ansiedade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Albuquerque (2002) indica que a GP mais estratégica precisa embrenhar-se nos aspectos que retratam as distinções humanas que estão postas na cultura, considerando-se como as pessoas interagem na organização, para que os objetivos sejam atingidos. O fato de se considerarem as distinções e gestarem suas interações passa a ser observado nos resultados organizacionais.

Agindo dessa forma, é possível compreender que não se busca tratar diferenças, e sim, encontrar a especificidade de cada colaborador, prestando muita atenção em pessoas que saibam lidar com essa gestão. Então, a gestão da diversidade pode gerar melhores resultados ou não a partir do prisma do reconhecimento de tais peculiaridades.

No entanto, por meio da pesquisa, ficou evidente que algumas companhias foram muito resistentes em oferecer dados sobre tal tema, informando que entendem que não há melhores ou piores resultados mediante a diversidade.

Aranha et al.,(2006) propõem a gestão da diversidade pela aproximação da questão social aos resultados organizacionais e observa que algumas diretrizes servem de base para a implantação de uma política de gestão como: ambiente em que as trocas sobre experiências sejam possíveis, estímulo à criatividade, apreensões e atitudes de novas abordagens, flexibilidade, inovação, mudança, buscando-se dar sustentação ao processo decisório que, pela pesquisa, esteve tão demarcado pela decisões de práticas de sanções e desligamentos, muitas vezes, desfazendo-se da causa e/ou do efeito, expressando que estas seriam experiências positivas de crescimento tanto organizacional quanto social.

Contudo, no transcorrer da coleta de dados, foram observadas características peculiares aos grupos diversos, e os entrevistados acabaram assumindo que características das pessoas influenciam, por vez, de forma positiva ou não, nos resultados organizacionais. Citaram que “a grande maioria (sic) dos idosos e aposentados são mais experientes” (E14-2011); que “as mulheres são excelentes técnicas e que desenvolvem várias atividades simultaneamente (E-12-2011); que “o homem tem uma grande habilidade para negociação” (E10-2011); que “o homossexual demonstra habilidade ímpar no trato com o cliente; que “o expatriado traz modelos culturais diferentes e experiências diferentes dos padrões locais.” (E17-2011). E ainda: “O deficiente é como qualquer outro colaborador e prova a outros que é possível e natural trabalhar, apesar de algumas limitações” (E8-2011) ou “ O jovem [...] com habilidades digitais e velocidade nas ações que o interessam” (E17-2011).

As crenças religiosas ainda parecem ser uma incógnita neste estudo, mas pôde-se observar que reconhece-se a existência de várias, mas que, em alguns locais no mundo, foram e são pauta de uma discussão que envolve cenários políticos locais de enfrentamento e defesa,

nos quais o discurso perpassa rapidamente sobre essa questão, como se fosse melhor não tratá-la.

Mas o gestor de uma companhia atentou para o comportamento decorrente de algumas crenças religiosas, nas quais se verifica existir uma ideologia religiosa que trata do ajustamento ao *status* socioeconômico que se atingiu, isto é, as pessoas não demonstram tanto interesse em desenvolver carreira tão rapidamente nem demonstram algum tipo de ganância. Observa, ainda, que esse comportamento gera funcionários mais fiéis ao trabalho, sem tanta intenção em se desenvolver, mas, para a companhia, o índice de rotatividade diminuiu. Ainda assim os resultados organizacionais são atendidos. De fato, é uma temática muito encoberta que merece estudo específico.

Quadro 26

O que mudou no gerenciamento tendo em vista a diversidade

COMPANHIAS	Políticas que mais expressam a gestão da diversidade
“A”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprender a ouvir. ▪ Reconhecer a importância das características regionais dos colaboradores. ▪ Aprender a adaptar-se e lidar com conflito. ▪ Buscar atualização sobre práticas de gestão. ▪ Fazer reconhecer-se inserido na política da empresa.
“B”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percebe-se que as políticas da matriz já compreendem o respeito à diversidade.
“C”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender e aprender mais com o cliente interno e externo. ▪ Amadurecimento causado pelo volume de responsabilidade. ▪ Saber lidar com autoridades.
“D”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver paciência. ▪ Abertura para aprender. ▪ Atuar de forma estratégica ▪ Ser resiliente.
“E”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estar mais próximo dos colaboradores. ▪ Adaptar-se. ▪ Disposição para aprender todos os dias.
“F”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprender a lidar com mais responsabilidade. ▪ Aprender a adaptar-se perante as mudanças. ▪ Trabalhar e formar equipes.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Diante das descrições anteriores sobre o modo de gerenciamento, Gil (2008) contribui com recomendações: a importância de conhecer a fundo cada subordinado; reconhecer a diferença entre pessoas; avaliar o conteúdo dos cargos ocupados pelos subordinados, pois são eles que constituem o padrão de avaliação; entender que a avaliação de desempenho não é um ajuste de contas com o empregado e atentar-se às mudanças do comportamento do empregado com o decorrer do tempo.

Observa-se que medidas pontuais indicadas por Gil são cumpridas por alguns dos gestores, por exemplo, quando buscam conhecer até a história de cada colaborador, como foi relatado por um dos entrevistados, e reconhecer as diferenças entre as pessoas que foi expresso pelo integrante da única companhia que possui área específica que trata da diversidade.

Assim sendo, as pessoas devem ser gerenciadas para atuarem como profissionais indiferentemente de sua circunstância de diversidade, conforme avaliado por outro gestor; mapear toda a organização para avaliar quais as maiores chances de alocar a diversidade é um trabalho que respeita a unidade; e utilizar-se da comunicação, o *feedback* positivo também, pois um dos gestores acredita que, geralmente, tal processo é mais utilizado no Brasil por se tratar de cobranças ou situações negativas; e ainda a avaliação do desempenho que, de fato, demonstra se as pessoas estão cumprindo um papel profissional técnico e que envolve o relacionamento interpessoal, permitindo divulgação dos dados para que as pessoas possam se desenvolver também.

5. CONSIDERAÇÕES

Nesta sessão serão apresentadas as principais considerações mediante avaliação dos objetivos propostos, bem como a indicação das limitações da pesquisa e possíveis recomendações para novos estudos.

5.1 As considerações sobre a Gestão da Diversidade nas companhias pesquisadas

O objetivo geral da tese consistia em identificar e analisar como as empresas pesquisadas concebem e aplicam as Políticas de Gestão de Pessoas que tratam da Gestão da Diversidade Cultural, por meio de respostas aos objetivos específicos:

a. Identificar e analisar as políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural nas organizações por meio dos subsistemas de RH.

Pôde-se identificar que as políticas de gestão de pessoas que contemplam a diversidade cultural e que são mais bem reconhecidas são aquelas aplicadas por meio dos subsistemas de RH que foram destacados, na seguinte ordem: a área de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, política de benefícios e, em sequência, o subsistema de carreira e sucessão e a área de recrutamento e seleção.

A área de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (T&D e E.C.) se sobressaiu nas companhias áreas, com destaque para uma delas na qual há políticas que tratam de capacitações específicas para que os deficientes contratados possam atuar no segmento aéreo quando da admissão, além do oferecimento do curso de libras em toda a companhia. E ainda, programas que proporcionam palestras e formações para os gestores e demais colaboradores, visando à integração do deficiente no trabalho.

Ainda nesse subsistema, observou-se que, nas companhias, são oferecidos treinamentos de integração na matriz, por meio dos quais, se percebe a intenção de que a cultura na matriz seja incorporada, bem como permitem que os ingressantes tenham maior contato com a diversidade dos colaboradores do mundo todo, processo que auxilia na quebra de tabus e preconceitos. Identificou-se a preferência pela presença do idosos nas companhias não só por causa da experiência, mas também por serem multiplicadores de valores, de tal

forma que uma das companhias passou a adotar a Andragogia com resultados favoráveis em suas capacitações, principalmente para esse público – idosos.

Existe ainda treinamento voltado para o conhecimento do código de ética, de conduta, momento em que as companhias anunciam como almejam que o comportamento das pessoas ocorra na organização, considerando que não deve haver discriminação, preconceitos, tampouco assédio.

Deve-se considerar que, apesar da apresentação dos códigos expostos serem realizados pelo subsistema referido (T&D e Educação Corporativa), a aplicação de possíveis sanções é definida pelo subsistema que trata da gestão burocrática e administração de pessoal, caso as normas que também dizem respeito à diversidade não sejam cumpridas

Ainda foi identificado um curso que trata exclusivamente do “fator humano”, como assim o chamam, buscando alinhar medidas comportamentais de áreas diversas que trabalham constantemente juntas, focando a necessidade do trabalho em equipe em detrimento da segurança das atividades que desenvolvem, sempre por intermédio da comunicação entre as pessoas.

Identificou-se o subsistema de benefícios, especialmente no caso das pessoas com características homossexuais, que há muitas décadas têm seus parceiros (as) reconhecidos (as) como dependentes para o uso do benefício de passagens, ou quando as companhias possibilitam o referido benefício para uma pessoa que não necessita justificar grau de parentesco.

No tocante ao subsistema de carreira e sucessão, observa-se que os expatriados são os que mais desenvolvem carreira além do ambiente da matriz, tendo considerável ascensão, em virtude de, geralmente, assumirem posições estratégicas em outros países. No entanto, como se observa forte presença deles, quando da filial no Brasil, os gestores compreendem que, pelo fato de reproduzirem os aspectos da cultura da matriz, há uma necessidade de adaptação destes e dos colaboradores, pois, como geralmente estão em posição que envolvem tomada de decisão, os colaboradores percebem o quanto pesa o poder do cargo.

Pôde-se avaliar que em uma das companhias existem oportunidades em se tornar expatriado brasileiro na matriz, reconhecidos no segmento como impatriados, em movimento contrário às demais, em razão da necessidade de mão de obra mais operacional. E que nas empresas, no dia a dia, pratica-se o processo de sucessão, apoiando que o idoso ensine diretamente o mais jovem.

Identificou-se, nessas companhias, o subsistema de recrutamento e seleção como um dos mais significativos para o acesso das pessoas com características da diversidade -

deficientes – pois há mais de cem funcionários em seus quadros, pela obrigatoriedade em se cumprir a legislação. Dessa forma, as companhias nacionais que necessitam contratar mais pessoas com tal característica, também acabam desenvolvendo políticas para atração, seleção e tentativa de retê-las. Como exemplo, podemos mencionar o convênio com ONG's, feiras, visando recrutá-los. Em uma das companhias, até mesmo antes da seleção, faz-se um mapeamento de cargos, para indicar a possibilidade de inclusão do deficiente nas diversas áreas, além de realizarem mapeamento da diversidade, buscando equilibrar as características, como por exemplo, entre pessoas jovens e idosos, dentre outros.

Todavia, na maioria das companhias que se apresentam como filiais no Brasil, há menos de cem colaboradores, pois não existe a obrigatoriedade de se cumprir a cota dos deficientes, mas cabe observação sobre a realidade, qual seja, a de possivelmente trabalharem com número limítrofe, porque não se intenciona tal cumprimento.

Em grande parte das companhias, verificou-se boa aceitação em se trabalhar com pessoas mais idosas, chegando a contratá-los, embora a preferência recaia nos jovens mais experientes, preferencialmente realizando um curso superior.

b. Verificar como ocorre o gerenciamento e o comportamento da organização, com base na caracterização do público, identificado como diverso culturalmente pelos gestores da área de GP e pelos gestores que lidam com a diversidade cultural na organização.

Pela pesquisa, identificou-se na categoria de liderança que nas companhias se reconhece que o gestor necessita ser um líder, deve ser um facilitador para que as pessoas lidem com a diversidade, informando e esclarecendo dúvidas.

Em uma das companhias, ficou evidente que, para se demandar um líder com tais exigências, isto é, que trata da gestão da diversidade em sua equipe mediante uma política organizacional, faz-se necessário que este líder também receba formação, que seja capacitado para atender a essa realidade, para que possa transmitir com clareza o que se espera de seus colaboradores, bem como aplicar as políticas definidas pela companhia.

Pôde-se avaliar que a comunicação é elemento fundamental, considerada como caminho para disseminação das políticas voltadas à gestão da diversidade de tal forma que está diretamente relacionada ao subsistema de T&D e E.C. e ocorre por meio de capacitações, *workshops*, palestras, reuniões, comunicados, revistas, jornais e documentos, como os códigos de ética e de conduta.

Identificou-se que as políticas de gestão da diversidade ocorrem no dia a dia do trabalho das equipes relatado pelos entrevistados de boa parte das companhias, em que observam que é neste cenário que as experiências são transmitidas, a individualidade de cada pessoa é reconhecida. Avalia-se também que o gestor deve estar atento para que a diversidade não gere limites, de tal forma que as pessoas não sejam tratadas como diferentes ou por políticas protecionistas, promovendo dessa forma, o respeito a peculiaridade de cada pessoa e ainda assim cumprindo os objetivos organizações previstos para todos.

Observou-se que, além do curso que trata do “fator humano”, em algumas companhias faz-se uma reciclagem, para que as equipes de áreas distintas e que trabalham juntas no cotidiano debatam exaustivamente todas as circunstâncias que envolvem o comportamento humano, inclusive a diversidade, proporcionando-lhes reflexão sobre o comportamento individual e no trabalho em equipe sob aspecto de ampla segurança oferecida no segmento.

Mediante a pesquisa, pôde-se notar a reação do clima organizacional quando da presença da diversidade nas companhias e constatou-se que, na opinião dos gestores, é essencial ter contato com o diverso, uma vez que eles compreendem que pontos de vistas notados por diferentes pessoas levam ao desenvolvimento da equipe e atendem aos objetivos organizacionais.

Em contrapartida, em uma das companhias que possui uma área que trata especificamente da gestão da diversidade, ficou latente que o clima organizacional se alterou quando da inserção de deficientes na companhia, demonstrando a resistência quanto à aceitação das pessoas com tal característica.

Na atualidade, nota-se que o clima na referida companhia tende a demonstrar a satisfação dos colaboradores, pois um novo elemento contribuiu para este resultado, representado pelos próprios deficientes que também passaram a responder à pesquisa de clima o que tende a tornar seus resultados mais equilibrados, já que estes se sentem-se valorizados trabalhando em uma companhia reconhecida mundialmente, como citado pelos gestores.

O que se pode considerar é que o clima oscila em decorrência da diversidade e, normalmente, gera mais insatisfação por parte dos demais colaboradores no início da implantação das políticas que abordam a temática.

Em relação à avaliação de desempenho, pôde-se identificar que tal instrumento aborda o trato comportamental em uma organização, na qual a diversidade poderia estar inserida, no entanto observou-se que a diversidade é demonstrada na referida avaliação de forma indireta, tratando de temas como o relacionamento entre os colaboradores, com a chefia imediata ou ainda sobre o trabalho em equipe desenvolvido na organização.

Contudo, os responsáveis pelas companhias foram categóricos em expressar que, se as pessoas não são respeitadas, não se aguarda o resultado da avaliação de desempenho para se trabalhar *feedback*, mas, automaticamente, as sanções devem ser consideradas mediante os códigos já expressos. Dessa forma, ficou claro que antes mesmo da avaliação de desempenho ocorrer, a tomada de decisão nas companhias está associada a medidas de demissão para os que praticam preconceitos, assédios e/ou discriminam.

Quanto à tomada de decisão, pouco se referiu a ela como tendo se originado de um acompanhamento ou monitoramento dos resultados para se avaliar se a alternativa adotada havia solucionado um problema anterior. Dessa forma, ainda deve ser considerado que, quando há questionamentos sobre quais problemas comportamentais existem, a maioria dos entrevistados rapidamente verbalizam que os conflitos não foram gerados pela diversidade, o que demonstra contraposição, já que o próprio clima organizacional evidencia oscilação para insatisfação quando da presença do deficiente – na ocasião da implantação das atividades que seriam realizadas por ele.

Em específico, sobre o gerenciamento de conflitos, apesar da prática tradicional utilizada pela maior parte dos gestores das companhias, isto é, ouvir as partes envolvidas em separado e depois procurarem consenso em conjunto, notou-se que existirão mais conflitos para serem gerenciados quando houver um desconhecimento profundo sobre a temática. Pela pesquisa ainda foi identificada uma técnica interessante praticada em uma das companhias, qual seja, após adotar a escuta em separado e buscar consenso, o gestor trata estrategicamente de envolver as atividades laborais dos envolvidos, buscando que estes dependam mais um do outro, pois se reconhece que é na convivência das partes que o respeito pelo outro ocorre.

A pesquisa ainda abordou sobre os resultados organizacionais, quando da presença da diversidade, e pôde avaliar que, apesar de em uma companhia se compreender que todos os colaboradores devem gerar resultados, caso contrário, não permaneceriam empregados, nas demais companhias, ficou evidente que a diversidade gera resultados positivos, pois há a necessidade de um público diverso para atender à diversidade dos próprios clientes, e tal característica se encontra no Brasil.

Identificou-se destaque para o trabalho dos homossexuais, dos idosos, de jovens, de aposentados, de homens, de mulheres, para as características étnico-raciais, para os reabilitados e expatriados, respectivamente, por servirem com eficácia, por demonstrarem valores da companhia e mais experiência, pela rapidez e pela tecnologia que dominam, pela experiência, por demonstrarem facilidade de negociação, multifuncionalidade e atenção nos

detalhes, atendimento mais personalizado à característica étnico-racial que expressa, primazia em novas funções ou nas mesmas, pela experiência e também pela bagagem cultural.

c. Identificar e comparar as empresas pesquisadas, mediante as políticas de GP que tratam da diversidade cultural, no que se refere aos subsistemas de RH, ao gerenciamento e ao comportamento organizacional dessas empresas.

Comparando-se as companhias pesquisadas, inicialmente foram identificadas características inerentes às empresas cujas matrizes se localizam em território nacional diferentes das que possuem filiais. Assim, as matrizes no território brasileiro contam com um número maior de funcionários, fato este que os força a cumprir a legislação que trata da inserção dos jovens aprendizes, bem como dos deficientes.

Mesmo se considerando que as legislações se referem à inclusão de tais diversidades, ainda assim podem ser compreendidas como uma política de ação afirmativa, mas é fato que após tal determinação legal, as duas companhias, cujas matrizes se localizam no Brasil, e que, conforme já dito, têm uma quantidade maior de funcionários, apresentaram desenvolvimento de políticas que tratam da gestão da diversidade, destacando-se os programas de recrutamento/ seleção, treinamento/ desenvolvimento e benefícios.

Dentre as internacionais, que não se veem obrigadas ao cumprimento da lei, poucas buscam a inserção do deficiente, apesar de apresentarem as demais características da diversidade, uma vez que realizam a gestão embasando-se nas políticas da matriz.

Pôde-se, pela análise comparativa das companhias, observar que quase todas as organizações, com exceção da Companhia “F” contratam os idosos. Sendo que a Companhia “C” e “F” preferem recrutar jovens com ensino superior. Ainda a companhia “D” se destaca por apresentar política de inserção de todas as deficiências, além do programa jovem aprendiz. E por nenhuma das demais companhias contratar as outras deficiências (visual, auditiva, mental e múltiplas).

Em todas as companhias se promove o treinamento de integração na matriz sob intenção de que tal cultura se perpetue e que se passe a observar a diversidade mediante contato com os colaboradores do mundo todo, orientando sobre o atendimento ao cliente diverso, bem como a realidade da diversidade dos colaboradores da mesma companhia.

Apenas os gestores das Companhias “A” e “E” relataram a respeito da formação sobre o “fator humano”, em que se busca perpetuar o trabalho em equipe por meio da comunicação e respeito ao diverso. Com referência a políticas diferenciadas associadas ao T&D, na

empresa “A” se aplica a Andragogia, principalmente para pessoas mais idosas, e a empresa “D” foi a primeira a buscar implantar um curso via *e-learning* sobre diversidade, destacando-se das demais pela capacitação a deficientes, antes de irem ao setor de trabalho, mas já estando contratados; além disso, se destaca também por promover o curso de libras para toda a companhia, bem como palestras, formações, *workshops* que tratam da inclusão da diversidade, e de forma mais específica, dos deficientes e jovens – aprendizes.

Em todas as companhias, aplicam-se as normativas que tratam do benefício de passagens aos dependentes de colaboradores que apresentam as características da homossexualidade. Vale ressaltar que este segmento, expresso pela maioria dos entrevistados nas empresas pesquisadas, usufruiu de tal benefício, antes mesmo da legislação brasileira incluir os dependentes para as questões que tratam de assistência. E ainda em relação aos benefícios, nas empresas “A”, “B” e “D”, existem programas de incentivo à saúde, com a finalidade de tratar a característica da obesidade.

Sobre o processo de carreira nas filiais instaladas no Brasil, poucas destas promovem programas de carreira, tendo em vista o número reduzido de funcionários, mas quando o fazem, geralmente utilizam os processos de recrutamento interno. Contudo, todos os gestores das companhias demonstraram que se preocupam em que as atividades sejam repassadas para outros colaboradores, afim de que, na ausência de algum colaborador e/ou deles propriamente, as necessidades da companhia sejam supridas. E nas empresas “A e “E”, a sucessão ocorre, embasando-se na transmissão dos conhecimentos e experiências dos idosos aos mais jovens. Na Empresa “D” foi desenvolvido um estudo visando conhecer quais áreas em que se pode incluir o deficiente, e, na empresa “E”, realizam-se carreira e sucessão por meio dos expatriados, sempre da matriz para as filiais, determinando um limite de carreira para os colaboradores locais.

Quando se trata da comunicação que aborda a diversidade, em todas as companhias são utilizados códigos de ética e/ou de conduta, que preveem o cumprimento das normas que tratam sobre o comportamento almejado, mas que também propõem aplicação de sanções, quando tais normas não são respeitadas.

Pelas entrevistas, ficou claro que em todas as companhias se aplica a avaliação de desempenho, mas os entrevistados relataram que observam a diversidade de forma indireta, quando se trata do comportamento. Do mesmo modo, associaram a tomada de decisão ao processo de desligamento que pode ocorrer, caso a diversidade não seja respeitada.

Sobre o gerenciamento de conflitos, todos referiram que, quando ocorrem tais conflitos, buscam atender as partes envolvidas em separado, e depois, em conjunto para

obterem um consenso. Na empresa “B”, ainda se exige a presença de testemunha para assinar a ocorrência, e na empresa “F” busca-se a presença da chefia direta e do superior da área de gestão de pessoas, além de se procederem aos registros e arquivá-los nos prontuários dos colaboradores. Na companhia “E”, busca-se trabalhar com os envolvidos no conflito fazendo com que seus trabalhos se interdependam, pois se acredita que é no relacionamento com o outro que a diversidade é respeitada.

Quase que em maioria, com exceção da empresa “B” que considera que os resultados ocorrem indiferentemente da diversidade, nas demais empresas, acredita-se que a diversidade gera resultados positivos para a organização, principalmente porque atendem clientes muito diversos.

5.2 Limitação da pesquisa

A limitação que pode ser caracterizada nesta pesquisa advém da aplicação de múltiplos casos, pois não se pode generalizar os resultados. Além de tal, deve-se considerar que mesmo não sendo objetivo da atual pesquisa, retrata-se a importância em analisar a diversidade mediante o posicionamento também dos colaboradores, bem como, sob olhar dos diversos *Stakeholders* que envolvem as companhias aéreas.

5.3 Futuras recomendações

Evidenciou-se que, apesar de a diversidade ser um tema pesquisado há algumas décadas, muitas das políticas adotadas pelas companhias em relação ao assunto estão embasadas nas determinações legais dos países onde operam, bem como nas normatizações das matrizes. Essa constatação poderia gerar estudo aprofundado.

Também se observou que, quando há realmente políticas de gestão da diversidade, os colaboradores aprendem a respeitar o próximo e demonstram menos resistência aos processos de mudança, sem ser necessário utilizar-se tanto das políticas de sanções contidas nos códigos de ética e de conduta. Sendo assim, a pesquisa de forma remota indica possíveis estudos sobre contribuição da gestão da diversidade em empresas que passam por processos de fusão, venda, *joint-venture* (caracterizada por uma parceira, um empreendimento em comum), por meio dos quais se demonstra ser primordial o relacionamento entre as pessoas diversas, a habilidade no trato com a cultura organizacional, em uma ocasião de muita insegurança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **Empresas**. Disponível em: < <http://www.anac.gov.br> >. Acesso em: 21 mar. 2011.

ALBUQUERQUE, L.G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. 35-50p.

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P.. **Perspectivas estratégicas: gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009. 166p.

ALVES, M; GALEÃO-SILVA, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Parceiro do titular do plano de saúde e dependente**. Disponível em:< <http://www.ans.gov.br/index.php/a-ans/sala-de-noticias-ans/consumidor/430-parceiro-de-titular-de-plano-de-saude-e-dependente> >. Acesso em: 21 mar. 2011.

ARANHA, F.; ZAMBALDI, F.; FRANCISCO, E. **Diversity Management and Performance: A Review of Evidence and Findings in Academic Papers from 1973 to 2003**. 26th International Congress of Applied Psychology. Atenas, 2006, CD-ROM.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010. 100p.

BARBOSA, Íris Patrícia Teixeira de Castro Neves. **Subculturas Organizacionais em ambiente acadêmico na perspectiva da gestão da diversidade: O caso da Universidade do Minho**. 2003, 226p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão, Braga.

BARNEY, J.B., 1995, “**Looking inside for competitive advantage**”, *Academy of Management Executive*, 9(4):p.59-60.

BENNIS, W. The artform of leadership. **Training and Development Journal**: 44-46 April 1982.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional - EESC - USP - Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

BOHLANDER, et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRASIL. Presidência da República Federativa do Brasil. **Legislação**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br>> acesso em 15 abr.2011

BRISKIN, A. **The Stirring of Soul in the Workplace**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1998.

BRUNSTEIN, Janette; JAIME, Pedro. Da Estratégia Individual à Ação Coletiva: Grupos de Suporte e Gênero no contexto da Gestão da Diversidade. **RAE - eletrônica**, v. 8, n. 2, art. 9, jul./dez. 2009. 3799-7898p. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5514&Secao=ARTIGOS&Volume=8&Numero=2&Ano=2009>>. Acesso em: 07 março 2011.

CARDOSO, André, Luis, Janzkovski, **Diversidade como fonte de diferenciação e vantagem para a organização**: Perspectivas dos stakeholder em sua cadeia de valor. 2010, 230p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

CARVALHO, Maria Carlota Boabaid de. **Comportamento Organizacional**: Uma análise em função da prática de gestão segundo a percepção dos dirigentes industriais – um estudo multicaso. 2005, 140p. Dissertação (Mestrado em Administração) - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC. Florianópolis.

CARVALHO – FREITAS, Maria Nivalda; **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras** – Um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. 314f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG, 2007.

CENTERS. L; CENTERS, R. Peer group attitudes toward the amputee child. **Journal of Social Psychology**, v. 61, p. 127-132, 1963.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da **Revista de Administração**, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

COHEN, A.R.MBA: **Curso prático de administração**: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios. Rio de Janeiro, 1999.

COSTA, A.L. Cultura brasileira e organização cordial. In: MOTTA, F.C.P.; CALDASS, M.P.(Coords.). **A cultura organizacional e a cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

COX JR., T **Cultural diversity in organizations**: theory, research and practice. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

EDWARDS, M; WATSON, A. Psychosocial aspects of cleft lip and palate. In: **Advances in the Management of Cleft Palate**. New York: Churchill Livingstone, 1980.

FARINA, A; SHERMAN, J; ALLEN, B. The role of the stigmatized person in affecting social relationships. **Journal of Personality**, v. 36, n. 2, p. 169-182, 1968.

FIUZA, Gisela Demo. Desenvolvimento e Validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, vol 9, n 6, set/out 2008.

FLEURY, M.T.L., FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p.18-25, 2000.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009a.

_____. Qualidade na Pesquisa Qualitativa, **Coleção Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009b.

FOLEY, J. Effect of labeling and teacher behavior on children's attitudes. **American Journal of Mental Deficiency**, v. 83, p. 380-384, 1979.

FRANÇA, Carine Bastos da; LOURENÇO, Paulo Renato. Diversidade e Conflito Intragrupal no trabalho: Um Estudo Empírico em Portugal. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, Edição Especial, São Paulo-SP, maio/jun. 2010.

_____. Políticas de Gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n.5, São Paulo - SP, set./out. 2010.

FREITAS, M. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, abr/jun. 2001.

GALLON, M.; STILLMAN, H.; COATES, D. Putting core competency thinking into practice. **Research-Technology Management**, p. 20-28, may/jun. 1995.

GALVIN, T. “Re-Evaluating Diversity”: Reviving critical discourse in diversity research in organization studies. **Academy of Management Best Conference Paper of 2006**. Disponível em: < <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf> >. Acesso em 12 fev.2006.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre, Ed. Artmed, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**.1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Entendendo a Pesquisa Científica. In: HANASHIRO, et al. (Org.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos Stakeholders**. 2ª.ed. São Paulo: Saraiva; 2008

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1963

GONÇALVES, Gabriela A. ; MIURA, I. K. . Executivo expatriado no Brasil: As implicações das características culturais brasileiras. **Revista da FAE**, v. 12, p. 133-147, 2009.

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, 1989. 503-521p.

HAILEY, V. H. Managing culture. In: GRATTON, L. et al. **Strategic human resource management**. Oxford: Britain, 1999.

HAIR, JR.J.F.; BAVIN,B.MONEY,A.H.; SAMOUEL,P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. Tradução Lene Belon Ribeiro.

HANASHIRO, D.M.M. et al. **Gestão do Fator Humano: uma Visão Baseado em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva: 2008.

HANASHIRO, D. M., CARVALHO, S. G. de. **Diversidade Cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira**. READ – Edição 47, Vol.11, no.5, set-out, 2005.

HARRIS, M; HARRIS, R; BOCHNER, S. Fat, four-eyed, and female: stereotypes of obesity, glasses and gender. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 12, p. 503-516, 1983.

HITT, Michael; et al. **Comportamento Organizacional: Uma abordagem estratégica**. LTC Editora. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HITT, M.A., R.D.RELEND, R.E. HOSKISSON. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations software of the mind**. London, UK: McGraw-Hill, 1997

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

IRIGARAY, H. Prejudice against lesbians, gays, and bisexual employees and its impacts on their health and well being. **Anais 26th International Congress of Applied Psychology**. Atenas, Grécia, 2006, CD-ROM.

IRIGARAY, H.A.R. As diversidades nas organizações brasileiras: um estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. 2008. **Tese de doutorado** em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo,

JAIN, H. **Efficiency and equity in employment: equity/ Affirmative Action program in Canada, USA, UK, South Africa, Malaysia and India in developing competitiveness and social justice**. In: WORLD CONGRESS, 11., 1998, Bologne. Proceedings. Bologne, 1998.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: Macmillan, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: Conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama; VENTURINI, Jonas Cardona; FAGAN, Silmara. *Gestão Estratégica de Pessoas, Diversidade e Sustentabilidade: o Entrelaçamento*. Campal/RS. In: **30º Encontro da ANPAD**. 2006. Salvador/ BA – Brasil.

MARTINS, S.P. **Consolidação das Leis do Trabalho**. 12 ed. São Paulo: Atlas 2011.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10ª ed. Ohio: South-Western, Thomson; 2003.

MAXIMINIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, Rodrigo Hübner. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. 2005, 105p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getulio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal – Treinamento em Grupo**. 17ªed. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 2008.

NASSIF, Vania Maria Jorge. Gerindo o Desempenho. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori, et al., **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. 2ªed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008. Cap.10, 289-327p

NKOMO, S; COX, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004 v.1.

_____. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, W. W. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999 v.1.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Renato Ladeia de. Diversidade nas Organizações: Discriminação nos Processos Seletivos. In: **III CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2006.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. In: **ENEGEP - XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção** - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes.

ROBBINS, S. et al. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Tradução técnica: Rita de Cássia Gomes.

SANTOS, Georgina de Cassia Martins dos. et al. Gestão da Diversidade: Um estudo entre as “Melhores Empresas para você trabalhar” In: **XI SEMEAD – Empreendedorismo em Organizações**. São Paulo, 2008.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma questão de Discurso? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, n.3, v. 49, jul./set. São Paulo, 2009. 337-348p.

SCHEIN, E. H. **Guia da sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. What is culture? In: FROST, M. L. **Reframing organizational culture**. [S.l.]: Sage Publications, 1991, p.9.

SCOTT, R. **The making of blind men**. New York: Russell Sage Foundation, 1969.

SILVA, A. **Marchando pelo arco-íris da política: a parada do orgulho LGBT na construção da consciência coletiva dos movimentos LGBT no Brasil, Espanha e Portugal**. 636f. Tese de Doutorado em Psicologia Social, Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

SILVA, W.V da. et al. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, n.3, v. 49, jul./set. São Paulo, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 5, 2006, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: ANPAD, 2006.

SISSON, K. Personnel management: paradigms, practice and prospects. (Ed.). **Personnel management**. 2ª ed. Oxford: Blackwell, 1994. 3-50p.

STOREY, J. **Developments in the management of human resources**. Oxford: Blackwell, 1992.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. A nova ambiência competitiva. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori, et al., **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. 2ªed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008. Cap.1, 3-21p.

THOMAS, D. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v.74, n.5, sep./oct.1996.

TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

TORRES, Claudio Vaz e PEREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ULRICH, D. et.al. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. **Human Resource Planning**, v.14, n.2, p.89-102, 1991.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 5. ed. Sao Paulo: Futura, 2001.

ULRICH, D. BROCKBANK,W. **The HR value proposition**. Boston: Harvard Business Review Press, 2005.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL. **Manual de normas acadêmicas**. Elaborado por Cardozo, M.L. Revisado por Donaire, D e Gil, A.C. São Caetano do Sul: 2008.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: Fleury, M.T.; FISCHER,R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

VERGARA, Sylvia C. e IRIGARAY; Helio A. R. Os Múltiplos Discursos sobre Diversidade no Ambiente de Trabalho. **XXXI ENANPAD**, 2007. Rio de Janeiro, 2007.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

WEXLEY, K.N.; YUKL, G.A. (Eds.). 1975. **Organizational Behavior and Industrial Psychology**. New York: Oxford University Press, PP.109-110.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLOI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por habilidades e por competências: preparando a Organização para a era das empresas do conhecimento intensivo**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R.K. Estudo de caso: **Planejamentos e Métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

ROTEIRO PARA ENTREVISTA - COMPANHIAS NACIONAIS

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO
PESQUISADORA: ALEXANDRA MARTINS BENEDETTI JUSTO
(alebenedetti@uol.com.br)

TEMA PESQUISA: A DIVERSIDADE NO SEGMENTO AÉREO - COMPANHIAS NACIONAIS:

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Dados sobre a companhia

Razão social
Matriz - País / Endereço
Filiais - Países / Quantidade
Continentes que atendem?
Países que atendem?
Data fundação
Histórico
Número de funcionários toda companhia
Número de funcionários brasileiros sob vínculo CLT

Dados sobre área de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP)

Endereço Matriz RH/GP
Endereço RH/GP no Brasil
Data implantação área de RH/GP no Brasil
Número de funcionários que atuam no RH/GP – Brasil
Cargos compõem a área de RH/GP no Brasil
Posicionamento da área na Estrutura Organizacional
Quais os principais sistemas/ programas que a área de RH/GP administra no Brasil

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES RH E DEMAIS GESTORES COMPANHIA QUE LIDAM COM A DIVERSIDADE

ENTREVISTADO ()

Tempo disponível pelo entrevistador ____: ____
Data ____/____/____
Início: ____: ____ Término ____: ____
Disponibilidade para gravação da entrevista () Sim () Não

DADOS DO ENTREVISTADOR

Idade:
Estado Civil:
Sexo:
Grau de Instrução:
Há quanto tempo está na companhia?
Cargo atual que ocupa na companhia? Desde quando?
Já atuou em outras áreas na companhia? Qual o cargo e o período?
No momento, gerencia uma equipe de quantas pessoas?

DADOS SOBRE A DIVERSIDADE

- Qual o público que atua nessa companhia que você caracteriza como diverso culturalmente, mediante a lista apresentada? (**Apresentação do Roteiro para caracterização do público como diverso culturalmente – Apêndice 3**)
- Quantas pessoas você gerencia que são caracterizadas como público diverso?

VISÃO SOBRE OS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS E AS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE CULTURAL

- Que políticas existem nesta companhia que tratam da diversidade?
- Das citadas, quais são mais efetivas?
- Como ocorrem os processos de recrutamento e seleção para o público interno e externo quando há presença da diversidade cultural?
- De que forma são administrados os programas de treinamento, desenvolvimento e de educação corporativa considerando os colaboradores diversos?
- Como ocorre a aplicação dos sistemas de remuneração e recompensas na companhia para o público diverso culturalmente?
- Os Planos de Benefícios oferecidos atende às necessidades do público diverso?
- Observa se na gestão de carreira, sucessão e promoção o público diverso é ou não contemplado?
- Que documentos, formulários precisaram implantar, desenvolver, preencher, ou procedimentos que são necessários para administrar o público diverso?
- Onde estão localizados o público diverso que indicaram no Roteiro de Caracterização, considerando os níveis operacional, táticos (gerentes) e estratégico.
- Conseguiria relatar sobre os cargos e público diverso onde percebe excelência nas atividades desenvolvidas?
- O que levou esta companhia a elaborar o atual modelo de gestão da diversidade?
- NACIONAIS - Quais as semelhanças ou diferenças entre as políticas da gestão da diversidade aplicadas aos colaboradores diversos no Brasil e nas filiais dessa companhia?
- Pensando no mínimo nos últimos cinco anos até hoje, o que observa que mudou em relação aos colaboradores diversos nessa companhia?

QUESTÕES SOBRE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

- Como ocorre a comunicação que trata das políticas sobre a diversidade na empresa? Em alguma ocasião tiveram uma fala para o coletivo visando abrandar ou suscitar uma realidade do público diverso?
- Como é o clima organizacional quando o público diverso está presente?
- De que forma você gerencia conflitos quando os envolvidos são colaboradores diversos em parte ou totalmente?
- Quais as maiores dificuldades enfrentadas por você enquanto gestor nesta companhia em relação ao trabalho em equipe com o público diverso?
- A avaliação de desempenho prevê a questão da diversidade?
- Concluiu em algum momento que o público diverso gera melhores ou piores resultados para a companhia? Quais as diversidades vs. cargos mais se destacam nestes quesitos.
- Pensando no mínimo nos últimos cinco anos até hoje, o que observa que mudou no gerenciamento que realiza em relação aos colaboradores diversos nessa companhia?
- NACIONAL - Existem documentos na companhia (Brasil e filiais) que tratam da diversidade cultural?
 - Citar como exemplos:
 - Políticas da organização que referem-se a diversidade.
 - Códigos de Ética, Códigos de Conduta
 - Atas de reuniões que tratam da diversidade.
 - Circulares internas sobre a diversidade.
 - Treinamentos, palestras, eventos, campanhas que tratam da diversidade.
 - Resultados de pesquisas de clima, dentre outros.
- Existe alguma coisa que você acha interessante e gostaria de falar?

APÊNDICE 2

ROTEIRO PARA ENTREVISTA - COMPANHIAS INTERNACIONAIS

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO

PESQUISADORA: ALEXANDRA MARTINS BENEDETTI JUSTO

(alebenedetti@uol.com.br)

TEMA PESQUISA: A DIVERSIDADE NO SEGMENTO AÉREO-COMPANHIAS INTERNACIONAIS:

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Dados sobre a companhia

Razão social
Matriz - País / Endereço
Filiais - Países / Quantidade
Continentes que atendem?
Países que atendem?
Data fundação
Histórico
Número de funcionários toda companhia
Número de funcionários brasileiros sob vínculo CLT

Dados sobre área de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP)

Endereço Matriz RH/GP
Endereço RH/GP no Brasil
Data implantação área de RH/GP no Brasil
Número de funcionários que atuam no RH/GP – Brasil
Cargos compõem a área de RH/GP no Brasil
Posicionamento da área na Estrutura Organizacional
Quais os principais sistemas/ programas que a área de RH/GP administra no Brasil

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES RH E DEMAIS GESTORES COMPANHIA QUE LIDAM COM A DIVERSIDADE

ENTREVISTADO ()

Tempo disponível pelo entrevistador ____: ____
Data ____/____/____
Início: ____: ____ Término ____: ____
Disponibilidade para gravação da entrevista () Sim () Não

DADOS DO ENTREVISTADOR

Idade:
Estado Civil:
Sexo:
Grau de Instrução:
Há quanto tempo está na companhia?
Cargo atual que ocupa na companhia? Desde quando?
Já atuou em outras áreas na companhia? Qual o cargo e o período?
No momento, gerencia uma equipe de quantas pessoas?

DADOS SOBRE A DIVERSIDADE

- Qual o público que atua nessa companhia que você caracteriza como diverso culturalmente, mediante a lista apresentada? (**Apresentação do Roteiro para caracterização do público como diverso culturalmente- Apêndice 3**)
- Quantas pessoas você gerencia que são caracterizadas como público diverso?

VISÃO SOBRE OS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS E AS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE CULTURAL

- Que políticas existem nesta companhia que tratam da diversidade?
- Das citadas, quais são mais efetivas?
- Como ocorrem os processos de recrutamento e seleção para o público interno e externo quando há presença da diversidade cultural?
- De que forma são administrados os programas de treinamento, desenvolvimento e de educação corporativa considerando os colaboradores diversos?
- Como ocorre a aplicação dos sistemas de remuneração e recompensas na companhia para o público diverso culturalmente?
- Os Planos de Benefícios oferecidos atende às necessidades do público diverso?
- Observa se na gestão de carreira, sucessão e promoção o público diverso é ou não contemplado?
- Que documentos, formulários precisaram implantar, desenvolver, preencher, ou procedimentos que são necessários para administrar o público diverso?
- Onde estão localizados o público diverso que indicaram no Roteiro de Caracterização, considerando os níveis operacional, táticos (gerentes) e estratégico.
- Conseguiria relatar sobre os cargos e público diverso onde percebe excelência nas atividades desenvolvidas?
- O que levou esta companhia a elaborar o atual modelo de gestão da diversidade?
- INTERNACIONAIS - Quais as semelhanças ou diferenças entre as políticas da gestão da diversidade aplicadas aos colaboradores diversos no Brasil e na matriz dessa companhia?
- Pensando no mínimo nos últimos cinco anos até hoje, o que observa que mudou em relação aos colaboradores diversos nessa companhia?

QUESTÕES SOBRE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

- Como ocorre a comunicação que trata das políticas sobre a diversidade na empresa? Em alguma ocasião tiveram uma fala para o coletivo visando abrandar ou suscitar uma realidade do público diverso?
- Como é o clima organizacional quando o público diverso está presente?
- De que forma você gerencia conflitos quando os envolvidos são colaboradores diversos em parte ou totalmente?
- Quais as maiores dificuldades enfrentadas por você enquanto gestor nesta companhia em relação ao trabalho em equipe com o público diverso?
- A avaliação de desempenho prevê a questão da diversidade?
- Concluiu em algum momento que o público diverso gera melhores ou piores resultados para a companhia? Quais as diversidades vs. cargos mais se destacam nestes quesitos.
- Pensando no mínimo nos últimos cinco anos até hoje, o que observa que mudou no gerenciamento que realiza em relação aos colaboradores diversos nessa companhia?
- INTERNACIONAL - Existem documentos na companhia (Brasil e matriz) que tratam da diversidade cultural?
 - Citar como exemplos:
 - Políticas da organização que referem-se a diversidade.
 - Códigos de Ética, Códigos de Conduta
 - Atas de reuniões que tratam da diversidade.
 - Circulares internas sobre a diversidade.
 - Treinamentos, palestras, eventos, campanhas que tratam da diversidade.
 - Resultados de pesquisas de clima, dentre outros.
- Existe alguma coisa que você acha interessante e gostaria de falar?

APÊNDICE 3**ROTEIRO PARA CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO COMO DIVERSO CULTURALMENTE**

- Aposentados (as)
- Crenças Religiosas
- Limitações físicas
- Deficiência física
- Deficiência mental
- Deficientes visuais; cegas
- Deficiência auditiva
- Deficiência múltipla (mais de uma das deficiências)
- Deformação Facial
- Características Étnico-Raciais
- Expatriados (as) que residem em outros países
- Expatriados (as) que residem no Brasil
- Gênero
- Homossexualidade
- Idade (jovens)
- Idade (idosos)
- Obesas
- Outros
- Indique _____

APÊNDICE 4

CARTA DE INFORMAÇÃO AOS RESPONSÁVEIS

O projeto de pesquisa “A gestão da diversidade nas companhias aéreas que atuam no Brasil” se propõe a estudar como as companhias aéreas concebem e aplicam as Políticas de Gestão de Pessoas que tratam da Gestão da Diversidade Cultural. Os dados para estudo serão coletados por meio de realização de entrevistas junto aos gerentes da área de Recursos Humanos e demais gestores que atuam com a diversidade cultural na organização. As entrevistas serão conduzidas pelo Pesquisador e o contato interpessoal daí decorrente não oferece riscos aos participantes.

Em qualquer etapa do processo você terá acesso ao Pesquisador para que o esclarecimento de eventuais dúvidas, no endereço abaixo. Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, entre em contato com o Orientador do estudo que é professor doutor - pesquisador na Universidade Municipal de São Caetano do Sul – R. Santo Antônio, n.50 - São Caetano do Sul - São Paulo.

Aos participantes cabe o direito de retirar-se do estudo a qualquer momento, sem prejuízo algum. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes e será garantido sigilo absoluto sobre as questões respondidas, sendo resguardado o nome dos participantes, bem como, a identificação do local da coleta de dados.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Nome e assinatura do Pesquisador

Nome e assinatura do Orientador
Universidade Municipal de São Caetano do Sul – Campus II
R. Santo Antônio, n.50 São Caetano do Sul – São Paulo