

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Curso de Administração – CADM

**“I SEE YOUR TRUE COLORS”: a diversidade dos recursos humanos do
Hotel Village Premium**

DIEGO FLORIANO DA SILVA

João Pessoa
Outubro 2017

DIEGO FLORIANO DA SILVA

**“I SEE YOUR TRUE COLORS”: a diversidade dos recursos humanos do
Hotel Village Premium**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Diana Teixeira de Carvalho, Dra.

João Pessoa
Outubro 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586 Silva, Diego Floriano da.

“I See Your True Colors”: a diversidade dos recursos humanos do Hotel Village Premium / Diego Floriano da Silva. – João Pessoa, 2017.
16f.

Orientador(a): Prof^a Dr.^a Diana Lucia Teixeira de Carvalho.
Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. recursos humanos. 2. gestão da diversidade. 3. gestão do conhecimento. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Diego Floriano da Silva

Trabalho: “I SEE YOUR TRUE COLORS”: a diversidade dos recursos humanos do Hotel Village Premium

Área da pesquisa: Recursos Humanos

Data de aprovação:

Banca examinadora

Orientador

Membro 1 (obrigatório)

Membro 2 (opcional)

RESUMO

O objetivo desse caso é ilustrar um contexto no qual a gestão da diversidade ocorre, mesmo que de maneira informal. Esse caso, portanto, versa sobre o Hotel Village Premium, da rede hoteleira Village, e apresenta uma breve história da origem da rede, o surgimento do hotel na cidade de João Pessoa, as características, acontecimentos e fundamentos relacionados à gestão de pessoas dentro da organização. Nesse sentido, a partir da narrativa da gerente do setor de recepção, Sara Leite, e do seu funcionário, Leandro Almeida, é possível refletir e debater a respeito da diversidade, relacionando o comportamento, clima e métodos gerenciais utilizados para estimular um clima organizacional que priorize o respeito às diferenças e às competências individuais.

Palavras-chave: Recursos humanos; gestão da diversidade; gestão do conhecimento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. O INÍCIO DA REDE VILLAGE	8
3. A REDE VILLAGE CHEGA EM JOÃO PESSOA: O VILLAGE PREMIUM	9
4. A RECEPÇÃO RECEPCIONA A DIVERSIDADE	10
NOTAS DE ENSINO	12
OBJETIVOS EDUCACIONAIS	12
FONTE DE DADOS	12
TÓPICOS PEDAGÓGICOS	13
QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	13
BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	15
REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

Durante seu turno, o recepcionista Leandro Almeida escuta seu celular tocar. Era Sara, gerente responsável pelo setor de recepção. Simpática e sempre educada, tipo de chefe compreensiva e competente quando o assunto era comunicação e condutas, avisou que chegaria um pouco atrasada ao trabalho devido ao engarrafamento no trajeto de sua casa para o hotel. Pediu um favor a ele: um candidato à vaga de recepcionista diurno estaria chegando para passar pela entrevista.

- Leandro, avise ao Bruno que estarei chegando uns 20 minutinhos depois do horário combinado. Diga para me esperar no salão. Ah, mais uma coisinha, ele não gosta de ser chamado pelo nome que está no RG.

Meio confuso com o comentário, Leandro questionou:

- Como assim “o nome no RG?” O nome dele é Carlos? - brincou Leandro.

- Não, Leo. Bruno é um homem trans! Ele passou por todo processo de mudança física e psicológica.

- Ah, entendi! - disse Leandro. Irei recebe-lo e darei o recado. Não se preocupe com isso.

Bruno logo chegou na recepção do hotel e se dirigiu para pedir informação a respeito da entrevista. Um rapaz alto, com uma expressão apreensiva no rosto, porém muito simpático e educado.

-Olá, tudo bem? - disse Bruno. Estou procurando a Sara, ela me chamou aqui para fazer uma entrevista de emprego. Onde posso encontrá-la?

- Sara pediu para lhe avisar que já está a caminho. Ela pegou um engarrafamento e por isso vai se atrasar – explicou Leandro.

Bruno então começou a conversar com Leandro enquanto esperava a gerente chegar. Rapidamente ficou à vontade com o recepcionista e começou a falar sobre sua vida, e o quanto estava difícil encontrar um emprego na cidade.

- Eu estou desempregado há 2 anos. Trabalhava em um supermercado como recepcionista de balcão, e me destacava entre os funcionários. Porém, fui ficando desmotivado, não me sentia feliz comigo mesmo e isso estava afetando meu desempenho no trabalho. Não me sentia bem com meu corpo, sabe? Sentia que algo estava errado – confessou Bruno.

Leandro, apreensivo para não magoar o novo amigo, perguntou com delicadeza:

- Como assim? Você é um rapaz bonito.

- O problema é que eu era mulher, mas não me sentia como uma. Percebi que minhas vontades e costumes eram diferentes, então resolvi começar o tratamento hormonal para mudança de gênero. Fui visto com maus olhos e sofri muito preconceito, e por fim fui demitido sem motivo algum. Desde então estou desempregado – comentou Bruno, meio triste.

Em seguida, Sara chegou ao hotel cumprimentando o candidato e dando bom dia para todos. Chamou o rapaz para sua sala e começaram a entrevista. Inicialmente, foram feitas perguntas a respeito do seu último emprego, das suas experiências, e o que o trazia ao hotel. Depois, Bruno fez uma prova sobre conhecimentos hoteleiros e gerais. Sara ficou surpresa com sua personalidade e competência para o cargo, de modo que resolveu contrata-lo imediatamente.

Depois de um tempo, quando Bruno já havia ido embora, Leandro estava se arrumando para finalizar mais um dia de trabalho, quando parou Sara no corredor lateral que dava acesso à sala do departamento.

- Sarinha, eu estava pensando aqui uma coisa. Desde que eu entrei aqui venho acompanhando as ações de todos os gerentes e como vocês se portam desde a seleção até o treinamento de seus funcionários.

- Sim, o que tem? - questionou Sara.

- Então, acredito que a equipe de gerentes aqui no hotel segue um padrão de valores humanos que entende o funcionário como uma parte da organização e prega a não discriminação seja ela qual for. Mas, me diga uma coisa. Caso vocês saiam daqui, seja qual for o motivo, o que aconteceria com os futuros contratos?

Curiosa com o assunto, Sara tenta compreender e pede para Leandro continuar seu raciocínio.

- Prossiga – ela diz.

- O que eu gostaria de saber é: com o ingresso dos novos gerentes, pessoas como eu e Bruno teriam as mesmas oportunidades de emprego, respeito e valorização que vocês oferecem hoje para nós?

2. O INÍCIO DA REDE VILLAGE

Era o ano de 1989. Tudo estava tranquilo na manhã de uma quarta-feira ensolarada na cidade de Garanhuns, no estado de Pernambuco. Era mês de São João, uma data que muitos da região comemoravam com festas, comidas típicas e muita tradição nordestina. Época também que atraía muitos turistas e investimentos para a cidade, sendo uma estação farta para todos os comerciantes e empresários locais.

José Couto de Oliveira Filho e Marly Domingos Couto, casal morador antigo e conhecido da pequena cidade do agreste pernambucano, estavam admirados com o fluxo de visitantes, nacionais e internacionais, na sua cidade. Seu José, um homem visionário, juntamente com sua esposa, teve uma ideia empreendedora. Ideia essa que iria contribuir com o turismo da cidade e ajudar a comportar mais turistas para a região, principalmente em datas festivas.

Surgiu então o Hotel Village, um hotel familiar e bem localizado no centro da cidade. Com uma estrutura moderna, harmonizada e serviços altamente qualificados para seus clientes, destacou-se entre os demais hotéis da região pela simplicidade e seriedade da organização e pelo bom atendimento, consolidando-se como uma das principais redes hoteleiras regionais.

Diante de todo o sucesso e crescimento dentro da cidade de Garanhuns, seu José resolveu expandir para outras cidades onde o turismo estava evoluindo e precisava de uma estrutura hoteleira diferenciada para os seus clientes. Para tanto, Seu José confiou aos seus três filhos a missão de gerenciar os dez empreendimentos que compõem a Rede Village, e que geram mais de 300 empregos diretos e cerca de 500 indiretos, nos estados nordestinos de Pernambuco, Ceará e Paraíba.

Cada filho está responsável por um grupo de hotéis e respondem a Seu José, que foi morar em Miami há 5 anos, supervisionando um grupo de pessoas capacitadas que ocupam os cargos de gerentes dos setores existentes. Isso faz com que Seu José entenda que sua rede hoteleira possui uma visão de gestão diferenciada dos padrões já vistos nas empresas do ramo. Isso porque, a gestão de pessoas aplicada nas contratações de

funcionários até o processo de treinamento e a efetivação é avaliada de maneira que as competências, interesses e compromisso se sobressaíssem aos preconceitos em geral, no intuito de destacar o potencial do candidato e suas habilidades para os cargos.

3. A REDE VILLAGE CHEGA EM JOÃO PESSOA: O VILLAGE PREMIUM

No ano de 2004, em João Pessoa, na Paraíba, foi inaugurado o Hotel Village Premium, em uma localização privilegiada no bairro de Tambaú, próximo ao Busto de Tamandaré. Alguns meses antes da inauguração do hotel, Luziana Cunha foi selecionada para o cargo de gerente administrativa, mediante suas competências e aptidões, ficando sob a supervisão de Gustavo Couto, um dos filhos de Seu José. Ela, então, utilizou os mesmos critérios para a seleção dos gestores que lhe acompanhariam nessa nova missão dada pelo seu José e Gustavo, formando sua equipe de acordo com os setores.

O hotel é estruturado em setores de A&B (Alimentos e Bebidas), reservas, recepção, governança e segurança para que seja desenvolvido um trabalho profissional e de qualidade. Assim, possuem gestores treinados e capacitados para desenvolverem qualquer tipo de processo necessário. No setor de reservas, Vivianne Coelho é a responsável por acolher todas as solicitações de hospedagem, processá-las e encaminhá-las para a recepção. Já no setor de recepção, Sara Leite tem como função essencial gerenciar as reservas, o registro dos hóspedes, a manutenção das contas dos hóspedes, o atendimento permanente durante a hospedagem e o procedimento de saída e acerto de contas.

No setor de governança, Antônia é responsável por distribuir as tarefas de limpeza dos apartamentos, dos corredores e das áreas públicas, para assegurar o bem-estar dos hóspedes. Além disso, fornece uniformes para todos os funcionários, cuida da seção de achados e perdidos, da roupa de mesa para o setor A&B, da lavanderia, da manutenção, da decoração, e administra os pedidos de compras de roupas, como lençóis e toalhas, de equipamentos e materiais de limpeza e de móveis.

O setor de segurança do hotel é composto por uma equipe terceirizada para monitoramento 24h que garanta a segurança dos funcionários e hóspedes. Luziana Cunha é responsável pelo setor de A&B, por meio do controle e organização dos bares e restaurante, da cozinha e seus serviços agregados. Luziana é ainda a gerente administrativa do hotel, supervisionando toda a equipe de gestores e reportando diretamente a Gustavo, diretor do hotel. Os gestores do hotel possuem autonomia para gerenciar suas equipes e solucionar problemas referentes aos seus setores, tendo que reportar à Luziana apenas casos graves ou de urgência para que sejam solucionados ou repassados para alta gerência do hotel.

O Hotel Village Premium, junto com os gestores em seus respectivos setores, conta com uma equipe de funcionários, da qual 7 são camareiras; 4 recepcionistas e 1 estagiário; 1 administrador financeiro; 4 funcionários nos serviços gerais; 7 no setor de A&B; 1 menor aprendiz; 1 almoxarifado; 4 funcionários na manutenção; 6 manobristas; e 3 no setor de reservas, totalizando 37 funcionários treinados e capacitados divididos em dois turnos, diurno e noturno, em um ambiente de trabalho tranquilo e com um clima organizacional fluente em prol do objetivo de oferecer serviços qualificados aos seus clientes. Sua diretriz estratégica é sempre trazer conforto e tranquilidade aos seus clientes e investidores, agregando valores, credibilidade e excelências em todos os seus serviços prestados. Com isso, destaca-se no mercado hoteleiro pessoense pelo seu diferencial em atendimento, estrutura, gestão e serviços, alcançando a posição de 4º melhor hotel do estado da Paraíba.

4. A RECEPÇÃO RECEPCIONA A DIVERSIDADE

Sara Leite atua há 4 anos no Hotel Village como gerente do setor de recepção. No começo de sua carreira, ela recebeu a proposta de trabalhar como recepcionista, mas, ao se destacar rapidamente por suas competências, foi promovida ao cargo de gerência. Dentre as funções que acredita ser a de maior responsabilidade, está a gestão do pessoal encarregado da recepção. De fato, ela lida com diversos tipos de personalidades e deve disseminar os valores que a empresa apresenta nas suas diretrizes.

Com foco no respeito à diversidade, e busca por competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos do hotel, Sara explica que quando alguém chega com currículo em mãos, já consegue observar se o candidato possui o perfil que precisam. Com isso, seleciona os funcionários da sua equipe sem fazer distinção de raça, gênero, determinação sexual ou qualquer outro tipo de característica. “Não vejo se é homossexual ou heterossexual, eu vejo o profissional em si”, diz a gerente.

Gestores de outros setores seguem os mesmos critérios de recrutamento e seleção, oportunizando uma diversidade ao seu *staff*, pois como Sara explica, a política do hotel sempre foi de respeito e reconhecimento profissional e de pessoa. Com foco nesse pressuposto, nunca houve problemas em relação a preconceito de qualquer tipo. “O clima que criamos dentro do nosso trabalho é muito positivo e acolhedor. Os valores e condutas das pessoas refletem no seu trabalho, as escolhas pessoais não”, Sara ressalta.

No setor da recepção, sob a chefia de Sara, Leandro Almeida é um funcionário exemplar. Conhecido de Sara, foi recrutado por ela para ser estagiário e, após os processos de seleção, não só foi contratado como efetivado dois meses após iniciar seu trabalho no hotel. Sara lembra que na época da vaga precisava de alguém de confiança que fosse competente para a função, e que Leandro foi a primeira pessoa que veio em mente, pois ela só enxergava a capacidade que ele tinha para compor a sua equipe.

Mas para Leandro, que é homossexual, o local de trabalho nem sempre foi acolhedor. Começou a trabalhar muito novo, e conciliar o seu trabalho com os estudos. O primeiro trabalho foi na Secretaria de Turismo do Estado da Paraíba, e lá se via muito retraído e pouco à vontade para se expressar. Apesar de tranquilamente aceitar sua determinação sexual, Leandro tinha receio de dialogar com seus colegas de trabalho, pois sentia diferença no tratamento que recebia deles. O preconceito era velado.

Ao ser contratado por sua amiga, Sara, ele começou a experimentar outro tipo de clima organizacional. Após os primeiros meses de adaptação, ele observou o quão diferente era do seu trabalho anterior, pois os seus colegas atuais eram comunicativos e receptivos, e ele não sofria indiferenças dentro da empresa. Desde sua contratação como estagiário, passando por sua efetivação e treinamento, ele se sentia parte do hotel e via o quanto era admirado por suas competências e humanismo.

Leandro, ao ver Bruno e sua dedicação para manter quem ele é ao mesmo tempo em que procurava oportunidades de emprego, começou a refletir sobre tudo que já havia passado na sua vida profissional e pessoal. Essa reflexão fez ele questionar Sara:

- Sara, me tira uma dúvida! – diz Leandro.

- Claro que sim, Galego – confirma Sara.

- Vendo o novato Bruno, e depois da pequena conversa que tive com ele, fiquei curioso sobre o futuro. Digo, quando vocês gestores saírem e outros entrarem, será que estes terão a mesma visão para seguir o modelo que vocês usam aqui no hotel? - questiona Leandro

- Por quê, Leo? Você não acha que o modelo de seleção e treinamento que utilizamos já não está fixado na cultura organizacional do Hotel Village? – rebate Sara com outra pergunta.

5. CONTRATAÇÃO, TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

O Hotel Village Premium possui a ideologia de atuar com o espírito de equipe no intuito de desenvolver e aplicar programas de alcance social, sejam externos, por meios de ações filantrópicas na comunidade do Jacaré e no Novo Horizonte – Missão Atalaia, sejam internos, por meio de valorização do pessoal, trabalho em equipe direcionado para o cooperativismo e política de não discriminação e valorização como ser humano. A conduta de responsabilidade social está inerente de forma implícita nas políticas organizacionais do estabelecimento. O comprometimento se evidencia nos processos de contratação e treinamento, na ética e no aprendizado das ações diárias, que se alinham ao código de ética que é compartilhado por todos os gestores e funcionários na direção da valorização do ser humano, independentemente de suas características de raça, etnia, determinação sexual ou gênero.

O gestor de cada setor da organização possui autonomia para gerenciar os processos de contratação, treinamento, aprendizado, capacitação e orientação dos seus funcionários. Entretanto, de modo geral, eles utilizam tacitamente certos indicadores nos processos: pautar suas ações de contratação na qualificação e nas competências profissionais do candidato e em seu comportamento ético; praticar a seleção, respeitando a diversidade dos candidatos; desenvolver, avaliar, promover e remunerar por meio de aplicação justa de políticas vigentes; e estimular o clima de confiança, respeito, honestidade e credibilidade entre líderes, liderados e colegas. Desse modo, Sara entende que há uma clareza na cultura organizacional de valorização e incentivo de humanização.

Existem duas maneiras de contratação dentro do hotel. A primeira é pela categoria de estágio, em parceria com o Centro de Integração Empresa Escola – CIEE, com intenção de oportunizar alunos universitários a ingressarem no mercado de trabalho; a segunda é participando do processo de seleção e entrevista para efetivação enquanto funcionário. A principal diferenciação na seleção ocorre no ingresso dos funcionários e estagiários, pois aqueles são submetidos à avaliação de uma psicóloga vinculada ao hotel, responsável por analisar se suas competências e valores estão em alinhamento com as políticas e práticas da organização.

Desse modo, os funcionários que passam pelo processo de seleção, com o aval da psicóloga, são efetivados e seguem para uma rotina de 360 horas de treinamento, o qual foca prioritariamente no aprendizado compartilhado entre os funcionários mais antigos e na orientação do gestor responsável pelo setor. Para que se mantenham competitivos e qualificados para o mercado, os gestores promovem, uma vez por ano ou quando houver necessidade em urgência, capacitações dos seus funcionários.

Nesse sentido, as diretrizes do hotel aplicadas em todos os setores e repassadas por meio de condutas, políticas e aprendizados se direcionam para uma cultura organizacional focada no conhecimento, habilidades, competências e valores do ser humano. Os funcionários que compõem a equipe do Hotel Village, com suas características diversas, acreditam que são respeitados e valorizados no seu ambiente de trabalho e isso faz toda a diferença na relação com os parceiros e clientes.

A conduta utilizada pela gestão gerou, de forma indireta e sem definição concreta estabelecida anteriormente, um programa de diversidade que hoje faz parte da cultura organizacional do hotel. Por isso, ao ser questionada por Leandro sobre a possibilidade de o respeito à diversidade ser banido das equipes do Hotel Village Premium, Sara reflete se não está na hora de registrar, em algum tipo de manual, as práticas e políticas que fundamentam tacitamente as ações de recursos humanos do hotel.

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso foi criado para debater questões relativas à cultura organizacional com ênfase nas minorias no ambiente de trabalho, assim como as políticas aplicadas, as oportunidades de crescimento profissional, o treinamento e desenvolvimento, o recrutamento e seleção, e a maneira que são tratados por seus superiores no clima organizacional, dentro das temáticas de gestão de pessoas. A aplicação do caso é sugerida em cursos de graduação e pós-graduação, tanto lato sensu quanto stricto sensu, em Administração e Hotelaria, especialmente.

Especificamente, o caso objetiva: (a) analisar a cultura e clima organizacional dentro da organização; (b) identificar os mecanismos, ferramentas e condutas no processo de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento; (c) analisar o modelo de gestão da diversidade e como reflete nos processos de seleção e treinamento; (d) analisar o relacionamento gerente /funcionário em clima organizacional e como isso afeta a cultura da empresa; (e) analisar a importância da utilização da gestão da diversidade nas organizações; e (f) analisar a importância da gestão do conhecimento como estratégia empresarial. A partir desses objetivos, o professor pode levar os alunos a refletirem sobre as bases da cultura organizacional e suas políticas, implicando em um processo de clima organizacional, preconceito nas organizações, oportunidades de crescimento, reconhecimento profissional, assim como os modelos de gestão da diversidade e do conhecimento e métodos utilizados para produzir resultados positivos para a empresa. A cultura organizacional surge conforme as necessidades e se fixam a partir das experiências vivenciadas pela organização na solução de problemas referentes a integrações internas ou adaptações externas. A cultura pode também surgir a partir do clima existente da hierarquia da empresa. Entretanto é preciso ir além e se aprofundar nas políticas utilizadas e métodos organizacionais postos, para que os alunos se familiarizem com a diversidade existente no ambiente de trabalho e criem uma conscientização além de rótulos ou preconceitos formados.

A participação dos alunos na análise do caso pode desenvolver competências relativas ao amadurecimento empresarial, com foco em questões como: conhecimento dos modelos organizacionais utilizados para unificar o clima entre funcionários, clientes e superiores; diretrizes utilizadas e política formal da organização; diversidade nas organizações; processo de contratação, suas exigências e utilização das ferramentas de gestão de pessoas da empresa; métodos de gestão de pessoas para avaliar, posicionar, aperfeiçoar e capacitar a equipe; conscientização das relações humanas e sua importância para a dissipação dos preconceitos já existentes. Além disso, os alunos poderão criar uma nova visão de como lidar com grupos organizacionais, não só dentro como fora das empresas, de maneira inclusiva.

FONTE DE DADOS

Para a realização dessa pesquisa foram coletados dados por meio de uma entrevista semiestruturada e presencial com a gerente do setor de recepção do Hotel Village e por meio de conversas informais por áudios gravados em uma ferramenta de comunicação utilizando aparelhos celulares com funcionários. A primeira entrevista feita com a gerente, que foi gravada, versou a respeito das políticas organizacionais, do clima e da gestão da diversidade utilizadas na contratação e treinamento, além de buscar entender a opinião geral da gestora sobre o tema abordado. Esta entrevista durou

1h20min, e foi transcrita no final da tarde posteriormente à coleta dos dados. As conversas informais ocorreram por meio de áudios enviados por um aplicativo de comunicação, WhatsApp, nos quais os funcionários comentavam sobre suas experiências antes e depois do ingresso na empresa e seus pontos de vista em relação ao tema abordado. Todas as entrevistas feitas foram autorizadas para serem analisadas e transcritas para objetivos acadêmicos. Informações gerais sobre o hotel e depoimentos breves de clientes, assim como o site da própria empresa, também subsidiaram a elaboração do caso.

TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Para a aplicação desse caso, sugere-se os seguintes passos:

1. Explicar aos alunos os procedimentos para utilização do método de caso em sala de aula;
2. Recomendar a leitura individual do caso como atividade, bem como cobrar dos alunos respostas individuais às questões propostas;
3. Na aula seguinte à explicação da metodologia, estimular que, em pequenos grupos de 3 a 4 pessoas, os alunos debatam e discutam as respostas das questões descritas no caso;
4. Após discussão nos pequenos grupos, sugere-se dispor a turma em um círculo e solicitar que cada grupo apresente oralmente a sua análise, cabendo ao professor estimular a participação dos alunos;
5. O professor deve realizar um fechamento do caso para ensino estudado, propondo direcionamentos para análise a partir das opiniões manifestadas pelos alunos e discutindo as alternativas propostas por eles. O professor pode, inclusive, utilizar o quadro para elencar as alternativas propostas pelos alunos, de modo a ficar visível para toda a turma. Optou-se por não delimitar tempo ou prazo para conclusão do processo de leitura, análise e debate do caso.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Como você avalia a gestão da diversidade do Hotel Village Premium?
2. Por que o modelo de diversidade é considerado complexo de ser aplicado? Quais as melhorias que esse modelo proporciona para a organização?
3. A chave do sucesso com base na competência das empresas está nesta nova fronteira, em que as atitudes e o comportamento das pessoas são cruciais. Desse modo, a vantagem competitiva das empresas está na habilidade de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-lo eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores. Com base nessa afirmação correlacione a importância da gestão da diversidade e do conhecimento nas organizações.
4. “...Você não acha que o modelo de seleção e treinamento que utilizamos já não está fixado na cultura organizacional do Hotel Village? – rebate Sara com outra pergunta...” Argumente a respeito do clima e cultura organizacional do Hotel Village Premium.

ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

1. Como você avalia a gestão da diversidade do Hotel Village Premium?

Para responder essa pergunta o aluno precisará compreender com base na teoria e de acordo com a leitura do caso o conceito e aplicação da gestão da diversidade. A gestão

da diversidade é um processo no qual há a criação e manutenção de um ambiente favorável para que as pessoas atinjam ou aperfeiçoem suas potencialidades em busca dos objetivos organizacionais (THOMAS,1990). A gestão da diversidade promove a consciência, a aceitação e a compreensão de diferenças entre indivíduos, com a expectativa de que os resultados sejam as relações pessoais, maior apreço e respeito pelos outros, maior aceitação das diferenças e minimização de manifestação ostensivas e outros preconceitos (THOMAS, 1990). Para melhor compreensão da gestão da diversidade, o aluno deverá fazer um comparativo entre tipos de gestão, analisando as diferenças e semelhanças em relação à gestão tradicional.

2. Por que o modelo de diversidade é considerado complexo de ser aplicado? Quais as melhorias que esse modelo proporciona para a organização?

O entendimento dos processos e mecanismos utilizados, assim como as dificuldades encontradas no processo de implementação da nova gestão são o foco desta questão. A gestão da diversidade tornou-se uma prática bastante difundida no contexto norte-americano. Porém, sua implementação não é fácil. Dentre os principais obstáculos apontados estão o ceticismo dos próprios funcionários das empresas em relação aos programas e sua efetividade; atitudes preconceituosas em relação a colegas ou chefes que são beneficiários desses programas; e dificuldades em modificar rotinas de administração de recursos humanos para incluir a questão da diversidade (AUSTIN, 1997; MILLIKEN; MARTIN, 1996; BARRY; BATEMAN, 1996; WISE; TSCHIRHART, 2000). O aluno pode ainda citar as mudanças que ocorrem com a implementação que vão além de meros procedimentos administrativos, pois abrangem mudanças culturais (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999) e cognitivas (SCHNEIDER; NORTHCRAFT, 1999). Por fim, dentre as melhorias de um programa de diversidade dentro das organizações o aluno pode ressaltar que esse tipo de gestão preconiza a reestruturação nas políticas de recursos humanos, focando o desenho de planos de carreira e a valorização da família; a criação de formas de tutoria – *mentoring* – grupos de discussão – *diversity councils* – e compensações para adoção da diversidade; bem como o estabelecimento de garantias sobre a lisura dos processos de valorização da diversidade (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999).

3. A chave do sucesso com base na competência das empresas está nesta nova fronteira, em que as atitudes e o comportamento das pessoas são cruciais. Desse modo, a vantagem competitiva das empresas está na habilidade de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-lo eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores. Com base nessa afirmação correlacione a importância da gestão da diversidade e do conhecimento nas organizações.

Nessa questão o aluno deve analisar a importância da gestão da diversidade e do conhecimento descrevendo sua correlação para o desenvolvimento das novas vantagens competitivas baseadas no conhecimento das pessoas e seus aprendizados. O modelo interativo de diversidade cultural desenvolvido por Cox (1993) mostra que as diferenças de identidades grupais entre indivíduos (tanto físicas quanto culturais) interagem com um conjunto complexo de fatores individuais, intergrupais e organizacionais (clima de

diversidade) para determinar o impacto da diversidade sobre os resultados individuais e organizacionais. Os resultados individuais previstos pelo modelo são divididos em variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento com o trabalho) e variáveis de realização (desempenho, mobilidade de trabalho e remuneração). Interagindo com esse modelo está a noção de que a presença da diversidade nas organizações impacta as medidas de eficácia e criatividade, tanto no nível individual quanto no organizacional. Segundo Sveiby (1998, p. 3), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”. Além disso, Davenport e Prusak (1998) explicam que o conhecimento pode ser entendido como um sistema vivo, posto que cresce e se transforma de acordo com a interação com o meio ambiente em que é criado, disseminado e incorporado. Assim, os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Com isso, o aluno pode concluir que, diferentemente da informação, o conhecimento se baseia em crenças e compromissos (NONAKA; TAKEUSHI, 1997), de modo que a troca de conhecimentos pode ocorrer com mais facilidade em ambientes com um clima favorável, o que se relaciona com a gestão da diversidade.

4. “...Você não acha que o modelo de seleção e treinamento que utilizamos já não está fixado na cultura organizacional do Hotel Village? – rebate Sara com outra pergunta”. Argumente a respeito do clima e cultura organizacional do Hotel Village Premium.

Para essa questão, o aluno deve compreender a respeito do clima e cultura organizacional e suas implicações para tornar o ambiente de trabalho agradável. O aluno também deve desenvolver um entendimento acerca dos mecanismos gerenciais, ações internas e externas, assim como métodos de RH para contratação, treinamento e seleção, e relacioná-los com a cultura do hotel citando qual a importância e impacto que um clima e uma cultura organizacional têm dentro da organização. Para tanto, pode tomar como base teórica autores como Senge (1990), Aida *et al.* (1995) e Alvesson (1995). Com efeito, é o clima organizacional que influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

AIDAR, M; BRIZOLA, A; PRESTES MOTTA, F. e WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. New York: Cambridge University Press, 1995.

AUSTIN, J. R. A cognitive framework for understanding demographic influences in groups. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 5, n. 4, p. 342-59, 1997.

BARRY, B.; BATEMAN, T. S. A social trap analysis of the management of diversity. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, p. 757-791, 1996.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, v. 21 n. 1, p. 61- 77, 1999.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, Mar./Apr, p. 107-118, 1990.

MILLIKEN, F. J.; MARTIN, L. L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WISE, L. R.; TSCHIRHART, M. Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers? **Public Administration Review**, v. 60, n. 5, 2000.

REDE DE HOTÉIS VILLAGE. Disponível em <<http://www.hoteisvillage.com.br/village/>> Acesso em: 22 de mai 2017.

SCHNEIDER, S. K.; NORTHCRAFT, G. B. Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective. **Human Relations**, v. 52, n. 11, p. 1445-1468, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REFERÊNCIAS

AIDAR, M; BRIZOLA, A; PRESTES MOTTA, F. e WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. New York: Cambridge University Press, 1995.

AUSTIN, J. R. A cognitive framework for understanding demographic influences in groups. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 5, n. 4, p. 342-59, 1997.

BARRY, B.; BATEMAN, T. S. A social trap analysis of the management of diversity. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, p. 757-791, 1996.

COX, T. **Cultural diversity in organizations**: theory, research & practice. San Francisco: Berrett Koehler, 1993

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, v. 21 n. 1, p. 61- 77, 1999.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, Mar./Apr, p. 107-118, 1990.

MILLIKEN, F. J.; MARTIN, L. L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WISE, L. R.; TSCHIRHART, M. Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers? **Public Administration Review**, v. 60, n. 5, 2000.

REDE DE HOTÉIS VILLAGE. Disponível em <<http://www.hoteisvillage.com.br/village/>> Acesso em: 22 de mai 2017.

SCHNEIDER, S. K.; NORTHCRAFT, G. B. Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective. **Human Relations**, v. 52, n. 11, p. 1445-1468, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.