

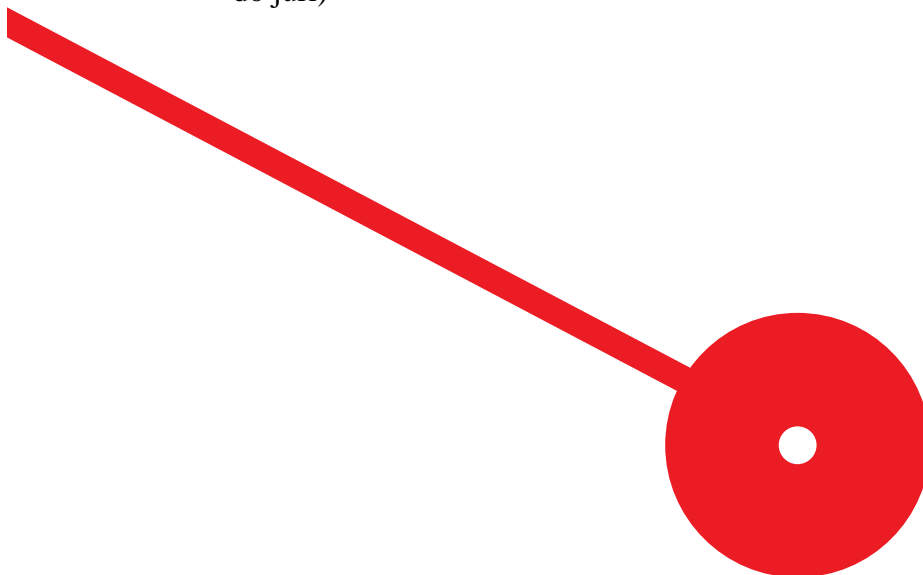


Gestão da Diversidade e Inclusão: Da Teoria à Prática

Monalisa Maria Guimarães Silva

11/2024

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos
do júri)

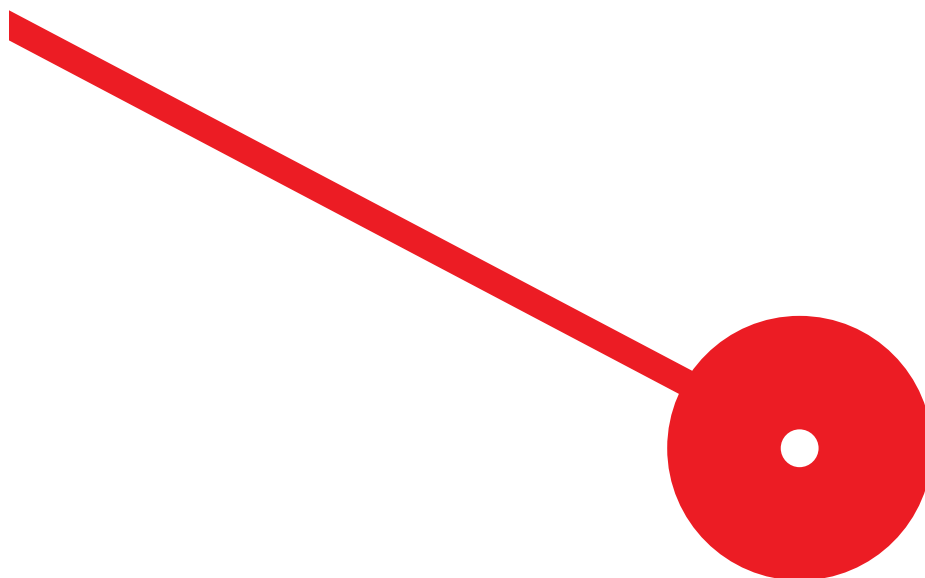




Gestão da Diversidade e Inclusão: Da Teoria à Prática

Monalisa Maria Guimarães Silva

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob
orientação da Dra. Ana Luísa Martinho.**



Agradecimentos

A conclusão desta dissertação é fruto de um longo percurso, e é com gratidão que reconheço o apoio e a colaboração de diversas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para sua realização.

Primeiramente, agradeço à minha orientadora, Dra. Ana Luísa Martinho, por sua paciência, orientação e por compartilhar seu vasto conhecimento. Sua dedicação e apoio foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, e suas orientações foram essenciais para que eu pudesse superar os desafios deste projeto.

À minha família, por seu amor e apoio incondicional. Vocês sempre acreditaram em mim e me deram a força necessária para seguir adiante, mesmo nos momentos mais difíceis. Sou profundamente grata por toda a compreensão e carinho ao longo dessa jornada.

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado, oferecendo não apenas apoio emocional, mas também valiosas contribuições e incentivo. Suas palavras de encorajamento e a companhia nos momentos de descanso foram essenciais para que eu pudesse seguir com disposição.

Agradeço também aos professores do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto ISCAP, que contribuíram para o meu crescimento acadêmico e pessoal. Suas perspectivas e conhecimentos foram fundamentais para enriquecer meu entendimento e ampliar minha visão sobre a Gestão de Recursos Humanos, uma área de suma importância e impacto. Através das trocas de experiências e do aprendizado contínuo, compreendi a grandeza desta área, que tem o poder de transformar e impulsionar tanto o desenvolvimento individual quanto o coletivo.

E, por fim, a todos aqueles que acreditam no poder da educação e da pesquisa como ferramentas de transformação. Que este trabalho contribua, mesmo que de forma modesta, para o avanço do conhecimento.

Resumo:

A gestão da diversidade e inclusão nas organizações tem se tornado um tema central nas discussões contemporâneas sobre práticas empresariais sustentáveis e éticas. A diversidade é entendida como a coexistência de diferenças entre indivíduos em termos de características visíveis e invisíveis, como gênero, etnia, idade, orientação sexual, entre outros, enquanto a inclusão refere-se à criação de um ambiente em que todos os indivíduos se sintam valorizados e respeitados. Este estudo tem como objetivo geral analisar as iniciativas e práticas de diversidade e inclusão implementadas em organizações portuguesas signatárias da Carta para a Diversidade, buscando compreender a eficácia dessas práticas na promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo. Para alcançar esse objetivo, adotou-se uma metodologia quantitativa, com a aplicação de questionários estruturados dirigidos a gestores de diversidade e inclusão. Os principais resultados indicam que, apesar de um compromisso explícito das organizações com a diversidade nos níveis estratégico e documental, há desafios na implementação prática dessas políticas, especialmente em termos de programas formais e comunicação eficaz sobre diversidade. A pesquisa destaca que o comprometimento da liderança e o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva são fatores essenciais para o sucesso das iniciativas de diversidade e inclusão.

Palavras chave: Diversidade; inclusão; organizações; gestão da diversidade

Abstract:

The management of diversity and inclusion in organizations has become a central theme in contemporary discussions on sustainable and ethical business practices. Diversity is understood as the coexistence of differences among individuals in terms of visible and invisible characteristics, such as gender, ethnicity, age, sexual orientation, among others, while inclusion refers to the creation of an environment where all individuals feel valued and respected. This study aims to analyze the diversity and inclusion initiatives and practices implemented in portuguese organizations that are signatories of the Diversity Charter, seeking to understand the effectiveness of these practices in promoting a more inclusive work environment. To achieve this objective, a quantitative methodology was adopted, with the application of structured questionnaires directed at diversity and inclusion managers. The main results indicate that, despite an explicit organizational commitment to diversity at strategic and documentary levels, there are challenges in the practical implementation of these policies, especially in terms of formal programs and effective communication about diversity. The research highlights that leadership commitment and the development of an inclusive organizational culture are essential factors for the success of diversity and inclusion initiatives.

Key words: Diversity; inclusion; organizations; diversity management

Índice

Capítulo – Introdução.....	1
Capítulo I – Referencial Teórico.....	4
1 Diversidade e Inclusão nas Organizações	5
1.1 Paradigmas da Diversidade	7
1.2 Inclusão.....	8
1.3 Fatores de Exclusão na Dinâmica Organizacional	8
2 Diversidade e Inclusão em Portugal: Reformas Legislativas e Políticas Públicas	9
3 A Carta para a Diversidade	10
4 Gestão Para a Diversidade	11
4.1 O Employer Engagement na Promoção da Diversidade e Inclusão: Desafios e Oportunidades nas Políticas Ativas do Mercado de Trabalho (PAMT)	12
4.2 Benefícios da Diversidade e Inclusão.....	15
4.3 Estratégias de Gestão para a Diversidade.....	17
Capítulo II - Metodologia.....	22
5 Objetivos	23
6 Método.....	23
6.1 Processo de Recolha de Informação	24
6.2 Processo de Análise dos Resultados:.....	25
6.3 Caracterização dos Participantes	26
6.4 Caracterização das Orgnizações signatárias da Carta Para a Diversidade Participantes.....	28
Capítulo III - Apresentação e Discussão dos Resultados.....	31
7 Dimensões da Diversidade	32
8 Percepção da Diversidade e Inclusão	34
8.1 Compromisso organizacional	34

8.1.1	Análise Comparativa do Compromisso Organizacional em Diversidade e Inclusão	36
8.2	Comunicação	37
8.3	Formação e Desenvolvimento	39
8.4	Cultura	40
8.5	Recrutamento e Seleção.....	41
9	Percepção dos Benefícios da Diversidade e Inclusão	42
9.1	Benefícios da Diversidade e Inclusão.....	42
9.2	Análise Comparativa dos Benefícios da Diversidade e Inclusão e Cargos dos Participantes.....	44
10	Percepção da Práticas de Diversidade Inclusão	45
10.1	Percepção das iniciativas mais eficazes na implementação da Diversidade e Inclusão	45
10.2	Percepção das iniciativas mais eficazes na implementação da diversidade e inclusão por região.....	48
11	Desenvolvimento da Estratégia de Diversidade e Inclusão	50
12	Iniciativas e Práticas de Diversidade e Inclusão	53
12.1	Iniciativas e Práticas de Diversidade e Inclusão com base na dimensão....	55
12.2	Análise Comparativa das Iniciativas e Práticas da Diversidade e Inclusão de acordo com a Dimensão e o Setor de Atividade	58
13	Desafios na implementação de iniciativas e práticas de diversidade e inclusão.	62
	Capítulo IV - Conclusão.....	65
	Referências Bibliográficas.....	69
	Apêndices.....	74
	Apêndice I - Guião da Entrevista.....	75
	Apêndice II - Termo de Consentimento para a Entrevista.....	78

Índice de Figuras

Gráfico 1 – Distribuição das organizações por Regiões.....	28
Gráfico 2 – Distribuição das organizações por Setor.....	29
Gráfico 3 – Distribuição das Organizações por Setor de Atividade.....	29
Gráfico 4 – Dimensões das Organizações.....	30
Gráfico 5 – Dimensões da Diversidade Abordadas nas Estratégias de Diversidade das Organizações.....	32
Gráfico 6 – Percepção sobre o Compromisso Organizacional.....	34
Gráfico 7 – Percepção sobre a Diversidade nos Documentos Estratégicos.....	35
Gráfico 8 – Percepção sobre Programa Formal de Diversidade.....	35
Gráfico 9 – Comparativo da Percepção sobre o Compromisso Organizacional com a Diversidade.....	36
Gráfico 10 – Percepção sobre Plano de Comunicação para a Diversidade.....	37
Gráfico 11 – Percepção sobre Instrumentos de Comunicação de Iniciativas de Diversidade.....	38
Gráfico 12 – Percepção da Inclusão da Diversidade na Formação.....	39
Gráfico 13 – Percepção da Cultura de Valorização e Inclusão da Diversidade.....	40
Gráfico 14 – Percepção sobre Recrutamento e Seleção com Foco em Diversidade e Inclusão.....	41
Gráfico 15 – Percepção quanto aos Benefícios da Diversidade.....	43
Gráfico 16 – Percepção sobre Iniciativas de D&I Eficazes.....	46
Gráfico 17 – Iniciativas e Práticas de D&I Adotadas pelas Organizações.....	53
Gráfico 18 – Principais Desafios na Implementação de Iniciativas e Práticas de D&I.....	62

Índice de Tabelas

Tabela 1: Perfil Sociodemográfico dos Participantes.....	27
Tabela 2: Práticas de Diversidade e Inclusão de Acordo com a Região.....	45
Tabela 3: Medidas Adotadas para Desenvolvimento da Estratégia de Diversidade.....	48
Tabela 4: Iniciativas e Práticas de Diversidade e Inclusão nas Organizações.....	50
Tabela 5: Comparação das Iniciativas e Práticas por Dimensão e Setor de Atividade.....	55
Tabela 6: Comparativo de Iniciativas e Práticas de D&I por Dimensão e Setores de Atividade.....	59

Lista de abreviaturas

D&I: Diversidade e Inclusão

APPDI: Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão

GRH: Gestão de Recursos Humanos

PAMT: Políticas Ativas do Mercado de Trabalho

OIT: Organização Internacional do Trabalho

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

A gestão da diversidade e inclusão tornou-se um tema central nas organizações contemporâneas, refletindo a crescente complexidade e heterogeneidade das sociedades modernas. Nas últimas décadas, a diversidade passou a ser reconhecida não apenas como um imperativo ético, mas também como um fator estratégico para a competitividade e inovação nas empresas (Cox, 1994; Rosa, 2020). Nesse contexto, Portugal tem seguido as tendências globais, promovendo reformas legislativas e políticas públicas para fomentar a diversidade e inclusão no mercado de trabalho. A adesão à Carta para a Diversidade e a implementação de leis específicas demonstram o compromisso do país com essa agenda.

A crescente demanda por ambientes de trabalho que respeitem e valorizem as diferenças individuais, por razões éticas, legais e competitivas, reforça a relevância deste tema. Este estudo visa fornecer insights práticos que orientem futuras políticas e estratégias organizacionais no campo da diversidade e inclusão.

A pesquisa concentra-se nas práticas de diversidade e inclusão de organizações signatárias da Carta Portuguesa para a Diversidade, que já possuem um compromisso formal com esses valores. Dessa forma, os resultados refletem a perspectiva dessas organizações e podem não ser representativos da realidade de todas as organizações portuguesas, muitas das quais podem ainda não ter adotado tais práticas.

Embora as organizações reconheçam a importância da gestão da diversidade, persistem desafios significativos na implementação eficaz dessas estratégias. Este estudo buscou compreender como as organizações portuguesas signatárias da Carta para a Diversidade incorporaram práticas de diversidade e inclusão e identificar as iniciativas mais eficazes. A originalidade desta pesquisa reside na análise empírica dessas organizações, oferecendo insights sobre as práticas atuais e orientações para melhorias futuras.

O objetivo principal desta dissertação é analisar as iniciativas e práticas de diversidade e inclusão adotadas pelas organizações portuguesas signatárias da Carta para a Diversidade. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) identificar, na literatura, as práticas consideradas efetivas na implementação da diversidade e inclusão; (2) analisar, com base na teoria, as práticas atualmente implementadas; e (3) identificar quais iniciativas são percebidas como mais eficazes pelos gestores de diversidade e inclusão.

A pesquisa utiliza uma metodologia quantitativa, aplicando questionários a gestores de diversidade e inclusão de 56 organizações signatárias da Carta para a Diversidade. A dissertação está estruturada em quatro capítulos: o primeiro apresenta o referencial teórico sobre diversidade e inclusão; o segundo detalha a metodologia adotada; o terceiro discute os resultados obtidos; e o quarto traz as conclusões, implicações e sugestões para futuras pesquisas.

Espera-se que este estudo contribua para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão da diversidade e inclusão em Portugal, oferecendo subsídios para a melhoria das práticas organizacionais e para a formulação de políticas públicas mais eficazes.

CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão explorados os principais conceitos e teorias que fundamentam a compreensão da diversidade e inclusão no contexto organizacional.

1 Diversidade e Inclusão nas Organizações

Nas sociedades contemporâneas, marcadas pelo estreitamento dos laços entre si, a diversidade se coloca como um dos tópicos primários nas agendas de discussões sociopolíticas, seja em nível estatal, seja em nível corporativo. A gradação de *ver-se* o mundo tenciona um cenário de discrepâncias que demanda políticas de organização que amenizem os desencontros e os descompassos dentro de um determinado grupo. Embora a conceituação do termo diversidade seja esfumada e múltipla, não tendo uma definição estacionada e encerrada entre os diversos espectros de seu entendimento e interpretações, empreende-se a diversidade como o marcador de diferença que as pessoas têm em relação a outras, elaborando-se como um grupo de indivíduos com distintas realidades, mas que compartilham o mesmo sistema social (França, 2023).

No reconhecimento da sua diferença em relação ao outro, os indivíduos tendem a se agrupar segundo as suas semelhanças, e se apartarem daqueles que lhe são dissidentes, construindo o sentimento de identidade também a partir da marcação de distinção do outro. Segundo Tajfel & Turner (1986 como citado em Rosa, 2020), conforme a perspectiva da categorização social, os indivíduos costumam dividir a si mesmos e aos outros em grupos com base em critérios que consideram relevantes, como a filiação étnica. Assim, pessoas com características semelhantes são identificadas como pertencentes ao “grupo interno”, enquanto aquelas percebidas como diferentes são colocadas no “grupo externo”. De acordo com a Teoria da Identidade Social, a conexão com o “grupo interno” é vista de forma mais positiva em comparação à relação com o “grupo externo”.

Ainda para a autora, essas diferenças podem ser entendidas em escopos observáveis e não observáveis, oscilando entre aquilo que se manifesta e como se manifesta e aquilo que se sustenta de maneira mais subjacente no ser. Considerando esse panorama de diferenças presente em um coletivo, Pinto (2023) sinaliza, embebida pela perspectiva de Williams (2013) e de Loden (1996), duas esferas acerca da compreensão da diversidade, em que a primeira se constitui como aspectos aparentemente fenotípicos, como a idade, gênero e etnia; marcadores tais que servem de aceitação ou não como membros dentro de um

determinado grupo por serem aqueles que se manifestam de maneira imediata ao outro, tal como preconiza Rosa (2020).

Por outro lado, a esfera secundária diz respeito mais a construtos sociais que determinam a maneira de ser e ver o mundo, como as experiências individuais, o estilo comunicacional, a educação, nacionalidade, estatuto familiar, entre outras (Pinto, 2023).

De maneira semelhante, Udin et al. (2017) desenham uma análise em que parte significativa dos estudos sobre o tema destaca quatro *tipos* de visualização da diversidade, tendo uma interseção com Pinto (2023) no que tange à segunda esfera, elucidando fatores intrínsecos como a personalidade, marcada por traços, aptidões e capacidades, etc., e as características extrínsecas, marcada pela cultura, nacionalidade, religião, estado civil, idade, etc. Além disso, os dois autores também se encontram no que Pinto (2023) categoriza como “primeira dimensão” e Udin et al. (2017) ilustram como características internas, destacando o gênero, a raça, a etnia, e a orientação sexual, como marcadores de diferença.

Impulsionados pelo movimento de particularizar os tipos de diversidade, Udin et al. (2017) e Pinto (2023) ora convergem, ora se distanciam das perspectivas apresentadas por Page (2010). A convergência entre os autores ocorre quando Udin et al. (2017) e Pinto (2023) propõem dois níveis de entendimento da diversidade, tal como Page (2010). No entanto, ao exemplificar as discrepâncias que compõem os referidos níveis, Page (2010) inclui nacionalidade, religião e estado civil no mesmo patamar que as características fenotípicas (gênero, etnia e idade), diferentemente de Pinto (2023) e de Udin et al. (2017), que, embora não destaquem essas características, colocam nacionalidade, religião e estado civil como características extrínsecas, e não profundas (intrínsecas), como Page (2010).

Por assim ser, identificar e entender a diversidade no mercado de trabalho pode auxiliar e contribuir na performance laboral, sendo utilizada em prol de três principais objetivos:

- i) descrever a força de trabalho; ii) ser usado como uma abordagem política para gerir a força de trabalho; iii) ser utilizado como um paradigma teórico para salientar a importância das diferenças bio e sociodemográficas (Kirton & Greene, 2022 como citado em Pinto, 2023).

1.1 Paradigmas da Diversidade

Neste contexto, três paradigmas sobre a concepção da diversidade, conforme Thomas e Ely (1996 citados em Torres e Pérez-Nebra, 2014), são destacados, sendo elas discriminação e justiça; acesso e legitimidade; e aprendizagem e efetividade.

Ao examinarmos o íterim destes paradigmas, encontramos a discriminação e justiça como o paradigma mais comum entre as organizações que desejam aumentar a diversidade. Tal fator se fundamenta na igualdade de oportunidades, no tratamento justo, no recrutamento e no cumprimento das exigências legais. Esse paradigma pode ser resumido pela máxima "todos são iguais perante a lei", mas ao ignorar as diferenças, também desconsidera as possíveis contribuições que elas podem trazer.

É improvável que os líderes que administram a diversidade sob esse paradigma aproveitem como as diferenças individuais podem proporcionar diversas maneiras eficazes de realizar o trabalho, liderar, compreender o mercado, gerenciar recursos humanos e aprender (Torres & Pérez-Nebra, 2014).

Seguindo nessa perspectiva, o paradigma de legitimidade apresenta-se como a aceitação e celebração da diversidade. Conforme Malheiros et al. (2020), esse ponto promove a diversidade e respeita a identidade e as particularidades dos colaboradores. Contudo, é importante destacar que, ao reconhecer e enfatizar as diferenças, esse paradigma pode acabar não reconhecendo a discriminação e as disparidades existentes, o que pode resultar em inação em relação a esses problemas (Kirton & Greene, 2022 como citado em Pinto, 2023). Esse paradigma apoia-se nas vantagens competitivas potenciais do mercado (Udin et al., 2017).

Por último, o paradigma de aprendizagem e efetividade busca aprender com as diferenças, aproveitando os benefícios da diversidade e inclusão, e incorporando essas contribuições à organização. O conhecimento, as habilidades e a experiência dos funcionários são desenvolvidos para reconsiderar as tarefas principais e redefinir mercados, produtos, estratégias e práticas empresariais, com o intuito de avançar a visão da organização (Udin et al., 2017). Assim, enquanto os dois primeiros paradigmas visam promover maior diversidade e igualdade nas organizações, a inclusão parece ser um aspecto negligenciado por eles. O terceiro paradigma, por outro lado, demonstra uma conscientização mais profunda em relação à diversidade e inclusão.

Em suma, atrelado a isso, o empregador precisa compreender os campos de convergências entre as diferenças que um único indivíduo pode trazer consigo, como as intersecções entre gênero e etnia; a mobilidade que a pessoa tem para transitar entre uma classe de diversidade e uma outra, além da heterogeneidade dos grupos que compõem essas diferenças (Kirton & Greene, 2022). Uma vez sinalizado, este cenário sai da condição da invisibilidade e passa a ter vazão na cultura organizacional do corpo empresarial.

1.2 Inclusão

A inclusão envolve sentir-se acolhido e pertencente, onde o indivíduo se sente apreciado e bem-vindo na organização (Hayes, 2002). O autor ainda enfatiza que, em uma cultura inclusiva, todos são considerados participantes plenos e conectados ao grupo sem renunciar à sua individualidade, identidade e qualidades únicas.

Inclusão é sentir-se valorizado pelo que se é, pelas habilidades e experiências próprias, e um forte sentimento de pertencimento no ambiente de trabalho (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2022).

Dessa forma, a diversidade pode impactar os colaboradores de maneiras diversas, sendo que os efeitos da diversidade estão geralmente relacionados à forma como ela é percebida e administrada pelos líderes e pelos próprios colaboradores (Rosa, 2020).

1.3 Fatores de Exclusão na Dinâmica Organizacional

Quando discutimos inclusão, é essencial entender os fatores que levam à exclusão para formular estratégias efetivas que promovam um ambiente inclusivo. A exclusão é frequentemente sustentada por três pilares inter-relacionados: estereótipos, preconceitos e discriminação. Esses fatores não apenas afetam a dinâmica social, mas também têm um impacto direto no ambiente de trabalho, influenciando a cultura organizacional, a tomada de decisão, o engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho da organização.

Os estereótipos são estruturas cognitivas que simplificam a percepção de grupos de pessoas, atribuindo-lhes características generalizadas e fixas. Segundo Torres e Pérez-Nebra (2014), estereótipos não necessariamente carregam julgamentos, mas servem como uma forma de categorização mental que pode ser utilizada tanto de maneira neutra quanto de forma tendenciosa. Lima e Pereira (2004) destacam que estereótipos representam uma

forma de generalização, que nem sempre corresponde à realidade individual dos membros de um grupo. No ambiente organizacional, estereótipos podem levar a percepções enviesadas que afetam decisões de contratação, promoção e distribuição de tarefas, criando barreiras à inclusão.

O preconceito, ao contrário do estereótipo, envolve uma avaliação emocional e uma atitude, muitas vezes negativa, em relação a um grupo ou indivíduo, baseada nos estereótipos previamente formados (Torres & Pérez-Nebra, 2014). Ele adiciona uma carga afetiva ao estereótipo, o que torna o preconceito uma força poderosa na formação de atitudes negativas no ambiente de trabalho. Lima e Pereira (2004) afirmam que o preconceito é carregado de emoções que podem ser tanto positivas quanto negativas, mas que, em sua maioria, são negativas, contribuindo para uma cultura de exclusão. Essa dinâmica pode se manifestar em formas sutis, como microagressões, até formas mais explícitas, como políticas organizacionais discriminatórias.

A discriminação é a materialização dos estereótipos e preconceitos na forma de ações ou comportamentos prejudiciais. Torres e Pérez-Nebra (2014) definem a discriminação como a ação concreta que utiliza o estereótipo e o preconceito para justificar o tratamento desigual. No contexto organizacional, a discriminação pode se manifestar através de barreiras institucionais, como a falta de acesso a oportunidades iguais de desenvolvimento e ascensão na carreira, até comportamentos interpessoais, como assédio ou exclusão social. Udin et al. (2017) destacam que a discriminação ocorre quando um indivíduo ou grupo é tratado de maneira desfavorável com base em características como cor de pele, etnia ou gênero, em vez de ser avaliado por suas competências e habilidades.

Entender os fatores de exclusão é o primeiro passo para promover a inclusão dentro das organizações. Estereótipos, preconceitos e discriminação são barreiras que precisam ser identificadas e desconstruídas para que uma cultura organizacional inclusiva possa florescer.

2 Diversidade e Inclusão em Portugal: Reformas Legislativas e Políticas Públicas

Portugal adotou uma série de emendas constitucionais em sua legislação para efetivar o seu compromisso com a diversidade, com repercussões em níveis corporativos. No ano de 2018, por exemplo, entrou em vigor a Lei nº 62/2017 (de 1 de agosto da Assembleia

da República, 2017), que outorga a representação equitativa em relação ao número de homens e de mulheres contratados e atuantes nos órgãos do setor público e do âmbito privado empresarial. Essa medida ainda foi potencializada e reafirmada pela Lei n.º 26/2019 que estabelece a mesma equidade de gênero entre as contratações exclusivamente para o setor público, como nos órgãos de diligência do governo, na gestão das instituições de ensino superior públicas e outras instituições de base associativa.

Além de dedicar práticas legislativas ao marcador da diferença pelo gênero, Portugal, igualmente, pela Presidência do Conselho de Ministros (2007), elaborou a Lei n.º 93/2017, em que:

Estabelece o regime jurídico da prevenção, da proibição e do combate à discriminação, em razão da origem racial e étnica, cor, nacionalidade, ascendência e território de origem. A lei define “discriminação” como qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência em razão daqueles fatores, que tenha por objetivo ou efeito a anulação ou restrição do reconhecimento, gozo ou exercício, em condições de igualdade, de direitos, liberdades e garantias ou de direitos económicos sociais e culturais.

Somando-se a essas leis supracitadas, que destinam atenção ao gênero e à raça e etnia, o país também se comprometeu com a esfera da educação inclusiva, pelo Decreto-Lei n.º 54/2018; com a adoção de cotas para a contratação empresarial e pública de pessoas com deficiência, na Lei n.º 4/2019; além do programa “Portugal + Igual”, cujos objetivos estratégicos são consoantes com as recomendações proposta pela Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável.

Essas medidas refletem um avanço importante no compromisso formal de Portugal em promover uma sociedade mais justa e igualitária. Contudo, a implementação eficaz dessas leis ainda enfrenta desafios que limitam sua plena realização. O descompasso entre a legislação e a realidade social ocorre porque ambos são influenciados por narrativas, representações e práticas culturais que podem criar, reforçar ou limitar padrões estruturais de desigualdade (Silva, 2024).

3 A Carta para a Diversidade

Frente a esta conjuntura desenhada por um mosaico de marcadores sociais, Portugal, no ano de 2016, se tornou o décimo sexto país a coerir ao documento intitulado como “A

Carta para a Diversidade”, proposta pela Comissão Europeia, cujo intuito é possibilitar a diversidade e a inclusão nas organizações e corporações atuantes nos cenários nacionais. A APPDI (Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão) é a organização responsável em Portugal pela implementação da Carta para a Diversidade, promovendo e apoiando as organizações na adoção das suas diretrizes. Além de Portugal, outros 25 países europeus compõem a assinatura da Carta e adotam como postura, para os setores públicos e privados, a fomentação de políticas, práticas e iniciativas que viabilizem a construção de um corpo diverso e inclusivo, cujas diferenças sejam balizadas a um melhor funcionamento coletivo. Ao se tornarem signatárias da Carta, as organizações dos países se comprometem ao princípio da diversidade, ou seja, defendem o reconhecimento, o respeito e a valorização das diferenças. Comprometem-se ainda, a respeitar os princípios da Carta e aplicá-los na cultura organizacional; divulgar os seus princípios junto aos colaboradores, parceiros, clientes e fornecedores (Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão [APPDI], 2023).

A Carta para a Diversidade, é um compromisso escrito voluntário, que consiste num documento relativamente pequeno, assinado de forma voluntária, que descreve medidas concretas, que podem ser tidas no sentido de potenciar e promover a diversidade e igualdade de oportunidades no mundo laboral (APPDI, 2023). As organizações ao tornarem-se signatárias, assumem a Diversidade como um imperativo ético, traduzindo-se num princípio basilar e orientador da sua atuação interna e externa, fazendo parte dos seus valores e da sua identidade institucional (APPDI, 2023).

4 Gestão Para a Diversidade

A presença da diversidade no ambiente empresarial tornou-se uma prioridade estratégica nas organizações contemporâneas. Conforme destaca Rosa (2020), além de ser um imperativo ético, a diversidade corporativa contribui para o crescimento, sustentabilidade e competitividade das organizações, além de promover melhorias nas atitudes, comportamentos e condutas dos colaboradores. Historicamente, a preocupação principal das organizações em relação à diversidade limitava-se ao cumprimento da legislação e à proteção contra possíveis acusações de discriminação (Cox, 1994). No entanto, essa abordagem já não atende às necessidades das empresas que buscam uma gestão mais eficaz da diversidade, com o intuito de obter vantagem competitiva (Acker, 2006; Chidiac, 2020).

A gestão da diversidade, portanto, vai além das políticas de ações afirmativas que respondem a razões morais e legais para favorecer a diversidade. Trata-se de um enfoque econômico que considera que a administração da diversidade pode gerar benefícios financeiros, ao mesmo tempo em que cumpre responsabilidades sociais e legais (Torres & Pérez-Nebra, 2014). Fleury (2000) acrescenta que o conceito de diversidade está relacionado ao respeito e reconhecimento da individualidade dos empregados, e que sua gestão implica no desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso do negócio. Udin et al. (2017) complementam que a gestão da diversidade se refere a ações voluntárias que visam integrar trabalhadores de diferentes origens através de políticas, eventos e iniciativas específicas.

A implementação de sistemas e práticas eficazes que maximizem as vantagens da diversidade e minimizem suas desvantagens é fundamental (Torres & Pérez-Nebra, 2014). A gestão de topo, ao adotar um planejamento estratégico adequado, pode potencializar os efeitos positivos da diversidade na organização e nas atitudes dos colaboradores (Rosa, 2020). Portanto, as organizações precisam incorporar novos modelos de gestão que incluam a diversidade como parte integrante de suas estratégias de negócio, reconhecendo que tal abordagem não só promove a equidade, mas também fortalece sua posição competitiva no mercado (Prasad et al., 2006 como citado em Pinto, 2023).

Chidiac (2020) defende que a gestão estratégica da diversidade deve se concentrar em aproveitar ao máximo as competências e habilidades dos funcionários na organização, em que as diferenças se sobressaiam, inclusive, em relação às semelhanças. Reconhecer e trazer à luz essas diferenças entre um corpo de trabalho possibilita uma atmosfera de vantagem competitiva, em que os trabalhadores contribuam com todo o seu potencial e edifiquem benefícios tanto para os demais empregados quanto para os empregadores.

4.1 O Employer Engagement na Promoção da Diversidade e Inclusão: Desafios e Oportunidades nas Políticas Ativas do Mercado de Trabalho (PAMT)

Ingold et al. (2023) propõem uma participação ativa dos empregadores na resposta ao desafio social de promover a participação de grupos vulneráveis no mercado de trabalho.

Ao indicar esse protagonismo dos líderes empresariais, os autores estabelecem dois grupos que compõem o mercado de trabalho, sendo os não-vulneráveis, foco de todo setor de Recurso Humano (GRH), e os vulneráveis, formados por pessoas de idades avançadas, pessoas há mais tempo sem atuar no mercado, minorias étnicas, pessoas com deficiência ou com alguma doença crônica. Estes, obliterados pela GRH, compõem o grupo de diversidade anteriormente apresentado, segundo Udin et al. (2017), Pinto (2023) e Rosa (2020).

Desse modo, em Ingold et al. (2023), há uma aplicação dos conceitos e da conjuntura supracitada no que tange a GRH empresarial:

Comparativamente, a gestão de recursos humanos em relação aos “trabalhadores vulneráveis” tem recebido atenção modesta. Tem sido destacado em estudos críticos de gestão (Thompson, 2011) e em publicações focadas em “grupos vulneráveis” específicos dentro ou fora do mercado de trabalho. Esses grupos incluem normalmente trabalhadores mais velhos (Taylor e Walker, 1998), trabalhadores em empregos precários (Burgess, Connell e Winterton, 2013), desempregados de longa duração (Deckop, Konrad, Perlmutter e Freely, 2006), minorias étnicas (Kamenou e Fearfull, 2006), pessoas com deficiência e pessoas com problemas de saúde de longa duração e grupos com outras barreiras à entrada no mercado de trabalho ou à manutenção do emprego. (p. 24).

Ainda para os autores, apoiando-se em Thompson (2011), os grupos vulneráveis do mercado de trabalho representam uma parcela significativa e crescente em muitos países, sendo potencializados pelas mudanças econômicas, sociais e do mercado de trabalho cumulativas resultantes da globalização e da financeirização.

O contexto de recessão econômica também resultou no aumento das desigualdades no mercado de trabalho em termos de níveis salariais, no “ciclo de salários baixos e sem remuneração” (períodos de trabalho de curta duração e mal remunerado seguidos de períodos de desemprego), num aumento no número de zero horas/contratos ocasionais e nas elevadas taxas de pobreza no trabalho (Brown & Marsden, 2011; Standing, 2011). Esta “nova realidade” para os trabalhadores vulneráveis ao longo da vida coloca desafios significativos para a gestão de recursos humanos a nível organizacional (Ingold et al., 2023).

A questão que se mostra, portanto, frente ao cenário apresentado, é como lidar com o imbróglio da exclusão e da discriminação no mercado de trabalho se o Estado Português se coloca como signatário da Carta para Diversidade, bem como tem, em sua legislatura, diretrizes básicas que instituem a prática inclusiva e de respeito à diversidade. Em Ingold et al. (2023), existem, à luz de regulamentos anti-discriminação e de quotas para pessoas com deficiência, subsídios salariais para os desempregados e subsídios à formação para sectores específicos. No entanto, apenas nos últimos anos é que as esferas públicas se dedicaram a destinar mais atenção para o papel dos empregadores como sujeitos atuantes no problema, tanto quanto o Estado, em que a promoção da participação de grupos vulneráveis do mercado de trabalho seja uma prática de responsabilidade dividida e compartilhada entre o governo e as corporações privadas: “[...] os governos dependem cada vez mais de “outros actores sociais” para concretizar objectivos e valores públicos.” (Ingold et al. 2023, p. 45).

Nesse sentido, portanto, surge o termo “engajamento do empregador” (Ingold et al. 2023), em que as políticas ativas do mercado de trabalho (PAMT), promovam a empregabilidade desses grupos excluídos segundo seus marcadores de diversidade, seja de etnia e de gênero, seja de idade e de nacionalidade.

Ingold et al. (2023) destacam que as políticas introduzidas nos últimos anos têm se concentrado principalmente na redução da despesa pública, no aumento das receitas fiscais e na promoção de uma cidadania ativa. Na literatura sobre política social, observa-se uma ampla análise da transição de políticas passivas, voltadas para a proteção do rendimento, para políticas ativas do mercado de trabalho, que têm como objetivo integrar desempregados e outros grupos vulneráveis ao mercado.

No entanto, por mais que o intuito dessas práticas seja compartilhar a responsabilidade pelas práticas inclusivas, ainda orbita sob a discussão o entendimento que esta pauta concerne mais às agendas de políticas públicas do que, propriamente, da gestão de recursos humanos. Nesse sentido, os autores apontam que o envolvimento dos empregadores não deve ser entendido como responsabilidade apenas dos empregadores em si, mas também pelas agências intermediárias do mercado de trabalho, ou seja, aquelas que pelas quais, através dos programas governamentais, normalmente oferecem candidatos para um determinado emprego. Para isso, há um entendimento que o

empregador pode se apresentar de acordo com os diferentes papéis desempenhados por esses, segundo orientações e condições estratégicas:

Por exemplo, Ingold et al. (2023) explicam que os empregadores podem desempenhar diferentes papéis em programas públicos de emprego, sendo considerados tanto "clientes" quanto "coprodutores" (Van der Aa e Van Berkel, 2014). O nível e a forma de seu envolvimento dependem das estratégias competitivas e de gestão de recursos humanos adotadas pela empresa (Bredgaard e Halkjaer, 2016; McGurk, 2014). Além disso, os empregadores têm sido classificados com base em suas atitudes em relação ao envolvimento e em seus comportamentos efetivos de participação.

Percebemos, dessa forma, que discutir a atuação ativa dos empregadores é entender, igualmente, os inúmeros desdobramentos que a prática propõe e como ela se apresenta em urgência para compor a pauta da gestão dos recursos humanos:

O conceito do “envolvimento dos empregadores” no contexto das PAMT apresenta uma definição pouco clara. Ingold e Stuart (2015), por exemplo, salientam que o “engajamento dos empregadores” pode referir-se aos empregadores, bem como às ações e estratégias das partes interessadas que visam “engajar” os empregadores. Bredgaard (2017) argumenta que é necessário distinguir entre motivos para o envolvimento, atitudes em relação ao envolvimento e comportamento real que reflete o envolvimento. É claro que isto levanta a questão de que tipos de atitudes e comportamentos são considerados relevantes quando se estuda o envolvimento do empregador. Curiosamente, o debate sobre a definição e a operacionalização do envolvimento dos empregadores tem alguns paralelos claros com os debates sobre a definição e a medição do envolvimento dos trabalhadores (Macey e Schneider, 2008; Saks e Gruman, 2014), os quais podem, portanto, servir de inspiração.

4.2 Benefícios da Diversidade e Inclusão

A diversidade em si não é homogênea e apresenta inúmeras gradações de manifestações e, por isso, é essencial estabelecer metas e estratégias de diversidade que se alinhem com os objetivos da organização. Os benefícios da diversidade dependem da maneira como a organização a concebe dentro do seu espaço (Torres & Pérez-Nebra, 2014). Muitas organizações veem de maneira superficial o fenômeno da diversidade, apenas encarando como algo raso, sem muitos desdobramentos e particularidades. As organizações devem

se comprometer com a pauta para um grande impacto tanto nos resultados organizacionais como nas atitudes dos colaboradores em relação ao seu local de trabalho.

Para Aguiar e Siqueira (2007), valorizar a diversidade é uma tarefa altamente benéfica para o grupo, uma vez que requer que as pessoas coloquem de lado seus próprios valores em prol dos direitos comuns, superando tanto o preconceito pessoal quanto o organizacional, o que resulta na aceitação dos direitos coletivos. Desse modo, o aumento da diversidade contribui para uma melhor tomada de decisões, impacta positivamente o aumento da criatividade e inovação, e também possibilita um ambiente mais dinâmico (Cox, 1991). O autor também enfatiza o que ele chama de "hipótese do valor na diversidade", que inclui aspectos como marketing, criatividade, resolução de problemas e flexibilidade resultantes da diversidade. As organizações que não mantêm uma força de trabalho diversificada e não sabem aproveitar essas diferenças para promover melhorias podem enfrentar uma desvantagem competitiva significativa em comparação com aquelas que o fazem (Blake & Cox, 1991).

Hanashiro e Carvalho (2005) acrescentam que um bom gerenciamento da diversidade promove o aumento da vantagem competitiva no recrutamento e retenção; melhora a produtividade, qualidade, criatividade, satisfação no trabalho, marketing, atendimento ao cliente e reduz a discriminação e o assédio sexual.

Em sua revisão sistemática da literatura, Pinto (2023) analisou um total de 404 estudos publicados entre 2017 e 2023 que apontam que as políticas de diversidade têm um impacto positivo na inovação (Chaudhty et al., 2021; Hossain et al., 2020), na produtividade (Pichler et al., 2018) e na lucratividade das organizações (Hossain et al., 2020; Pichler et al., 2018). Portanto, é importante que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) consiga mapear esse cenário de diversidade para poder extrair dele potencialidades que, anteriormente, foram relegadas ao silenciamento.

Udin et al. (2017) assinalam cinco benefícios da diversidade no local de trabalho, tanto para os trabalhadores quanto para o desempenho da organização, que dentre eles a promoção do trabalho e da relação de custos de forma eficaz, utilização do melhor talento dos trabalhadores, melhora da relação com os clientes, bem como a criatividade, a flexibilidade e a inovação, reduzindo os custos associados à rotatividade, ao absentismo e às ações judiciais e promove o desenvolvimento e a criação de empresas sustentáveis.

França (2023), em seu trabalho que se dedica à análise de empresas LGBT friendly, que adotaram políticas de diversidade e de inclusão no seu funcionamento, criaram um espaço de segurança e de acolhimento por parte dos empregados de orientações sexuais não-normativas. Ainda destaca que:

Além disso, pesquisadores enfatizam a relação entre práticas de gestão de políticas LGBT friendly e resultados organizacionais positivos, como melhor desempenho do mercado de ações e maior atratividade organizacional. Espera-se também que os efeitos de políticas pró-LGBT sejam benéficas aos resultados organizacionais por meio de reforços positivos dos funcionários, como redução da ansiedade, maior satisfação e comprometimento no trabalho e aumento de comportamentos de cidadania organizacional. (França, 2023, p. 20).

As organizações que promovem uma força de trabalho diversa, criativa e inovadora e as consideram uma mais-valia para o conhecimento organizacional conduzem a melhores processos de tomada de decisão e resolução de problemas como melhor desempenho organizacional (APPDI, 2023; Rosa, 2020).

4.3 Estratégias de Gestão para a Diversidade

As estratégias de gestão de diversidade têm como objetivo ajudar os grupos sociais minoritários a alcançar bons resultados nas organizações de trabalho, o que torna estas estratégias não só cruciais para a organização como para a sociedade (Leslie, 2019 como citado em Pinto, 2023). No entanto, a introdução de iniciativas e práticas que conglomeram a diversidade não se restringe a uma mera reprodução de modelos que obtiveram êxitos em outras organizações. É, antes de tudo, um exercício de pensar criticamente e analisar a realidade específica de cada organização para que as práticas sejam pensadas consoantes às suas demandas particulares. São diversas as ferramentas utilizadas pelas organizações que buscam incorporar a diversidade e inclusão em suas práticas e políticas.

Cox (1991) aponta cinco componentes necessários para promover a diversidade nas organizações:

- Liderança: é crucial o comprometimento da gestão de topo com a diversidade. Muitas organizações formam comités consultivos sobre diversidade, chefiado por um gestor

sênior. Outras têm um gestor designado para a diversidade que supervisiona o trabalho em toda a empresa.

- Treinamento: treinamento em gerenciamento e valorização da diversidade com o intuito de promover a conscientização e o desenvolvimento de habilidades.
- Pesquisa: recolha de informações sobre questões sobre a diversidade como: identificar problemas a serem abordados no processo educativo, identificar áreas onde serão necessárias mudanças, reunir indicadores-chaves para avaliar os progressos.
- Auditoria da cultura e sistemas de gestão: tem como objetivos identificar potenciais fontes de preconceitos nos processos e se a cultura corporativa coloca, inadvertidamente, alguns colaboradores em desvantagens.
- Monitoramento: consiste em monitorar a mudança, avaliar os resultados e inserir as mudanças como parte dos processos regulares e contínuos da organização. As atividades de acompanhamento devem incluir treinamento adicional, repetição dos sistemas de auditoria e uso de grupos focais para discussões contínuas sobre questões de diversidade.

Torres e Pérez-Nebra (2014), em seu estudo que explora a diversidade cultural nas organizações, sugerem que é necessária uma transformação sistêmica da organização para uma boa gestão da diversidade. Ou seja, não é um trabalho pontual e sim contínuo. Os autores descrevem as seguintes etapas:

- Diagnóstico: demografia organizacional vertical e horizontal; competências e formação;
- Desenhar práticas e políticas: valorização da diversidade nos diversos níveis e treinamento interno principalmente com os gestores;
- Provisão: recrutamento e seleção;
- Aplicação: descrição de cargo e tarefas, avaliação de desempenho no nível individual;
- Manutenção: compensação e benefícios;
- Desenvolvimento: treinamento e desenvolvimento e aprendizagem organizacional;
- Monitoramento: auditoria dos recursos humanos, lucro, produtividade e criatividade.

No relatório da OIT (2022) são destacados quatro fatores universais e essenciais para inserir a diversidade e inclusão nas organizações, como:

- Diversidade e inclusão devem ser uma prioridade e parte da estratégia e da cultura;

- Deve haver diversidade na alta administração;
- Líderes seniores, gerentes e funcionários(as) devem ser responsáveis por seus atos como exemplos a seguir;
- E as ações devem ser aplicadas em todos os processos - abrangendo recrutamento, retenção e desenvolvimento.

Segundo a APPDI (2023), para as organizações signatárias da Carta para a Diversidade alcançar um ambiente diversificado e inclusivo, devem-se comprometer em:

- Assumir, ao nível da gestão de topo e dos outros níveis hierárquicos da organização, a criação das condições para a compreensão, o respeito e a promoção da Diversidade por todas as pessoas;
- Desenvolver uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais;
- Promover práticas de gestão de pessoas que suportem os princípios da Diversidade e inclusão com um especial enfoque na igualdade de tratamento e de oportunidades no processo de recrutamento e seleção, na formação e desenvolvimento profissional, na avaliação, na progressão na carreira e na remuneração;
- Promover a Diversidade como fonte de desenvolvimento e aprendizagem para além do crescimento económico, mas também como meio para alcançar uma existência intelectual, emocional, moral e espiritual mais satisfatória;
- Privilegiar a criação de equipas de trabalho com base nos princípios e valores desta carta, valorizando as características distintivas e o mérito de cada pessoa;
- Promover e respeitar a Diversidade através de metodologias, instrumentos de gestão e condições, incluindo o tempo de trabalho, que incentivem o desenvolvimento das pessoas, de acordo com as suas necessidades e características;
- Assegurar que a comunicação da Carta e das atividades relacionadas com esta é feita a colaboradores/as, clientes, fornecedores, parceiros e à sociedade em geral por forma a potenciar o envolvimento e compromisso com os seus princípios;
- Promover oportunidades para reflexão, aprendizagem e desenvolvimento de práticas promotoras da Diversidade, seja a nível interno, seja pela partilha entre as várias organizações signatárias ou em momentos públicos;

- Analisar, avaliar e partilhar as atividades desenvolvidas e os resultados atingidos no âmbito desta Carta, promovendo a sua divulgação e contribuindo para o seu reforço a nível nacional e internacional.

Pinto (2023) ressalta, em sua revisão sistemática da literatura, diversas estratégias de gestão da diversidade apresentadas nos estudos revisados, que podem ser aplicadas para atingir resultados mais eficazes:

- Formação sobre diversidade;
- Melhorar os processos de recrutamento, como por exemplo, melhorar a estratégia de anúncios de vagas de emprego ou rever os critérios de contratação, ou ter um plano de recrutamento mais direcionado à diversidade, indo ao encontro da ideia de “positive discrimination” e ainda ter uma pessoa envolvida no processo de recrutamento, não afeta aos departamentos de forma a identificar algum preconceito presente durante a escolha de candidatos;
- A mentoria.
- Inclusion leadership.

A autora ainda salienta que a maioria dos estudos apontaram o recrutamento como a principal estratégia para gerir a diversidade e um descuido em relação a outras estratégias.

Podemos identificar alguns elementos centrais que perpassam as diferentes abordagens discutidas pelos autores. Essas estratégias, independentemente de suas particularidades, compartilham alguns princípios e práticas que se destacam na literatura sobre gestão de diversidade em organizações, como o comprometimento da liderança, a importância do treinamento contínuo, a realização de diagnósticos e pesquisas para adaptar as práticas às necessidades organizacionais, e a incorporação sistêmica da diversidade em todos os processos, desde o recrutamento até a avaliação de desempenho. Além disso, destacam a promoção de uma cultura inclusiva e respeitosa, com monitoramento contínuo para garantir a eficácia das ações. Em suma, essas estratégias visam criar um ambiente de trabalho equitativo e valorizador das diferenças, promovendo tanto o desenvolvimento organizacional quanto o crescimento pessoal dos colaboradores.

Este capítulo metodológico estabelece as bases para a condução da pesquisa, delineando as estratégias adotadas para alcançar os objetivos propostos. A escolha do método quantitativo, combinado com a revisão de literatura e a abordagem junto às organizações signatárias da Carta para a Diversidade, busca proporcionar uma compreensão abrangente da implementação de práticas de diversidade e inclusão.

5 Objetivos

Este estudo tem como objetivo principal analisar as iniciativas e práticas de diversidade e inclusão implementadas nas organizações portuguesas signatárias da Carta para a Diversidade.

Nesse sentido foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar o que a literatura aponta como práticas efetivas na implementação da diversidade e inclusão.
2. Analisar, com base na teoria, as práticas atualmente implementadas nas organizações.
3. Identificar quais iniciativas são percebidas como mais eficazes pelos gestores de diversidade e inclusão.

6 Método

Tendo em vista os objetivos propostos, este estudo adota uma abordagem quantitativa que, permite uma análise objetiva e sistemática das práticas de diversidade e inclusão.

Para tal propósito, foram utilizadas duas fontes de consulta: a primeira consiste na revisão da bibliografia publicada sobre o tema, buscando uma compreensão aprofundada das práticas e teorias existentes em relação à diversidade e inclusão nas organizações. A segunda fonte são as organizações portuguesas signatárias da Carta para a Diversidade. A escolha dessas organizações é fundamentada na premissa de que, ao se comprometerem com a Carta para a Diversidade, elas estão orientadas a aprimorar suas práticas e políticas, visando equilibrar as diversidades e promover a inclusão.

De acordo com Creswell e Creswell (2017), uma abordagem quantitativa é adequada quando o objetivo do estudo é analisar as práticas implementadas e identificar as iniciativas mais eficazes, baseada em perguntas de pesquisa específicas. Essa abordagem permite a generalização dos resultados a partir de amostras representativas, o que é

particularmente relevante para estudos que envolvem várias organizações e práticas amplamente adotadas, como é o caso da diversidade e inclusão.

A revisão bibliográfica, conforme defendida por Hair et al. (2019), é uma etapa crucial em pesquisas quantitativas, pois permite o levantamento de teorias e práticas previamente estabelecidas, proporcionando um entendimento mais robusto e detalhado do tema investigado. Nesse contexto, a metodologia deste estudo utiliza a revisão da literatura para identificar práticas efetivas na implementação da diversidade e inclusão, conforme apontado na literatura existente.

A escolha do método quantitativo, combinado com a revisão de literatura e a abordagem junto às organizações signatárias da Carta para a Diversidade, visa proporcionar uma compreensão abrangente da implementação de práticas de diversidade e inclusão nas organizações em questão.

6.1 Processo de Recolha de Informação

A recolha de dados para este estudo foi realizada por meio de um questionário estruturado, direcionado aos gestores de diversidade e inclusão nas organizações portuguesas signatárias da Carta para a Diversidade. A escolha do questionário como instrumento de recolha de dados deve-se à sua capacidade de proporcionar uma abordagem quantitativa e abrangente, permitindo a obtenção de informações padronizadas de um grande número de respondentes. Creswell e Creswell (2017) destacam que os questionários são eficazes para estudos que buscam explorar percepções, atitudes e comportamentos, permitindo uma análise estatística rigorosa. Da mesma forma, Field (2017) recomenda a utilização de métodos quantitativos para analisar percepções organizacionais de forma objetiva, alinhando-se aos objetivos deste estudo.

Neste contexto, foi desenvolvido um questionário (Anexo 1) com a finalidade específica de responder aos objetivos definidos neste estudo. Para medir a percepção dos participantes em relação ao compromisso, comunicação, formação e desenvolvimento, cultura, e recrutamento e seleção em suas organizações, foi utilizada a escala de percepção de práticas de diversidade utilizada no estudo de Rosa (2020) e desenvolvida por Correia (2017) com base em quatro instrumentos já existentes: Implementation Checklist for Diversity Management; NASA Diversity and Inclusion Assessment Survey; The Business Case for Diversity; Managing Workplace Diversity. Os itens dessa escala estão

organizados em seis dimensões, conforme estabelecido na Carta Portuguesa para a Diversidade: Compromisso, Comunicação, Formação e Desenvolvimento, Condições de Trabalho, Cultura, e Recrutamento e Seleção. Para o presente estudo, a dimensão “Condições de Trabalho” foi excluída, pois não se enquadrava nos objetivos da pesquisa. A escala de resposta utilizada segue o formato Likert, variando de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). As questões sociodemográficas foram baseadas das questões sociodemográficas do questionário de Rosa (2020) e adaptadas para o presente estudo. Enquanto as demais questões foram fundamentadas no questionário do estudo de Wyatt-Nichol et al. (2012) e adaptadas conforme o referencial teórico deste estudo. Durante a fase inicial de coleta de dados, tornou-se necessário revisar duas questões sociodemográficas: a questão sobre o sexo foi reformulada para torná-la mais inclusiva, e a questão referente à região foi ajustada para permitir a seleção de múltiplas opções, dado que algumas organizações estão localizadas em mais de uma região.

No questionário foram seguidos os protocolos de consentimento informado (Anexo 2), sendo explicados os objetivos do estudo, a garantia do anonimato e confidencialidade das respostas, bem como a participação voluntária de cada participante.

A coleta de dados ocorreu entre fevereiro e março de 2024, sendo os questionários distribuídos aos participantes por meio de e-mail e LinkedIn. Foi elaborada uma base de amostragem composta pelas organizações associadas à APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão - e signatárias da Carta Portuguesa para a Diversidade, a partir das quais foram obtidos os contatos de e-mail de 377 organizações signatárias, para as quais foram enviados e-mails com o objetivo de assegurar uma ampla participação na pesquisa.

Após a conclusão da coleta de dados, os dados foram exportados diretamente do Google Forms para o Excel para análise e interpretação.

6.2 Processo de Análise dos Resultados:

O processo de análise dos resultados utiliza a estatística descritiva, especificamente o cálculo de médias, análise de frequência simples, para descrever os dados coletados sobre as iniciativas e práticas de diversidade e inclusão nas organizações. A análise descritiva apresenta os dados de forma clara, fornecendo uma visão geral sobre as percepções dos participantes em relação às práticas de diversidade nas organizações. A análise de

frequência simples é utilizada para apresentar o número e a porcentagem de participantes que escolheram determinadas respostas. O uso da análise descritiva, análise de frequência simples e médias é apoiado por autores como Hair et al. (2019) e Field (2017). Essas técnicas permitem uma interpretação detalhada dos dados, facilitando a identificação de padrões e tendências nas práticas de diversidade e inclusão, conforme implementadas nas organizações signatárias da Carta para a Diversidade. Essas metodologias permitem entender a distribuição das respostas e identificar tendências gerais, o que é adequado para o tipo de questionário e dados coletados neste estudo.

6.3 Caracterização dos Participantes

Inicialmente, foram registados no Google forms 71 acessos ao questionário, entretanto, após fazer uma seleção de respostas incompletas e outros fatores eliminatórios, a mostra em estudo passou a contar com um total de 56 participantes.

Os participantes deste estudo são gestores de diversidade e inclusão, todos atuando em organizações portuguesas signatárias da Carta para a Diversidade, que constitui o foco principal desta investigação.

A tabela 1 apresenta uma visão detalhada das características sociodemográficas dos 56 participantes. Os dados foram coletados com base nas variáveis gênero, faixa etária, habilitações literárias, nacionalidade, cargo e tempo de serviço na organização atual, essenciais para compreender o perfil dos participantes e contextualizar os resultados do estudo.

Variáveis e Categorias	Número de Respondentes	%
Gênero		
Masculino	13	23,2
Feminino	37	66,1
Prefere não responder	6	10,7
Faixa etária (em anos)		
18 - 24	0	0
25 - 34	10	17,9
35 - 44	15	26,8
45 - 54	20	35,7
55 - 64	9	16,1
65 +	2	3,5
Habilitações Literárias		
Ensino Básico	0	0
Ensino Secundário	1	1,8

Licenciatura	16	28,6
Pós-graduação	14	25
Mestrado	18	32,1
Doutorado	7	12,5
Nacionalidade		
Portuguesa	54	96
Portuguesa/Francesa	1	2
Angolana	1	2
Cargo		
Chefia de topo	11	20
Diretor/a – Coordenador/a	22	39
Profissional de RH	6	11
Técnico/a Superior	15	27
Docente	2	3
Tempo de serviço na organização atual		
01 - 05 anos	17	30,4
06 - 10 anos	10	17,9
11 - 15 anos	8	14,3
16 - 20 anos	8	14,3
20 - 25 anos	8	14,3
26 + anos	5	8,8

Tabela 1 – Perfil Sociodemográfico dos Participantes

É possível constatar através da tabela 1 que, dos 56 respondentes, a maioria representa o gênero feminino 37 (66,1%), seguido por 13 (23,2%) de homens e 6 (10,7%) dos participantes preferiram não responder.

No que se refere à idade consta-se que a maior parte dos respondentes tem entre 45-54 anos 20 (35,7%), seguida pelas faixas etárias de 35-44 anos 15 (26,8%), 25-34 anos 10 (17,9%), 55-64 anos 9 (16,1%) e 65+ anos 2 (3,6%). Não houve participantes na faixa etária de 18-24 anos.

A maioria dos respondentes possui níveis avançados de educação, com 18 (32,1%) tendo um mestrado, o que indica um grupo altamente qualificado. A Licenciatura, que é o segundo nível mais comum, é detida por 16 (28,6%) dos participantes, seguida de perto pela Pós-graduação, com 14 (25%). Notavelmente, 7 (12,5%) possuem doutorado. Esses dados sugerem que a amostra é altamente qualificada academicamente, com 98,2% dos participantes tendo pelo menos uma licenciatura. Apenas um respondente possui o Ensino Secundário (1,8%) e nenhum possui apenas o Ensino Básico.

No que se refere à nacionalidade dos respondentes, quase a totalidade têm nacionalidade portuguesa, 54 (96%), com apenas um respondente de dupla nacionalidade portuguesa/francesa, 1 (2%) e um de nacionalidade angolana, 1 (2%).

Podemos constatar ainda, através da tabela que, a maior parte dos respondentes ocupa cargos de Diretor/a – Coordenador/a 22 (39%), seguido por Técnico/a Superior 15 (27%). Outros ocupam posições de Chefia de topo 11 (20%), Profissional de RH 6 (11%) e Docente 2 (3%).

A maioria dos respondentes trabalha na organização atual entre 1 e 5 anos, totalizando 17 pessoas (30,4%). Uma menor proporção está na faixa de 6 a 10 anos, com 10 pessoas (17,9%). Já nas faixas de 11 a 15 anos, 16 a 20 anos e 21 a 25 anos, há 8 pessoas em cada (14,3%). Por fim, há 5 pessoas (8,8%) com mais de 26 anos de serviço."

6.4 Caracterização das Organizações signatárias da Carta Para a Diversidade Participantes

Região

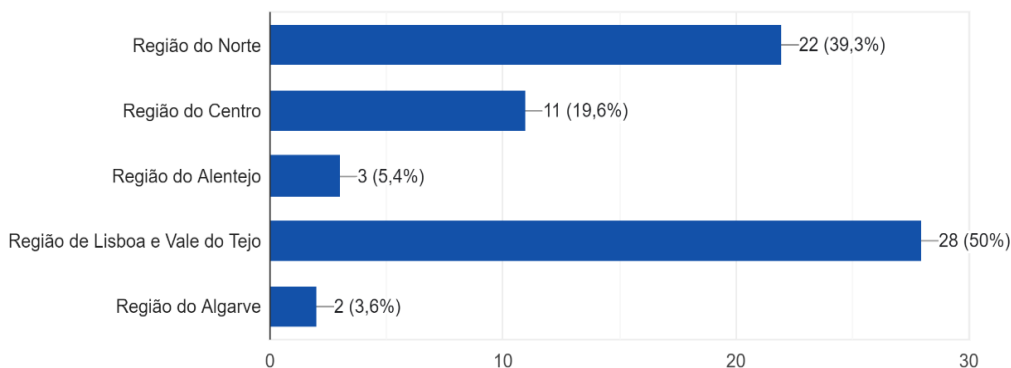


Gráfico 1 – Distribuição das organizações por Regiões

A análise das organizações signatárias da Carta para a Diversidade de Portugal mostra uma concentração maior na Região de Lisboa e Vale do Tejo 28 (50%) e na Região do Norte 22 (39,3%). As Regiões Centro 11 (19,6%), Alentejo 3 (5,4%) e Algarve 2 (3,6%) têm menor representação. Vale salientar que algumas organizações estão em mais de uma região do país.

Setor

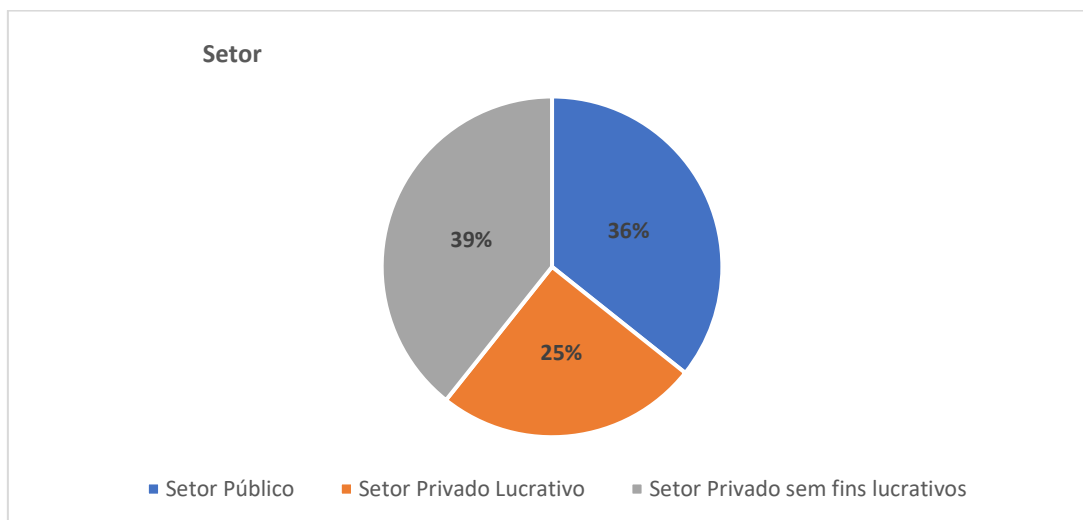


Gráfico 2 – Distribuição das organizações por Setor

De acordo com o inquérito conduzido por este estudo, apenas 14 dos respondentes, (25%) atuam em organizações do setor privado lucrativo, em comparação com os sectores público 20 (36%) e privado sem fins lucrativos 22 (39%).

Setor de Atividade

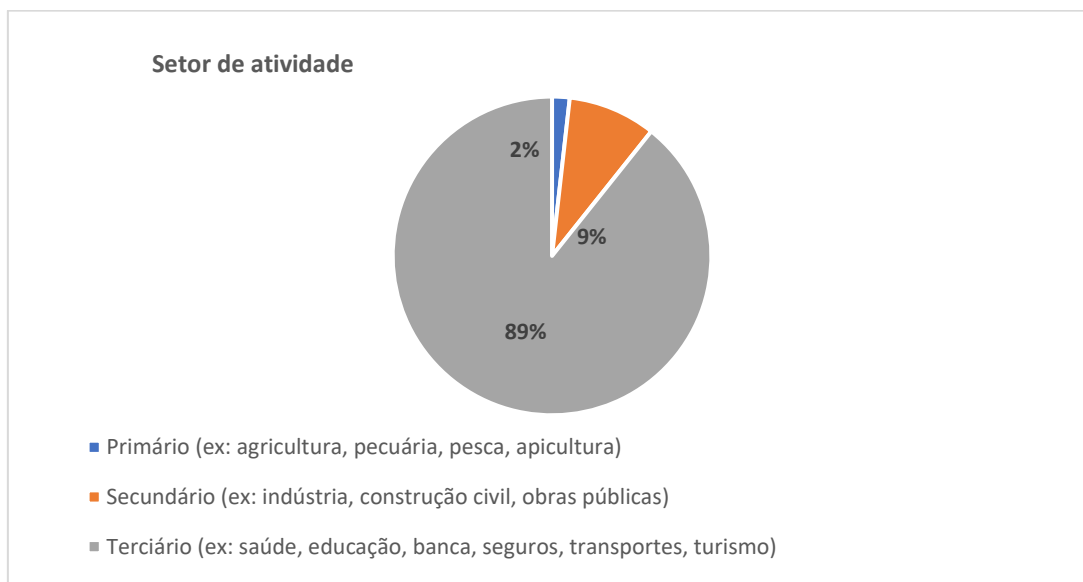


Gráfico 3 – Distribuição das Organizações por Setor de Atividade

O gráfico 3 ilustra a distribuição das organizações do estudo por setor de atividade. Os setores estão divididos em Primário, Secundário e Terciário. Há uma predominância

absoluta de organizações atuando no setor terciário 50 (89%), enquanto 5 (9%) estão no setor secundário e apenas 1 (2%) no setor primário.

Dimensão

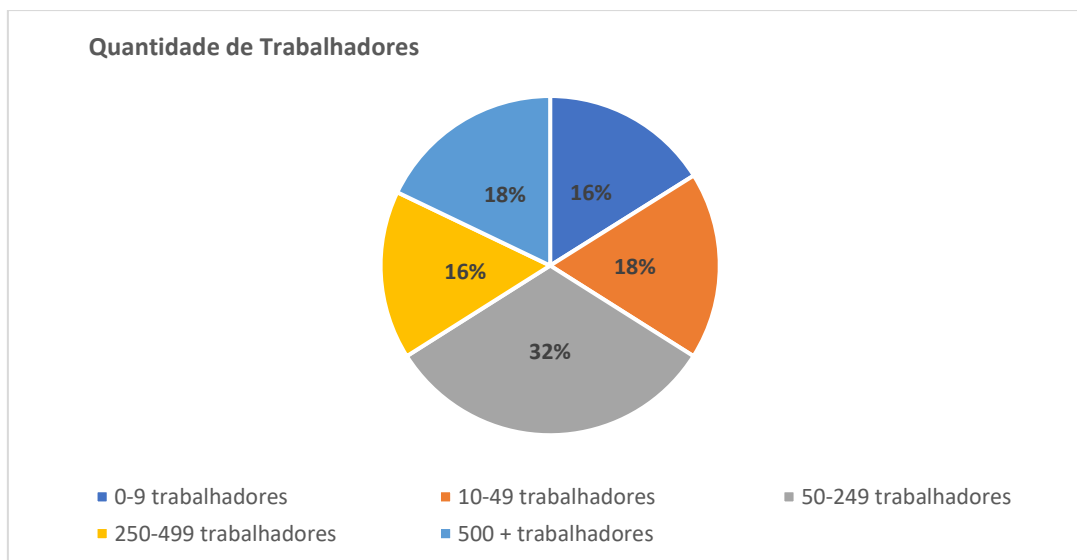


Gráfico 4 – Dimensões das Organizações

O gráfico 4 mostra que 18 (32%) das organizações têm entre 50-249 trabalhadores. As faixas de 0-9 trabalhadores e 250-499 trabalhadores têm 9 (16%) cada, e as faixas de 10-49 trabalhadores e mais de 500 trabalhadores têm 10 (18%) cada.

O perfil sociodemográfico dos 56 gestores de diversidade e inclusão que participaram no inquérito, representando organizações signatárias da Carta para a Diversidade, evidencia uma predominância de profissionais do sexo feminino, um elevado nível de escolaridade entre os respondentes, bem como uma significativa concentração das organizações nas quais atuam nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo e no setor terciário.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como foco apresentar e discutir os resultados obtidos na pesquisa sobre as iniciativas e práticas de diversidade e inclusão implementadas nas organizações portuguesas signatárias da Carta para a Diversidade. O estudo, com o objetivo de compreender melhor o cenário atual da gestão da diversidade em Portugal, buscou alcançar três objetivos específicos: primeiro, identificar o que a literatura aponta como práticas efetivas na implementação da diversidade e inclusão; segundo, analisar, com base na teoria, as práticas atualmente implementadas nas organizações; e, por fim, identificar quais iniciativas são percebidas como mais eficazes pelos gestores de diversidade e inclusão. A partir desses objetivos, este capítulo organiza-se em subsecções que exploram as dimensões da diversidade nas políticas organizacionais, a percepção sobre a eficácia de diferentes práticas de diversidade, os benefícios percebidos dessas práticas e os desafios enfrentados na sua implementação. A análise dos resultados é realizada com base na integração entre a teoria e os dados empíricos coletados.

7 Dimensões da Diversidade

O gráfico 5 ilustra as dimensões da diversidade adotadas pelas organizações em suas estratégias de diversidade.

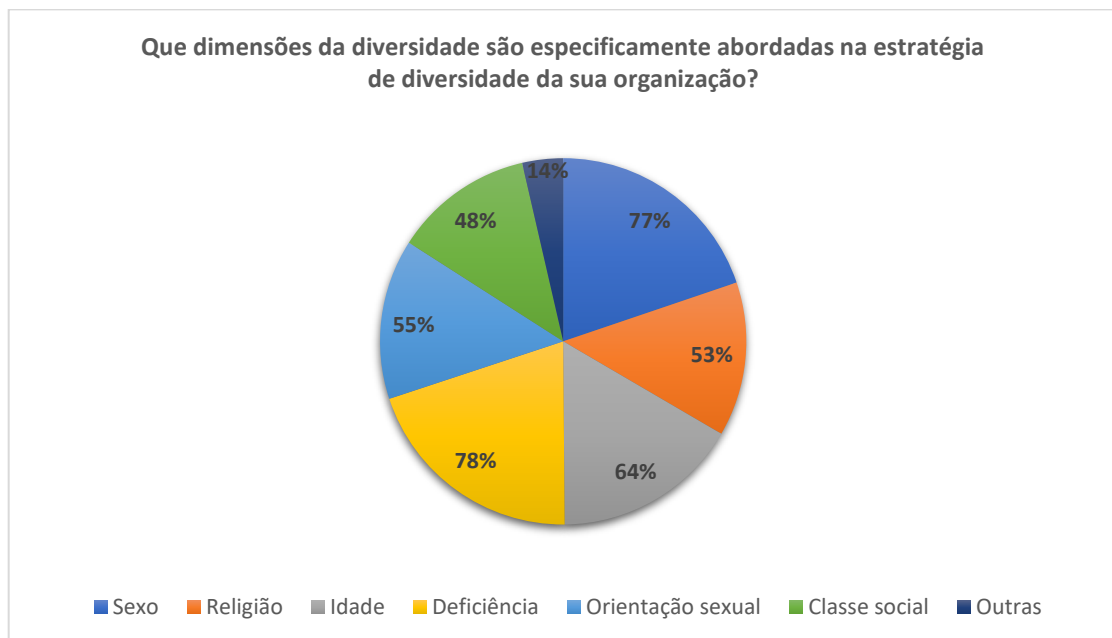


Gráfico 5 – Dimensões da Diversidade Abordadas nas Estratégias de Diversidade das Organizações

Os resultados indicam que a maioria das organizações foca em três principais dimensões da diversidade: deficiência 44 (78%), sexo 43 (77%) e idade 36 (64%). A dimensão da orientação sexual é abordada por 31 (55%) das organizações, seguida pela classe social

com 27 (48%). A religião é considerada em 29 (53%) das estratégias de diversidade. Além disso, 14% (8) dos participantes indicaram que suas organizações abordam outras dimensões da diversidade; entre essas, destacaram-se etnia (5), formação acadêmica (1), racismo e discriminação relacionados à doença (1) e a afirmação de que a empresa é completamente contra qualquer tipo de discriminação, acolhendo a diversidade em todas as suas formas (1).

Os dados mostram que as principais dimensões abordadas pelas organizações são deficiência (78%), sexo (77%), e idade (64%). Essas dimensões são frequentemente objeto de legislações específicas que exigem que as organizações adotem práticas inclusivas. Em Portugal, por exemplo, a Lei nº 62/2017 exige equidade de gênero em setores público e privado, e a Lei nº 4/2019 estabelece cotas para a contratação de pessoas com deficiência. Portanto, ao ver essas dimensões como as mais abordadas nas estratégias de diversidade das organizações, indica que estas estão, em grande parte, motivadas por uma necessidade de conformidade legal. A literatura sobre gestão da diversidade, como Cox (1994) e Thomas e Ely (1996), reforça que muitas organizações começam a abordar a diversidade como uma forma de atender a exigências legais antes de desenvolver uma cultura inclusiva mais ampla.

Outras dimensões da diversidade que também são abordadas pelas organizações incluem orientação sexual (55%), religião (53%), e classe social (48%). Esses dados refletem uma abordagem mais abrangente da diversidade, reconhecendo diferentes aspectos que podem afetar a inclusão no ambiente de trabalho. De acordo com a teoria de Thomas e Ely (1996), organizações que incorporam múltiplas dimensões de diversidade além das obrigatórias tendem a promover uma cultura de aprendizado e efetividade, o que pode contribuir para um ambiente de trabalho mais inclusivo. 14% dos participantes mencionaram que suas organizações adotam uma abordagem mais ampla, considerando outras dimensões, como etnia, formação acadêmica, e discriminação relacionada a doenças. Essas respostas indicam um entendimento mais profundo da diversidade, alinhado à visão de que a diversidade não deve ser vista de forma unidimensional.

Embora os dados evidenciem um avanço significativo na inclusão desses grupos, é fundamental que as organizações adotem uma abordagem holística e contínua para a diversidade e inclusão (Pinto, 2023; Udín et al., 2017), transcendendo as exigências legais e integrando as ações afirmativas em uma estratégia mais ampla de gestão da diversidade.

8 Percepção da Diversidade e Inclusão

Foram analisadas a percepção dos participantes em vários fatores como: o compromisso, comunicação, formação e desenvolvimento, cultura e recrutamento e seleção. Esses aspectos são fundamentais para entender como as organizações não apenas reconhecem a importância da diversidade, mas também como implementam práticas concretas para promover um ambiente inclusivo e equitativo. Os resultados revelam tanto os pontos fortes quanto as áreas que necessitam de melhorias, oferecendo uma visão abrangente sobre o estado atual do compromisso com a diversidade nas organizações portuguesas.

A seguir estão os principais aspectos analisados:

8.1 Compromisso organizacional

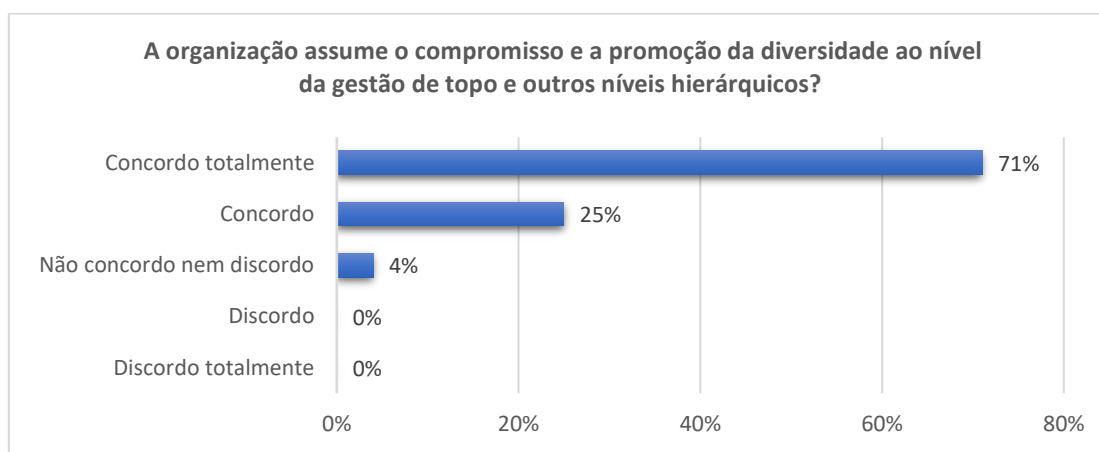


Gráfico 6 – Percepção sobre o Compromisso Organizacional

A grande maioria dos gestores de diversidade e inclusão das organizações signatárias da Carta para a Diversidade de Portugal que responderam ao inquérito percebe um compromisso claro e ativo com a promoção da diversidade ao nível da gestão de topo e outros níveis hierárquicos. Especificamente, 40 respondentes, 71% concordam totalmente que suas organizações assumem este compromisso, enquanto 14 respondentes, 25% concordam com a afirmação. Apenas uma pequena fração de 2 respondentes, 4% dos participantes mantém uma posição neutra, indicando que não concordam nem discordam.

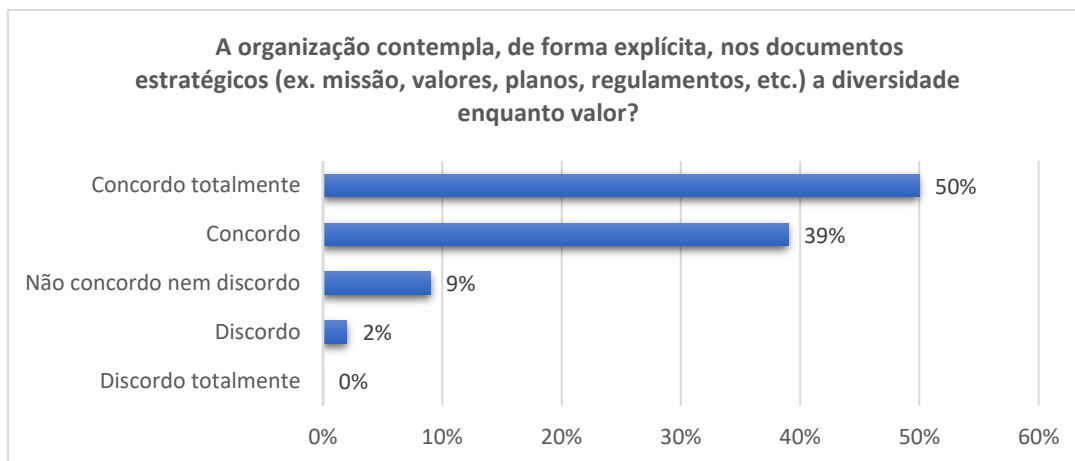


Gráfico 7 – Percepção sobre a Diversidade nos documentos Estratégicos

A maioria dos participantes reconhece a diversidade como um valor explícito nos documentos estratégicos da organização. Especificamente, 28 dos respondentes, 50% concordam totalmente e 22 dos respondentes, 39% concordam que a diversidade é contemplada nesses documentos. Apenas 5 dos respondentes, 9% dos participantes estão neutros, indicando que não concordam nem discordam, enquanto apenas 1 respondente, 2% discorda.

Os resultados mostram que a maioria dos participantes (89%) reconhece que a diversidade é explicitamente mencionada como um valor nos documentos estratégicos de suas organizações.

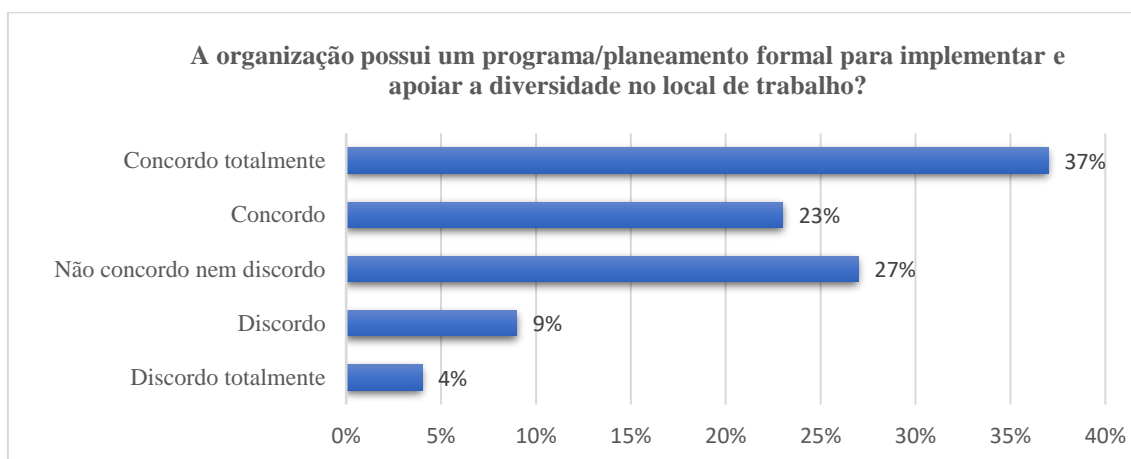


Gráfico 8 – Percepção sobre Programa Formal de Diversidade

A maioria dos participantes 34(60%) concorda totalmente 21(37%) ou concorda 13(23%) que a organização possui um programa formal para implementar e apoiar a diversidade no local de trabalho. No entanto, uma parte significativa 15(27%) não têm uma opinião

definida, e uma minoria 7(13%) discorda ou discorda totalmente dessa afirmação. Esta variação sugere que a implementação de programas formais ainda é um desafio, o que indica uma área que necessita de maior desenvolvimento e atenção.

8.1.1 Análise Comparativa do Compromisso Organizacional em Diversidade e Inclusão

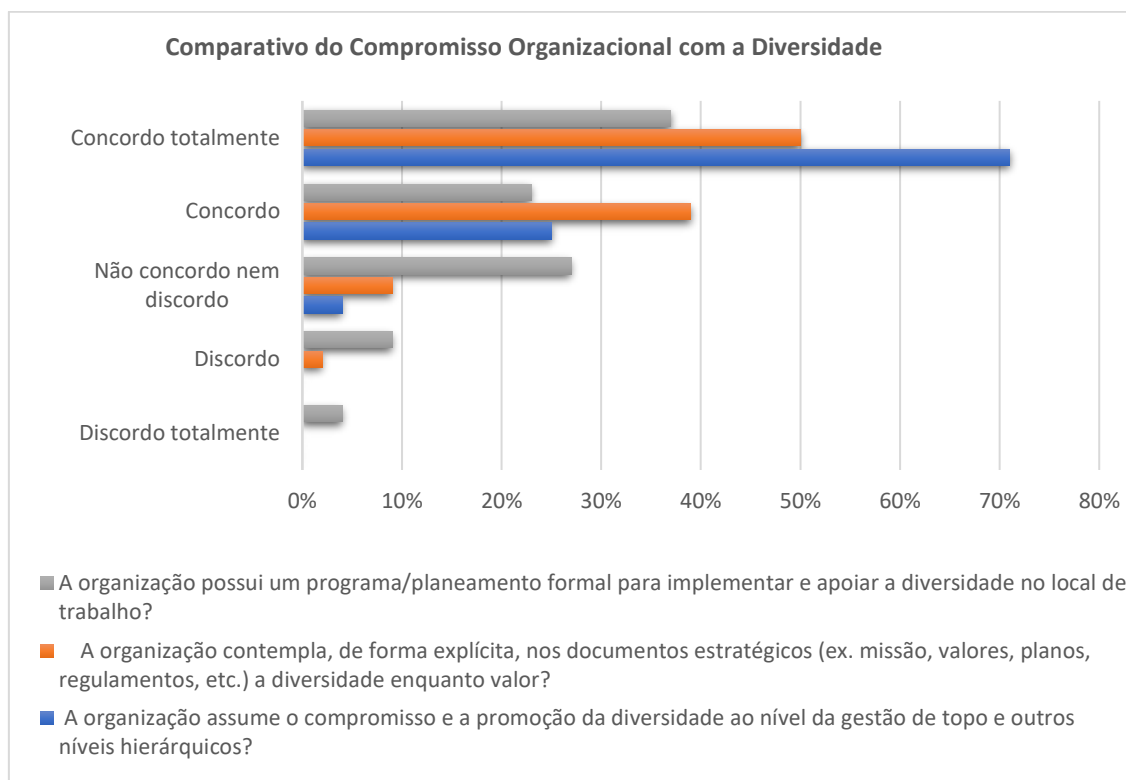


Gráfico 9 – Comparativo da Percepção sobre o Compromisso Organizacional com a Diversidade

A análise comparativa mostra que a maioria dos 56 participantes acredita que “a organização assume um forte compromisso com a promoção da diversidade na gestão de topo”, 71% (40 respondentes) concordam totalmente e 25% (14 respondentes) concordam. Além disso, 50% (28 respondentes) concordam totalmente e 39% (22 respondentes) concordam que “a diversidade é explicitamente contemplada nos documentos estratégicos”. No entanto, a percepção sobre “a existência de programas formais para apoiar a diversidade no local de trabalho” é menos consensual, com uma maior variação nas opiniões: 37% (21 respondentes) concordam totalmente, 23% (13 respondentes) concordam, 27% (15 respondentes) são neutros, e 13% (7 respondentes) discordam ou discordam totalmente.

Os resultados apresentados estão em conformidade com a teoria que ressalta a importância do comprometimento da alta gestão na promoção da diversidade. Cox (1991) destaca a relevância desse comprometimento, e tal prática é corroborada pelos dados coletados, os quais indicam que a maioria dos gestores reconhece essa responsabilidade em suas organizações. Esse alinhamento é ainda evidenciado na integração da diversidade como um valor estratégico. Kirton e Greene (2022) afirmam que a inclusão da diversidade nos documentos estratégicos é essencial para assegurar a sustentabilidade e a eficácia das iniciativas de diversidade. No entanto, embora as organizações participantes possuam políticas e compromissos claros em níveis estratégicos, a implementação de programas formais ainda requer melhorias. De modo geral, as organizações demonstram maior eficácia na incorporação da diversidade em documentos estratégicos e compromissos gerenciais do que na execução de programas específicos. Torres e Pérez-Nebra (2014) enfatizam a importância de um compromisso organizacional contínuo e sistêmico com a diversidade.

8.2 Comunicação

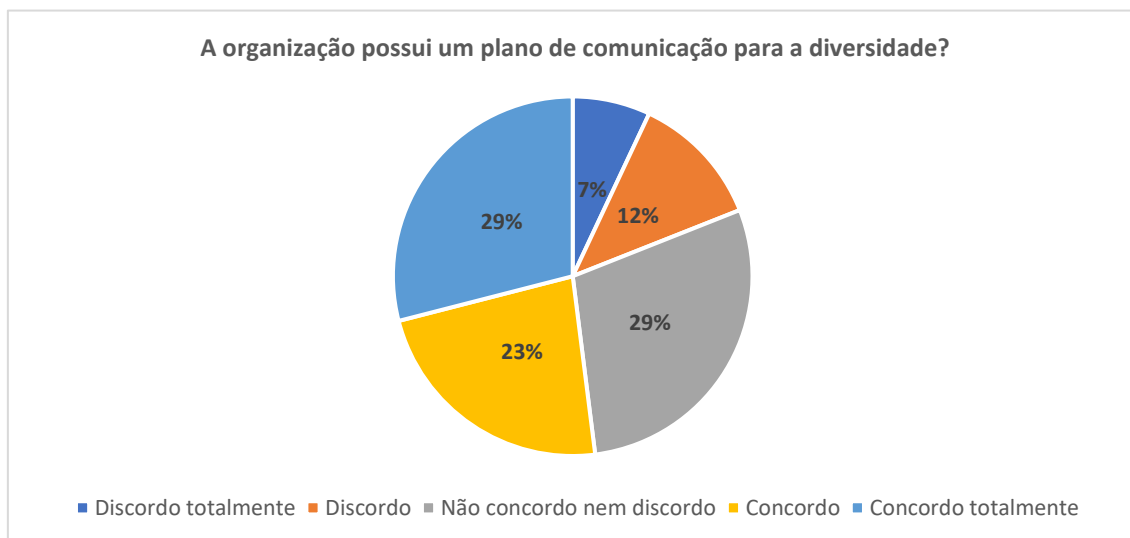


Gráfico 10 – Percepção sobre Plano de Comunicação para a Diversidade

A maioria dos respondentes 30 (52%) concorda totalmente e concorda, acredita que a organização possui um plano de comunicação para a diversidade. Este resultado indica que mais da metade dos participantes percebem a existência de um plano de comunicação voltado para a diversidade. Uma proporção significativa de 16 (29%) dos respondentes está indecisa ou neutra quanto à existência do plano de comunicação para a diversidade. Ainda 10 (19%) dos respondentes discorda totalmente e discorda que a sua organização

possui um plano de comunicação para a diversidade. Quase metade dos respondentes, 36 (48%), está indecisa, discorda totalmente ou discorda, o que sugere uma falta de conhecimento sobre a política de comunicação de diversidade da organização.



Gráfico 11 – Percepção sobre Instrumentos de Comunicação de Iniciativas de Diversidade

A maioria dos participantes 41(73%) concorda totalmente e concorda que a organização possui instrumentos para comunicar as iniciativas de diversidade. Este é um resultado positivo e indica que a maioria dos respondentes percebe a existência desses instrumentos. Uma proporção de 11(20%) dos respondentes está indecisa ou neutra quanto à existência desses instrumentos. Apenas 4(7%) dos respondentes discorda totalmente e discorda que a organização possui instrumentos para comunicar as iniciativas de diversidade.

Os resultados indicam que existem ferramentas e planos em vigor, mas a clareza e visibilidade desses instrumentos ainda podem ser aprimoradas. Estes resultados estão em consonância com os estudos de Berkel et al. (2017), que sublinham a necessidade de estratégias de comunicação claras e de engajamento contínuo para garantir o sucesso das práticas de diversidade.

8.3 Formação e Desenvolvimento

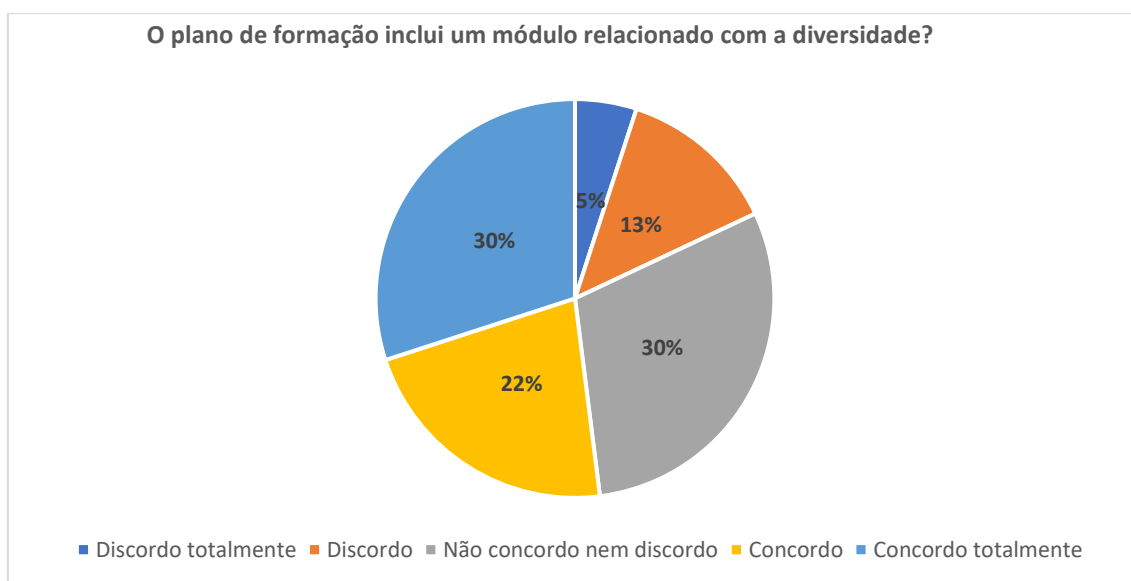


Gráfico 12 – Percepção da Inclusão da Diversidade na Formação

A maioria dos participantes 29 (52%) concorda totalmente e concorda que o plano de formação da sua organização inclui um módulo relacionado com a diversidade, indicando que mais da metade dos participantes reconhece a inclusão deste tema no plano de formação da sua organização. Uma proporção considerável de 17 (30%) dos respondentes está indecisa ou neutra quanto à inclusão do módulo de diversidade no plano de formação. Este dado pode demonstrar incerteza ou falta de informação entre os respondentes, sugerindo uma área para potencial melhoria na comunicação ou estruturação do plano. Uma minoria, mas ainda significativa, dos respondentes 10 (18%) discorda totalmente ou discorda que o plano de formação inclui um módulo relacionado com a diversidade.

A literatura existente sobre a gestão da diversidade nas organizações aponta para a importância da formação como pilar para a efetiva integração e valorização das diferenças no ambiente de trabalho. Udin et al. (2017) corroboram essa perspectiva, sublinhando que a formação contínua é essencial para a inclusão de aspectos intrínsecos e extrínsecos da diversidade, combatendo preconceitos e ampliando os benefícios organizacionais. Para além, Chidiac (2020) e Ingold et al. (2023) ressaltam que a formação é fundamental para maximizar as competências dos funcionários e alinhar as políticas de diversidade às necessidades organizacionais.

8.4 Cultura



Gráfico 13 – Percepção da Cultura de Valorização e Inclusão da Diversidade

Dos 56 participantes, mais da metade 29 (52%) afirmaram concordar totalmente com a afirmação de que “Existe na organização uma prática/cultura de valorização, promoção e inclusão da diversidade de cada pessoa?”. Uma parcela significativa, 21 (37%) concorda, também reconhece a existência dessa prática na organização. No entanto, 4 (7%) dos respondentes se mostraram neutros, não se posicionando nem a favor e nem contra a afirmação. A minoria; 2 (4%) dos respondentes, discorda ou discorda totalmente da existência dessas práticas.

O estudo apresenta uma percepção positiva das práticas/cultura de valorização, promoção e inclusão da diversidade, alinhando-se aos estudos de Cox Jr. (1991) e às observações de França (2023) sobre a importância da cultura inclusiva como fator competitivo diferencial. A construção de uma cultura organizacional inclusiva revela-se essencial para a gestão estratégica de recursos humanos, conforme também destacado por Del Corso et al. (2014).

8.5 Recrutamento e Seleção

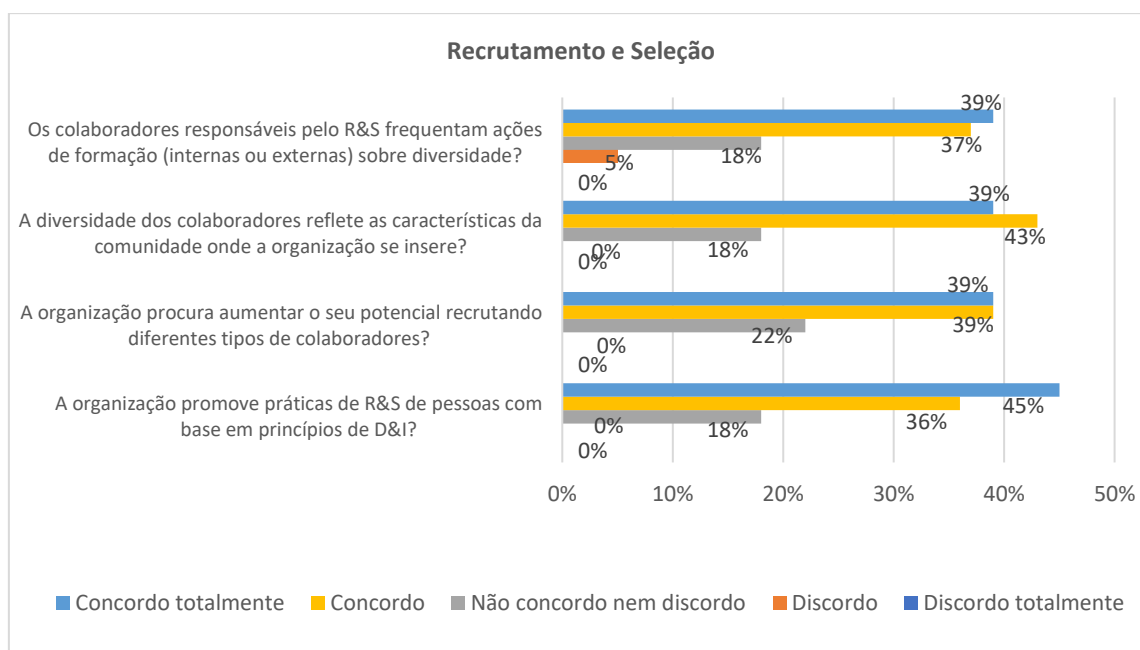


Gráfico 14 – Percepção sobre Recrutamento e Seleção com Foco em Diversidade e Inclusão

De acordo com os dados apresentados no gráfico 14, quase 76% dos respondentes (22, ou 39%, concordam totalmente e 21, ou 37%, concordam) têm uma percepção positiva sobre a prática de que os responsáveis pelo recrutamento e seleção participam de ações de formação sobre diversidade. No entanto, 10 (18%) estão neutros, o que sugere que uma parcela significativa ainda não está completamente certa sobre o alcance ou a eficácia dessas formações. Apenas 3 (5%) discordam, e nenhum respondente discorda totalmente. A literatura, como Udin et al. (2017) e Chidiac (2020), reforça que a formação contínua é fundamental para integrar e valorizar as diferenças no ambiente de trabalho.

No que se refere à “percepção de que a diversidade dos colaboradores reflete as características da comunidade”, 22 (39%) dos respondentes concordam totalmente, 24 (43%) concordam, e 10 (18%) estão neutros, sem nenhum respondente discordando. Esses dados sugerem uma percepção amplamente positiva de que as organizações estão alinhadas com a diversidade da comunidade local. Isso não só fortalece a identidade da organização, mas também se conecta à teoria de legitimidade e acesso de Malheiros et al. (2020), que defende que a diversidade proporciona vantagens competitivas no mercado e fortalece o compromisso ético das empresas.

Sobre a percepção de que “a organização procura aumentar seu potencial recrutando diferentes tipos de colaboradores/as”, 22 (39%) dos respondentes concordam totalmente,

22 (39%) concordam, e 12 (22%) estão neutros, sem discordâncias. Essa percepção predominantemente positiva reflete o esforço das organizações em diversificar suas equipes. A gestão da diversidade é vista como um fator estratégico que pode melhorar a inovação, a criatividade e a competitividade das organizações (Cox, 1991; Torres & Pérez-Nebra, 2014). A diversidade na força de trabalho é essencial para refletir a pluralidade da sociedade e melhorar a performance organizacional, atendendo às demandas variadas de clientes e do mercado (Udin et al., 2017).

A análise da questão “A organização promove práticas de recrutamento e seleção de pessoas com base em princípios de diversidade e inclusão?” mostra que 20 (36%) dos respondentes concordam totalmente, 25 (45%) concordam, e 10 (18%) estão neutros, sem discordâncias. Isso indica uma percepção amplamente positiva sobre essas práticas nas organizações.

Esses resultados sugerem que as organizações participantes do estudo estão integrando práticas de recrutamento que consideram a diversidade, em consonância com a literatura sobre a importância de estratégias inclusivas. Rosa (2020) enfatiza que a diversidade dos colaboradores deve refletir as características da comunidade, enquanto Torres e Pérez-Nebra (2014) destacam que uma cultura organizacional inclusiva começa com uma gestão ativa da diversidade. A elevada concordância entre os respondentes (mais de 75%) indica que as organizações estão avançando na adoção de políticas inclusivas. No entanto, a presença de respostas neutras sugere que ainda há espaço para melhorar a comunicação e o engajamento dos colaboradores em relação a essas práticas, conforme Ingold et al. (2023), que destacam a importância de uma comunicação clara e de uma formação adequada para a efetiva implementação de estratégias de diversidade.

9 Percepção dos Benefícios da Diversidade e Inclusão

9.1 Benefícios da Diversidade e Inclusão

O Gráfico 15 apresenta a percepção dos 56 participantes quanto aos benefícios da diversidade, avaliada por meio de uma escala Likert que varia de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). As diversas afirmações relacionadas aos benefícios da diversidade abordadas incluem: reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade; inovação e criatividade; maior motivação e eficiência; vantagem competitiva em relação a outras organizações; eficiência econômica e

rentabilidade; oportunidades de marketing para alcançar uma base de clientes mais abrangente; e maior satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos. Conforme a seguir:

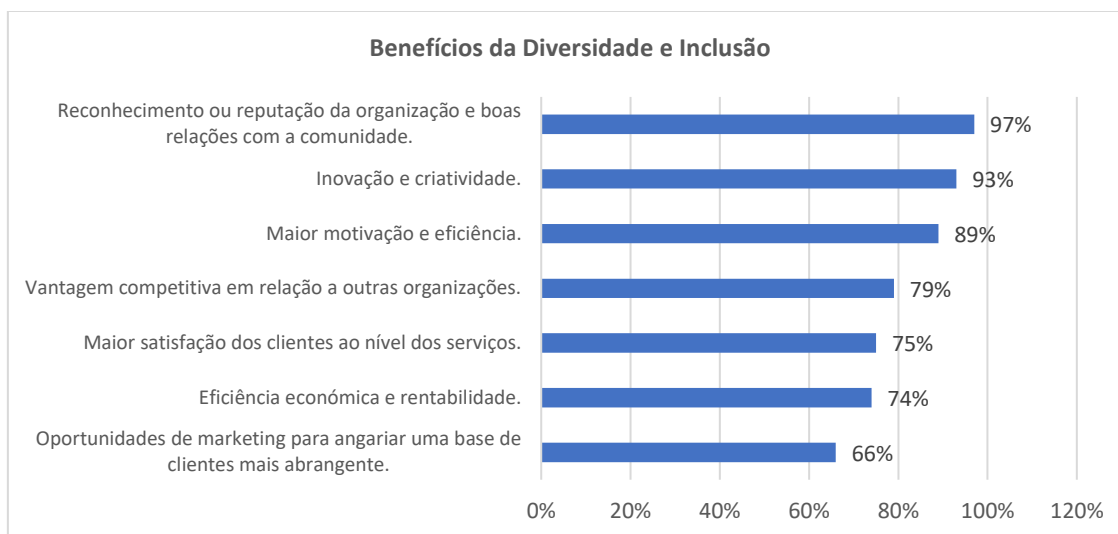


Gráfico 15 – Percepção quanto aos Benefícios da Diversidade

A afirmação que recebeu o maior nível de concordância foi “Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade”, com 54 respondentes (97%), seguida de perto por “Inovação e criatividade”, com 52 respondentes (93%). Quase a totalidade dos participantes reconhece o reconhecimento ou a reputação como um benefício extremamente significativo da diversidade (97%), bem como a inovação e criatividade (93%). Estes resultados demonstram que a maioria dos respondentes acredita que a diversidade é um fator crucial tanto para a inovação e criatividade quanto para o reconhecimento e a reputação da organização, além de favorecer boas relações com a comunidade. A “Maior motivação e eficiência” também é amplamente reconhecida, com 50 (89%) dos respondentes concordando com essa afirmação. Isso indica que a motivação e a eficiência contribuem significativamente para os resultados positivos da organização. A afirmativa de que a diversidade traz “Vantagem competitiva em relação a outras organizações” recebeu 44 (79%) de concordância, destacando-se como um benefício relevante. A “Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços” foi apoiada por 42 (75%) dos respondentes, sugerindo que a satisfação do cliente é considerada um benefício importante, embora não tão impactante quanto os aspectos mencionados anteriormente. A “Eficiência econômica e rentabilidade” também obteve um reconhecimento significativo, com 41 (74%) de concordância. Por fim, a “Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente” teve a menor porcentagem de concordância, com 39 (66%). Apesar de ser a menor entre as afirmações apresentadas,

ainda representa uma maioria, indicando que a diversidade também é benéfica para as oportunidades de marketing, mas talvez menos impactantes em comparação com os outros aspectos. Em resumo, a análise dos dados do gráfico revela uma percepção geral muito positiva sobre os benefícios da diversidade nos diversos aspectos abordados. Reconhecimento/reputação, inovação/criatividade, e motivação/eficiência são os benefícios mais valorizados, enquanto as oportunidades de marketing, embora importante, é vista como menos impactante. Este cenário reflete um forte consenso sobre os benefícios significativos da diversidade para as organizações participantes.

Esses resultados são consistentes com literatura, como nos estudos de França (2023), que observa como as empresas que adotam práticas inclusivas, como as LGBT friendly, veem uma melhoria em sua reputação e atratividade organizacional. A inovação e a criatividade são reforçadas pela “hipótese do valor na diversidade” de Cox (1991), que associa diretamente a diversidade à capacidade de resolver problemas. A maior motivação e eficiência são confirmadas por Hanashiro e Carvalho (2005) e Udin et al. (2017), que relacionam uma gestão eficaz da diversidade ao aumento da produtividade e à redução de custos operacionais. A vantagem competitiva é evidenciada por Blake e Cox (1991) e Hanashiro e Carvalho (2005), que destacam a diversidade como fator crucial na atração e retenção de talentos. A eficiência econômica e rentabilidade, conforme argumentado por Pinto (2023), estão diretamente ligadas ao impacto positivo das políticas de diversidade. Além disso, as oportunidades de marketing são mencionadas por Cox (1991), embora com menos ênfase, como um benefício adicional da diversidade. Por fim, a satisfação dos clientes é realçada por Udin et al. (2017), que apontam a melhoria nas relações com os clientes como um benefício-chave. Em conclusão, os dados confirmam que a adoção estratégica da diversidade pode promover avanços substanciais em múltiplos aspectos organizacionais.

9.2 Análise Comparativa dos Benefícios da Diversidade e Inclusão e Cargos dos Participantes

A seguir, foi realizada uma análise comparativa entre os benefícios percebidos da diversidade e inclusão e os diferentes cargos dos participantes. Os cargos são divididos em Chefia de topo, Diretor/a - Coordenador/a, Profissional de RH, Técnico/a Superior e Docente. A análise é baseada nos dados retirados da questão: “Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em:”.

Benefícios da Diversidade e Inclusão	Cargos					Média
	Chefia de topo	Diretor/a - Coordenador/a	Profissional de RH	Técnico/a Superior	Docente	
Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade	96%	92%	97%	92%	90%	93%
Inovação e criatividade	94,5%	89%	100%	91%	80%	91%
Maior motivação e eficiência	91%	92%	90%	88%	80%	88%
Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços	87%	83%	90%	84%	70%	83%
Eficiência económica e rentabilidade	82%	82%	77%	88%	60%	78%
Vantagem competitiva em relação a outras organizações	82%	84,5%	90%	71%	60%	78%
Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente	67%	78%	80%	85%	70%	76%

Tabela 2– Análise Comparativa da Percepção dos Benefícios de Diversidade e Inclusão por Cargo

A análise sugere que há uma percepção geral positiva sobre os benefícios da diversidade e inclusão pelos diferentes cargos, com variações significativas entre cargos em relação a quais benefícios são mais valorizados. A análise comparativa entre benefícios e cargo mostrou que o reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade é altamente valorizado por todos os cargos, com uma média geral de 93%. Isso indica uma forte percepção de que a diversidade contribui significativamente para a reputação da organização, não apenas como uma prática interna, mas também como uma estratégia de relacionamento externo. Profissionais de RH tendem a valorizar mais a inovação, competitividade e satisfação do cliente, enquanto Técnicos Superiores reconhecem mais a eficiência econômica. Os Docentes, por outro lado, parecem menos convencidos dos benefícios econômicos e de vantagem competitiva em relação a outras organizações. A análise comparativa entre os benefícios percebidos da diversidade e inclusão e os diferentes cargos dos participantes revela insights importantes sobre como diferentes níveis hierárquicos e funções dentro de uma organização percebem o impacto da diversidade.

10 Percepção das Práticas de Diversidade e Inclusão

10.1 Percepção das iniciativas mais eficazes na implementação da Diversidade e Inclusão

O gráfico 16 ilustra a percepção dos participantes quanto as iniciativas mais eficazes na implementação da diversidade e inclusão, conforme as respostas coletadas por meio do questionário aplicado. Os dados foram obtidos a partir da questão: “Na sua percepção, quais iniciativas são mais eficazes na implementação da diversidade e inclusão? (Aponta

3 opções mais relevantes)”. As opções oferecidas aos participantes incluíram: Desenvolver uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais; Comprometimento da Gestão de topo com a diversidade; Promover oportunidades para reflexão, aprendizagem e desenvolvimento de práticas promotoras da Diversidade; Formação em diversidade em gerenciamento e valorização da diversidade com o intuito de promover a conscientização e o desenvolvimento de habilidades; Diversidade e inclusão como uma prioridade e parte da estratégia da organização; Recrutamento e seleção que valorizam a diversidade nos diversos níveis; Auditoria/diagnóstico para identificar potenciais fontes de preconceitos nos processos e se a cultura corporativa coloca, inadvertidamente, alguns colaboradores em desvantagens; Instrumentos para comunicar as iniciativas para a diversidade (por exemplo Newsletter; Intranet; Comunicação aos clientes, fornecedores, Stakeholders; etc.); Pesquisa para recolha de informações sobre questões sobre a diversidade como: identificar problemas a serem abordados no processo educativo, identificar áreas onde serão necessárias mudanças, reunir indicadores chaves para avaliar os progressos; Monitoramento, manutenção e sistematização: monitorar a mudança, avaliar os resultados e inserir as mudanças como parte dos processos regulares e contínuos da organização; Comitês, mentorias e grupos de afinidades e Outras.

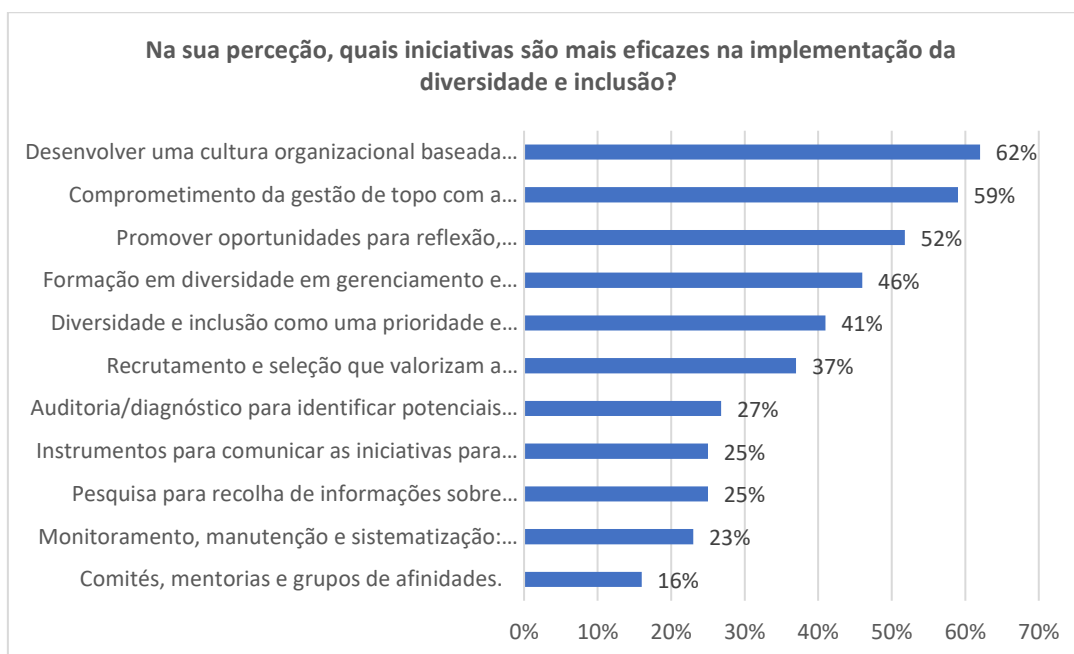


Gráfico 16 – Percepção sobre iniciativas de D&I eficazes

A iniciativa mais bem avaliada pelos participantes é “Desenvolver uma cultura organizacional inclusiva e diversa”, que obteve 35 (62%) das respostas. Este resultado

indica que mais da metade dos participantes consideram que criar um ambiente organizacional que valorize e promova a diversidade é fundamental para a eficácia de programas de diversidade e inclusão. A segunda iniciativa mais valorizada é “Comprometimento da gestão de topo com os princípios de diversidade e inclusão”, com 33 (59%). A proximidade entre as duas principais iniciativas sugere uma forte correlação entre a cultura organizacional e o papel da liderança na promoção de um ambiente inclusivo. Outras iniciativas destacadas incluem “Promover oportunidades para reflexão, diálogo e aprendizado contínuo” 29 (52%) e “Formação em diversidade em todos os níveis da organização” 26 (46%), apontando a importância de atividades educativas e de conscientização contínuas no processo de implementação. Iniciativas como “Diversidade e inclusão como uma competência estratégica” 23 (41%) e “Recrutamento e seleção que valorizam a diversidade” 21 (37%) também foram consideradas relevantes, mas com uma percepção de eficácia menor em comparação com as iniciativas mais votadas. Por outro lado, iniciativas como “Comitês, mentorias e grupos de afinidades” 9 (16%) e “Monitoramento, manutenção e relatórios regulares sobre diversidade e inclusão” 13 (23%) aparecem com as menores porcentagens, indicando uma percepção de eficácia relativamente baixa entre os respondentes.

Os resultados revelam que as iniciativas mais valorizadas na implementação da diversidade e inclusão são a criação de uma cultura organizacional inclusiva e o comprometimento da alta gestão. Esses resultados confirmam as teorias e estudos, que enfatizam a importância da liderança e da cultura organizacional na promoção da diversidade. Por exemplo, Cox (1991) e Hanashiro & Carvalho (2005) destacam que o comprometimento da liderança é determinante para o sucesso das políticas de diversidade, pois líderes comprometidos têm o poder de influenciar a cultura e os comportamentos organizacionais. Também foram consideradas eficazes as iniciativas que promovem oportunidades de reflexão, diálogo e aprendizado contínuo sobre diversidade, bem como a formação em diversidade em todos os níveis da organização. Essas estratégias educativas são vistas como fundamentais para o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda das questões de diversidade, alinhando-se à perspectiva de Ingold et al. (2023) e Udin et al. (2017), que defendem a educação contínua como essencial para integrar práticas inclusivas. Por outro lado, iniciativas como auditorias de processos e criação de comitês de diversidade foram menos frequentemente citadas como eficazes. A menor ênfase nessas práticas no presente estudo pode indicar uma preferência

por abordagens que impactem diretamente o ambiente de trabalho cotidiano e as relações interpessoais, em vez de processos de avaliação mais formais. Esses resultados reforçam a importância de um enfoque holístico e estratégico, que integra diversidade e inclusão como partes essenciais da estratégia organizacional, ao invés de iniciativas pontuais.

10.2 Percepção das iniciativas mais eficazes na implementação da diversidade e inclusão por região.

A tabela 3 revela um panorama sobre as percepções das iniciativas mais eficazes na implementação da diversidade e inclusão, segmentadas por região. A amostra totalizou 56 organizações, distribuídas entre as regiões Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, além de organizações atuantes em mais de uma região. Vale destacar que, embora as regiões do Algarve e do Alentejo não tenham sido representadas por organizações exclusivas, elas foram contempladas por participantes vinculados a organizações com atuação multirregional.

Região	Quantidade	Iniciativas mais eficazes na implementação da diversidade e inclusão segundo os participantes	(Fr)	(%)
Organizações da Região do Norte	20	Desenvolver uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais.	15	75%
		Comprometimento da gestão de topo com a diversidade	11	55%
		Promover oportunidades para reflexão, aprendizagem e desenvolvimento de práticas promotoras da Diversidade.	10	50%
Organizações da Região do Centro	8	Desenvolver uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais.	6	75%
		Diversidade e inclusão como uma prioridade e parte da estratégia da organização.	5	63%
		Comprometimento da gestão de topo com a diversidade	4	50%
Organizações da Região de Lisboa e Vale do Tejo	25	Comprometimento da gestão de topo com a diversidade	15	60%
		Formação em diversidade em gerenciamento e valorização da diversidade com o intuito de promover a conscientização e o desenvolvimento de habilidades.	13	52%
		Desenvolver uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais.	12	48%
Organizações multirregional	3	Comprometimento da gestão de topo com a diversidade	3	100%
		Promover oportunidades para reflexão, aprendizagem e desenvolvimento de práticas promotoras da Diversidade.	3	100%
		Desenvolver uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais	2	67%
Total	56			

Tabela 3 – Percepção das iniciativas de D&I eficazes por Região

Região Norte

Na Região Norte, que contou com a participação de 20 organizações, a iniciativa mais eficaz, segundo 75% dos respondentes, foi o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, reconhecimento e valorização dos talentos e diferenças individuais. Essa percepção é complementada pelo comprometimento da gestão de topo com a diversidade (55%) e pela promoção de oportunidades para reflexão, aprendizagem e desenvolvimento de práticas promotoras da diversidade (50%).

Região Centro

Na Região Centro, representada por 8 organizações, a mesma iniciativa de desenvolver uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, reconhecimento e valorização das diferenças foi identificada como a mais eficaz por 75% dos participantes. Além disso, 63% consideraram que a diversidade e inclusão como uma prioridade estratégica é crucial, enquanto 50% destacaram o comprometimento da gestão de topo com a diversidade como uma iniciativa eficaz.

Região de Lisboa e Vale do Tejo

A maior representatividade foi da Região de Lisboa e Vale do Tejo, com 25 organizações. Nesta região, a iniciativa mais reconhecida foi o comprometimento da gestão de topo com a diversidade (60%), seguida pela formação em diversidade para gerenciar e valorizar a diversidade (52%) e, por fim, o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo e valorização das diferenças (48%).

Organizações Multirregionais

Por fim, as organizações presentes em mais de uma região totalizaram 3 participantes, onde 100% indicaram como eficazes o comprometimento da gestão de topo com a diversidade e a promoção de oportunidades para reflexão e aprendizagem sobre práticas de diversidade. Ademais, 67% destacaram a cultura organizacional baseada no respeito e valorização das diferenças como uma iniciativa eficaz.

De maneira geral, observa-se que o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, reconhecimento e valorização das diferenças é uma iniciativa

amplamente considerada eficaz em várias regiões, especialmente no Norte e Centro. Em Lisboa e Vale do Tejo, o comprometimento da gestão de topo com a diversidade é particularmente enfatizado, o que pode indicar uma maior valorização da liderança no processo de implementação de práticas de diversidade e inclusão. As organizações multirregionais demonstram uma percepção mais homogênea sobre a importância do comprometimento da gestão de topo e da promoção ativa de práticas de diversidade. Essa análise reflete as diferentes prioridades e percepções regionais sobre as iniciativas de diversidade e inclusão, destacando a importância da cultura organizacional e do papel da liderança no sucesso dessas iniciativas.

11 Desenvolvimento da Estratégia de Diversidade e Inclusão

A tabela 4 a seguir apresenta as medidas utilizadas pelas organizações para desenvolver suas estratégias de diversidade, conforme as respostas coletadas no questionário aplicado. As opções listadas na questão estão representadas na tabela, juntamente com a frequência (Fr) e a porcentagem (%) de organizações que adotaram cada medida. Os resultados foram obtidos a partir da questão: "Quais das seguintes medidas foram utilizadas para desenvolver a estratégia de diversidade da sua organização? (Assinale todas as opções aplicáveis)", ainda foi dada a possibilidade de acrescentar alguma prática não apresentada pela questão.

Medidas utilizadas para desenvolver a estratégia de diversidade	Fr	%
Fomentar um ambiente inclusivo	47	84
Revisar e atualizar os processos e políticas de Recursos Humanos	30	55
Diversificar a liderança.	28	50
Estabelecer metas de diversidade e inclusão.	26	46
Recolha de informações sobre os dados demográficos da força de trabalho	22	39
Avaliar e monitorar o progresso.	20	36
Queixas/Reclamações	20	36
Auditoria/diagnóstico de diversidade	15	27
Não existe uma estratégia de diversidade na minha organização.	6	11
Temos projetos específicos com migrantes e refugiados para a inserção laboral	1	2
Não sei	1	2

Tabela 4 – Medidas adotadas para desenvolver a estratégia da Diversidade nas Organizações

A medida mais frequentemente é a promoção de um ambiente inclusivo, apontada por 47 (84%), o que evidencia que muitas organizações consideram a criação de um ambiente

acolhedor e inclusivo como a principal estratégia para promover a diversidade. A revisão e atualização dos processos e políticas de Recursos Humanos é a segunda medida mais comum, mencionada por 30 (55%). Indica que as organizações estão atentas à importância de adaptar suas políticas internas para refletir princípios de diversidade e inclusão. Metade dos participantes 28 (50%) destaca a diversificação da liderança como uma estratégia, o que reflete uma preocupação em assegurar que os níveis superiores da organização estejam ativamente engajados com a promoção da diversidade. O estabelecimento de metas de diversidade 26 (46%) e a coleta de dados demográficos 22 (39%), são relativamente comuns, demonstra que algumas organizações estão adotando abordagens mais estruturadas e mensuráveis. A avaliação e monitoramento do progresso, bem como a recepção de queixas/reclamações, foram marcadas por 36% (20 participantes cada) e a realização de auditoria/diagnóstico de diversidade foi mencionada por 15 (27%), são menos comuns, estes resultados sugerem que o monitoramento contínuo e a análise crítica das iniciativas de diversidade não são amplamente considerados no processo de desenvolvimento da estratégia de diversidade. Um percentual significativo 6 (11%) aponta que suas organizações não possuem uma estratégia de diversidade. Apenas um participante (2%) mencionou a realização de projetos específicos voltados para a inserção laboral de migrantes e refugiados, uma prática que foi acrescentada pelo próprio respondente. Também, apenas um participante (2%) declarou desconhecer a existência de uma estratégia de diversidade em sua organização. Portanto, a promoção de um ambiente inclusivo parece ser a base para o desenvolvimento da estratégia de diversidade, mas a formalização e o monitoramento das práticas de diversidade ainda podem ser aprimorados em várias organizações.

A elevada porcentagem de respostas que indicam o fomento de um ambiente inclusivo (84%) como uma das principais medidas utilizadas para desenvolver a estratégia de diversidade, evidencia o reconhecimento das organizações sobre a necessidade de promover um local de trabalho que integre e valorize diferentes perspectivas e experiências. Esse dado está em consonância com a literatura que aponta para a inclusão como um aspecto central na construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, como enfatizado por Hayes (2002) e pelo relatório da OIT (2022). Observando outras medidas importantes, como a revisão e atualização dos processos e políticas de Recursos Humanos (55%), a diversificação da liderança (50%) e o estabelecimento de metas de diversidade e inclusão (46%), podemos deduzir que 45%, 50% e 54% das organizações

ainda estão em estágios iniciais ou intermediários na implementação de práticas de diversidade mais estruturadas e estratégicas. Essas medidas refletem um esforço organizacional em alinhar a diversidade às operações internas, um movimento crucial para evitar que a diversidade seja tratada apenas de forma superficial, como apontado por Torres e Pérez-Nebra (2014). Outro ponto relevante é a menor ênfase dada à auditoria/diagnóstico de diversidade (27%) e ao reconhecimento da inexistência de uma estratégia de diversidade (11%). Isso sugere que muitas organizações ainda não adotaram uma abordagem proativa e sistêmica na gestão da diversidade, o que pode limitar o impacto positivo que tais políticas poderiam ter. A ausência de uma estratégia clara pode refletir a falta de compreensão ou prioridade por parte da alta liderança, uma questão abordada por Pinto (2023), que destaca a importância de mapeamentos e diagnósticos contínuos para extrair o máximo potencial da diversidade. Os dados também revelam práticas mais específicas e direcionadas, como projetos voltados para a inserção laboral de migrantes e refugiados, uma iniciativa acrescentada pelo próprio respondente. Considerando a crescente importância de grupos vulneráveis no mercado de trabalho, como discutido por Ingold et al. (2023), essa abordagem representa uma oportunidade significativa para enriquecer o ambiente de trabalho com diferentes perspectivas e habilidades. Ainda, é importante destacar que a coleta de informações sobre os dados demográficos da força de trabalho (39%) e a avaliação e monitoramento do progresso (36%) são aspectos ainda subvalorizados, apesar de serem fundamentais para o desenvolvimento de políticas de diversidade eficazes. A ausência de dados precisos e atualizados impede que as organizações avaliem corretamente o impacto das suas iniciativas de diversidade, como também ressaltado por Rosa (2020), que menciona a importância de uma cultura organizacional que não só valorize a diversidade, mas também a gerencie de maneira estratégica e informada.

Em resumo, os dados da tabela corroboram estudos anteriores (Cox, 1994; Hanashiro & Carvalho, 2005; Kirton & Greene, 2022; Pinto, 2023; Torres & Pérez-Nebra, 2014) ao demonstrar que, embora as organizações estejam progredindo na promoção da diversidade e inclusão, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que essas práticas sejam plenamente integradas às suas estratégias de negócios e operações diárias. A implementação de políticas de diversidade deve ser acompanhada por um compromisso real e contínuo com a avaliação e o aperfeiçoamento dessas práticas, alinhando-as com as necessidades e expectativas tanto dos colaboradores quanto do mercado.

12 Iniciativas e Práticas de Diversidade e Inclusão

O gráfico 17 representa as iniciativas e práticas de diversidade e inclusão adotadas pelas organizações, conforme as respostas coletadas por meio do questionário aplicado. Os dados foram obtidos a partir da questão: “Quais iniciativas e práticas de diversidade e inclusão são utilizadas na sua organização? (Assinale todas as opções aplicáveis)”. As opções oferecidas aos participantes incluíram: Cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais; Compromisso da liderança de topo; Auditoria em diversidade e inclusão; Formação e Desenvolvimento em diversidade e inclusão; Recrutamento e Seleção; Planejamento da sucessão; Comitês e grupos de afinidade; Estabelecimento de metas de diversidade e inclusão; Medição da diversidade e inclusão; Monitoramento da diversidade e inclusão e Outras.



Gráfico 17 – Iniciativas e Práticas de D&I Adotadas pelas Organizações

A principal estratégia adotada pelas organizações para promover um ambiente inclusivo, com 46 (82%) das respostas, é a “Cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais”. Em segundo

lugar, aparecem as práticas de “Compromisso da liderança de topo” e “Recrutamento e Seleção”, ambos com 35 (62%), o que indica que muitas organizações consideram crucial tanto a inclusão nos processos de contratação quanto o engajamento ativo da liderança nas iniciativas de diversidade. “Formação e Desenvolvimento em diversidade e inclusão” é outra prática significativa, sendo adotada por 31 (55%) das organizações, evidenciando a importância atribuída à capacitação contínua para fomentar um ambiente de trabalho inclusivo. No entanto, embora o “Estabelecimento de metas de diversidade e inclusão” 21 (37%) seja relativamente comum, refletindo uma tendência significativa de formalizar objetivos voltados para a promoção desses valores, o “Monitoramento da diversidade e inclusão” 19 (34%) e a “Medição da diversidade e inclusão” 17 (30%) ocorrem com menor frequência. Esse cenário sugere que, apesar do interesse em estabelecer metas, ainda há um longo caminho a ser percorrido para assegurar que essas metas sejam acompanhadas e avaliadas sistematicamente, de modo a garantir sua eficácia nas organizações. Ademais, a auditoria em diversidade e inclusão é a prática menos comum, presente em apenas 9 (16%) das organizações, o que indica um baixo nível de formalização e revisão sistemática dessas políticas. Por fim, 2 (4%) dos participantes mencionaram “Outras” práticas, sugerindo a existência de iniciativas menos convencionais ou mais específicas que não foram abrangidas nas categorias principais. Esses dados sugerem que, embora muitas organizações estejam comprometidas com a promoção de uma cultura inclusiva, ainda existem lacunas significativas em práticas específicas, como o estabelecimento de metas, monitoramento e auditorias, que poderiam fortalecer as iniciativas de diversidade e inclusão nas organizações.

Os resultados do estudo indicam que, embora práticas de inclusão, como a “Cultura organizacional baseada no respeito mútuo” e o “Compromisso da liderança de topo”, sejam amplamente adotadas e reconhecidas como fundamentais para a gestão da diversidade, conforme destacado por Cox (1991), ainda há uma subestimação significativa da importância de auditorias contínuas e do monitoramento rigoroso. Essa lacuna entre o reconhecimento teórico da relevância dessas práticas e sua aplicação prática nas organizações, como discutido por Chidiac (2020) e Torres e Pérez-Nebra (2014), sugere que muitas empresas estão em fases iniciais ou intermediárias na implementação de uma gestão de diversidade verdadeiramente eficaz e integrada. Adicionalmente, o relatório da OIT (2022) e os estudos de Pinto (2023) destacam a necessidade de integrar a diversidade na estratégia organizacional e de adotar uma

abordagem sistêmica e contínua para a gestão da diversidade. No entanto, apenas 37% das organizações relataram “estabelecer metas de diversidade”, o que indica uma falha em alinhar as práticas de diversidade com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização. A variação na adoção das práticas de diversidade pode refletir diferentes níveis de maturidade organizacional em relação à gestão da diversidade. Organizações em fases iniciais tendem a concentrar-se na criação de uma cultura de respeito e compromisso da liderança, enquanto organizações mais maduras, como sugerido por Torres e Pérez-Nebra (2014), avançam para práticas mais sofisticadas de auditoria e monitoramento. Em conclusão, embora muitas organizações tenham adotado práticas importantes para promover a diversidade e a inclusão, ainda há um considerável percurso a ser seguido na adoção de práticas mais rigorosas e sistemáticas, como auditorias e monitoramento contínuo. Para um progresso mais significativo, é fulcral que as organizações integrem a diversidade em sua estratégia de negócios e implementem uma abordagem sistêmica e contínua, conforme sugerido pela literatura (Cox, 1991; Torres & Pérez-Nebra, 2014; Thomas & Ely, 1996). Isso não apenas criará um ambiente inclusivo, mas também maximizará o potencial da diversidade para a inovação e a competitividade organizacional.

12.1 Iniciativas e Práticas de Diversidade e Inclusão com base na dimensão

A tabela 5 apresenta a distribuição de práticas de diversidade e inclusão em organizações de diferentes portes, categorizadas como Micro (0-9 colaboradores), Pequeno (10-49 colaboradores), Médio (50-249 colaboradores) e Grande (mais de 250 colaboradores).

Iniciativas e práticas de diversidade e inclusão	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	(Fr)	(%)	(Fr)	(%)	(Fr)	(%)	(Fr)	(%)	(Fr)	(%)
Cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais.	7	78%	8	80%	15	83%	16	84%	46	82%
Compromisso da liderança de topo	6	67%	6	60%	9	50%	14	74%	35	63%
Auditoria em diversidade e inclusão	2	22%	0	0%	3	17%	4	21%	9	16%
Formação e Desenvolvimento em diversidade e inclusão	5	56%	3	30%	10	56%	13	68%	31	55%
Recrutamento e Seleção	5	56%	5	50%	14	78%	11	58%	35	63%
Planeamento da sucessão	7	78%	1	10%	5	28%	3	16%	16	29%
Comitês e grupos de afinidades	2	22%	1	10%	3	17%	7	37%	13	23%
Estabelecimento de metas de diversidade e inclusão	4	44%	3	30%	4	22%	10	53%	21	38%
Medição da diversidade e inclusão	4	44%	1	10%	4	22%	8	42%	17	30%
Monitoramento da diversidade e inclusão	3	33%	1	10%	5	28%	10	53%	19	34%
Outras	1	11%	1	10%	0	0%	0	0%	2	4%
Organizações participantes	9	16%	10	18%	18	32%	19	34%	56	100%

Tabela 5 – Iniciativas e Práticas de D&I por Porte Organizacional

Cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais: esta prática é amplamente adotada em todos os portes de organizações, sendo mais prevalente em organizações de médio (83%) e grandes portes (84%). Isso sugere que organizações maiores, que possuem mais recursos e, possivelmente, maior diversidade em seu quadro de colaboradores, tendem a priorizar a cultura organizacional voltada para a inclusão. Organizações de micro (78%) e pequeno porte (80%) também valorizam essa prática, embora em uma proporção ligeiramente menor.

Compromisso da liderança de topo: o compromisso da liderança de topo com a diversidade e inclusão apresenta maior prevalência em grandes organizações (74%), seguido por micro (67%) e pequenas (60%) organizações. No entanto, apenas 50% das organizações de médio porte relataram essa prática.

Auditoria em diversidade e inclusão: a prática de auditoria em diversidade e inclusão é menos comum em todos os portes das organizações participantes, com maior incidência em médias (17%) e grandes (21%) organizações. As micro também relataram uma participação nesta prática (22%), mas nenhuma pequena organização indicou realizar auditorias de diversidade e inclusão. Esse dado pode refletir a percepção de que auditorias exigem recursos significativos, sendo mais viáveis em organizações maiores.

Formação e Desenvolvimento em diversidade e inclusão: essa prática é adotada por 55% das organizações, sendo mais prevalente em organizações de grande porte (68%). Em seguida, estão as organizações de médio e micro porte, com 56% cada. Já as organizações de pequeno porte também aderem a essa prática, embora em menor escala (30%).

Recrutamento e Seleção: o recrutamento e seleção com foco na diversidade é uma prática bem representada em organizações de médio (78%) e grande porte (58%). Pequenas (50%) e micro organizações (56%) também adotam essa prática, mas em menor proporção, o que pode estar relacionado à menor necessidade de recrutamento constante em organizações menores.

Planejamento da sucessão: esta prática é pouco comum em organizações de pequeno (10%), médio porte (28%) e grande porte (16%). Por outro lado, micro organizações (78%) reportam uma alta prevalência dessa prática, o que pode ser surpreendente. Esse fenômeno pode parecer contraintuitivo, considerando que microempresas geralmente dispõem de menos recursos e estruturas formais para a implementação de processos sucessórios. No entanto, a alta prevalência desse comportamento pode sugerir uma conscientização mais acentuada ou uma necessidade imperiosa de assegurar a continuidade das operações, particularmente em contextos empresariais nos quais a ausência de um líder chave pode exercer um impacto direto e imediato sobre a sobrevivência da empresa.

Comitês e grupos de afinidades: grupos de afinidade são mais comuns em grandes organizações (37%), enquanto são significativamente menos prevalentes em micro (22%), pequenas (10%) e médias (17%) organizações.

Estabelecimento de metas de diversidade e inclusão: a prática de estabelecer metas de diversidade e inclusão é mais comum em grandes empresas (53%) e menos frequente em médias (22%). Pequenas (30%) e micro organizações (44%) também adotam esta prática, mas em menor escala.

Medição da diversidade: 30% das organizações medem a diversidade e inclusão, com uma adoção mais alta em grandes (42%) e micro organizações (44%). Isso realmente sugere que as empresas maiores, possivelmente por conta de maiores recursos, regulamentações mais rigorosas ou uma maior pressão por parte dos stakeholders, tendem

a estar mais comprometidas com a implementação de sistemas de medição de diversidade e inclusão. Por outro lado, é interessante notar que as microempresas, apesar de muitas vezes terem recursos limitados, também mostram um percentual relativamente alto de adoção dessas práticas. Isso pode indicar que, mesmo em um contexto de menor escala e com menos recursos, algumas microempresas estão comprometidas com a promoção da diversidade e inclusão, possivelmente por acreditarem que esses valores são fundamentais para a cultura organizacional ou para se manterem competitivas em um mercado que valoriza cada vez mais essas práticas. Essa comparação destaca como a dimensão da empresa pode influenciar a implementação de práticas de diversidade e inclusão, mas também como esse compromisso pode ser relevante em diferentes contextos empresariais, independentemente do tamanho da organização.

Monitoramento da diversidade e inclusão: 34% das organizações realizam monitoramento, sendo mais comum em grandes organizações (53%), enquanto são significativamente menos prevalentes em micro (33%), pequenas (10%) e médias (28%) organizações.

Outras práticas: outras práticas são raramente relatadas, sendo que micro e pequenas organizações (11%, 10% respectivamente) foram as únicas a mencioná-las.

De modo geral, empresas de grande porte tendem a adotar um maior número de práticas em relação à diversidade e inclusão, enquanto micro e pequenas empresas mostram uma adoção mais seletiva dessas práticas. As práticas mais difundidas entre todos os portes incluem a promoção de uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo e o recrutamento e seleção com foco na diversidade. Por outro lado, práticas como auditorias e formação de comitês são menos comuns. Esta análise destaca a importância de considerar o tamanho da organização ao avaliar o desenvolvimento e a implementação de práticas de diversidade e inclusão, com empresas maiores tendo uma maior capacidade de adotar uma gama mais ampla de iniciativas.

12.2 Análise Comparativa das Iniciativas e Práticas da Diversidade e Inclusão de acordo com a Dimensão e o Setor de Atividade

Conforme apresentado na Tabela 6, foi realizada uma análise comparativa das iniciativas e práticas de Diversidade e Inclusão (D&I) entre as organizações de diferentes dimensões

(Micro, Pequena, Média e Grande) e os setores de atividades econômicas (Primário, Secundário e Terciário).

Dimensão	Setor	Qtd.	Cultura organizacional	Compromisso da liderança de topo	Auditoria em D&I	Formação e Desenvolvimento em D&I	Recrutamento e Seleção	Planejamento da sucessão	Comitês e grupos de afinidades	Estabelecimento de metas de D&I	Medição da D&I	Monitoramento da D&I	Outras
Micro	Primário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Secundário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Terciário	9	78%	67%	44%	56%	56%	56%	44%	33%	44%	44%	11%
Pequena	Primário	1	0	0	0	0	100%	0	0	100%	0	0	0
	Secundário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Terciário	9	89%	67%	0	44%	33%	11%	11%	44%	11%	11%	11%
Média	Primário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Secundário	3	100%	100%	0	33%	100%	67%	0	33%	33%	67%	0
	Terciário	15	80%	47%	20%	60%	73%	20%	20%	20%	20%	20%	0
Grande	Primário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Secundário	2	100%	50%	0	0	50%	0	0	0	0	0	0
	Terciário	17	82%	76%	24%	76%	59%	18%	41%	59%	47%	59%	0
TOTAL		56	82%	64%	20%	57%	61%	25%	27%	39%	30%	36%	4%

Tabela 6 Comparativo de Iniciativas e Práticas de D&I por Dimensão e Setores de Atividade

Micro organizações

Setor Terciário: Dentre as 9 organizações respondentes neste setor, foram observados percentuais elevados em relação à “Cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais” com 7 respostas (78%), e ao “Compromisso da liderança de topo” com 6 respostas (67%). Práticas relacionadas à “Formação e Desenvolvimento em D&I”, “Recrutamento e Seleção” e “Planeamento da Sucessão” aparecem com 5 (56%), indicando um envolvimento expressivo nesses itens. Por outro lado, práticas como “Auditoria em D&I”, “Medição da D&I”, “Comitês e grupos de afinidades” e “Monitoramento da D&I” têm valores menores, mas ainda significativos, com 4 (44%). “Outras” práticas de D&I é indicada por 1 organização (11%).

Setores Primário e Secundário: Não há representação de micro organizações nestes setores.

Pequenas Organizações

Setor Primário: Apenas uma organização de pequeno porte representa este setor de atividade, e adota o “Recrutamento e Seleção” e “Estabelecimento de metas de D&I” como práticas para gestão da diversidade e inclusão.

Setor Terciário: As 9 organizações de pequeno porte respondentes neste setor demonstraram um elevado envolvimento em relação à “Cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais”, com 8 respostas (89%), e ao “Compromisso da liderança de topo”, com 6 respostas (67%). “Formação e Desenvolvimento em D&I” 4 (44%), “Estabelecimento de metas de D&I” 4 (44%) e “Recrutamento e Seleção” 3 (33%) exibem percentuais reduzidos, mas com relevância considerável. Outras práticas de Diversidade e Inclusão, como “Planejamento da sucessão”, “Comitês e grupos de afinidades”, “Medição da D&I” e “Monitoramento da D&I”, foram indicadas por 1 (11%) das organizações.

Setor Secundário: Não há organizações de pequeno porte representadas neste setor.

Médias Organizações

Setor Secundário: Com 3 organizações respondentes, apresenta 100% de adoção em “Cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais”, “Compromisso da liderança de topo”, e “Recrutamento e Seleção”. “Planejamento da sucessão” e “Monitoramento da D&I” também estão presentes em 2 (67%), enquanto “Formação e Desenvolvimento em D&I” e “Estabelecimento de metas de D&I” aparecem com 1 (33%). Não há outras práticas adotadas neste setor.

Setor Terciário: Composta por 15 organizações respondentes, este setor demonstra 12 (80%) de envolvimento em “Cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais” e 11 (73%) em “Recrutamento e Seleção”. “Formação e Desenvolvimento em D&I” é praticada por 9 (60%) das organizações e o “Compromisso da liderança de topo” por 7 (47%). As práticas como “Planejamento da sucessão” e “Comitês e grupos de afinidades”, têm baixa adesão, com 3 (20%) para cada uma delas.

Setor Primário: Não possui representação de organizações de médio porte.

Grandes Organizações:

Setor Terciário: Com 17 organizações respondentes neste setor, registra a maior participação nas práticas de Diversidade e Inclusão. A “Cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais” está presente em 14 (82%) das organizações, e “Compromisso da liderança de topo” e “Formação e Desenvolvimento em D&I” têm 13 (76%). As práticas de

“Recrutamento e Seleção”, “Estabelecimento de metas de D&I” e “Monitoramento da D&I” aparecem com 10 (59%). “Medição da D&I” e “Comitês e grupos de afinidade” representam 8 (47%) e 7 (41%), respectivamente.

Setor Secundário: Composto por 2 organizações respondentes, apresenta 100% de adesão em “Cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais” e 1 (50%) em “Compromisso da liderança de topo” e “Recrutamento e Seleção”. Não há representação de outras práticas de Diversidade e Inclusão entre as organizações de grande porte deste setor.

Setor Primário: Não há organizações de grande porte neste setor.

A análise dos dados da tabela mostra que a maioria das 56 organizações implementam práticas relacionadas à “Cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais” 46 (82%), seguida pelo “Compromisso da liderança de topo” 36 (64%), “Recrutamento e Seleção” 34 (61%), e “Formação e Desenvolvimento em D&I” 32 (57%). Por outro lado, práticas estratégicas como “Estabelecimento de metas de diversidade e inclusão” 22 (39%), “Monitoramento da diversidade e inclusão” 20 (36%), “Medição da diversidade e inclusão” 17 (30%) e “Auditoria em diversidade e inclusão” 11 (20%) são menos frequentes. Udín et al. (2017) destacam que a falta dessas práticas pode impedir a organização de ajustar suas estratégias para maximizar os benefícios da diversidade, como inovação e melhoria do desempenho. Além disso, Cox (1991) e Torres e Pérez-Nebra (2014) enfatizam que a implementação eficaz de diversidade e inclusão requer não apenas o compromisso da liderança e mudanças na cultura organizacional, mas também estratégias contínuas como auditorias e monitoramento para identificar e superar barreiras à inclusão. A falta de práticas como “Comitês de afinidades” 15 (27%) e “Planeamento da sucessão” 14 (25%), evidenciada nos dados, sugere áreas onde as organizações podem alinhar-se melhor com as estratégias recomendadas para promover uma cultura verdadeiramente inclusiva.

Essa análise sugere que o setor terciário e as organizações de maior porte são mais ativas em suas iniciativas de Diversidade e Inclusão, enquanto setores e portes menores, especialmente micro organizações e setores primário e secundário, apresentam menor envolvimento e menos diversidade de práticas de Diversidade e Inclusão. Além disso, os

dados revelam variações na adoção de práticas de D&I entre empresas de diferentes tamanhos e setores, refletindo os desafios estruturais e culturais.

13 Desafios na implementação de iniciativas e práticas de diversidade e inclusão

O gráfico 18 apresenta os principais desafios enfrentados na implementação de iniciativas e práticas de diversidade e inclusão, de acordo com a opinião dos respondentes.

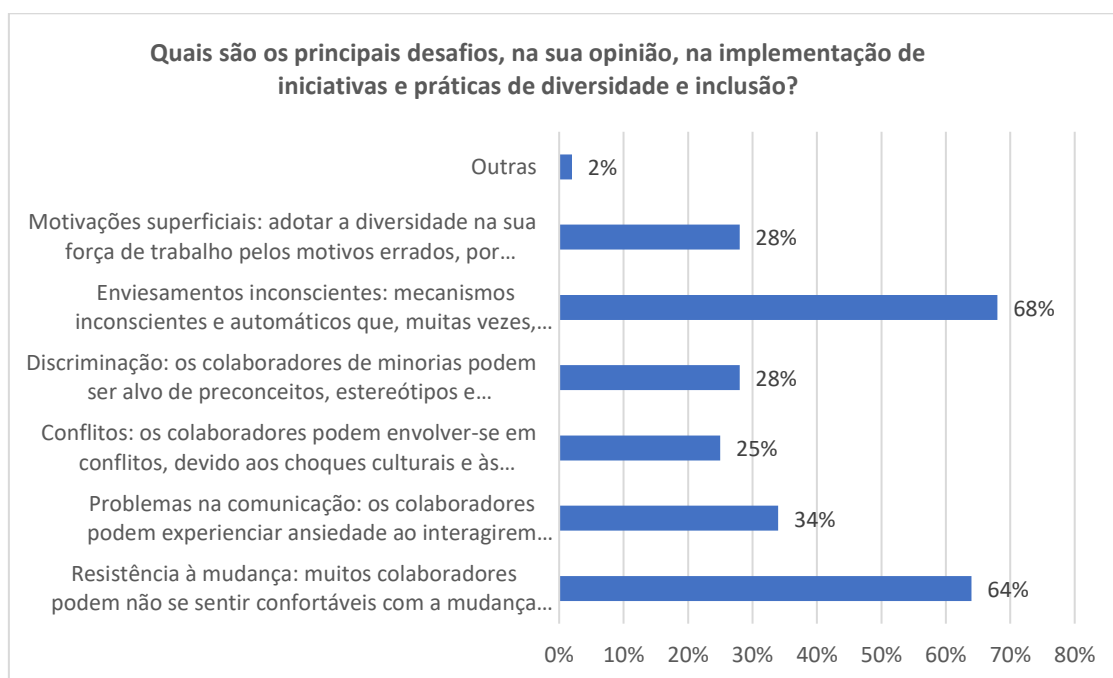


Gráfico 18 – Principais Desafios na Implementação de Iniciativas e Práticas de D&I

Enviesamentos inconscientes: Este é o desafio mais citado, com 38 (68%) dos respondentes identificando-o como um obstáculo significativo. Este panorama indica como os vieses inconscientes influenciam as percepções e interações no ambiente de trabalho, destacando a tendência humana de categorizar e preferir grupos semelhantes ao seu próprio, o que pode resultar em preconceitos sutis e difíceis de serem detectados. Segundo Rosa (2020), as pessoas categorizam-se a si mesmos e a outros indivíduos com características semelhantes no “grupo interno” e aqueles que são diferentes no “grupo externo”, sendo que, segundo a Teoria da Identidade Social, a associação dentro do grupo é percebida como mais positiva do que a associação do “grupo externo” (Rosa, 2020). Isso destaca a importância de treinamentos e ações que abordem e mitiguem esses preconceitos inconscientes nas organizações.

Resistência à mudança: A resistência à mudança aparece como o segundo maior desafio, sendo apontada por 36 (64%) dos respondentes. Conforme apontado por Malheiros et al. (2020), ao enfatizar as diferenças, pode acabar não reconhecendo a discriminação e as disparidades existentes, o que pode resultar em inação em relação a esses problemas (Kirton & Greene, 2022 como citado em Pinto, 2023). Esse dado sublinha a necessidade de estratégias de gestão de mudanças eficazes, que promovam um ambiente de aceitação e adaptação.

Problemas na comunicação: A comunicação deficiente ou ineficaz é identificada por 19 (34%) dos respondentes como um desafio. A comunicação deficiente ou ineficaz pode prejudicar a eficácia das iniciativas de diversidade e inclusão nas organizações. Para mitigar esse problema, é essencial que as organizações invistam em uma comunicação clara, inclusiva e empática, assegurando que todos os colaboradores compreendam e se engajem nas práticas de diversidade e inclusão (Rosa, 2020).

Motivações superficiais: A adoção da diversidade por motivos inadequados, como uma simples questão de imagem ou pressão externa, foi mencionada por 16 (28%) dos respondentes. Isso indica uma preocupação com a autenticidade das iniciativas de diversidade, sugerindo que práticas superficiais podem não resultar em mudanças reais e sustentáveis. Segundo Torres e Pérez-Nebra (2014), a diversidade não deve ser tratada de forma superficial, apenas para cumprir normas ou para atender a pressões externas; é necessária uma abordagem genuína e integrada para que as políticas e ações de diversidade sejam verdadeiramente eficazes.

Discriminação: A discriminação direta contra colaboradores de minorias também foi destacada por 16 (28%) dos respondentes. Ely e Thomas (2020) discutem a necessidade de as empresas irem além das justificativas econômicas para a diversidade e foquem em criar ambientes de trabalho inclusivos que realmente promovam a igualdade de oportunidades e desafiem os preconceitos e estereótipos que afetam as minorias.

Conflitos culturais: Os conflitos decorrentes de choques culturais foram citados por 14 (25%) dos respondentes como um obstáculo na implementação dessas iniciativas.

Hofstede et al. (2010) destacam como diferenças culturais podem levar a mal-entendidos e conflitos no ambiente de trabalho, especialmente quando não são gerenciadas de forma adequada. Os autores argumentam que, enquanto a diversidade cultural pode enriquecer

as organizações, ela também pode ser uma fonte de desafios significativos, exigindo estratégias eficazes de gerenciamento para garantir que esses conflitos não fragmentem o ambiente de trabalho.

Outras: Um pequeno percentual (2%) dos respondentes mencionou outros desafios que não foram especificamente destacados no gráfico. Isso pode incluir fatores menos comuns ou mais específicos a certos contextos organizacionais.

Os dados analisados indicam que a implementação de iniciativas e práticas de diversidade e inclusão enfrenta desafios consideráveis, especialmente aqueles relacionados a preconceitos inconscientes e à resistência à mudança. Para que essas iniciativas obtenham sucesso, torna-se essencial que as organizações invistam na conscientização e em treinamentos, além de desenvolverem estratégias sólidas para enfrentar esses obstáculos. Ademais, é imperativo garantir que as motivações subjacentes a tais práticas sejam autênticas e que exista uma comunicação eficaz, capaz de promover a integração plena de todos os colaboradores.

O presente estudo analisou as iniciativas e práticas de diversidade e inclusão em organizações portuguesas signatárias da Carta para a Diversidade, revelando insights significativos sobre o estado atual da gestão da diversidade e inclusão no contexto nacional. Os resultados indicam que, embora haja um compromisso declarado com a diversidade nos níveis estratégicos das organizações, persistem desafios consideráveis na implementação efetiva de programas formais e práticas estruturadas.

As dimensões da diversidade mais abordadas pelas organizações são a deficiência, o sexo e a idade, refletindo, em grande medida, as exigências legais em vigor. Este enfoque sugere que a conformidade legal ainda é um motivador primário na promoção da diversidade, em vez de uma compreensão aprofundada dos benefícios estratégicos que a diversidade e inclusão podem aportar à organização.

As iniciativas consideradas mais eficazes pelos gestores incluem o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva e o comprometimento da gestão de topo. No entanto, a existência de programas formais de diversidade é menos consensual, evidenciando uma lacuna entre o discurso estratégico e a prática operacional. Os principais desafios identificados na implementação dessas iniciativas são os vieses inconscientes e a resistência à mudança, fatores que podem minar os esforços de promoção de um ambiente verdadeiramente inclusivo.

Esses resultados confirmam e expandem o conhecimento existente sobre a gestão da diversidade e inclusão, destacando a predominância de uma abordagem que atende principalmente às exigências legais, em vez de promover uma verdadeira cultura inclusiva. Isso está em linha com teorias de gestão da diversidade, como as de Cox (1994) e Thomas e Ely (1996), que sugerem que a conformidade legal é frequentemente o ponto de partida para muitas organizações, mas não deve ser o ponto final. A diferença entre organizações que adotam uma abordagem de “conformidade legal” e aquelas que promovem uma cultura de “aprendizado e efetividade” pode ser explicada pela maturidade organizacional e pelo nível de comprometimento da gestão de topo.

A análise comparativa das práticas de diversidade e inclusão, de acordo com a dimensão e o setor de atividade, mostrou que as organizações maiores e do setor terciário são mais ativas em iniciativas de diversidade e inclusão, enquanto empresas menores e dos setores

primário e secundário participam menos, refletindo desafios estruturais e culturais na adoção dessas práticas.

Embora haja progresso significativo, a efetividade das práticas ainda depende do compromisso genuíno dos líderes e da disposição das organizações em ir além das exigências legais para integrar a diversidade e inclusão de forma mais profunda em sua cultura organizacional.

Teoricamente, o estudo contribui para o avanço do conhecimento na área ao destacar a importância da gestão estratégica e da comunicação clara das iniciativas de diversidade. A inclusão dessas práticas nos documentos estratégicos e o comprometimento demonstrado pela liderança têm sido fatores eficazes na promoção de um ambiente mais inclusivo, conforme demonstrado pelos dados. No entanto, o estudo ressalta a necessidade de programas formais mais robustos e contínuos, que garantam a implementação efetiva das políticas de diversidade.

Entre as limitações do estudo, destacam-se as metodológicas, como o uso exclusivo de questionários, que podem não captar toda a complexidade das percepções dos gestores sobre as práticas de diversidade e inclusão. Além disso, a amostra restrita a organizações signatárias da Carta para a Diversidade pode não refletir o panorama geral das organizações em Portugal, limitando a generalização dos resultados. Essas limitações sugerem cautela na interpretação dos resultados, e futuras pesquisas poderiam utilizar métodos qualitativos, como entrevistas, para capturar percepções mais detalhadas.

Novas perguntas de pesquisa que surgem deste estudo incluem: Como as organizações podem superar desafios culturais e institucionais na implementação de práticas de diversidade e inclusão? Qual é o papel específico da formação contínua e do desenvolvimento de competências na promoção de uma cultura inclusiva?

Para estudos futuros, recomenda-se a adoção de metodologias mistas que combinem abordagens quantitativas e qualitativas, permitindo uma compreensão mais profunda das práticas e percepções relacionadas à diversidade e inclusão. Estudos longitudinais também seriam valiosos para avaliar o impacto das iniciativas de diversidade ao longo do tempo e identificar tendências emergentes.

As implicações práticas deste estudo são significativas. As organizações devem investir em programas formais de diversidade e inclusão, promover a formação contínua para combater vieses inconscientes e assegurar que o comprometimento com a diversidade seja tangível em todos os níveis hierárquicos. É crucial que a diversidade seja integrada na estratégia organizacional, com metas claras e mecanismos de monitorização e avaliação que permitam ajustar as práticas conforme necessário.

Em conclusão, embora as organizações portuguesas signatárias da Carta para a Diversidade tenham demonstrado progressos na gestão da diversidade e inclusão, os resultados evidenciam que há um caminho a percorrer para a efetiva integração dessas práticas. A promoção de uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva requer um esforço contínuo e estratégico, que transcenda a conformidade legal e incorpore a diversidade como um valor intrínseco e um diferencial competitivo.

Este estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão da diversidade e inclusão em Portugal, oferecendo subsídios para a melhoria das práticas organizacionais e para a formulação de políticas públicas mais eficazes. Espera-se que as conclusões apresentadas incentivem o desenvolvimento de estratégias mais abrangentes e sustentáveis, promovendo ambientes de trabalho que valorizem e potencializem a diversidade em todas as suas dimensões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, G. S. D., & Siqueira, M. V. S. (2007). Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. *Anais do XXXI Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração—ENANPAD*. ANPAD.
- APPDI (2023, november 28). Carta para a Diversidade. <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>
- Berkel, R. V., R., Ingold, J., McGurk, P., Boselie, P., & Bredgaard, T. (2017) Editorial introduction: An introduction to employer engagement in the field of HRM. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 503-513. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12169>
- Blake, A. M., & Cox, T. H. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Brandão, J. B. (2013). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Editora FGV.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2017). *Gestão estratégica de recursos Humanos*. Editora Saraiva Educação SA.
- Chaby, R. R. D. S. I. D. (2022). *Análise do impacto da Carta Portuguesa para a Diversidade nas organizações signatárias*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Universitário de Lisboa.
- Chidiac, E. (2020). *Strategic management of diversity in the workplace: A comparative study of the United States, Canada, United Kingdom and Australia*. Routledge.
- Correia, M. (2017). *Diversidade no local de trabalho: estudo de caso numa empresa do setor público*. [Tese de Mestrado não publicada]. ISCTE.
- Cox Jr, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. SAGE Publications.
- Cunha, D. I. C. (2023). *A diversidade cultural e a inclusão nas empresas em Portugal*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Aveiro.
- Decreto-Lei n° 54/2018, de 6 de julho. *Diário da República n° 129/2018, Série I*.
- Del Corso, J. M., Petraski, S. J., da Silva, W. V., & Taffarel, M. (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 49-57.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting serious about diversity: Enough already with the business case. *Harvard Business Review*, 98(6), 114-122.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 18-25.
- França, L. C. L. D. (2023). *Diversidade e inclusão como fator diferenciador para obtenção de vantagem competitiva nas organizações*. [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Educação de Coimbra.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage.
- Hanashiro, D. M. M., & Carvalho, S. G. (2005). Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1-21.
- Hayes, B. C. (2002). *Creating inclusive organizations: its meaning and measurement*. [Dissertação de Mestrado]. Old Dominion University.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Ingold, J., & McGurk, P. (Eds.). (2023). *Employer Engagement: Making Active Labour Market Policies Work*. Policy Press.
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2022). *The dynamics of managing diversity and inclusion: A critical approach*. Routledge.
- Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto. *Diário da República n.º 151/2017, Série I*.
- Lei n.º 93/2017, de 23 de agosto. *Diário da República n.º 161/2017, Série I*.
- Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro. *Diário da República n.º 6/2019, Série I*.
- Lei n.º 26/2019, de 28 de março. *Diário da República n.º 61/2019, Série I*.

- Lima, M. E. O., & Pereira, M. E. (2004). *Estereótipos, preconceitos e discriminação: perspectivas teóricas e metodológicas*. EDUFBA.
- Malheiros, M. B., Anklam, A., Barcellos, J., Cardoso, M. N., & da Silva, T. S. (2020). Diversidade e inclusão social: estudo de caso em filial de uma rede de farmácia. *UNIFESO-Humanas e Sociais*, 6(6), 38-52.
- Organização Internacional do Trabalho. (2022). Transformar empresas através da diversidade e da inclusão Organização Internacional do Trabalho. *OIT*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_841348.pdf
- Page, S. E. (2010). *Diversity and complexity*. Princeton University Press.
- Pinto, B. E. C. (2023). *Gestão da diversidade nas organizações de trabalho: uma revisão sistemática da literatura*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto.
- Rosa, M. C. D. A. Q. (2020). *A gestão da diversidade nas organizações e a sua relação com o compromisso afetivo dos colaboradores: o papel da justiça organizacional e da satisfação no trabalho*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Universitário de Lisboa.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. D. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49, 337-348. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>
- Silva, G. N. (2024). *Diversidade e inclusão de género nas empresas lusófonas: Uma perspetiva comparada entre Brasil e Portugal*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Nova de Lisboa.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A. R. (2014). Diversidade cultural no contexto organizacional. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed*, 443-463.
- Udin, S. H., Suharnomo, A. Y., & Wikaningrum, T. (2017). A systematic literature review of managing workplace diversity for sustaining organizational competitive advantage. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 8(12), 398-406.

Wyatt-Nichol, H., & Antwi-Boasiako, K. B. (2012). Diversity Management: Development Practices and Perceptions among State and Local Government Agencies. *Public Personnel Management*, 41(4), 749-772. <https://doi.org/10.1177/009102601204100409>

Apêndice I – Guião da Entrevista

Inquérito

A presente entrevista enquadra-se num trabalho de investigação intitulado de «Gestão da Diversidade e inclusão: da teoria à prática», desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto | Politécnico do Porto. A entrevista destina-se a empresas com atividade em Portugal que assinaram voluntariamente a Carta Portuguesa para a Diversidade, mostrando, desta forma, uma valorização e um compromisso para com as questões de diversidade e inclusão de recursos humanos. As informações recolhidas terão exclusivamente finalidades académicas. O anonimato das empresas participantes é garantido.

Nota: Segundo a Carta Portuguesa para a Diversidade, a diversidade é entendida como o reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação. Tendo presente a definição de diversidade anterior e considerando a seguinte escala de resposta, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Tendo presente a definição de diversidade anterior e considerando a seguinte escala de respostas, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Compromisso

1. A organização assume o compromisso e a promoção da diversidade ao nível da gestão de topo e outros níveis hierárquicos?					
2. A organização contempla, de forma explícita, nos documentos estratégicos (<i>ex. missão, valores, planos, regulamentos, etc.</i>) a diversidade enquanto valor?					
3. A organização possui um programa/planeamento formal para implementar e apoiar a diversidade no local de trabalho?					
4. A organização ausculta os/as seus/as colaboradores/as para identificar as suas necessidades e/ou atitudes face à diversidade?					
5. A organização tem práticas/procedimentos documentados para gerir a diversidade					
6. Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em:					
a. Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade					
b. Inovação e criatividade					
c. Maior motivação e eficiência					
d. Vantagem competitiva em relação a outras organizações					
e. Eficiência económica e rentabilidade					
f. Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente					
g. Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços					

Comunicação

7. A organização possui um plano de comunicação para a diversidade?					
8. Existe na organização um processo para garantir que a comunicação evita estereótipos?					
9. Existem na organização instrumentos para comunicar as iniciativas para a diversidade (<i>por exemplo Newsletter; Intranet; Comunicação aos clientes, fornecedores, Stakeholders; etc...</i>)?					

Formação e Desenvolvimento

10. O plano de formação inclui um módulo relacionado com a diversidade?					
11. Foram introduzidas na organização atividades e ferramentas para a sensibilização e aumento de consciência sobre a diversidade (<i>por exemplo workshops, seminários, team building, designação de uma pessoa de contacto em casos de discriminação ou bullying, etc...</i>)?					
12. O acolhimento/integração de novos colaboradores prevê informações acerca da política da diversidade da organização?					

Cultura

13. Existe na organização uma prática/cultura de valorização, promoção e inclusão da diversidade de cada pessoa?					
14. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação?					
15. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características?					

Recrutamento e Seleção

16. A organização promove práticas de recrutamento e seleção de pessoas com base em princípios de diversidade e inclusão?					
17. A organização procura aumentar o seu potencial recrutando diferentes tipos de colaboradores/as?					
18. A diversidade dos/as colaboradores/as reflete as características da comunidade onde a organização se insere (clientes, utentes, utilizadores/as, voluntárias/os, comunidades envolventes)?					
19. Os/As colaboradores/as responsáveis pelo recrutamento e seleção frequentam ações de formação (internas ou externas) sobre diversidade?					

20. Quais das seguintes medidas foram utilizadas para desenvolver a estratégia de diversidade da sua organização? (Assinale todas as opções aplicáveis)

() Recolha de informações sobre os dados demográficos da força de trabalho

() Auditoria/diagnóstico de diversidade

- Revisar e atualizar os processos e políticas de Recursos Humanos
- Estabelecer metas de diversidade e inclusão.
- Fomentar um ambiente inclusivo.
- Diversificar a liderança.
- Avaliar e monitorar o progresso.
- Queixas/Reclamações
- Não existe uma estratégia de diversidade na minha organização.
- Outras – Especificar

»» *Se a organização não tiver uma estratégia de diversidade e inclusão avançar para questões sociodemográficas.*

21. Quais iniciativas e práticas de diversidade e inclusão são utilizadas na sua organização? (Assinale todas as opções aplicáveis)

- Cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais
- Compromisso da liderança de topo
- Auditoria em diversidade e inclusão
- Formação e Desenvolvimento em diversidade e inclusão
- Recrutamento e Seleção
- Planeamento da sucessão
- Comitês e grupos de afinidades
- Estabelecimento de metas de diversidade e inclusão
- Medição da diversidade e inclusão
- Monitoramento da diversidade e inclusão
- Nenhuma
- Outras (especificar)

22. Que dimensões da diversidade são especificamente abordadas na estratégia de diversidade da sua organização? (Assinale todas as opções aplicáveis)

- Sexo
- Religião
- Idade
- Deficiência

- Orientação sexual
- Classe social
- Nenhuma
- Outras (especificar)

23. Na sua opinião, quais iniciativas são mais eficazes na implementação da diversidade e inclusão? (Aponta 3 opções mais relevantes)

- Pesquisa para recolha de informações sobre questões sobre a diversidade como: identificar problemas a serem abordados no processo educativo, identificar áreas onde serão necessárias mudanças, reunir indicadores-chaves para avaliar os progressos.
- Auditoria/diagnóstico para identificar potenciais fontes de preconceitos nos processos e se a cultura corporativa coloca, inadvertidamente, alguns colaboradores em desvantagens.
- Formação em diversidade em gerenciamento e valorização da diversidade com o intuito de promover a conscientização e o desenvolvimento de habilidades.
- Recrutamento e seleção que valorizam a diversidade nos diversos níveis.
- Desenvolver uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais.
- Promover oportunidades para reflexão, aprendizagem e desenvolvimento de práticas promotoras da Diversidade.
- Comitês, mentorias e grupos de afinidades.
- Instrumentos para comunicar as iniciativas para a diversidade (por exemplo Newsletter; Intranet; Comunicação aos clientes, fornecedores, Stakeholders; etc.).
- Diversidade e inclusão como uma prioridade e parte da estratégia da organização.
- Monitoramento, manutenção e sistematização: monitorar a mudança, avaliar os resultados e inserir as mudanças como parte dos processos regulares e contínuos da organização.
- Outras (especificar)

24. Quais os principais desafios na implementação de iniciativas e práticas de diversidade e inclusão? (Aponta 3 opções mais relevantes)

- Resistência à mudança: muitos colaboradores podem não se sentir confortáveis com a mudança e com aquilo que é considerado diferente.

- () Problemas na comunicação: os colaboradores podem experienciar ansiedade ao interagirem com colegas de outras culturas e de outros idiomas.
- () Conflitos: os colaboradores podem envolver-se em conflitos, devido aos choques culturais e às diferenças nas formas de pensar e de agir.
- () Discriminação: os colaboradores de minorias podem ser alvo de preconceitos, estereótipos e tendências etnocêntricas por parte das maiorias;
- () Enviesamentos inconscientes: mecanismos inconscientes e automáticos que, muitas vezes, condicionam a tomada de decisões, influenciadas por preconceitos e estereótipos.
- () Motivações superficiais: adotar a diversidade na sua força de trabalho pelos motivos errados, por exemplo, para passarem uma boa imagem e para não enfrentarem ações judiciais.
- () Outras (especificar)

Questões Sociodemográficas

Para terminar, pedimos-lhe que responda a um conjunto de questões de carácter sociodemográfico, que serão usados para caracterização do/as participantes do estudo. Relembramos que as suas respostas são confidenciais.

1. Nome da organização (apenas para identificar as organizações que já responderam o inquérito)

- *Resposta aberta*

2. Sexo

- Masculino

- Feminino

- Prefere não responder

3. Idade

() 18-24 anos de idade

() 25-34 anos de idade

() 35-44 anos de idade

() 45-54 anos de idade

() 55-64 anos de idade

() 65+ anos de idade

4. Habilitações literárias

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

5. Nacionalidade

- *Resposta aberta*

6. Há quanto tempo trabalha nesta Organização?

- () 1-5 anos
- () 6-10 anos
- () 11-15 anos
- () 16-20 anos
- () 20-25 anos
- () +26 anos

7. Cargo

- *Resposta aberta*

8. Quantos trabalhadores possui aproximadamente a sua organização?

- 0-9 trabalhadores
- 10-49 trabalhadores
- 50-249 trabalhadores
- 250-499 trabalhadores
- + 500 trabalhadores

9. A sua Organização é...

- Setor público
- Privado lucrativo
- Privado sem fins lucrativos

10. Setor de atividade

- Primário (ex: agricultura, pecuária, pesca, apicultura)
- Secundário (ex: indústria, construção civil, obras públicas)
- Terciário (ex: saúde, educação, banca, seguros, transportes, turismo)
- Outra

11. Com base nas divisões do censo de Portugal, em que região do país está situada a sua organização?

- a. Região do Norte
- b. Região do Centro
- c. Região do Alentejo
- d. Região de Lisboa e Vale do Tejo
- e. Região do Algarve

Apêndice II – Termo de Consentimento para a Entrevista

Termos de Consentimento para Entrevista

- Aceito participar no estudo «Gestão da Diversidade e Inclusão: da teoria à prática», desenvolvido por Monalisa Maria Guimarães Silva no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos, sob a orientação científica da Doutora Ana Luísa Martinho, Professora Adjunta Convidada do ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto | Politécnico do Porto.
- Fui informado/a e compreendo os objetivos deste estudo, que consiste em recolher informações de organizações em Portugal signatárias da Carta para a Diversidade acerca da implementação de iniciativas e práticas de diversidade e inclusão, através da realização de um inquérito via Google Forms.
- Autorizo a utilização das informações que forneço de forma livre, com o conhecimento de que as mesmas serão recolhidas unicamente para finalidades académicas. O anonimato das empresas participantes é garantido.
- Compreendo que a minha participação no estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem prejuízo para mim ou para a organização que represento.