

## *Além do rótulo: investigando a diversidade no atendimento ao cliente no comércio varejista*

Este estudo teve como objetivo geral investigar a percepção sobre a diversidade de trabalhadores que atuam em cargos de atendimento ao público no setor de comércio varejista, assim como delimitar o perfil desses profissionais e desenvolver comparativos entre os construtos analisados. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa, de modo descritivo, por meio de uma survey, com amostragem definida por conveniência. Para o desenvolvimento e obtenção dos resultados delimitou-se os parâmetros analisados com os colaboradores acerca da idade, raça, gênero, sexualidade e outras variáveis de identificação, bem como a presença, ou não, de práticas organizacionais sobre o tema. Para o alcance do objetivo e aplicabilidade da pesquisa, a qual se fez de modo presencial e virtual, contou-se com um total de 160 respondentes, que possuíam como padrão a ocupação profissional e setor de varejo, como por exemplo, supermercados, lojas de variedades, dentre outros similares. Os resultados permitiram afirmar que a atuação nesses cargos é homogênea e com baixa representação, o que limita o potencial da diversidade em equipes de trabalho e reforça a exclusão. Sendo assim, justifica-se pela alta necessidade de atenção acerca da temática da diversidade nas organizações e nas áreas administrativas, para então contornar esse entrave social que se perpetua.

**Palavras-chave:** Diversidade; Grupos de Trabalho; Atendimento ao Cliente; Comércio Varejista.

## *Beyond the label: investigating diversity in customer service in the retail trade*

This study had the general objective of investigating the perception of the diversity of workers who work in customer service positions in the retail sector, as well as delimiting the profile of these professionals and developing comparisons between the analyzed constructs. To this end, research with a quantitative approach was carried out, in a descriptive way, through a survey, with sampling defined by convenience. To develop and obtain results, the parameters analyzed with employees were defined regarding age, race, gender, sexuality, and other identification variables, as well as the presence, or not, of organizational practices on the topic. To achieve the objective and applicability of the research, which was carried out in person and virtually, there were a total of 160 respondents, whose standard was professional occupation and retail sector, such as supermarkets, grocery stores, varieties, among other similar ones. The results allowed us to affirm that the performance in these positions is homogeneous and with low representation, which limits the potential for diversity in work teams and reinforces exclusion. Therefore, it is justified by the high need for attention regarding the issue of diversity in organizations and administrative areas, to overcome this social obstacle that perpetuates itself.

**Keywords:** Diversity; Workgroups; Customer Service; Retailing.

Topic: **Recursos Humanos**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Received: **05/10/2023**

Approved: **10/11/2023**

Laerte Magno Muraro Descovi  
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/8734676448715408>  
[laertedescovi2001@gmail.com](mailto:laertedescovi2001@gmail.com)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2023.004.0001

### Referencing this:

DESCOVI, L. M. M.. Além do rótulo: investigando a diversidade no atendimento ao cliente no comércio varejista. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.14, n.4, p.1-13, 2023. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2023.004.0001>

## INTRODUÇÃO

Os aspectos de diversidade em grupos de trabalho são demandas para a administração e lideranças, pois envolve pilares fundamentais de gestão, o ato de gerir pessoas, operar processos, além de promover economicamente as comunidades e *stakeholders*. As práticas acerca da diversidade surgiram como pauta latente nas empresas há pouco tempo, e desde então mostram-se pouco efetivas por conta do preconceito enraizado entre os indivíduos, o que evidencia a ausência de senso coletivo de diversidade (IRIGARAY et al., 2009). Ademais, esse debate atinge mais a mídia, repercutindo sobre as esferas governamentais, com poucas medidas concretas, entretanto, sendo tomadas a respeito” (FLEURY, 2000).

Nesse sentido, os parâmetros que contemplam a temática abordada são amplos e estruturados em diversas características que podem replicar preconceito, como exemplo: sexual e de gênero, étnico e racial, cultural, religioso, dentre outros. Outra questão considerada para a pesquisa é a prevalência da categoria de comércio varejista, de acordo com a Categoria Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Neste sentido, ao visualizar os cargos existentes nessas empresas e que são de primeiro contato com o público tem-se o atendimento ao cliente, os quais podem refletir em um primeiro momento a imagem e até mesmo conjuntos de crenças, ideias e impressões para os públicos consumidores.

Ao contemplar essa abordagem, levanta-se a problemática de ausência de perfis diversos e representativos nas organizações de modo geral. Entretanto, ao observar as empresas nota-se que os cargos de atendimento ao cliente esse revés prevalece, o que pode ser oriundo de muitos fatores organizacionais e até mesmo provenientes de concepções estruturais sociais que interferem, diretamente ou indiretamente, desde o recrutamento e seleção. Considerando esse contexto, esse estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção dos colaboradores sobre a diversidade em equipes de trabalho nos cargos de atendimento ao cliente no setor de comércio varejista? Dessa maneira, o objetivo geral deste artigo é investigar a percepção sobre diversidade de trabalhadores que estão em cargos de atendimento no setor de comércio varejista, bem como a percepção de profissionais atuantes nesses cargos acerca de temáticas correlacionadas, como a acessibilidade ou práticas de inclusão executadas, ou não, pelas empresas. E a partir disso, tem-se os seguintes objetivos específicos: (i) conhecer o perfil dos respondentes a partir da coleta de dados socioeconômicos, sociais e culturais; (ii) analisar a percepção dos respondentes acerca de práticas realizadas pelas organizações empregadoras, voltadas à acessibilidade e inclusão; (iii) estabelecer comparativos acerca da aceitação de características de idade, raça, gênero e sexualidade entre as equipes.

A partir disso, o estudo tem relevância e se justifica por abordar uma temática vista como lacuna social que impacta em todos os âmbitos, tanto no econômico quanto no cultural. Mesmo o tema já tendo um maior alcance atualmente, se comparado com anos anteriores, ainda se percebe o preconceito silencioso nas organizações, das quais, em sua maioria, não possuem diversidade nem práticas de gestão para contornar isso. Desse modo, causando a exclusão nas organizações, marginalização e falta de oportunidades

de trabalho digno para a comunidade.

Portanto, o presente estudo apresenta os resultados como maneira de tornar latente a problemática da falta de perfis diversos atuando em cargos baseados no contato direto com o consumidor final. Nesse sentido, delimitou-se para organizações atuantes no setor de comércio de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas, sendo esse o mais recorrente no contexto de uma cidade do centro do estado do Rio Grande do Sul. Na próxima seção, são abordados os pressupostos teóricos de diversidade em grupos de trabalho. Já na seção seguinte, são descritos os aspectos metodológicos relacionados à realização da pesquisa, para posteriormente (seção quatro) apresentar os resultados encontrados. Por fim, na seção cinco, são apresentadas considerações finais acerca do estudo, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## REVISÃO TEÓRICA

### Diversidade em grupos de trabalho

A diversidade para Mendes e Silva (2021) é presente quando os elementos de um determinado grupo são diferentes a partir de alguns fatores, pela natureza física, psicológica, intelectual ou cultural podendo assumir diferentes graus. Em vista disso, para Nebras et al. (2004) a percepção de diversidade em território brasileiro deveria ser diferenciada, em razão das amplas dimensões observadas de gênero, habilidades físicas, raça, orientação sexual, etnia, idade, história cultural, entre outros. Nesse sentido, surge a falsa ilusão de diversidade, visto que, ao minuciar, “não é notado correspondência com o mercado de trabalho” (GONÇALVES et al., 2016), assim como outros campos sociais.

A sociedade ainda é preconceituosa sob diversos aspectos, a comunidade LGBTQIAPN+, por exemplo, é alvo de diversas formas de discriminação nos serviços de saúde e no trabalho. Outrossim, outras análises contribuem para o debate que contempla gênero e orientação sexual:

Pode se dizer que em um primeiro nível, mais próximo da ideia de heteronormatividade, o preconceito se manifesta no conhecimento compartilhado que desqualifica sexualidades, identidades, comportamentos e comunidades não heterossexuais, demarcando grupos sociais e valorando diferentemente esses grupos e seus membros. Um segundo nível, se expressa na estrutura da sociedade, nas relações de poder e instituições, por exemplo, negando o acesso a direitos fundamentais à população LGBT. Esse nível corresponde ao que se tem definido como heterossexismo. (HEREK, 2004, 2007 citado por BANDEIRA et al., 2015)

Bem como a homofobia, o racismo é presente e excludente na sociedade, que para Fabríz et al. (2022), retrata a história brasileira e o modelo escravocrata que perpetuou por quase quatro séculos. Assim, “o racismo bloqueia o acesso a oportunidades e interdita o crescimento profissional” (CERQUEIRA et al., 2014), logo, é um aglomerado de barreiras oriundas do preconceito. Mas também, outro entrave para a colocação no mercado de trabalho é o etarismo que segundo Palmore (1999, citado por HANASHIRO et al., 2022), refere-se à demonstração de discriminação e manifestações de isolamento em razão da idade das pessoas. Apesar da latência do preconceito, “velhice não é sinônimo de limitações” (RODRIGUES, 2022), e nesse sentido, a autora amplia a discussão e apresenta perspectivas que agregam ao dispor de grupos diversos nos grupos.

Visto isso, a diversidade em grupos demonstra vulnerabilidades e necessidade de atenção em todos

os âmbitos da sociedade, por conta dos processos de exclusão que são acarretados pela sua ausência nos ambientes. Dessa forma, “as empresas deveriam incluir, nos procedimentos de recrutamento e seleção, critérios não discriminatórios, uma vez que as empresas são consideradas instrumentos de modificação da sociedade” (ALVES et al., 2004), logo, para a redução do revés, é necessário que iniciativas partam de grupos, bem como organizações.

Por fim, percebe-se que os autores Alves et al. (2004), trazem uma visão de humanização acerca de equipes de trabalhos, o que ultrapassa a questão capitalista. Ainda assim, outras perspectivas, sobre a inclusão de minorias historicamente agregam benefícios significativos para as organizações, tornando-o mais diversificado e democrático. Entretanto, “as empresas privadas precisam compreender que, no âmbito do racismo, o não agir significa compactuar e reproduzir a discriminação e a exclusão” (FABRIZ et al., 2022), assim como os demais preconceitos vistos nos grupos de trabalho.

## METODOLOGIA

A fim de alcançar os objetivos deste estudo, fez-se a aplicação de uma pesquisa quantitativa, descritiva e *survey*. Sendo assim, o estudo foi constituído por algumas etapas pré-estabelecidas para manter um padrão de trabalho e garantir a fidedignidade dos resultados obtidos. Em vista disso, inicialmente foram realizados estudos acerca do tema, que permitiram embasar o referencial teórico deste trabalho. Posteriormente delimitou-se o método do trabalho a partir da caracterização da pesquisa, bem como dos procedimentos e técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados.

### Instrumento de coleta de dados

O questionário utilizado neste estudo era composto por dois blocos e foi desenvolvido a partir de perguntas de classificação específicas da temática em questão, além de questões de filtragem do público-alvo. O primeiro bloco foi composto por dez perguntas que tinham como objetivo mapear perfil dos respondentes como a autodeclaração racial, faixa etária, escolaridade, orientação sexual, gênero, estado civil, composição familiar, deficiência, religião e renda familiar mensal de acordo com o IBGE. Já o segundo bloco possuía dezesseis variáveis adaptadas de Barbosa (2013); Deller et al. (2021) e Harris et al. (2012). Consoante, as alternativas escalares em nível de concordância foram adaptadas para cinco pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Sendo assim, as adaptações das variáveis foram feitas para melhor alcance dos objetivos da pesquisa e permitir comparativos para a aceitação e presença de características de perfil nas organizações. Dessa maneira, embasaram-se nos construtos de raça, idade, sexualidade e gênero, além de práticas e ações de inclusão como parâmetros para a diversidade no recorte deste estudo. Na sequência, o Quadro 1 apresenta as codificações do segundo bloco do questionário.

**Quadro 1:** Codificação das variáveis.

Código	Sentença ampliada
Q11	Sinto-me entusiasmado(a) em trabalhar com colegas de diferentes idades.
Q12	Nesta organização, independentemente de raça, todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades.
Q13	Considero pouco útil ter pessoas de idades, raças e sexualidades diferentes a trabalhar no mesmo espaço.

Q14	Sinto-me entusiasmado(a) em trabalhar com colegas de diferentes raças.
Q15	Considero pouco útil ter pessoas com deficiências a trabalhar no mesmo espaço.
Q16	A minha organização revela ter orgulho em ter colaboradores de diversas idades, raças e sexualidades.
Q17	Sinto-me entusiasmado(a) por trabalhar com pessoas de diferentes sexualidades.
Q18	Nesta organização, independentemente de idades, todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades.
Q19	Nesta organização, existem políticas para redução de preconceitos sobre diversas idades, raças e sexualidades.
Q20	Nesta organização, é garantida a acessibilidade aos colaboradores com deficiências.
Q21	Nesta organização são investidos recursos e tempo suficientes em ações relacionadas à diversidade.
Q22	Nesta organização, independentemente da sexualidade, todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades.
Q23	Nesta organização, ações preconceituosas dos colaboradores são punidas.
Q24	Nesta organização, ações preconceituosas por parte dos clientes não são aceitas.
Q25	Se tratando de atendimento ao cliente, já me senti julgado ou ofendido por conta da minha idade, raça, gênero ou sexualidade.
Q26	Nesta organização, os colaboradores estão preparados para lidar com pessoas de diversas idades, raças e sexualidades.

Fonte: Adaptadas de Barbosa (2013); Deller et al. (2021) e Harris et al. (2012).

### Amostra investigada

O público-alvo foi profissionais atuantes em cargos de atendimento ao cliente na Categoria Nacional de Atividades Econômicas de Comércio Varejista de uma cidade no interior do Rio Grande do Sul, por exemplo mercados, farmácias, organizações de venda de materiais de construção, moda varejista, de equipamentos tecnológicos, entre outros negócios no segmento. Tendo isso definido fez-se duas rodadas de pré-teste com três elementos do público-alvo, das quais duas ocorreram presencialmente e uma de modo virtual durante o mês de maio. Em seguida, durante o mês de junho deu-se a aplicação da pesquisa, e assim, coletou-se um total de cento e sessenta respondentes válidos a partir de uma amostra não probabilística e por conveniência, dos quais cento e cinquenta e duas ocorreram de maneira presencial (por formulário impresso) e oito virtualmente (pelos *Google Forms*).

### Análises dos dados

Inicialmente, após a finalização da aplicação, a primeira etapa desenvolvida foi a compilação, padronização do banco de dados e tabulação por meio da ferramenta *Google Sheets*, assim, tornando a base de dados apta para análises mais aprofundadas. Em um segundo momento, a extração dos resultados se deu por meio do *Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS)* aonde se chegou nas análises de frequência, percentual, média, desvio padrão, variância e cruzamentos de variáveis. E por fim, destaca-se a utilização da estatística descritiva para efetuar a observação dos dados coletados, logo, obter, organizar, reduzir e representar as informações estatísticas para descrever o fenômeno investigado. Também, com isso foi possível estabelecer comparativos entre os construtos e comprovar os resultados.

### RESULTADOS

A análise dos resultados está organizada em três partes, sendo essas a classificação dos respondentes, análise das variáveis específicas da temática e por fim, comparativos e investigação. Inicialmente, demonstrou-se a frequência de ocorrências das características do grupo amostral contemplado

por intermédio das Tabelas 01, 02 e 03, seguindo parâmetros utilizados pelo IBGE. Em um segundo instante, a segunda parte apresentou-se, nas Tabelas 04 a 08, a frequência das questões e demais análises realizadas no SPSS. E para finalização, estão dispostas investigações e comparativos complementares para atingimento dos objetivos propostos.

### Classificação dos respondentes

A apresentação dos resultados neste tópico foi desmembrada em três segmentos, identidade, socioeconomia e informações complementares, os quais serão apresentados respectivamente na sequência. A ausência da diversidade e homogeneidade no perfil dos respondentes são pontos socialmente preocupantes, pois evidenciam discriminações e intolerâncias estruturais que são silenciadas pelas organizações que podem ser acarretadas por questões estéticas e de padrões replicados no convívio nas comunidades. Assim, surgem dúvidas acerca das práticas e políticas de gestão de pessoas, pois se tem recorrências quase nulas de profissionais diversos no atendimento ao cliente no setor de comércio varejista investigado, ao abranger raça, idade, sexualidade e gênero, o que pode ser visto na Tabela 01.

**Tabela 01:** Perfil dos respondentes – Identidade.

Característica	Categorias	Frequência	Desvio Padrão
Autodeclaração racial	Amarela	1	0,6462
	<b>Branca</b>	<b>115</b>	
	Parda	32	
	Preta	11	
	Prefiro não responder	1	
Faixa etária	Abaixo de 18 anos	2	1,5086
	<b>De 19 a 25 anos</b>	<b>56</b>	
	De 26 a 30 anos	29	
	De 31 a 35 anos	28	
	De 36 a 40 anos	18	
	Mais de 41 anos	27	
Orientação sexual	Bissexual	12	0,8651
	<b>Heterossexual</b>	<b>129</b>	
	Homossexual	6	
	Pansexual	2	
	Prefiro não me identificar	11	
Gênero	<b>Feminino</b>	<b>126</b>	0,4479
	Masculino	32	
	Prefiro não responder	2	

Mediante aos dados coletados aumenta-se as preocupações já existentes sobre a heterogeneidade dos perfis no mercado de trabalho, o que pode comprovar as barreiras da empregabilidade no acesso de pessoas de grupos desfavorecidos por conta de qualidades e características físicas e psicológicas. Nessa abrangência, percebeu-se uma predominância de 71,88% respondentes brancos e 35% de profissionais com faixa etária entre 19 e 25 anos. Além disso, ao verificar a sexualidade e gênero dos respondentes tem-se, respectivamente, pessoas heterossexuais (80,63%) e a grande maioria de mulheres (um percentual de 78,76%). Entretanto, é importante destacar que o espaço das mulheres nas organizações é, historicamente, um revés que precisa de atenção, vista maior presença nos cargos operacionais (como no atendimento ao cliente no varejo) e ausência entre as lideranças. Paralelamente a isso, questões socioeconômicas também foram analisadas, considerando a ligação que pode ser estabelecida entre os fatores; isso pode ser observado

na Tabela 02.

**Tabela 02:** Perfil socioeconômico dos respondentes.

Característica	Categorias	Frequência	Desvio Padrão
Escolaridade	Fundamental Incompleto	5	1,154
	Fundamental Completo	4	
	Médio Incompleto	8	
	<b>Médio Completo</b>	<b>81</b>	
	Superior Incompleto	39	
	Superior Completo	16	
	Pós-graduação	7	
Qual sua renda familiar mensal	Até um salário-mínimo	26	1,4967
	<b>De um até dois salários-mínimos</b>	<b>64</b>	
	De dois até três salários-mínimos	28	
	De três até quatro salários-mínimos	16	
	Acima de quatro salários-mínimos	11	
	Prefiro não responder	15	

Na Tabela 02 apresentam-se os dados socioeconômicos dos respondentes, onde foram identificados o grau de escolaridade e renda familiar mensal como forma de estabelecer padrões de perfil. Dessa maneira, notou-se que 50,63% possuem o ensino médio completo, ou seja, não foi dada continuidade nos ensinos após o período escolar básico, demonstrando fragilidades econômicas e sociais do Brasil, onde muitas pessoas necessitam ingressar no mercado de trabalho ainda jovens por questões de sustento. E como consequência disso, percebeu-se maior frequência de respostas indicando salários até um salário-mínimo e até três salários-mínimos em cento e dezoito respondentes, equivalente a 73,75% da amostra. E por fim ao observar o perfil dos respondentes são apresentadas na Tabela 03 informações que complementam as questões mencionadas anteriormente.

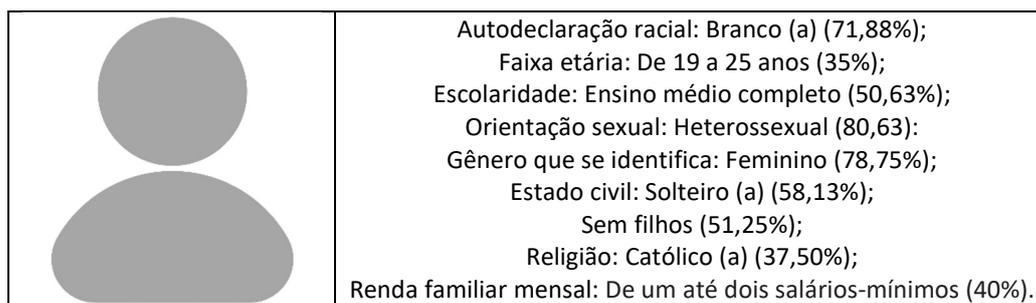
**Tabela 03:** Perfil dos respondentes - Informações complementares.

Característica	Categorias	Frequência	Desvio Padrão
Estado Civil	Casado (a)	29	1,0944
	Divorciado (a)	9	
	<b>Solteiro (a)</b>	<b>93</b>	
	União Estável	22	
	Viúvo (a)	3	
	Prefiro não responder	4	
Possui filhos	<b>Não</b>	<b>82</b>	0,9893
	Um filho	40	
	Dois filhos	29	
	Três filhos	6	
	Quatro ou mais filhos	3	
Pessoa com deficiência	Sim	3	0,1581
	<b>Não</b>	<b>156</b>	
	Prefiro não responder	1	
Religião	Agnóstico	2	3,0094
	Ateu	14	
	<b>Católico</b>	<b>60</b>	
	Evangélico	30	
	Espírita	16	
	Espiritualista	2	
	Umbandista	7	
	Outra	6	
	Prefiro não responder	23	

Por resultados das qualidades mencionadas anteriormente e pela faixa etária prevalente, a 53,13%

são solteiros, e não possuem filhos (51,25%), o que pode ser relacionado a jornada de trabalho, sendo isso um fator excludente e que pode ser considerado desde as etapas de recrutamento. Outras problemáticas presentes no mercado de trabalho são evidenciadas ao perceber que apenas 1,88% dos respondentes possuem algum tipo de deficiência, portanto, se fortalece preconceitos acerca do capacitismo no mercado de trabalho, sendo esse um grupo marginalizado no mercado de trabalho.

Assim, na Figura 1 tem-se a caracterização do atual profissional atuante em cargos de atendimento ao cliente no setor de comércio varejista, a partir dos dados da pesquisa e a maior prevalência em cada aspecto.



**Figura 01:** Persona da pesquisa.

Logo, evidencia-se a homogeneidade e falta de representatividade nas organizações dessa CNAE, visto os altos percentuais e baixo desvio padrão nas variáveis, as quais flutuam entre 0,1581 e 3,0094 apenas. Essa problemática é aumentada se analisar no cenário brasileiro, onde as pessoas possuem diversas características, qualidades físicas, psicológicas e ideologias. E dessa forma, não estão inseridas nesses ambientes e equipes de trabalho, o que leva a associação de que algumas organizações atuam de modo excludentes em suas ações de seleção e talvez levem em consideração os estereótipos físicos à capacidade e preparo para trabalho, mesmo que de modo indireto ou involuntário, a discriminação existe e tem sido latente.

### Investigando a percepção sobre diversidade

Neste tópico são apresentados os resultados que contribuem para o alcance dos objetivos, por meio das Tabelas 04 a 06. Concomitantemente, as Tabelas 07 e 08 evidenciam fatores estatísticos das variáveis analisadas.

**Tabela 04:** Variáveis escalares - Parte 01.

Categorias	Q11		Q12		Q13		Q14		Q15	
	Freq	%								
Discordo totalmente	1	0,6	3	1,9	<b>83</b>	<b>51,9</b>	2	1,3	<b>70</b>	<b>43,8</b>
Discordo	2	1,3	12	7,5	43	26,9	2	1,3	50	31,3
Nem discordo nem concordo	31	19,4	24	15,0	19	11,9	16	10,0	25	15,6
Concordo	<b>82</b>	<b>51,2</b>	<b>62</b>	<b>38,8</b>	7	4,4	68	42,5	8	5,0
Concordo totalmente	44	27,5	59	36,9	8	5,0	<b>72</b>	<b>45,0</b>	7	4,4

Com base nisso, o grupo de profissionais atuantes em cargos de atendimento ao cliente, ou seja, os responsáveis pelo primeiro contato com os consumidores demonstram alguns posicionamentos acerca das

variáveis que demonstram abertura para a temática de diversidade. Exemplo disso é a discordância total de, 51,9% e 43,8% respectivamente, nas variáveis Q13 e Q15, ao comentar sobre “considerar pouco útil” o trabalho em conjunto com os grupos sub representados no mercado de trabalho, como pessoas com deficiências, sexualidades, raças e idades distintas. Entretanto, apesar da concordância parcial nas questões Q11 e Q12, urge a preocupação acerca das oportunidades para esses grupos, pois sabe-se que existe sim o preconceito e discriminações dentro das organizações, haja vista que não se tem uma diversidade de fato representativa no atendimento ao cliente, permitindo que se limite o potencial organizacional, se barre profissionais qualificados por conta de estereótipos físicos relacionados à aparência e aspectos intrínsecos aos indivíduos.

Concomitantemente a essas percepções, na Tabela 05 e 06 são apresentadas as opiniões que divergem do observado no tópico 4.1 deste artigo, gerando questionamentos acerca das práticas organizacionais.

**Tabela 05:** Variáveis escalares - Parte 02.

Categorias	Q16		Q17		Q18		Q19		Q20	
	Freq	%								
Discordo totalmente	4	2,5	4	2,5	3	1,9	6	3,8	5	3,1
Discordo	12	7,5	0	0,0	9	5,6	23	14,4	19	11,9
Nem discordo nem concordo	29	18,1	23	14,4	27	16,9	39	24,4	43	26,9
Concordo	<b>70</b>	<b>43,8</b>	<b>76</b>	<b>47,5</b>	<b>76</b>	<b>47,5</b>	<b>68</b>	<b>42,5</b>	<b>65</b>	<b>40,6</b>
Concordo totalmente	45	28,1	57	35,6	45	28,1	24	15,0	28	17,5

Nas Tabelas 05 e 06 fica nítido a falta de conhecimento dos indivíduos acerca da diversidade, ao apresentar percepções que divergem significativamente dos perfis e classificação dos respondentes. Assim, na variável Q16, por exemplo, os respondentes tendem a avaliar que as empresas na qual atuam demonstram ter orgulho em ter colaboradores diversos (considerando os construtos usados em estudo). Porém, infelizmente, os grupos de trabalho não se mostram diversos e apresentam características significativas homogêneas, como autodeclaração racial, sexualidade, idade, entre outras análises.

**Tabela 06:** Variáveis escalares - Parte 03.

Categorias	Q21		Q22		Q23		Q24		Q25		Q26	
	Freq	%										
Discordo totalmente	12	7,5	7	4,4	3	1,9	6	3,8	16	10,0	3	1,9
Discordo	28	17,5	11	6,9	11	6,9	12	7,5	<b>57</b>	<b>35,6</b>	10	6,3
Nem discordo nem concordo	45	28,1	16	10,0	35	21,9	34	21,3	32	20,0	25	15,6
Concordo	<b>60</b>	<b>37,5</b>	<b>76</b>	<b>47,5</b>	<b>74</b>	<b>46,3</b>	<b>70</b>	<b>43,8</b>	43	26,9	<b>74</b>	<b>46,3</b>
Concordo totalmente	15	9,4	50	31,3	37	23,1	38	23,8	12	7,5	48	30,0

A mesma noção equivocada sobre diversidade pode ser percebida nas variáveis seguintes, como na Q19 e Q20, que abrangem questões de acessibilidade e práticas de inclusão realizadas no mundo corporativo. Acerca disso, nota-se que o público da pesquisa observa a presença de ações que corroborem para a minimização do problema de estudo, mas embora as frequências tenham sido relativamente altas não se teve resultados efetivos ainda para a diversificação dos grupos de trabalho. Então, pode-se associar que as ações aplicadas pelas empresas não têm sido muito assertivas e talvez podem ser usadas para melhor atender uma gama maior de clientes ou se promover externamente e não uma preocupação de fato com

seus colaboradores.

Baseado nisso, na maioria das ocorrências os grupos acreditam que as organizações desenvolvam ações voltadas à diversidade de profissionais, oportunize seus colaboradores de maneira igualitária independente dos construtos e se sentem entusiasmados ao trabalhar com grupos com qualidades distintas, além de considerar útil o trabalho deles. Todavia, isso não ocorre de fato no cotidiano das empresas visto a predominância de 71,88% de profissionais brancos, mais de 80% de heterossexuais e apenas 1,88% de deficientes. Sendo assim, surgem questionamentos de qual e como a diversidade está presente nas empresas do comércio varejista da comunidade analisada. Na sequência, as Tabelas 07 apresentam a média, o desvio padrão e a variância do segundo bloco do instrumento de coleta.

**Tabela 07:** Resumo de análises - Parte 01.

Variáveis	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Média	4,038	4,013	1,838	4,288	1,950	3,875	4,163	3,944
Desvio Padrão	0,7597	0,9968	1,1153	0,7961	1,092	0,9889	0,7597	0,9197
Variância	0,577	0,994	1,244	0,634	1,192	0,978	0,577	0,846
Variáveis	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Média	3,506	3,575	3,238	3,944	3,819	3,763	2,863	3,963
Desvio Padrão	1,034	1,0128	1,0844	1,0416	0,9308	1,0186	1,1464	0,9376
Variância	1,069	1,026	1,176	1,085	0,866	1,038	1,314	0,879

A partir da análise dos dados constantes na Tabela 07, alguns resultados podem ser extraídos, como a observação de maior divergência entre os respondentes nas questões Q13 e Q25, com maiores desvios padrões, 1,1153 e 1,1464, respectivamente. Isso pode revelar que houve uma parcela de indivíduos entre o grupo de respondentes que apresentaram indícios de concordância com as variáveis: “considero pouco útil ter pessoas de idades, raças e sexualidades diferentes a trabalhar no mesmo espaço” e “se tratando de atendimento ao cliente, já me senti julgado ou ofendido por conta da minha idade, raça, gênero ou sexualidade”. Portanto, nessas afirmativas podem ser notadas representações de pensamento de sociedade que reforçam o revés investigado.

Ademais, notou-se que as maiores ocorrências de concordância, o que elevou a médias das questões, se deu nas variáveis que contemplam o entusiasmo em trabalhar junto com pessoas de diferentes raças e sexualidades (média de 4,288 e 4,163, respectivamente). Esses dados podem demonstrar oportunidades para esses públicos em cargos de atendimento ao cliente no setor de comércio varejista, a partir da percepção dos profissionais atuantes que participaram da pesquisa, todavia, não se teve ocorrências significativas desses grupos devido à falta de representação nas empresas. Assim, observou-se, mais uma vez, divergência entre o “discurso” e os “fatos”, pois ainda as empresas não incluem pessoas diversas, mesmo as atuais equipes de trabalho demonstrando entusiasmo para tal cenário.

## DISCUSSÃO

Ao desenvolver as análises dos dados foi possível estabelecer explicações e comparativos no estudo acerca da percepção dos próprios profissionais que participaram da pesquisa sobre a temática, e nisso interpretar aspectos de aceitação e abertura para trabalho com grupos diversos de trabalho que são

evidenciados na Quadro 2 por meio da média das escalas de cinco pontos.

**Quadro 02:** Comparativo por construto.

<b>Sinto-me entusiasmado(a) em trabalhar com colegas de diferentes (...).</b>			
Construto	Idade	Raça	Sexualidade
Média	4,038	4,288	4,163
<b>Nesta organização, independentemente de (...), todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades.</b>			
Construto	Idade	Raça	Sexualidade
Média	3,944	4,013	3,238

Assim, notou-se alguns pontos relevantes que podem embasar discriminações e marginalização de grupos diversos e o de maior preocupação é acerca de oportunidades nas organizações para pessoas LGBTQIAPN+, onde os respondentes demonstram tendência à indiferença sobre a afirmativa em questão, onde a média ficou apenas em 3,238. Nesse contexto, alimenta-se o revés dessa comunidade sobre o ingresso e permanência no mercado de trabalho, os quais ainda sofrem preconceitos em seus cotidianos, e as discriminações são mascaradas e silenciadas. Esse resultado fundamenta-se no momento que os respondentes revelam que ações preconceituosas por parte dos clientes são aceitas (analisada na variável Q24) e isso talvez seja em prol da venda e geração de lucro para a empresa. Por fim, os preconceitos mais mencionados (considerando os construtos analisados) e de significância estatísticas no setor de comércio varejistas foram acerca da sexualidade e idade.

Outrossim, outras análises investigadas são pertinentes e importantes de se destacar, ao isolar as categorias e cruzar questões notou-se que se analisados os respondentes que são de alguma minoria, a tendência em indicar acordo na questão Q25 é maior. Consequentemente, pode haver a percepção de atos de discriminação ou exclusão desses profissionais, e isso pode ser tanto por parte das próprias equipes de trabalho quanto dos clientes, necessitando maiores investigações acerca do tema. Também, outros aspectos interessantes a serem agregados é a diferença de média entre as questões Q23 e Q24, onde percebe-se que, na maioria das vezes há mais chances de ações preconceituosas por parte de clientes serem aceitas e toleradas; enquanto, conforme a percepção dos respondentes, as ações de discriminação feitas entre os indivíduos do grupo de trabalho têm mais chances de serem punidas.

## CONCLUSÕES

Inicialmente, buscou evidenciar a problemática da falta de perfis diversos no atendimento ao cliente do comércio varejista, compreendendo que essa é uma mazela que afeta o ecossistema empresarial em geral. Nesse contexto, destacam-se os prejuízos sociais que a falta de iniciativas assertivas e de fato efetivas sobre a diversidade trazem para os grupos de trabalho, considerando perdas de potenciais profissionais por conta do preconceito que pode estar relacionado à idade, raça, sexualidade, gênero etc. Os prejuízos relacionados ao tema podem ser silenciosos e muitas vezes despercebidos pelos grupos de trabalho bem como pelos gestores justamente por não possuírem profissionais que tenham o olhar voltado para essas causas. Entretanto, replicam, mesmo que de modo involuntário, a discriminação às minorias ao dificultar o acesso ao trabalho formal e perpetuar a soberania da homogeneidade.

Nesse estudo foi possível perceber que a atuação em cargos de atendimento ao cliente é pouco

diversa e limitada ao notar a predominância de perfis que seguem um padrão social, o qual afasta os indivíduos com diferentes qualidades e particularidades. Isso pode se dar por diversos fatores, como por exemplo as falhas no processo de recrutamento e seleção, lideranças desatentas à pauta da diversidade, cobrança social por atendimento realizado por equipes homogêneas, dentre outras possibilidades. Sendo assim, fortalece-se os gargalos administrativos presentes nas organizações sobre qualidades diversas intrínsecos aos colaboradores e equipes de trabalho e amplia a necessidade de ações efetivas na área para redução dos prejuízos sociais causados por essa fraqueza.

Em virtude dos resultados obtidos sugere-se a replicação do estudo como forma de compreender melhor as razões para a falta de diversidade nas frentes de atendimento ao cliente no varejo, e assim, entender os reais motivos da latência do problema. Isso ocorre pela limitação quantitativa do estudo, o qual apresenta uma abordagem generalista e focada no volume de respondentes e pilares estatísticos. Por isso, sugere-se a realização subsequente de uma abordagem qualitativa, como forma de complementar os resultados coletados e análises feitas nesta pesquisa. Dessa maneira, a realização de uma pesquisa com caráter qualitativo buscará contemplar os aspectos de gestão, bem como as lideranças dos profissionais já estudados.

Em resumo, conclui-se que as atuais práticas de gestão no campo analisado fortalecem os preconceitos percebidos na sociedade ao dificultar o ingresso das minorias sociais em grupos de trabalho no setor de comércio varejista, assim como no meio organizacional de modo geral. Paralelamente a isso, pode-se associar que as empresas como agentes de mudança precisam urgentemente melhorar as ações que já desenvolvem ou implementá-las para que se crie espaços de trabalho acessíveis e inclusivos a todos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; SILVA, L. G. G.. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.3, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>

GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v.35, n.1, p.95-111, 2016. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i1.30050>

BANDEIRA, D. R.; COSTA, A. B.; NARDI, H. C.. Avaliação do preconceito contra diversidade sexual e de gênero: construção de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.32, n.2, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-166X2015000200002>

BARBOSA, S. V. J.. **Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT)**: construção e validação de um instrumento: estudo piloto. Instituto Universitário de Lisboa, 2013.

HARRIS, B.; BUTTNER, E. H. B.; LOWE, K. L.. An empirical test of diversity climate dimensionality and relative effects on employee of color outcomes. **Journal of Business Ethics**, v.110, p.247-258, 2012. DOI: <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1179-0>

CERQUEIRA, D. R. C.; MOURA, R. L.. Vidas perdidas e racismo no Brasil. **Publicatio UEPG**, Ponta Grossa, 2014.

DELLER, J.; FINSEL, J. S.; WANG, M.; WILCKENS, M. R.; WOHRMANN, A. M.. Later life workplace index: validation of an english version. **Work, Aging and Retirement**, v.9, n.1, p.71-94, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1093/workar/waab029>

FABRIZ, D. C.; MENDONÇA, G. H.. O papel das empresas brasileiras no combate do racismo institucional. **Revista Direitos Humanos e Democracia**, v.10, n.20, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21527/2317-5389.2022.20.12951>

FLEURY, M. T. L.. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.3, 2000. DOI: <http://doi.org/10.1590/s0034-75902000000300003>

HANASHIRO, D. M. M.; SEIDL, J.. Etarismo e gestão da diversidade etária: conceitos e escalas. **PsicoUFS**, v.27, n.2, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-82712022270204>

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.3, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>

MENDES, B. M.; SILVA, G. C.. **Responsabilidade social empresarial**: a importância da inclusão e da diversidade nas empresas. São Paulo: Repositório Unitau, 2021.

PEREZ-NEBRAS, A. R.; TORRES, C. V.. **Diversidade cultural no**

**contexto organizacional**. São Paulo: Artmed, 2004.

RODRIGUES, C.. O envelhecimento no mundo corporativo: Uma análise sob o etarismo a partir do filme “Um senhor estagiário”. **Revista Direito no Cinema**, 2022.

Os **autores** detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A **CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03)** detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.