



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO – UNIFAMETRO
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AMISE KELVIN SILVA FREITAS
VALQUIRIA MELO ALVES**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO ARNICA
EM FORTALEZA-CE**

FORTALEZA

2020

AMISE KELVIN SILVA FREITAS
VALQUIRIA MELO ALVES

GESTÃO DA DIVERSIDADE: ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO ARNICA
EM FORTALEZA-CE.

Este artigo foi apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharelado do curso de Administração do Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO, sob orientação da professora Regina Raquel Filgueiras da Silva.

FORTALEZA

2020

GESTÃO DA DIVERSIDADE: ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO ARNICA EM FORTALEZA-CE.

Este artigo foi apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharelado do curso de Administração do Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO, tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelas professoras abaixo.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Regina Raquel Filgueiras da Silva
Orientadora – Centro Universitário Fametro

Prof^a Olívia Lima Guerreiro de Alencar
Membro – Centro Universitário Fametro

Prof^aThaís Vieira Nogueira Feitosa
Membro – Centro Universitário Fametro

GESTÃO DA DIVERSIDADE: ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO ARNICA EM FORTALEZA-CE.

Alunas: Amise Kelvin Silva Freitas

Valquiria Melo Alves

Professora Orientadora: Regina Raquel Filgueiras da Silva.

RESUMO

Devido a globalização, as organizações estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, desse modo a sociedade passou a demandar políticas direcionadas para a inclusão social por meio da gestão da diversidade. O objetivo deste artigo é analisar a importância da gestão da diversidade para melhoria do clima organizacional no Supermercado Arnica. Trata-se de um estudo de caso exploratório, utilizando-se a pesquisa com abordagem quantitativa, através de questionário desenvolvido via *Google forms* aplicado aos colaboradores de um supermercado. Os resultados da análise apontaram que ainda é incipiente, o modo que alguns gestores se posicionam em relação à diversidade, como algo pouco relevante para o desenvolvimento da organização. No entanto, ficou evidenciado que o supermercado Arnica em Fortaleza promove ações em prol da diversidade, ainda de forma superficial, apresentando em seu quadro de funcionários uma baixa representatividade ou ausência de indivíduos pertencentes aos grupos minoritários, aspecto que sugere mais sensibilização e maior investimento em ações efetivas para a gestão da diversidade.

Palavras-chaves: Diversidade. Gestão da Diversidade. Clima Organizacional.

1 INTRODUÇÃO.

A diversidade pode ser compreendida como um conjunto de diferenças e valores entre a sociedade.

Aborda-se neste artigo a importância da gestão de diversidade em uma rede de supermercados. A inclusão dessa gestão no mundo corporativo vem sendo relevante pelo fato de entender a importância de conduzir e aceitar as diferenças dentro e fora do ambiente de trabalho.

Para Medeiros et al. (2014), as organizações estão inseridas em um ambiente altamente competitivo e, na busca por seus objetivos e metas, se depararam com uma sociedade diversificada e, conseqüentemente, com o aumento da diversidade na força de trabalho que é dada por aspectos, dentre outros de: gênero, etnia, raça, religião, deficiência, idade e orientação sexual. Paralelo a essa diversificação populacional, os indivíduos pertencentes aos grupos tidos como minoritários têm sido alvos de preconceito e discriminação.

Pode-se considerar que um programa de diversidade nas organizações contribui para o alcance de resultados positivos. Adotar essa política é uma estratégia de negócio, que pode tornar as empresas mais lucrativas, competitivas, criativas e inovadoras. Desta forma promove mudanças na empresa e trazendo novos desafios a empresa.

As empresas que utilizam essa política gerenciam melhor os conflitos entre os funcionários que convivem com as diferenças e aceitam, buscando ter uma empresa livre de preconceitos, promovendo melhorias em seus resultados tornando assim o ambiente de trabalho mais harmonioso, adquirindo experiências um com os outros, proporcionando uma cultura saudável para todos. Na medida em que a empresa passa a valorizar as diferenças o colaborador passa a sentir-se valorizado, importante, e necessário em seu ambiente de trabalho. Desta maneira esse funcionário estará mais engajado, cooperativo e mais produtivo.

Os autores Shen et al. (2009), por meio de um estudo do estado da arte da pesquisa sobre Gestão da Diversidade, constataram que a relação do Rh com a diversidade, desde a década de 1990 até hoje, ainda se limita ao atendimento jurídico para evitar danos legais e pouca atenção é dada à valorização, ao desenvolvimento e ao uso da diversidade para melhorias organizacionais. Para eles (Ibid., p.236-237), o ponto central não é aceitar que todo indivíduo é diferente, mas criar uma atmosfera de inclusão e produzir um compromisso para valorizar a diversidade, pois a chave para a Gestão da Diversidade repousa sobre o pensamento estratégico e as políticas centradas nas pessoas. (SHEN E IBID,2009, p. 236-237).

A Implantação de uma política voltada para a diversidade nas organizações exige também transformação na cultura organizacional. No sentido de implementação de estratégias de integração como palestras motivadoras, programas culturais, programas voluntários, promovendo treinamentos sobre conscientização, investimento em processos de recrutamentos e seleção a cegas, informações como nome, idade, gênero, escolaridade, fotos e outros não são relevantes. Contribuindo assim com melhorias de maneira significativa para o alcance de resultados e qualidade no ambiente de trabalho.

Diante do que foi apresentado, será abordado o seguinte problema de pesquisa: Como o Supermercado Arnica tem demonstrado importância no que tange à Gestão da Diversidade?

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a importância da gestão da diversidade para melhoria do clima organizacional no Supermercado Arnica. E como objetivos específicos: apresentar as práticas adotadas pela empresa, verificar a atuação das lideranças na gestão da diversidade e descrever o papel do RH e suas práticas na gestão da diversidade.

Esta pesquisa se faz relevante, pois destaca argumentos embasados cientificamente que comprovam a eficiência da gestão da diversidade na melhoria do clima organizacional. Está direcionada para ampliar a visão acerca das temáticas que envolvem a integração nas relações sociais e organizacionais.

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi um estudo de caso de natureza quantitativa, sendo do tipo exploratória.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: introdução, referencial teórico, métodos, apresentação de resultados, conclusão, referências e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada a revisão da literatura acerca do tema tratado, buscando compreender os conceitos de gestão da diversidade e suas práticas, assim como conhecer as diferentes abordagens que tratam do assunto, identificando as práticas utilizadas e as atitudes de reação a essas práticas. Por fim, será abordado se o impacto dessas práticas obtém resultado positivo.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS

Diante de um contexto de globalização crescente, a gestão de uma força de trabalho diversa passa a ser um desafio para as organizações. Aliado a isso, o debate sobre a discriminação de minorias e o incentivo à responsabilidade social trazem à pauta empresarial a questão da diversidade.

As diferenças entre gêneros, raças, idade, orientação sexual, crenças religiosas, limitações físicas entre outras, estão cada vez mais evidentes no ambiente de trabalho e passam a ser foco de políticas e ações estratégicas voltadas para a otimização do seu gerenciamento.

As empresas, então, acabaram por fazer de tal temática uma vantagem competitiva, sendo tratada como aspecto de responsabilidade social, uma vez que se torna uma prática que apóia e viabiliza a inserção profissional destes indivíduos (FLORES PEREIRA, ECCEL, 2010).

Segundo Queiroz, et, al (2015), o Brasil ascendeu na preocupação com a diversidade na década de 90, em paralelo aos movimentos sociais e políticos de ação afirmativa.

Atualmente, com a Era das redes sociais, a opinião dos consumidores torna-se cada vez mais dinâmica e o contato com eles possui velocidade superior ao que existia anteriormente pelos canais convencionais, sendo assim, possuir um posicionamento que possa representar as ideologias desses consumidores é um fator que traz vantagem competitiva para o negócio.

Além de ter alvo nos fins lucrativos, surge a necessidade de a organização atuar em direção da preocupação com a responsabilidade social, através da inclusão social, considerando o respeito e a valorização da diversidade.

Acredita-se que uma empresa que valoriza a diversidade entre as equipes gera mais valor tornando-se aberta ao diálogo e a participação de todos, pois o foco é a inclusão e não a exclusão das pessoas. Aspecto que contribui para agregar novas ideias, com força de trabalho integrativa tendo a capacidade para gerar mais valor para os seus serviços ou produtos, ganhando maior visibilidade de mercado.

Em “Desafios da gestão da diversidade nas organizações” Freitas et al. (2013) colocam a diversidade como um dos temas que buscam dar conta de uma sintonia entre organizações e sociedade, à medida que constrói abertura para uma economia e sociedade mais globalizadas.

Barta, et, al (2012) analisaram a performance de 180 empresas que praticavam políticas de diversidade na formação de equipes de executivos – em termos de gênero e nacionalidade – no período de 2008 a 2010, e concluíram que organizações cujos quadros de colaboradores apresentavam maior diversidade alcançaram melhores resultados financeiros.

Essas empresas alcançaram, em média, retorno sobre o patrimônio líquido 53% maior que as demais. Além disso, o lucro antes do imposto de renda dessas mesmas empresas foi, em média, 14% maior, no comparativo a empresas menos multiculturais.

Embora o estudo não comprove a existência de uma relação direta entre diversidade das equipes e sucesso financeiro, acredita-se que empresas com equipes de executivos diversificadas alcançam maiores resultados, associados à inovação resultante das diferentes iniciativas e práticas dos integrantes.

2.2 ATUAÇÃO DA LIDERANÇA E DO RH NA GESTÃO DA DIVERSIDADE

O preconceito é um dos fatores que mais contribui para a baixa inclusão, o fato é que a maioria dos gestores não estão preparados tecnicamente para lidar com os mais diversos tipos de comportamento, e acreditam que algumas pessoas são limitadas em decorrência de suas particularidades, seja por idade, crenças,

limitações físicas, entre outras características. Quando na realidade, as pessoas desse grupo podem executar qualquer trabalho tão bem quanto aos outros profissionais, desde que sejam todos treinados e instruídos de modo igual.

Para que a inclusão da diversidade possa ser efetiva, é necessário que haja interação entre os membros organizacionais e a liderança da empresa. O ideal é que RH e Liderança estejam alinhados com a estratégia da organização e aos seus códigos de conduta.

Chiavenato e Sapiro (2010) afirmam que toda estratégia implica movimento – e movimento significa mudança - e o líder é o principal agente da mudança organizacional. Segundo ainda, os referidos autores, a mudança cultural, diferentemente da mudança em produtos, serviços, processos, tecnologias, é geralmente lenta e demorada. Ela sofre resistências e barreiras e de todos os tipos. Mas é preciso mudar, pois:

A mudança da cultura organizacional não somente é possível e desejável como também indispensável e fundamental para o sucesso organizacional, levando-se em conta que a organização atua em ambientes altamente dinâmicos, mutáveis, instáveis, voláteis e em constante transformação. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2010, p. 274)

Implantar a diversidade nas empresas também se trata de uma cultura organizacional de humanização e empatia para promoção da inclusão, porém, ocorrem grandes desafios. Exige uma equipe de Recursos Humanos altamente capacitada, e uma liderança de visão ampla, principalmente.

Os autores Bleijenbergh, et, al, (2010) afirmam que “no enfoque da prática da gestão da diversidade, o primeiro aspecto a ser destacado é a necessidade de sua integração com o sistema de recursos humanos da organização”.

Mayes et al. (2016) colocam as práticas do RH, tais como, contratação, avaliação de desempenho e treinamento, práticas de remuneração e manutenção como ferramentas eficazes para limitar os efeitos das tomadas de decisão por parte da gestão de recursos humanos e para promover percepções de equidade.

O RH é o principal setor responsável pela promoção da diversidade, pois tem o objetivo de tornar a organização mais justa e fazer com que as decisões sejam para todos os funcionários e não somente para alguns grupos. Também se dá pelo

fato de que a equipe tem conhecimento técnico para aplicar todas essas práticas, que demonstram o investimento da organização para com os empregados.

2.3 PRINCIPAIS PRÁTICAS ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES NA GESTÃO DA DIVERSIDADE

Com base na literatura sobre gestão da diversidade, as principais atividades relacionadas à inclusão, são as práticas organizacionais de recrutamento e seleção, integração e treinamento. Por práticas organizacionais entende-se o conjunto de ações desenvolvidas e implementadas pelas organizações. (WHITTINGTON, 2010)

Diversas empresas passam a adotar práticas voltadas para a diversidade. As principais são atribuições do setor de Recursos Humanos que deve ser capaz de identificar métodos para melhor integrar a equipe, fazendo a inclusão das minorias, promovendo a equidade. A seguir tem-se as principais abordagens destas práticas.

2.3.1 Recrutamento e Seleção

A primeira etapa no processo de contratação de pessoas, é o Recrutamento no qual significa ser: “Um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização”. (Chiavenato, 2010)

O autor ainda comenta que essa fase “é o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo”. Fukumoto, Marins e Cavalcante (2014) lembram que analisar o cargo, verificando as requisições e aptidões necessárias, é a primeira fase do recrutamento.

Além disso, deve se buscar uma série de informações, como: título da vaga, salário, benefícios e os requisitos do cargo. Chiavenato (2010) comenta que a organização pode recrutar candidatos internamente, externamente ou de ambas as formas.

Para iniciar um programa que venha contemplar a diversidade, as empresas devem adotar critérios de seleção para que as contratações sejam de perfis

profissionais mais diversificados. Portanto, empresas modelos no quesito diversidade, fazem parcerias com instituições que apoiam a causa.

Isso permite que as informações sobre essas vagas alcancem com mais facilidade esse público específico. Outra prática válida e bem aplicada é a divulgação de vagas em grupos destinados ao público de candidatos com necessidade de inclusão social.

Após a divulgação das vagas e recebimento de currículos, inicia-se a triagem desses, que são selecionados conforme atendam os critérios desejáveis informados na divulgação da vaga.

A próxima etapa do processo é a seleção de pessoas, etapa de comparação de escolha. Segundo Chiavenato,

É a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal. (CHIAVENATO, 2010, p. 133)

O autor ainda afirma que a “seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego”.

2.3.2 Integração e Treinamento

Periodicamente, nas admissões, é de suma importância receber os novos colaboradores em formato de treinamento de integração. Ambos devem conhecer acerca da história da empresa e ser apresentados aos seus respectivos setores para que conheçam suas equipes e instalações, além de iniciarem se sentindo acolhidos e inseridos.

Oliveira e Eccel, (2011) afirmam que a integração organizacional reduz os anseios do novo empregado frente à empresa a qual desenvolverá as suas atividades. Em suas visões, é necessário que seja apresentado ao novo colaborador o histórico, ramo de atividade da empresa, como está estruturada as políticas que orientam o funcionamento da organização, entre outras informações.

Se o ambiente da empresa se torna hostil e não recebe bem aqueles que são considerados “diferentes”, os esforços de um modelo de inclusão podem se tornar ineficientes.

A política de diversidade deve incluir periodicamente treinamento e desenvolvimento para os colaboradores que já estão inseridos na empresa. Assim, o acolhimento aos novos colegas será uma realidade de forma espontânea. Garcia e Araújo (2010) inferem que “treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização”.

O treinamento também deve ser aplicado a todos os recém-chegados para que possam ter o mesmo nível de conhecimento que os veteranos, e assim possam executar as mesmas atividades. Esse processo possibilita que todos os profissionais, independentemente de qualquer diferença, possam ser avaliados e remunerados igualmente. O fator determinante de destaque, será o esforço pessoal.

2.4. O IMPACTO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional influencia o comportamento dos colaboradores de uma organização, podendo afetar positiva ou negativamente os seus níveis de motivação e satisfação no trabalho. Conforme Luz (1996), (...) é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período.

Estudos de Rueda et al (2012), Paula et al (2011), Rifane e Bastos (2014) reafirmam ainda que o clima organizacional tem impacto muito importante na satisfação no trabalho, enfatizando que a modificação no clima de uma determinada organização interfere na satisfação dos funcionários (RUEDA et al, 2012), pois ela apresenta uma ligação muito estreita com o clima organizacional.

Empresas em que há um clima organizacional ruim, sentem uma maior dificuldade nos relacionamentos e conseqüentemente nos resultados, dessa forma, a construção de um bom clima organizacional é válida, pois: aumenta a integração entre pessoas e equipes; promove a motivação, conseqüentemente maior produção;

permite alcance dos objetivos individuais e coletivos; facilita a comunicação entre os níveis hierárquicos, melhorando o relacionamento entre as pessoas e suas lideranças; promove o comprometimento das equipes com o negócio.

Assim, o entendimento de clima organizacional ligado ao estudo da satisfação no trabalho é de suma importância porque avalia o nível de satisfação ligado à percepção dos trabalhadores em relação ao ambiente psicológico e social do trabalho, que proporcione um ambiente propício ao bom desenvolvimento organizacional (RIFANE; BASTOS, 2014)

Um bom clima organizacional é um diferencial que pode ser competitivo no mercado e satisfatório para os trabalhadores por ser um ambiente ideal para se trabalhar. Para a manutenção do clima é necessário acompanhamento e comprometimento. O RH junto a liderança precisam estar sensíveis às necessidades de suas equipes.

Desse modo, a gestão da diversidade contribui melhor para um clima mais agradável, pois desenvolve boas práticas de relacionamento entre as equipes e promove a igualdade, tendo em vista que todo ser humano tem os mesmos direitos e deveres, apesar de terem características e habilidades diferentes.

Grandes grupos como P&G, Pão de Açúcar, Walmart e MRV Engenharia, estabelecem um código de ética e conduta que fica disponível para conhecimento de todos, e na realidade é um conjunto de normas criadas para orientar seus colaboradores a terem boas práticas. Aqueles que não cumprem as normas podem ser penalizados através de medidas disciplinares como advertências ou suspensões.

Freitas et al. (2013) apontam que o desafio dos gestores é conseguir uma integração organizacional que não anule o potencial das diferenças, dessa forma, o desafio das organizações é manter a identidade da empresa respeitando os diferentes grupos presentes nesta.

3 METODOLOGIA

Para fornecer a pesquisa foram selecionados artigos científicos nas bases de dados do *google* acadêmico e Scielo. Onde foram selecionados artigos publicados de 2010 a 2015.

A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso de natureza quantitativa e exploratória, onde busca-se a quantificação dos resultados. Os autores ainda comentam que as abordagens quantitativas requerem do pesquisador um extenso conhecimento sobre o que será investigado para que o instrumento de análise seja completo e contemple amplamente as dimensões do objeto de estudo;(SILVA; LOPES; BRAGA JÚNIOR, 2014).

Seguindo a orientação de Gil (2010), ao fazer referência ao tipo exploratória, este autor menciona que esta modalidade tem como objetivo “proporcionar mais familiaridade com o problema”, cuja finalidade é torná-lo mais evidente, no sentido de explorar todos os aspectos referentes ao fato estudado. Por sua vez, as descritivas, estão voltadas para a “descrição das características de determinada população”, e servem também, para “identificar possíveis relações entre variáveis”.

O estudo de caso, por sua vez investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real (YIN, 2015).

Este estudo de caso pretende identificar como o supermercado Arnica está relacionado na gestão da diversidade, analisar como tem feito a efetivação de uma melhoria de clima organizacional promovendo a integração de todos os envolvidos para a inclusão e aceitação das diferenças na organização.

A empresa no atual momento possui 100 colaboradores, no entanto, a pesquisa será aplicada a 33 deles, pelo critério de acesso permitido pela empresa.

Essa pesquisa quantitativa foi realizada no período de 04 a 15 de maio de 2020, sendo assim aplicado um questionário de autoria própria das autoras do artigo utilizando a ferramenta *google forms* para os funcionários, com 16 perguntas de múltipla escolha utilizando a escala *likert*, encaminhado através do aplicativo *whatsapp* para cada colaborador, contemplando aspectos relacionados à satisfação dos funcionários quanto aos fatores de inclusão e práticas aplicadas dentro da organização.

No entanto, a fim de coletar dados concretos desse presente estudo, antes do envio desse questionário para os devidos selecionados, foi realizado um pré-teste

para fins fundamentais de não obter erro algum ou dificuldade de entendimento do leitor, no ato na aplicação da pesquisa.

Deste modo, o pré-teste foi aplicado com 2 colaboradores do setor de mercearia do supermercado Arnica através do aplicativo *whatsapp* por meio da ferramenta *google forms*.

A finalidade desta prova, geralmente designada como pré-teste, é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário." (GIL; 2010, p. 134).

Após a aquisição do resultado do pré-teste não houve dificuldade alguma por entendimento dos colaboradores, sendo assim, a pesquisa seguiu adiante.

3.1 PERÍODO E LOCAL DA PESQUISA

Por conta do atual momento de pandemia mundial que vivemos atualmente sobre o vírus de Covid-19 não foi possível realizar uma pesquisa presencial pelo motivo de aglomeração e contato com os colaboradores, desta forma a pesquisa realizada limitou-se por meio do aplicativo *whatsapp*, sendo enviada para cada colaborador no período de 04 a 15 de maio, a fim de coletar dados concretos mediante o presente estudo. O questionário foi realizado pela ferramenta *google forms*, onde foram colhidas 33 respostas dos participantes.

3.2 A POPULAÇÃO E A AMOSTRA

A população, segundo Lakatos e Marconi (2010), é definida como um conjunto de pessoas que apresentam pelo menos uma característica em comum.

Na população da pesquisa foram inseridos colaboradores de ambos os sexos, com idade mínima de 18 e máxima de 60 anos, os participantes foram os colaboradores do supermercado Arnica, em Fortaleza, dos setores de Frente de loja, da área comercial. Sendo a maior parte respondida pelo sexo feminino representando o percentual de 72,7%. Os incluídos na pesquisa foram colaboradores com mais de 4 meses de empresa e tiveram suas identidades preservadas sem a possibilidade de serem prejudicados de alguma forma.

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 27) amostra é definida como: “ uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo. ”

3.3 PROCEDIMENTO E COLETAS DE DADOS

Para obtenção da coleta de dados foi utilizado o método de aplicação de questionário por meio do *google forms*, enviado através do aplicativo *whatsapp* para os funcionários.

Andrade (2010, p. 137) escreve sobre coleta de dados o seguinte:

Para a coleta de dados deve-se elaborar um plano que especifique os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que responderão aos questionários ou formulários. A coleta de dados constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo, mas não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita. Os dados coletados serão posteriormente elaborados, analisados, interpretados, e representados graficamente. Depois será feita a discussão dos resultados da pesquisa com base na análise e interpretação dos dados. (Andrade,2010, p.137)

Deste modo, para a elaboração da pesquisa esteve disponibilizado questionário com 16 perguntas de múltipla escolha no formato de escala *likert*, constituída por 6 perguntas sobre: escolaridade, raça, gênero, nacionalidade, idade, e sobre deficiência, e mais 10 perguntas voltadas para investigar percepções e comportamentos de inclusão e de promoção da Diversidade, tendo como proposta avaliar ações de gestão da diversidade conduzida pela empresa.

Segundo o conceito de Lakatos e Marconi (2010, p. 203) “O questionário é um instrumento de coletas de dados, constituído por uma serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

A aplicação do formulário eletrônico com perguntas de múltiplas escolhas, permitiu maior acessibilidade aos funcionários, favorecendo que os mesmos respondessem em seu horário de trabalho. Possibilitando assim praticidade e tempo para responder a pesquisa de forma simples e objetiva, impactando de forma positiva o resultado geral da pesquisa.

Pádua (2010), indica que se deve ter cuidado com o tamanho e o número de perguntas do questionário, com a finalidade do mesmo ser respondido de forma rápida e sem o devido critério.

Nesta pesquisa os dados foram tabulados e organizados em gráficos, tabelas, apresentando-se os resultados, a partir de análises cautelosas e inter-relacionadas entre si.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo consiste na apresentação e análise dos dados obtidos por meio da pesquisa realizada, bem como na realização de discussões sobre os resultados levantados. O capítulo está dividido em duas seções, sendo que na primeira serão apresentados os perfis dos respondentes, na segunda será apresentado quanto à satisfação no trabalho, por parte dos colaboradores.

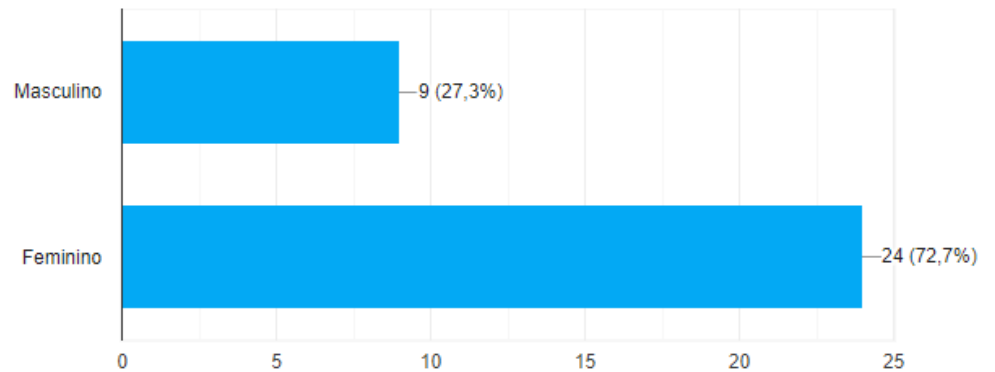
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A participação dos respondentes, no que se refere ao gênero, foi em sua maioria, composta pelo sexo feminino, sendo 72,7% feminino e 27,3% masculino. Isso mostra que a representatividade feminina tem ganhado mais espaço nas organizações. Quanto à faixa etária da amostra foi majoritariamente entre 22 e 25 anos, revelando que a equipe dessa empresa é em sua maioria, de jovens adultos, representando 54,5%, dos trabalhadores que responderam o questionário.

Gráfico 1 - Gênero

Qual o Sexo?

33 respostas

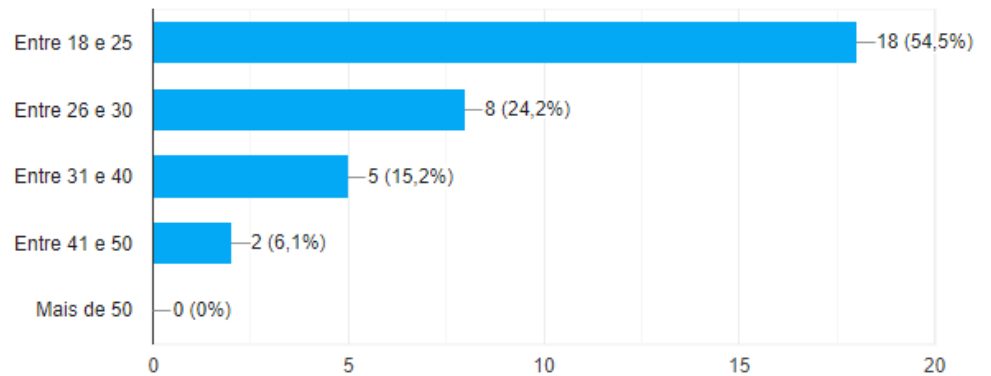


Fonte: Dados dos autores.

Gráfico 2—Faixa Etária

Qual a sua faixa Etária? (idade)

33 respostas



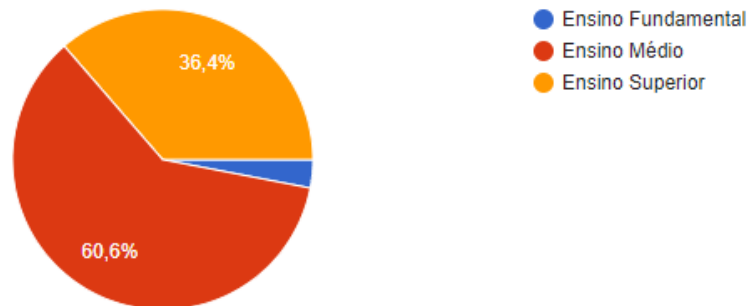
Fonte: Dados dos autores.

Quanto ao nível de formação, 36,4% tem nível superior, 60,6% cursou até o nível médio e 3% tem apenas o nível fundamental. Evidenciando que a equipe é composta em sua maioria de trabalhadores com instrução limitada, pois sabe-se que na era do conhecimento e do avanço tecnológico, exige-se cada vez mais elevados níveis de escolaridade.

Gráfico 3—Escolaridade

Qual a sua Escolaridade?

33 respostas



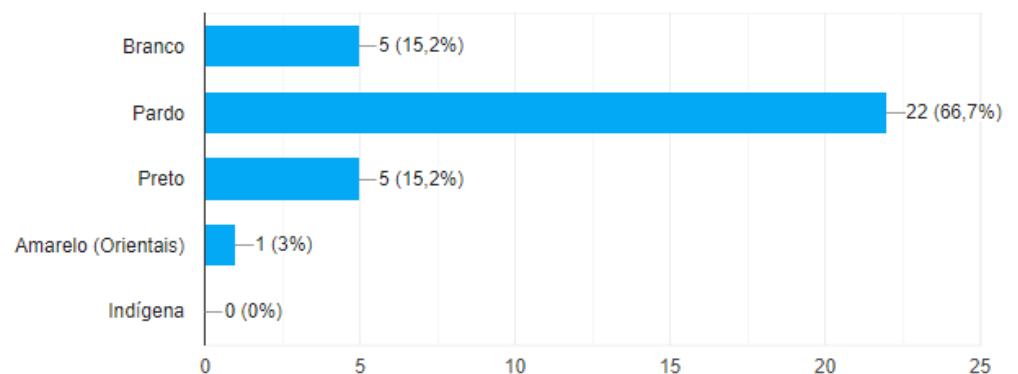
Fonte: Dados dos autores.

O quantitativo de negros e brancos foi o mesmo percentual, sendo 15,2%, cada. Já os que se intitulam como pardos, constituem a maioria, registrando 66,7%. Acredita-se que a maioria dessas pessoas tem preconceito com sua própria cor, não gostando de se declarar como negro, afirmam que são pardos. Essa constatação se dá por observação e pela própria convivência no ambiente de trabalho. Apenas 3% desse grupo é de cor amarela. Conclui-se que a empresa não é taxativa quanto a cor e que esse não é um fator que define contratação.

Gráfico 4—Cor/Etnia

Qual a sua Cor?

33 respostas



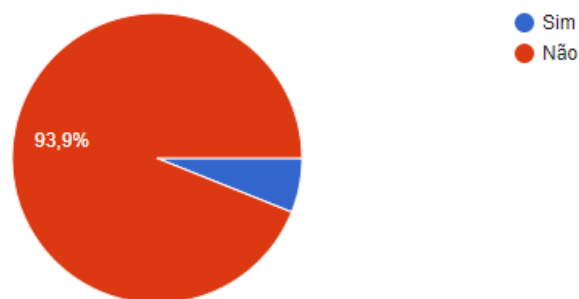
Fonte: Dados dos autores.

Sobre os colaboradores com deficiência ou estrangeiros, ambos apresentam 6% do quadro, cada, o que ainda não é suficiente, mas aponta que a empresa abre espaço para esses grupos de minoria.

Gráfico 5–Deficiência

Possui alguma Deficiência?

33 respostas

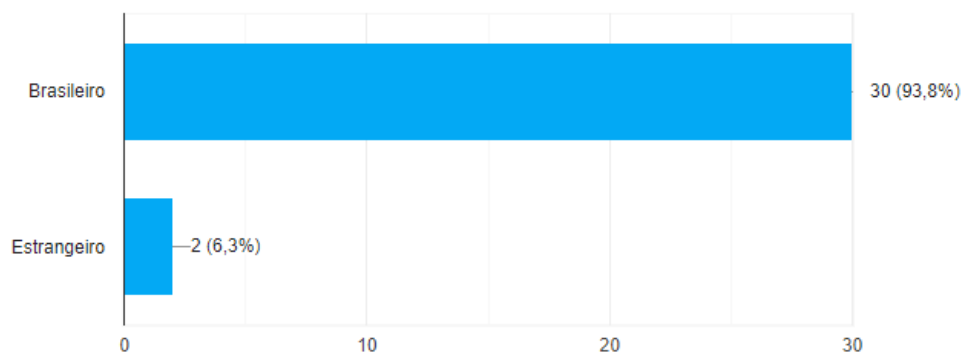


Fonte: Dados dos autores.

Gráfico 6–Nacionalidade

Quanto a sua Nacionalidade:

32 respostas



Fonte: Dados dos autores.

4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

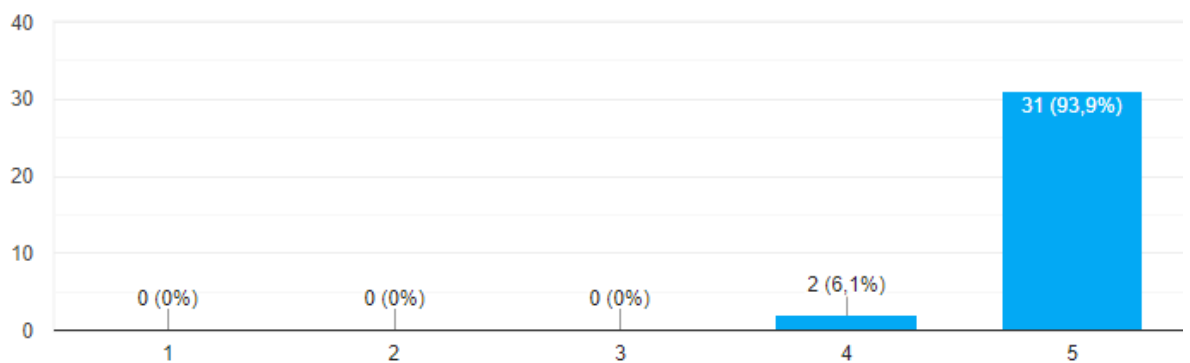
Os questionamentos a seguir foram respondidos de acordo com a escala *Likert*, da seguinte forma: 1 = “Discordo Totalmente”, 2 = “Discordo”, 3 = “Nem Concordo e Nem Discordo”, 4 = “Concordo”, 5 = “Concordo Totalmente”

Após análise encontra-se que 94% dos entrevistados acreditam que o preconceito e ações discriminatórias fazem com que o rendimento diminua. Essa atitude pode ser por parte da liderança ou até mesmo de um colega de trabalho, independente de que lado seja a ofensa, causa desconforto e humilhação, desmotivando o funcionário e o levando muitas vezes a reagir negativamente.

Gráfico 7–Desempenho quanto à discriminação

Você acredita que pessoas vítimas de discriminação ou preconceito no trabalho, podem ter seu desempenho afetado?

33 respostas



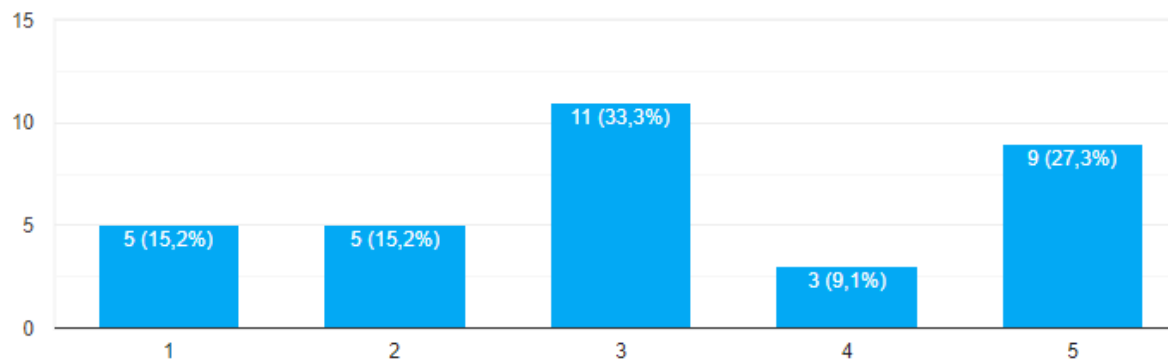
Fonte: Dados dos autores.

A maioria dos entrevistados aponta nesse questionamento que a empresa tem ações de promoção da Diversidade, ainda que 33% afirma que não concorda nem discorda, ou seja, essa ação não é tão eficiente de modo a ser notada. 15% respondeu que a empresa ainda não promove a diversidade.

Gráfico 8–Ações de promoção da Diversidade

A empresa tem ações que promovem a Diversidade para a melhoria do clima organizacional?

33 respostas



Fonte: Dados dos autores.

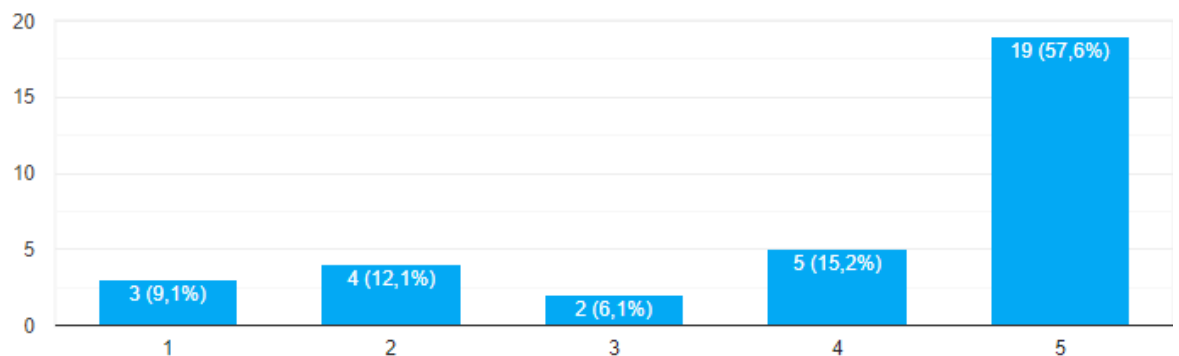
A maioria afirma que a organização respeita a meritocracia, ou seja, independentemente de cor, sexo, ou opção sexual, todo profissional tem a oportunidade de carreira, desde que destaque suas habilidades.

Gráfico 9–Liderança Diversificada

Na empresa que você trabalha existem mulheres, negros ou homossexuais na liderança?



33 respostas



Fonte: Dados dos autores.

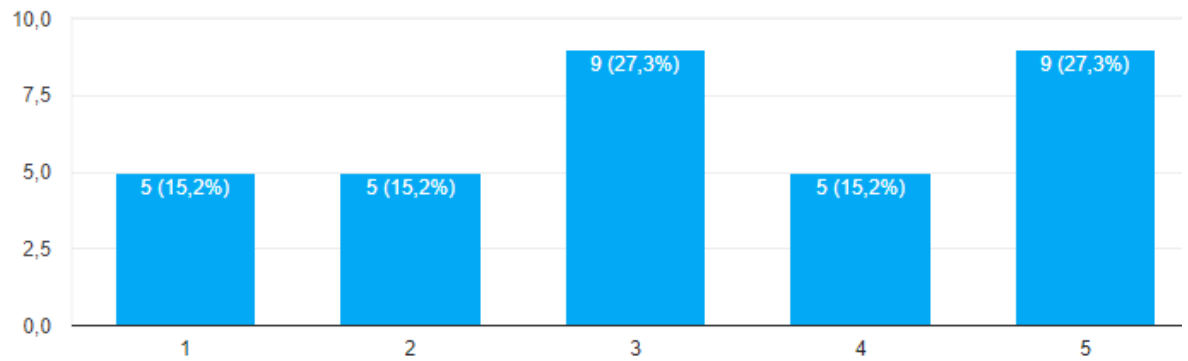
Ficou dividida a opinião dos entrevistados sobre o preparo das Lideranças. Alguns afirmam que a liderança está preparada, outros apontam insatisfação em relação ao preparo dos líderes.

Gráfico 10–Preparo das Lideranças

Você considera as lideranças preparadas para lidar com profissionais de características diversas?



33 respostas



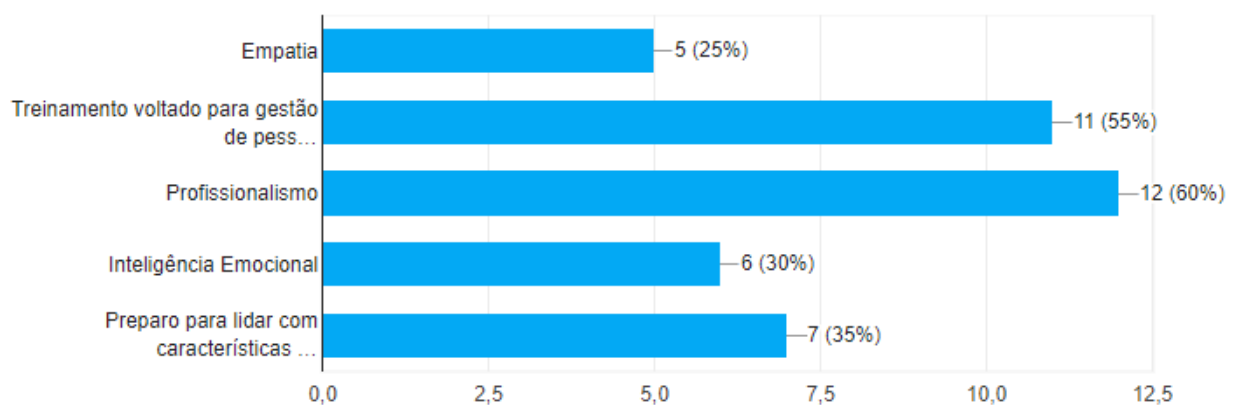
Fonte: Dados dos autores.

Outro dado encontrado, 60% afirma que falta profissionalismo por parte das lideranças e os demais sinalizam que faltam atitudes como treinamento voltado para gestão de pessoas, inteligência emocional, preparo para lidar com características diversas e empatia.

Gráfico 11–O que falta na liderança sob a percepção dos colaboradores

Caso a resposta anterior for 'não', aponte aqui o que faltam nesses profissionais.

20 respostas



Fonte: Dados dos autores.

É possível observar através dos dados coletados nessa pesquisa que boa parte da amostra se dar por sexo feminino de 72,7% onde a faixa etária de funcionários está concentrada em 22 a 25 anos de idade. Onde foi visto que após a realização da pesquisa existe um preconceito entre os próprios funcionários em relação sua raça omitindo sua cor verdadeira sendo visto um auto preconceito por si mesmo, deste modo percebido também que existe a inclusão da gestão da diversidade dentro dessa empresa de supermercado que existem ações inseridas nessa organização mais que ainda não é percebido de tal forma pelos funcionários, onde foi constatado a insatisfação da liderança dentro da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a importância da gestão da diversidade para melhoria do clima organizacional no Supermercado Arnica. E como objetivos específicos: apresentar as práticas adotadas pela empresa, verificar a atuação das lideranças na gestão da diversidade e descrever o papel do RH e suas práticas na gestão da diversidade.

Pode-se observar como se faz relevante incluir essa política dentro dessa organização pelos inúmeros benefícios que se propõe, tendo em vista também as práticas de diversidade que estão sendo adotadas em alguns ambientes de trabalho, trazendo resultados positivos e promovendo melhorias no clima organizacional.

No caso específico deste estudo, pode-se verificar que embora a empresa não faça qualquer tipo de restrição em relação à contratação de pessoas pertencentes ao grupo das minorias, não é percebido pelos funcionários como ações de gestão de diversidade. Entretanto, os funcionários do supermercado Arnica, sinalizam a falta de preparo por parte das lideranças em conduzir a gestão da diversidade na organização.

O outro aspecto que merece destaque é o fato da empresa adotar o princípio da meritocracia, ou seja, independentemente de cor, sexo, ou opção sexual, todo profissional tem a oportunidade de carreira, desde que destaque suas habilidades.

Fica claro que diversidade nas organizações é um processo de inclusão e aceitação das diferenças onde seja elas por costumes, hábitos, raça, gênero, pensamentos, comportamentos. Sendo de extrema importância pelo fato de excluir qualquer tipo de preconceito, onde com que todos possam conviver com a diferença um do outro e assim construir um ambiente melhor.

Sugestões quanto a novos estudos na área investir no preparo das lideranças e desenvolvimento de ações voltadas para maior sensibilização de práticas que promovam de forma efetiva a inclusão de todos, e melhor aprofundamento do assunto através de novas pesquisas, discussões sobre a gestão da diversidade nas organizações. Pois ainda é visto uma carência na literatura por ser um tema bastante atual.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Luis César G. de, GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVANETO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

FISCHER, Andre L., DUTRA, Joel S., AMORIM, Wilson A.C. de. **Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações**, Editora Atlas. 2010.

FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. **Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema**. In. BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman. 2010, p. 335-352.

FUKUMOTO, Guilherme Yuji; MARINS, Gabriel Samorano; CAVALCANTE, Robert. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. ETIC 2014 – Encontro de Iniciação Científica. Toledo Prudente Centro Universitário.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2010.

GIRARDI, D. **Mercado de trabalho e relacionamento humano**, Florianópolis, UFSC, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M, A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7.ed. São Paulo: Altas, 2010.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1995.

MEDEIROS, Gabriel T. C. et al. **A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 11., 2014, Resende. Anais eletrônicos. Resende: AEBD, 2014. n.p. Disponível em:. Acesso em: 25 dez.2015.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha. **Sociologia e administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PAULA, A.P.V.; QUEIROGA, F. **Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com auto avaliações de desempenho**. Revista de Psicologia, Organização e Trabalho, Brasília, v.15, n.4, p.362-373, dez. 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572015000400004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 20 agosto. 2016.

PÁDUA, Elisabete M. Marchesini. **Metodologia de Pesquisa: Abordagem Teórico-Prática**. 16.ed. São Paulo: Papyrus Editora, 2010.

PIZOLOTTO, M. F., Drews, G. A., **Gestão de Pessoas**, Ijuí, Editora Unijuí, 46p., 2009.

RIFANE, D.M.F. L; BASTOS A.P.P. **Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Estudo da Biblioteca de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal**

do Ceará. 2014. Disponível em:

<<https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wpcontent/uploads/trabalhos/558-2343.pdf>>

Acesso em 19 de maio de 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2010

RUEDA, F. J. M.; SANTOS, A. A. A.; LIMA, R. C. **Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional**: um estudo com trabalhadores. Boletim de

Psicologia, vol. LXII, Nº 137: 129-140. 2012. Disponível em:

<<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/bolpsi/v62n137/v62n136a03.pdf>> Acesso em: 29 de junho de 2015.

SILVA, D.; LOPES, E. L.; BRAGA JUNIOR, S. S. **Pesquisa quantitativa**: elementos, paradigmas e definições. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 01-18, jan./abr. 2014

WHITTINGTON, R. Giddens, **structuration theory and strategy as practice**. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Ed.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema é: “Gestão da Diversidade: Estudo de caso no supermercado Arnica em Fortaleza-CE.

Por questões éticas, os dados coletados serão sigilosos, onde será preservado a identidade dos respondentes.

Agradecemos a sua colaboração e participação.

QUESTÕES SOCIOECONÔMICAS

1. Qual o seu sexo?
 - Masculino
 - Feminino
 - Outro

2. Qual a sua escolaridade?
 - Superior
 - Médio
 - Fundamental

3. Qual a sua Cor?
 - Branco
 - Pardo
 - Preto
 - Amarelo (Orientais)
 - Indígena

4. Possui Alguma Deficiência?
 - Sim
 - Não

5. Quanto à nacionalidade:
 - Brasileiro
 - Estrangeiro

6. Qual a sua faixa Etária? (Idade)
 - Entre 18 e 25
 - Entre 26 e 30
 - Entre 31 e 40
 - Entre 41 e 50
 - Mais de 50

Nesta fase do questionário você vai encontrar uma série de frases/questionamentos que descrevem percepções sobre comportamentos de inclusão e promoção da Diversidade. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a REALIDADE onde você trabalha. Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e classifique o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala: 1 = Discordo Totalmente 2 =. Discordo 3 = Nem Concordo e Nem Discordo 4 =. Concordo 5 = Concordo Totalmente

(Marcar apenas uma opção)

7. As ações de inclusão, respeitando a diversidade entre as pessoas contribuem para a melhoria dos relacionamentos na empresa?

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

8. A empresa busca promover a gestão da diversidade adotando alguma política institucionalizada? (Práticas adotadas pela própria empresa)

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

9. Você se sente inserido no seu local de trabalho?

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

10. Já presenciou ou vivenciou experiências discriminatórias ou preconceituosas no seu ambiente de trabalho atual?

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

11. Você acredita que pessoas vítimas de discriminação ou preconceito no trabalho, podem ter seu desempenho afetado?

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

12. A empresa tem ações que promovem a Diversidade para a melhoria do clima organizacional?

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

13. Na empresa que você trabalha existem mulheres, negros ou homossexuais na liderança?

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

14. A empresa oferece oportunidade de trabalho para os grupos de minorias? (Negros, mulheres, pessoas acima de 50 anos, PCDS)

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

15. Você considera as lideranças preparadas para lidar com profissionais de características diversas?

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

16. Caso a resposta anterior for 'não', aponte aqui o que faltam nesses profissionais.

Empatia

Treinamento voltado para gestão de pessoas

Profissionalismo

Inteligência Emocional

Preparo para lidar com características específicas (ex: autistas)

Outros...

Agradecemos a sua contribuição.