

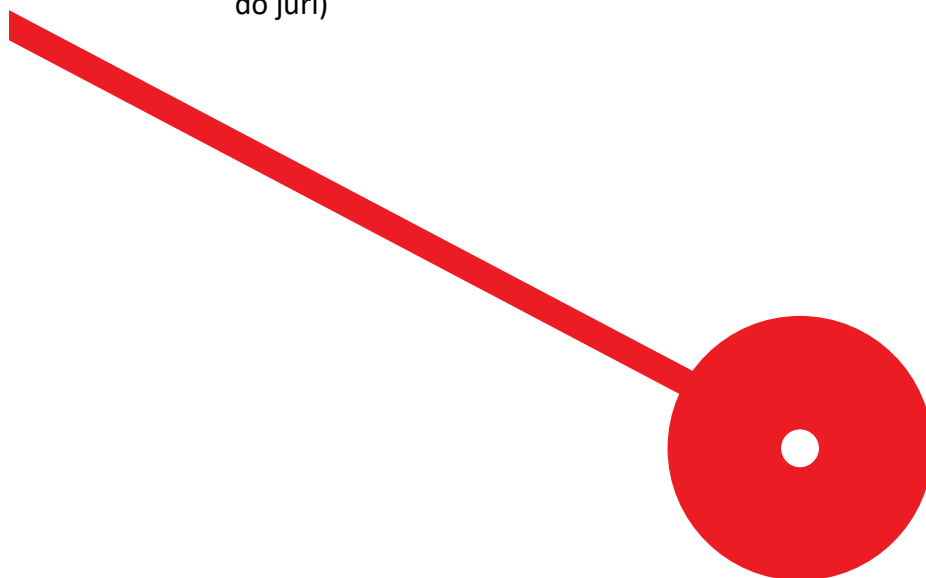


Gestão da diversidade nas organizações de trabalho: uma revisão sistemática da literatura

Bárbara Elisa da Costa Pinto

10/2023

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





Gestão da diversidade nas organizações de trabalho: uma revisão sistemática da literatura

Bárbara Elisa da Costa Pinto

Dissertação de Mestrado apresentado 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 de Professora Especialista Ana Luísa Martinho



Agradecimentos

A realização desta dissertação foi um desafio enorme, com obstáculos e muitas aprendizagens.

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à minha orientadora, a professora especialista Ana Luísa Martinho, por todo o apoio, espaço, feedback e aprendizagens que me proporcionou, mesmo nos momentos mais difíceis.

À minha família, em particular à minha mãe e irmã, um especial obrigado por me terem ajudado em todo este percurso, por me terem incentivado e estarem sempre lá para mim.

Ao resto da minha família, avós, tios, primos e amigos deixo igualmente o meu agradecimento por toda ajuda e incentivo.

Às minhas amigas, Catarina e Inês, que mais de perto sentiram as minhas dificuldades e alegrias durante esta jornada, deixo um grande obrigado por me acompanharem nesta e em todas as outras jornadas da minha vida.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer, a um grupo de pessoas que embora não mencionadas individualmente, são a razão de eu estar a realizar a esta dissertação e a quem estarei sempre agradecida.

Resumo:

A globalização mudou o contexto de trabalho, permitindo uma maior mobilidade, um maior acesso a oportunidades de trabalho a nível global e por consequente, as organizações de trabalho estão cada vez mais diversificadas, tornando necessário perceber, de que forma as práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos podem ter impacto na gestão da diversidade. Gestão esta que procura valorizar estas diferenças, sabendo que as mesmas podem acrescentar valor às organizações de trabalho.

Este estudo surge pela necessidade de perceber a produção científica existente sobre a gestão da diversidade na área da gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

A revisão sistemática da literatura foi o método escolhido para procurar dar resposta a esta questão. Salientando, que a amostra presente neste trabalho corresponde a 404 artigos, publicados entre 2017 e 2023.

Os resultados mostram que este tema tem tido uma produção científica crescente significativa todos os anos, com exceção do ano de 2019, sendo que os Estados Unidos da América e o Reino Unido são os países que mais publicam e são alvo de estudo. É de salientar que a diversidade, a inclusão e o género são dos temas mais estudados, sendo que em termos de grupos sociais, o género, a comunidade LGBT, a etnia e a idade, foram os mais estudados, sendo que o género tem um papel de destaque entre estes. Adicionalmente, dentro da gestão e desenvolvimento de recursos humanos, o recrutamento, o bem-estar do trabalhador e da satisfação no trabalho foram os mais estudados.

Relativamente à realidade portuguesa, os resultados revelam uma produção científica de 6 artigos durante este período, sendo que o ano de 2022 foi o ano com maior produção científica. A idade, teve grande destaque e dentro da gestão e desenvolvimento de recursos humanos houve um maior foco no *engagement*, o comprometimento, performance e identificação com a organização.

Palavras chave Diversidade; Inclusão; Gestão da diversidade; Gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos; Revisão Sistemática da Literatura

Abstract:

Globalization has changed work Organizations, from bigger mobility to bigger access, Organizations have become more diversified, making it necessary to understand how management and development of human resources can have an impact on diversity management. Management that seeks to value these differences, knowing that they can add value to work organizations.

This paper emerges from the need to understand what literature exists when it comes to diversity management in management and development of human resources.

The method chosen to search and provide an answer to this need was a systematic review of the literature. The sample is constituted of 404 articles, published between 2017 and 2023.

The results obtained show that this theme has had a significant increase in terms of publishing, with the exception of 2019, with the United States of America and the United Kingdom being the countries that most publish and are the most studied. Diversity, inclusion and gender are the most studies themes, but when it comes to social groups the LGBT community, gender, ethnicity and age were the most studied, with gender being more highlighted. Additionally, within management and development of human resources, recruitment, employee's well-being and work satisfaction were the most studied.

When it comes to the portuguese reality, within the period defined, 6 articles were published, with 2022 being the year that had the most papers published. Age, was the big stand out and within management and development of human resources, engagement, commitment, performance and identifying with the Organization were the topics most studied.

Key words: Diversity; Inclusion; Human Resources Management; Diversity Management; Systematic Review of the Literature

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	4
1 Diversidade.....	5
1.1 Inclusão	7
2 Diferenças e dificuldades entre grupos sociais no mercado de trabalho	9
2.1.1 Género.....	9
2.1.2 Imigrantes, etnia, religião	11
2.1.3 Pessoas com deficiência.....	12
2.1.4 Idade.....	13
2.1.5 LGBTQI+.....	13
2.1.6 Principais teorias associadas às diferenças e dificuldades entre grupos sociais no mercado de trabalho.....	14
3 Gestão de diversidade – Perspetiva Organizacional.....	18
Capítulo II – Metodologia.....	25
4 Revisão Sistemática da Literatura	26
4.1 Questões de Investigação e Objetivos.....	28
4.2 Critério de seleção.....	29
4.3 Estratégia de pesquisa	30
4.4 Processo de seleção e de categorização.....	35
Capítulo III – Resultados.....	39
5 Apresentação e discussão dos Resultados	40
5.1 Evolução da produção Científica entre 2017-2023	40
5.2 Responsabilidade pela produção científica entre 2017-2023	41
5.3 Formas e conteúdos estudado na produção científica entre 2017-2023.....	44
5.4 Realidade portuguesa	49
Capítulo IV – Conclusão	53

Referências bibliográficas..... 59

Índice de Figuras

Figura 1- Fluxograma	36
Figura 2- Evolução da produção científica entre 2017-2023	40
Figura 3- Representação em percentagem (%) dos continentes estudados	43
Figura 4- Representação das "co-occurrence" das palavras-chave	44
Figura 5- Representação gráfica dos termos no título e no abstract	47
Figura 6- Representação em percentagem (%) das metodologias utilizadas.....	48
Figura 7- Evolução da produção científica em Portugal entre 2017-2023.....	49

Índice de Tabelas

Tabela 1- Objetivos gerais e específicos do estudo	28
Tabela 2- Termos de Pesquisa	34
Tabela 3- Top 11 dos autores mais responsáveis pela produção científica entre 2017-2023	41
Tabela 4- Top 9 das revistas que mais publicaram entre 2017-2023	42
Tabela 5- Top 5 dos países que mais publicaram entre 2017-2023.....	43
Tabela 6- Top 5 dos países mais estudados entre 2017-2023.....	43
Tabela 7- Top 37 das palavras-chave mais utilizadas	45
Tabela 8- Top 22 dos termos e nº de ocorrências de termos presentes no título e abstract	48
Tabela 9- Top 5 dos autores mais responsáveis pela produção científica sobre a realidade portuguesa entre 2017-2023	480
Tabela 10- Palavras chave e o seu número de ocorrências em artigos com Portugal como país de estudo	451

Lista de abreviaturas

UE- União Europeia

EO- Equal Opportunities

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, assistiu-se a uma maior globalização, onde as organizações de trabalho e o mundo tem assistido a uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho e a uma mobilidade entre países ou regiões cada vez mais frequente, tornando-se imperativo às entidades implementarem práticas de forma a gerirem e conseguirem retirar os benefícios desta diversidade (International Labour Organization, 2022).

O conceito de diversidade no contexto de trabalho é polissémico, não sendo a sua definição consensual (Kirton & Greene, 2022). Ainda assim, verificamos algumas regularidades nas conceções propostas que diferentes autores que definem a diversidade como a diferença que existe de pessoa para pessoa (Jacksom et al., 2003), enquanto outros aprofundam ainda mais e dividem a diversidade em categorias, umas mais visíveis/percetíveis e outra menos (Harrison et al., 1998; Williams, 2013).

Outro elemento comum a diferentes abordagens sobre o tema, é a necessidade de aliar diversidade e a inclusão, na medida em que é a inclusão, ou seja, o sentimento de pertença, de a pessoa se sentir valorizada através das práticas de inclusão que vai ser possível obter melhores resultados e experiências, para a empresa como para o trabalhador (International Labour Organization, 2022).

A gestão e desenvolvimento de recursos humanos, encontra-se focada na forma como os trabalhadores são desenvolvidos e geridos nas organizações, sendo que esta gestão se traduz muitas vezes em práticas que trabalham em conjunto para se atingir um objetivo (Armstrong, 2021). Assim, a gestão de recursos humanos tem um papel fundamental na gestão da diversidade, pois são as práticas desenvolvidas pelo departamento de Recursos Humanos que vão permitir demonstrar para dentro e para fora da organização que existe uma preocupação com a gestão da diversidade (Sousa et al., 2021). Sendo que estas práticas passam pelo recrutamento, progresso na carreira, práticas de atração e retenção e formação (International Labour Organization, 2022).

Ainda assim, é necessário realçar que a diversidade e inclusão não são somente um assunto exclusivo do departamento de Recursos Humanos, mas sim de todos, especialmente devido ao impacto positivo que podem desempenhar nas organizações (International Labour Organization, 2022).

O mundo e o contexto de trabalho encontram-se cada vez mais globalizados e diversos, o que torna relevante o estudo da gestão da diversidade no contexto de trabalho, atendendo ao impacto das práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. Assim, a

pergunta de investigação do presente estudo é: Qual a produção científica existente na gestão e desenvolvimento de recursos humanos sobre a gestão da diversidade?

A revisão sistemática da literatura foi o método usado para procurar responder a esta questão, recorrendo à base de dados *Web of Science* e tendo em conta um conjunto de critérios de seleção desses artigos na presente revisão. Trata-se de um método reconhecido pela sua pertinência, qualidade de neutralidade e pelo menor enviesamento (Donato & Donato, 2019).

Adicionalmente, a revisão da literatura também procurou: i) especificar as principais temáticas que foram estudadas, bem como as principais vantagens e desvantagens relacionadas com a gestão da diversidade; ii) perceber o panorama português.

E, este trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo, diz respeito ao enquadramento teórico, no qual são analisados os conceitos de diversidade, que surgiu nos Estados Unidos nos anos 90 e inclusão, do ponto de vista da evolução histórica da temática, dos diferentes grupos sociais que integram a definição de diversidade, como género, idade ou etnia, bem como da gestão da diversidade e do papel da política e do *business case* nesta gestão. O segundo capítulo, apresenta a metodologia seguida neste estudo, com a definição teórico-conceptual do método da revisão sistemática da literatura e que acabou com 404 artigos finais selecionados. É ainda explicitado o processo seguido e as escolhas metodológicas adotadas, nomeadamente em termos dos, critérios de seleção dos artigos analisados. Os resultados, são apresentados no, terceiro capítulo, com base na análise dos artigos selecionados, com base num conjunto de critérios a saber: o país com maior produção científica sobre a temática; a evolução da produção científica, sendo o ano de 2022 com maior produção; as palavras-chave mais predominantes, como diversidade ou inclusão. Este capítulo apresenta o panorama internacional e analisa especificamente a realidade portuguesa, que apresenta um foco quase exclusivo na temática da idade. Já no último capítulo encontra-se as principais conclusões, tendo em conta a questão de partida e os objetivos principais, demonstrando que a gestão da diversidade não é um tema linear e consensual. O capítulo finaliza-se com uma reflexão em torno das limitações do presente trabalho e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No presente capítulo, irão ser apresentados, os conceitos com mais importância para o presente trabalho nomeadamente a diversidade, inclusão a diferença e dificuldades entre grupos sociais no mercado de trabalho e a gestão das diversidades -, explicitando a sua evolução histórica e o peso que possuem na presente temática.

1 Diversidade

A diversidade é um conceito bastante destacado quando se fala em gestão da diversidade, especialmente, porque não aparenta existir um consenso quanto à definição da mesma, tornando-se preponderante, perceber como tem vindo a ser definido.

O conceito de diversidade no contexto de trabalho ganhou foco durante os anos 90, devido a dois fatores: i) a legislação em vigor nos Estados Unidos que se focava nas igualdades de oportunidade; ii) o relatório do Instituto Hudson, que previa que até 2000 os homens brancos se tornariam a minoria dentro do mercado de trabalho (Roberson et al., 2017).

A diversidade tem sido definida de diversas formas na literatura (Kirton & Greene, 2022), sendo um conceito subjetivo e difícil de conceptualizar, tornando-se dependente de como as pessoas vêem os outros (Chidiac, 2018). Não obstante, o conceito pode ser utilizado com três grandes 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). Complementarmente, é necessário ter em atenção aspetos relacionados com a diversidade como: i) os indivíduos poderem estar inseridos em mais do que uma categoria, como por exemplo o género e a etnia; ii) a pertença a um grupo social não ser algo estático; iii) os grupos sociais não serem homogéneos (Kirton & Greene, 2022).

A diversidade é frequentemente tida como as diferenças entre indivíduos, normalmente relacionado aos seus atributos pessoais, e que geram nas outras pessoas a perceção de que a outra pessoa é diferente de si (Phillips & O'Reilly, 1998), havendo em grande parte dos estudos realizados no âmbito da diversidade um foco em parâmetros demográficos, como, o género, a idade e a etnia (Phillips & O'Reilly, 1998). O conceito pode ser igualmente definido como as diferenças existentes entre pessoas no grupo de trabalho relativamente às características individuais (Jacksom et al., 2003), sendo importante sublinhar que a diversidade se encontra ligada a inúmeros atributos como por exemplo, a idade, género, etnia (Yadav & Lenka, 2020), ou pode ser definida como as diferenças grupais, individuais e culturais que as pessoas levam para a organização (Prasad et al., 2006)

Os autores Harrison e Klein (2007) argumentam que a diversidade dentro das unidades de trabalho não pode ser vista como uma coisa só, mas sim como três: i) a separação; ii) a variedade; iii) a disparidade (Harrison & Klein, 2007). A separação encontra-se ligada a diferenças de opiniões, posições; a variedade refere-se às diferenças de experiência, de conhecimento; e a disparidade relaciona-se com a diferenças de acesso ou *status*, que podem levar ao favorecimento de uns em detrimento de outros (Harrison & Klein, 2007).

Outros autores tentam explicitar a diversidade através de dimensões e categorizações. Os autores, Harrison, Price e Bell (1998), afirmam que a diversidade pode ser dividida em duas dimensões: a mais superficial e a mais profunda. A diversidade a um nível superficial, corresponde às características mais biológicas e que se traduzem em aspetos como a idade, o género e a etnia (Harrison et al., 1998). Já a diversidade a um nível profundo, refere-se às atitudes e valores do indivíduo, que normalmente são percebidos através de interações, pois são transmitidas através da comunicação verbal e não verbal (Harrison et al., 1998).

Adicionalmente, a diversidade pode vista à luz de duas dimensões: a primária e a secundária (Williams, 2013). A dimensão primária costuma ser a mais visível, como por exemplo, a idade, género, etnia, sendo o que grande parte da sociedade usa para realizar presunções e avaliar se aceita ou não os indivíduos como membros totalmente envolvidos na sociedade (Loden, 1996, como citado por Williams, 2013). A dimensão secundária está relacionada com as experiências e inclui aspetos como o estilo comunicacional, a educação, nacionalidade, estatuto familiar, entre outras e que vão influenciar o percurso de vida das pessoas (Loden, 1996, como citado por Williams, 2013). Estas dimensões vão interagir e influenciar-se mutuamente, vão-se diferenciar em diferentes contextos e circunstâncias, o que torna os processos de gestão mais complexos (Rijamampianina & Carmichael, 2005). Complementarmente, a segunda dimensão como é mais flexível e muda ao longo do tempo, torna ainda mais visível como a diversidade não é um conceito estático, que não tem sempre o mesmo significado e por isso torna-se ainda mais difícil de realizar a gestão da mesma (Rijamampianina & Carmichael, 2005).

A diversidade também pode ser categorizada dependendo do nível de visibilidade, especificamente a facilidade com que pode ser observada (Pelled, 1996). O género, a idade e a etnia são as mais visíveis e as menos visíveis correspondem à educação ou aos anos que se encontram na empresa (Pelled, 1996). Adicionalmente, podem ser

categorizadas consoante o quão detetável (Jackson et al, 1995) ou observáveis (Milliken & Martins, 1996) são os atributos das pessoas.

A diversidade como descritora da força de trabalho pode referir-se a inúmeras diferenças, desde aquelas baseadas em grupos sociais, como o género, raça/etnia, idade, religião, orientação sexual ou às diferenças individuais, como a personalidade, estilos de vida, valores e crenças ou qualificações (Kirton & Greene, 2022). Posto isto, a gestão da diversidade se for bem executada, pode corresponder a um fator de vantagem competitiva de uma organização (Rijamampianina & Carmichael, 2005, p. 3), pois a diversidade irá permitir às organizações atrair talento, potenciar a criatividade e inovação, abrir portas a novos clientes e permitir identificar com mais eficácia as necessidades dos mesmos (Cox & Blake, 1991).

A diversidade enquanto conceito, não apresenta uma definição unânime, mas apresenta diversas formas de olhar para a mesma e que por vezes se complementam.

1.1 Inclusão

A diversidade e inclusão, são conceitos que normalmente andam lado a lado e por isso, é importante definir o conceito de inclusão no contexto de trabalho.

Inclusão pode ser definida como o grau em que o colaborador é visto e reconhecido como membro da organização por outros membros da mesma (Pelled et al., 1999). Há autores que argumentam que a inclusão corresponde à eliminação de barreiras para que todos os membros de uma organização se possam inserir e contribuir para a mesma na sua plenitude (Roberson, 2006; Miller, 1998). Adicionalmente, existem três fatores que o relatório da International Labour Organization (2022) identificou na literatura e que contribuem para a criação da inclusão. Estes três fatores são: i) os trabalhadores sentirem-se respeitados e possuírem um sentimento de pertença; ii) sentirem que são apoiados e encorajados a darem o seu melhor; iii) serem recompensados e terem a oportunidade de se desenvolverem num ambiente que os apoia e onde exista igualdade de oportunidades (International Labour Organization, 2022).

A perceção de inclusão ou exclusão está relacionada com o nível com que os indivíduos se sentem parte de processos organizacionais críticos (Mor-Barak, 1999). Estes processos organizacionais correspondem, ao acesso à informação e recursos, há possibilidade de participar e ajudar na tomada de decisões e o grau de envolvimento nos grupos de trabalho

(Mor-Barak, 1999). Este sentimento de inclusão ou exclusão também pode ser definido como o resultado que surge da relação entre as características pessoais e valores e o ambiente organizacional, sendo que o resultado vai ditar o sentimento de inclusão do indivíduo (Mor-Barak, 1999). Resultado este, que terá impacto na satisfação do trabalho, no bem-estar do indivíduo e até mesmo no comprometimento organizacional (Mor-Barak, 1999).

Inclusão pode igualmente ser definido como o nível em que o indivíduo se sente como um membro valorizado no grupo de trabalho, onde o tratamento vivenciado satisfaz os níveis do indivíduo relativamente ao *belongingness* e *uniqueness*, tendo sido desenhada uma *framework*, em volta destes dois conceitos (Shore et al., 2011). A *framework* propõe que a *belongingness* e *uniqueness* trabalham lado a lado para criar um sentimento de inclusão, onde a *uniqueness* vai proporcionar possibilidades para que a *performance* do grupo melhore, quando a mesma é aceite e apreciada pelos membros da equipa (Shore et al., 2011).

A combinação *low-belongingness/low-uniqueness* é denominada de exclusão, pois neste caso o indivíduo não é visto como um membro organizacional com valor, ao contrário dos outros membros que são valorizados (Shore et al., 2011). Adicionalmente, colegas de trabalho que não percebem as “unique characteristics” como sendo importantes e pertinentes contribuem igualmente para o sentimento de exclusão (Shore et al., 2011, p.5). Uma alta *belongingness* e uma baixa *uniqueness* resulta na assimilação, onde o indivíduo que apresenta as “unique characteristics” só é considerado como um membro quando se conforma com as normas sociais que dominam o contexto onde se encontra inserido (Shore et al., 2011, p.5). Especificamente, os indivíduos com essas características podem não se sentir confortáveis em partilhar as mesmas com os outros (Ragins, 2008). Ressalvando, que essa escolha acaba por recair mais em indivíduos que tem características que não são visíveis ao outro, podendo estes escolher se querem partilhar ou não as mesmas (Ragins, 2008). Quando os indivíduos possuem uma baixa *belongingness*, mas são apreciados pela sua *uniqueness*, denomina-se de diferenciação, ou seja, o indivíduo não é visto como um membro organizacional por parte dos colegas, mas as suas características são consideradas fulcrais para o sucesso da organização (Shore et al., 2011). Alguns fatores organizacionais que podem ter impacto na percepção da inclusão são: o clima, a liderança e as práticas (Shore et al., 2011).

2 Diferenças e dificuldades entre grupos sociais no mercado de trabalho

Neste capítulo, serão abordados alguns grupos sociais e a sua experiência no mercado de trabalho, pois como foi mencionado anteriormente, a diversidade traz diferentes desafios e consequências para diferentes pessoas no mercado de trabalho, consoante a forma como são vistas pelos outros. Posto isto, iremos abordar a experiência das mulheres, de imigrantes ou de pessoas com uma etnia não dominante no país onde se encontram, de pessoas com deficiência, questão relacionado com a idade e com pessoas que se identificam como sendo LGBTQI+.

2.1.1 Género

O tema do género e das desigualdades no mercado de trabalho é um tópico cada vez mais estudado, ganhando cada vez mais importância e espaço na esfera mediática, tornando-se importante, aprofundar o tema e as experiências associadas.

O número de mulheres no mercado de trabalho tem aumentado ao longo dos anos, com a participação média feminina no mercado de trabalho a chegar aos 67% na União Europeia (UE), acima dos 50% dos anos 90, ainda que não se tenha traduzido numa maior igualdade no mercado de trabalho (Kirton & Greene, 2022). As mulheres continuam desproporcionalmente a ocupar empregos que tem menos *status*, são mais vulneráveis e recebem menos, com 29,7% das mulheres empregadas na UE, em 2019, a terem um emprego part-time (Hurley et al., 2021). Em Portugal, em 2021, 7,3 % das mulheres encontravam-se num trabalho part-time, comparativamente a 2,5% dos homens (OECD, 2022). Já, a percentagem de mulheres entre os 16 e 89 anos que trabalham era de 51,5% enquanto a dos homens se encontrava nos 59,7% (Pordata, 2022).

A existência de padrões de “occupational gender segregation” encontram-se presentes no mercado de trabalho atual, com homens e mulheres a serem empregados em diferentes setores e ocupações, com certos trabalhos a serem vistos como pertencendo às mulheres e outros aos homens (Kirton & Greene, 2022, p. 17). No caso da UE, existem setores que continuam a ser dominados por homens e outros por mulheres, não sendo aparente uma mudança de realidade nos últimos 15 anos (Kirton & Greene, 2022). Os setores que apresentam uma maior *occupational gender segregation* são: a construção, o transporte, a saúde, a indústria, a educação e a agricultura (Kirton & Greene, 2022).

Relativamente às posições de gestão, a presença das mulheres, na União Europeia, tem aumentado, sendo que em 2019, a percentagem de mulheres gerentes era de cerca de 37%, presentes como membros dos concelhos administrativos de 28% e como *senior executives* de 18% (Petrovova, 2019). Em Portugal, em 2020, a percentagem de mulheres em cargos de gestão era de 36% (Eurostat, 2021), e em cargos de *senior management*, especificamente, de 31% (Eurostat, 2022)

As desigualdades salariais entre homens e mulheres é um problema global, onde, por exemplo, os países da OCDE apresentam uma média de desigualdades salariais entre homens e mulheres na ordem dos 13% (Kirton & Greene, 2022). Em Portugal, em 2020, a desigualdade salarial era de 16, 2% para trabalhadores por conta de outrem (Pordata, 2022a)

As mudanças que vêm ocorrendo relativamente ao aumento do número de mulheres presentes no mercado de trabalho ou das desigualdades salariais e *gender segregation* tanto a nível horizontal como vertical para serem compreendidas, devem ser olhadas à luz de diversos fatores (Kirton & Greene, 2022). As mudanças sociais que foram ocorrendo, maioritariamente focadas nos papéis de género e nas expectativas desses mesmos papéis, foram permitindo à mulher entrar no mercado de trabalho (Kirton & Greene, 2022). Ainda assim, tarefas tradicionalmente atribuídas às mulheres, ainda hoje põe em causa a possibilidade de as mulheres estarem disponíveis para ingressar no mercado de trabalho (Kirton & Greene, 2022). Consequentemente, o trabalho a part-time é utilizado por muitas mulheres como forma de conseguirem conciliar a sua vida profissional e pessoal, colocando-as assim num trabalho com baixo salário e *status* (Kirton & Greene, 2022).

Outra explicação, recai nas mudanças económicas estruturais, como, a mudança de uma realidade económica bastante focada na indústria para uma de serviços, como a que ocorreu na Europa, e que favoreceu a mudança de participação no mercado de trabalho para homens e mulheres (Kirton & Greene, 2022). Adicionalmente, com a falta de mão obra sentida em certos setores, foi necessário recrutar uma mão de obra menos presente, como as mulheres (Kirton & Greene, 2022).

Outros fatores correspondem às escolhas que as mulheres fazem relativamente ao trabalho e vida, a posição e atitudes dos empregadores sobre as mulheres e o aumento das habilitações literárias das mulheres, sendo que este último é um fator importante para explicar a maior presença das mulheres no mercado de trabalho (Kirton & Greene, 2022).

2.1.2 Imigrantes, etnia, religião

As definições de imigrantes, migrantes, raça/etnia ao nível europeu assumem várias formas, não havendo uma única forma de definir estes termos (Kirton & Greene, 2022). Relativamente ao mercado de trabalho verifica-se que os trabalhadores imigrantes tendem a estar empregados em trabalhos não desejados pelos trabalhadores nacionais, inclusive encontram-se bastante presentes nos chamados “3 Ds jobs”, ou seja, trabalhos que são sujos, perigosos e degradantes (Benach et al, 2010, p.339). Adicionalmente, em países com grandes proporções de “low-status jobs”, os imigrantes tendem a estar mais empregados (Fleischmann & Dronkers, 2010, p. 350).

A UE tem cerca de 58 milhões de pessoas estrangeiras a viver entre os países da União (OECD & European Commission, 2018), e Portugal tem cerca de 781.247 pessoas, o que representa quase 7% da população residente (Pordata, 2023). Os trabalhadores imigrantes tendem a ser uma fonte de mão de obra para trabalhos pouco qualificados, sendo que na UE, mais de 1 em 4 trabalhos de mão de obra pouco qualificada é ocupada por um migrante ou imigrante (OECD & European Commission, 2018). Os imigrantes também apresentam uma maior taxa de desemprego do que os trabalhadores nacionais, ainda que imigrantes pouco qualificados tem maior probabilidade de se encontrarem empregados quando comparados com as pessoas nacionais pouco qualificadas (OECD & European Commission, 2018). No entanto, ocorre o oposto para os imigrantes altamente qualificados, ou seja, apresentam menor probabilidade de se encontrarem empregados em comparação com as pessoas nacionais altamente qualificadas (OECD & European Commission, 2018).

As condições políticas e situação económica dos países de onde os imigrantes são provenientes, aparentam ser fatores que têm influência na taxa de emprego dos imigrantes (Fleischmann & Dronkers, 2010). Imigrantes provenientes de países politicamente instáveis e com tendência a serem opressivos, tendem a ter poucas perspetivas de emprego, assim como os imigrantes provenientes de países muçulmanos tendem igualmente apresentar uma maior taxa de desemprego, possivelmente devido a fatores discriminatórios (Fleischmann & Dronkers, 2010). Já, os imigrantes provenientes da Europa Ocidental tendem apresentar uma maior taxa de emprego (Fleischmann & Dronkers, 2010).

Na UE, as pessoas de etnia cigana, imigrantes do Norte de África ou da África subsariana apresentam os maiores níveis de sentimento de discriminação, nomeadamente em relação

ao acesso ao mercado de trabalho e no trabalho (FRA, 2019). Adicionalmente, no que toca à religião, 17% e 21% dos participantes muçulmanos e judeus, respetivamente, sentiram algum tipo de discriminação em diversas esferas da mesma, incluindo no trabalho. (FRA, 2019). Em Portugal, as pessoas de ascendência africana encontram-se maioritariamente a trabalhar em setores com baixos salários, de baixa qualificação e com condições de segurança baixa (ENAR, 2018).

Em Portugal, os trabalhadores estrangeiros também se encontram sub-representados em trabalhos mais atraentes ou altamente qualificados (Oliveira, 2021). Em 2019, cerca de 50% das pessoas estrangeiras no mercado de trabalho encontravam-se a desempenhar trabalhos não qualificados, de operações de máquinas ou relacionados com a indústria ou construção, comparado com 38,2% dos portugueses que se encontravam a desempenhar as mesmas funções (Oliveira, 2021). No que toca, à presença de pessoas estrangeiras em trabalhos altamente qualificados ou em cargos de gestão/direção, 7% de trabalhadores estrangeiros ocupavam tais posições comparativamente a 15,4% de trabalhadores portugueses que ocupavam essas mesmas posições (Oliveira, 2021).

Em 2019, 12,5% dos trabalhadores estrangeiros com habilitações de nível superior ocupavam posições menos qualificadas, enquanto só 3,8% dos trabalhadores portugueses com as mesmas habilitações se encontravam na mesma posição profissional (Oliveira, 2021). Relativamente à remuneração, trabalhadores estrangeiros tendem a receber menos 8,2% do que os trabalhadores portugueses (Oliveira, 2021).

2.1.3 Pessoas com deficiência

As pessoas com deficiência tendem apresentar uma probabilidade maior de exclusão social e de pobreza e em grande parte ocorre devido às desvantagens existentes no mercado de trabalho (Kirton & Greene, 2022). Os estigmas associados a pessoas com deficiência por parte dos empregadores, como a baixa produtividade (Ameri et al, 2018), pode afetar as decisões de contratar (Ren et al., 2008). Em Portugal, no ano de 2021, o *gap* da taxa emprego existente entre pessoas com e sem deficiência, encontrava-se nos 16,2% (Eurostat, 2022a). No ano de 2020, um ano de crise pandémica, o desemprego relativo a pessoas com deficiência aumentou 11,6%, ainda assim no final de 2021 enquanto a taxa de desemprego para pessoas sem deficiência diminuía, para pessoas com deficiência continuava a subir em comparação ao mesmo período do ano anterior em 1,2% (Pinto et al, 2022). O setor público, com 2,62% de trabalhadores com deficiência é

quem mais emprega pessoas com deficiência (Direção Geral da Administração e do Emprego Público, 2021) enquanto o setor privado emprega 0,59% (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2022).

2.1.4 Idade

A idade média das populações industrializadas tem aumentando ao longo dos anos e surgem cada vez mais novas questões sobre o impacto deste envelhecimento da população na economia, no estado social e até mesmo no mercado de trabalho (Kirton & Greene, 2022). Esta questão tem levado os países europeus a aumentar a idade da reforma ou a criar políticas de incentivo à permanência no mercado de trabalho até à idade da reforma estabelecida (Kirton & Greene, 2022). Inclusive na UE, em 2019, pessoas com 55 anos ou mais representavam 20% do número total das pessoas empregadas, sendo que, quase 50% e 61% dos homens e mulheres com 65 ou mais anos, respetivamente, encontravam-se a realizar um trabalho part-time e quase 42% das pessoas entre os 65 e 74 anos eram trabalhadores independentes (Eurostat, 2020). Em Portugal, em 2019, cerca de 17% da população entre os 65 e os 74 anos encontrava-se a trabalhar e dos que trabalhavam quase dois terços eram trabalhadores independentes (Eurostat, 2020).

O aumento do número de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho não tem impedido a presença de discriminação com base na idade, com 7% de pessoas com mais de 60 anos apresentarem queixa por se sentirem discriminados com base na sua idade (Eurofound, 2020, como citado por Kirton & Greene, 2022). Outro entrave, está relacionado com os estereótipos negativos que os empregadores associam aos trabalhadores mais velhos (Kirton & Greene, 2022).

2.1.5 LGBTQI+

No caso de pessoas LGBTQI+, mesmo havendo sinais de que as mesmas apresentam maiores níveis de empregabilidade, e de salários do que pessoas heterossexuais (Kirton & Greene, 2022), uma meta-análise realizada por Flage (2020) demonstrou que candidatos homens gays e mulheres lésbicas aparentam ter menos probabilidades de serem contratados comparativamente a candidatos heterossexuais. Adicionalmente, esta disparidade encontra-se mais notória para trabalhos com pouca qualificação, do que alta qualificação (Flage, 2020). Num relatório elaborado pela ILGA (2020), em Portugal, 20% dos participantes afirmou ter-se sentido discriminado no seu local de trabalho, com 6,67% dos participantes afirmar que sofreu discriminação por parte de um colega de trabalho ou

pelo chefe. Num inquérito levado a cabo pela FRA (2020), 10% dos inquiridos em Portugal dizem ter sentido discriminação na procura de emprego por serem LGBTQI+, e 23% sentiram-se discriminados no local de trabalho por serem LGBTQI+.

2.1.6 Principais teorias associadas às diferenças e dificuldades entre grupos sociais no mercado de trabalho

É importante olhar para as segregações e disparidades que vão ocorrendo no mercado de trabalho e perceber porque é que as mesmas ocorrem, tornando-se crucial olhar para as várias teorias existentes e que procuram explicar o porquê destas disparidades. Concretamente, estas teorias podem-se agrupar em três grupos: i) as teorias neoclássicas focadas no capital humano e escolha racional; ii) as teorias sociológicas e feministas focadas no patriarcado; iii) as teorias sobre a segmentação laboral e institucional (Blackburn et al., 2002; Anker, 2001).

As teorias neoclássicas focadas no capital humano e na escolha racional surgem da economia e apresentam duas perspetivas, a do “labour supply” e a do “labour demand” (Anker, 2001, p. 130). Na primeira perspetiva, o capital humano foca-se na experiência, nas qualificações e no valor que estas possuem no mercado de trabalho e a teoria da escolha racional argumenta que é com base nos seus interesses que as pessoas tomam decisões (Blackburn et al., 2002). Estas teorias podem-se complementar pois, o que as pessoas pretendem alcançar vai depender do capital humano que possuem (Blackburn et al., 2002), inclusive argumentam que as mulheres, por exemplo, devido às suas responsabilidades familiares escolhem deliberadamente trabalhos que não possibilitam ganhar experiência (Anker, 2001), ou não procuram investir no seu capital humano (Blackburn, 2002). A *preference theory* também justifica que estas disparidades como resultado das escolhas e prioridades que as mulheres realizam (Hakim, 1991, como citado por Kirton & Greene, 2022).

Na perspetiva do “labour demand”, ou seja, do empregador, esta defende que as razões que não levam os mesmos a escolher mulheres, por exemplo, encontra-se relacionado com as escolhas que as mulheres fizeram (Anket, 1997, p.130). Nomeadamente, para trabalhos onde é exigido um elevado capital humano, é dada preferência à contratação de homens (Anket, 1997). Para além disso, esta perspetiva defende igualmente que as disparidades ocorrem, porque as mulheres têm associadas a si questões como: i) o elevado

absentismo; ii) falta de pontualidade; iii) acarretarem um alto custo, especialmente no que concerne a custos indiretos de trabalho (Anket, 1997).

Adicionalmente, os empregadores podem fazer uma discriminação “taste-based” (Becker, 1957, como citado por Neilson & Ying, 2016, p. 116), onde tendem a ser preconceituosos para com certos grupos sociais e como tal (Anker, 2001), tendem a favorecer determinados grupos sociais em detrimento de outros (Neilson & Ying, 2016). Esta visão argumenta que os empregadores escolhem de forma deliberada não contratar pessoas de certos grupos sociais, porque consideram o mesmo um custo que não irá ter os resultados esperados (Anker, 2001). Contrariamente, a teoria da “statistical discrimination” (Schwab, 1986, p. 228), defende que não existe uma discriminação por parte dos empregadores, como referido anteriormente, mas que os trabalhares fazem escolhas racionais, com base nas características grupais, para prever se uma pessoa pertencente a esse grupo tem ou não as competências que o empregador procura (Anker, 2001; Schwab, 1986).

As teorias mais ligadas à sociologia, como as feministas, ligam as disparidades, com particular enfoque para as de género, ao patriarcado (Blackburn et al., 2002). Estas teorias, argumentam que em sistemas patriarcais, são os homens que detêm mais poder, controlo e autoridade e as mulheres encontram-se continuamente dependentes dos homens (Blackburn et al., 2002), destacando que as relações patriarcais que ocorrem em casa e no trabalho aumentam as desigualdades no mercado de trabalho (Anker, 2001). Patriarcado este, que vê o papel da mulher ligado ao trabalho doméstico e o homem como a pessoa que sustenta financeiramente a família (Anker, 2001). Adicionalmente, mesmo quando as mulheres entram no mercado de trabalho, o salário das mesmas não é visto com tanta importância como o dos homens, o que ajuda a contribuir para as desigualdades salariais (Kirton & Greene, 2022).

A teoria *social identity* foca-se na identidade como tendo dois lados, aquela que é atribuída às pessoas pelos outros e a identidade que as pessoas constroem para que os outros saibam quem são (Jenkins, 2014, como citado por Kirton & Greene, 2022). Pode-se distinguir diferentes tipos de identidade: a “ascribed” e a “achieved”, estando a primeira associada a construções sociais como o género ou raça/etnia e que tem grande relevância para a forma como as pessoas se vêem a si próprias, e a segunda é relativa à identidade que as pessoas assumem ao longo do tempo como a religião (Jenkins, 2014, como citado por Kirton & Greene, 2022, p.83). A teoria argumenta que as disparidades existentes no

mercado de trabalho são resultantes das percepções negativas que os outros têm sobre a identidade de alguém (Kirton & Greene, 2022).

As teorias institucionais e do mercado de trabalho, argumentam que são as instituições que desempenham um papel em determinar quem se contrata, quanto se paga, assumindo que existe segmentações no mercado de trabalho, onde a movimentação de um certo segmento de trabalho, nomeadamente do setor secundário para primário, não é fácil (Anker, 2001).

A teoria “dual labour market” aborda a existência destes dois setores para explicar esta segmentação (Anker, 2001, p. 136). No setor primário, encontram-se os trabalhos com bons salários, que oferecem condições de segurança e oportunidades e que são geralmente desempenhados por homens brancos (Anker, 2001; Kirton & Greene, 2022) e no secundário está o oposto, ou seja, trabalhos com más condições de segurança e de oportunidades, geralmente atribuídos a mulheres, minorias étnicas e religiosas (Anker, 2001; Kirton & Greene, 2022).

Ao nível organizacional, existe uma abordagem que procura perceber e explicitar o porquê de existirem desigualdades nas organizações, sendo que esta abordagem se intitula de “inequality regimes” (Acker, 2006, p. 43). Esta abordagem olha para estes regimes como mantendo as desigualdades de certos grupos sociais, através de ações e processos que a organização tem presente (Acker, 2006). O autor olha para a desigualdade presentes nas organizações como resultado das diferenças sistemáticas entre pessoas em vários aspetos, como por exemplo, nas oportunidades, salário, respeito e define seis características dos “inequality regimes” que são: i) as bases; ii) o grau e forma iii) os processos organizacionais que a produzem; iv) a visibilidade; v) a legitimidade; vi) o controlo e a complacência (Acker, 2006, p. 43).

As bases das desigualdades normalmente encontram-se focadas na raça/etnia, género e classe, ainda que a orientação sexual, religião e idade também possam ser consideradas. (Acker, 2006). A forma e o grau vão igualmente variar de organização para organização e até mesmo dentro do mesmo setor (Acker, 2006). Por exemplo uma empresa menos hierarquizada pode dar melhor oportunidades de progressão na carreira, comparativamente a uma com hierarquias mais estabelecidas (Acker, 2006). Os processos organizacionais que geram esta contínua desigualdade variam entre organizações, e são muitas vezes criados e implementados com base no homem branco e que apresenta total

devoção perante o trabalho e poucas responsabilidades familiares (Acker, 2006). Os processos de recrutamento ganham especial relevo nestes processos, porque as percepções do candidato ideal por parte de quem recruta ajuda a manter essas desigualdades (Acker, 2006). Já a visibilidade refere-se à percepção ou não percepção de que existem desigualdades dentro da Organização, sendo que, esta falta de percepção pode ser deliberada (Acker, 2006). Adicionalmente, pode ser difícil detetar as condutas que levam à desigualdade por serem tão subtis (Acker, 2006). A legitimidade diz respeito, ao nível de aceitação por parte dos membros da organização dessas desigualdades ou da legislação em vigor nos locais onde as organizações se encontram inseridas (Acker, 2006). Por último, o controlo e complacência remete para a manutenção de poder, do sistema que causa as disparidades, para alcançar os objetivos que a organização traçou (Acker, 2006).

Adicionalmente, Konrad (2006) dá a conhecer quatro fatores organizacionais que dificultam a diversidade: i) os sistemas tradicionais do departamento de Recursos Humanos que contribuem para a homogeneidade e têm presentes estereótipos que levam os colaboradores a sair da organização; ii) a pouca flexibilidade entre o trabalho e a família, com as entidades empregadoras assumirem que os trabalhadores devem estar sempre disponíveis para a mesma, uma ideia baseada nos papéis de género onde o homem trabalha e a mulher trata da casa; iii) a tolerância ao assédio, que depende de organização para organização, mas que pode levar à pouca satisfação no trabalho, à deterioração da saúde mental e física e a uma baixa *performance*; iv) as barreiras culturais que resultam da própria cultura da entidade empregadora, onde a presença de certos valores da cultura se tornam um entrave à diversidade (Konrad, 2006)

Através deste ponto, foi possível, salientar as experiências, realidade e os fatores que levam à existência de disparidades entre grupos sociais maioritários e minoritários, e que devem ser tidos em conta quando falamos de gestão da diversidade. Ou seja, a gestão da diversidade deve estar ciente da realidade que a rodeia, para conseguir alcançar o objetivo a que se propôs.

3 Gestão de diversidade – Perspetiva Organizacional

A diversidade encontra-se presente na sociedade e por consequente nas organizações de trabalho. Consequentemente, torna-se fundamental abordar a gestão da diversidade, como se pode definir, as suas consequências negativas e positivas e a forma como vem evoluindo ao longo dos anos tanto a nível legislativo como organizacional.

A gestão de diversidade pode então ser definida como o reconhecimento de que a força de trabalho existente é diversa e que potenciar a diversidade traz benefícios organizacionais (Kandola & Fullerton, 1998, como citado por Kirton & Greene, 2022). Adicionalmente cria um clima organizacional onde todos se sentem valorizados e todas as capacidades estão a ser utilizadas, sendo importante realçar que para diferentes pessoas a gestão da diversidade pode ter outro significado (Kandola & Fullerton, 1998, como citado por Kirton & Greene, 2022). O conceito pode igualmente ser definido como uma mudança total da cultura organizacional de forma a que as diferenças individuais, demográficas e étnicas sejam valorizadas (Gilbert et al., 1999), tendo presente na sua definição quatro aspetos: “a diversidade, o respeito, a inclusão e o valor acrescentado” (Stuber, 2009, como citado por Chidiac, 2018, p. 56).

No centro das políticas e práticas pertencentes à gestão e desenvolvimento de recursos humanos deve estar a gestão da diversidade, pois, essas mesmas práticas focam-se na formação de uma melhor cultura e clima organizacional, o que é favorável para a gestão da diversidade (Shen et al, 2009). Adicionalmente, a gestão da diversidade estando sobre alçada da Gestão dos Recursos Humanos irá permitir incluir e potenciar a diversidade nas organizações, gerindo as semelhanças e diferenças dentro da organização, tendo em consideração que as diferenças não são uma fraqueza, mas sim uma potencial vantagem (Chidiac, 2018). Neste sentido, as políticas e estratégias associadas à gestão da diversidade permitem às entidades empregadoras usar ao máximo os benefícios que uma organização diversa lhes traz, nomeadamente, facilitar a entrada em novos mercados de negócio ou melhorar a produtividade (Chidiac, 2018). Outros benefícios associados são uma melhor atratividade organizacional, uma maior criatividade, flexibilidade, capacidade de resolver problemas (Cox & Blake, 1991).

É importante realçar que a diversidade nas organizações e as suas políticas sofreram uma evolução até chegarem hoje ao conceito de gestão de diversidade, e por isso, é fundamental procurar entender a evolução das políticas organizacionais relacionadas com

a gestão da diversidade nas organizações e as teorias e abordagens que tiveram impacto na mesma.

Ao nível organizacional, o desenvolvimento das políticas “Equal opportunities” (EO), baseadas na ideia de “sameness”, surgem nos anos 70, devido à legislação e mudanças que estavam a ocorrer no mercado de trabalho (Liff & Wajcman, 1996, p. 81). Existem duas abordagens para o EO, uma liberal e outra radical (Jewson & Mason, 1986, como citado por Webb, 1997). As políticas da abordagem liberal procuram remover os obstáculos discriminatórios que põem em causa o acesso ou o progresso no trabalho mercado (Cockburn, 1989). Esta abordagem defende a existência de processos mais justos (Liff & Wajcman, 1996; Webb, 1997), apostando na burocratização e formalização dos mesmos (Kirton & Greene, 2022).

A abordagem radical por sua vez, foca-se nos grupos sociais e aposta numa intervenção direta, procurando a justiça não só nos processos, como na distribuição de recompensas, recorrendo à “positive discrimination” para o fazer, como, dar preferência a uma pessoa de um grupo social minoritário em detrimento de uma pessoa de um grupo social majoritário. (Cockburn, 1989, p. 215; Kirton & Greene, 2022). Esta abordagem tem em si partes de um ponto de vista de “difference”, ou seja, admite a existência de ideias pré-concebidas sobre certos grupos sociais, muitas vezes associadas a uma menor competência ou talento (Kirton & Greene, 2022, p.132).

O paradigma da diversidade surge nos Estados Unidos em meados dos anos 80, com a influência das mudanças na economia, na política e nas posições ideológicas (Kirton & Greene, 2022; Webb, 1997). A mudança de um paradigma para o outro, significou que a visão centrada na legislação e na ética foi alterada para uma focada no “business case”¹ (Tatli, 2011, p. 242). Associado a esta mudança surgiu a introdução da inclusão que reforça a mudança para um paradigma focado na pertença (Chidiac, 2018). É importante salientar, que a gestão da diversidade surgiu como uma iniciativa voluntária por parte das organizações (Prasad et al, 2006).

Existem várias abordagens à gestão de diversidade que podem ser adotadas pelas entidades empregadoras, abordagens que trazem associadas diferentes políticas e iniciativas (Liff, 1997). A primeira abordagem refere-se a “dissolving differences”, onde há um foco nas diferenças individuais e não nas questões dos grupos sociais, procurando

¹ Assumirei o termo “business case” em inglês ao longo do trabalho

responder às necessidades de cada um e não dos grupos (Liff, 1997, p.13). A segunda abordagem é a “valuing differences”, contrariamente à primeira foca-se nos grupos sociais e no reconhecimento de que a pertença a esses mesmos grupos pode resultar em desigualdades (Liff, 1997, p. 14). A terceira abordagem remete para o “accomadating differences”, com políticas a visar a criação de oportunidades para grupos pouco representados (Liff, 1997, p. 14). A última abordagem é a “utilizing differences” focada nos grupos sociais e nas suas diferenças, porém, não coloca essas diferenças como foco das políticas, mas sim com o motivo para a diferença de tratamento (Liff, 1997, p. 14).

Há um questionamento na literatura sobre se gestão de diversidade e abordagem EO possuem significados diferentes e se a mudança de paradigma não correspondeu a uma simples mudança de nome (Kirton & Greene, 2022), ainda que as suas políticas apresentem certas particularidades (Greene & Kirton, 2009, como citado por Kirton & Greene, 2022). Estas especificidades da gestão da diversidade passam por: i) encontrar-se focada na transformação das organizações, da sua cultura, de forma a permitir que as diferenças de cada um sejam respeitadas e valorizadas (Kirton & Greene, 2022); ii) as políticas focarem-se menos na justiça social e no facto de que é preciso ocorrer uma assimilação para as pessoas se sentirem incluídas (Kirton & Greene, 2022), procurando criar uma cultura inclusiva que valoriza todas as diferenças de forma ajudar a potencializar as competências das pessoas (Shen et al., 2009); iii) estar unicamente focado no *business case* (Kaler, 2001, como citado por Kirton & Greene, 2022, p. 142), ou seja a diversidade é vista, como uma ferramenta para alcançar o sucesso da Organização, como uma vantagem competitiva (Kirton & Greene, 2022; Chidiac, 2018), sendo que este fator ganha ainda mais relevância, pois é o que separa este paradigma do da EO que se encontra focado na justiça social e em acabar com as desigualdades (Chidiac, 2018); iv) a importância dada às diferenças individuais, procurando ter políticas que incluam essas diferenças, e indo além daquelas existentes no paradigma de EO e que se focam nos grupos sociais (Kirton & Greene, 2022).

As iniciativas relacionadas com a diversidade têm sido bastante adotadas pelas entidades empregadoras, devido ao *business case* e à ideia de que a diversidade irá melhorar a performance organizacional (Konrad, 2006). Ainda assim, existe algum ceticismo e questionamento relativamente aos benefícios que a diversidade pode trazer para as organizações, pois, existem outros fatores que podem ter influência nos resultados

organizacionais e que não são fáceis de isolar, como por exemplo, o estado da economia (Kirton & Greene, 2022).

No que se refere, à ligação entre a diversidade e a vantagem competitiva, os autores Kirton e Greene (2022), argumentam que apesar de ser possível ver que existe evidências de que a diversidade aparenta ser uma vantagem competitiva nem todos os níveis da diversidade produzem os mesmos resultados. O estudo de Kochan, Bezrukova, Ely, Jackson, Joshi, Jehn, Leonard, Levine e Thomas (2003) conclui que a diversidade não aparenta ter efeito nos resultados organizacionais ou na sua competitividade, e o estudo de De Meulenaere e Kunze (2021), conclui que em organizações com uma elevada não homogeneidade de idades, que quanto maior for a distância média entre idades, menos produtiva será a organização de trabalho.

Ainda assim, contrariamente a essas conclusões existem outros estudos que concluem que a diversidade tem um efeito positivo na vantagem competitiva, como, por exemplo, na criatividade (Bouncken et al., 2016). A diversidade de educação tem impacto positivo na produtividade e salários (Li et al., 2021), sendo que no caso das mulheres, as mesmas só têm impacto positivo na produtividade em empresas não tradicionais, mais focadas em setores altamente tecnológicos (Garnero et al., 2014). Adicionalmente, entidades empregadoras que apostam tanto na diversidade como na inclusão, tem uma maior probabilidade de obterem uma melhor *performance* do que as outras relativamente à lucratividade, com as organizações com melhor representação étnica e de género nas equipas de topo, a serem mais 12% prováveis de apresentarem melhor resultados (McKinsey & Company, 2020).

No que diz respeito, à diversidade nos conselhos administrativos e o seu impacto na performance, coloca-se novamente a questão sobre outros fatores que não se conseguem isolar e que podem influenciar os resultados (Kirton & Greene, 2022). Existem estudos que concluem que não há ligação entre a diversidade nos conselhos e a performance das organizações (Ararat & Yurtoglu, 2021; Marinova et al., 2016) ou que o efeito é negativo (Talavera et al., 2018; Adams & Ferreira, 2009). Ainda assim, é importante mencionar que alguns destes estudos que apresentam estes resultados, apresentam exceções. Nomeadamente, o estudo de Ararat e Yurtoglu (2021) conclui adicionalmente que a diversidade aumenta o valor das organizações quando as mulheres se encontram presentes e em grandes números nos comités dos conselhos. Já o estudo de Adams e Ferreira (2009), conclui que as entidades empregadoras que apresentam “strong shareholders rights”

(p.292) apresentam piores performances quanto maior for a diversidade de género no conselho administrativo, mas melhores resultados quando há “weak shareholders rights” (p.292).

Contrariamente, há estudos que encontram uma relação positiva entre a diversidade nos conselhos de administração e a performance organizacional, seja essa diversidade de género (Arvanitis et al., 2022), diversidade de género, idade, raça e etnia (Erhardt et al., 2003), de género e nacionalidade (Sarhan et al., 2019), de género e idade e com impacto na performance da responsabilidade das empresas (Islam et al., 2022). Os resultados parecem não ser uniformes no que concerne a esta ligação entre a diversidade nos conselhos de administração e a performance das organizações (Kirton & Greene, 2022).

A diversidade organizacional ganha especial atenção quando se fala em equipas ou em trabalho de equipa, pois muitos dos trabalhos desenvolvidos dentro das organizações são em equipa (Kirton & Greene, 2022).

A diversidade relacionada com o género, competência e educação influenciam positivamente os resultados de equipas de pesquisa e desenvolvimento, ainda que essa influência se possa tornar negativa se existir demasiada diversidade (Garcia-Martinez et al., 2017). A diversidade educacional nas equipas, se as equipas não mudarem sistematicamente e se as tarefas não forem consistentes, pode levar a uma maior criatividade (Guo et al., 2021). A diversidade de género afeta positivamente os resultados organizacionais, mesmo tendo em conta que os conflitos gerados pelas tarefas vão ter impacto na forma como a diversidade de género nos conselhos de administração influencia os resultados organizacionais (Van Den Oever & Beerens, 2021). A diversidade geracional, pode levar a tensões dentro das equipas devido à comunicação e passagem de saber, apesar de ser vista como potenciadora dos resultados das equipas (Becker et al., 2022). Por último, quanto maior for a diversidade étnica numa equipa, mais tensão haverá dentro da mesma, por via dos conflitos emocionais que ocorrem dentro da mesma (Köbler et al., 2022). Os resultados desta ligação são heterogéneos (Kirton & Greene, 2022), onde mesmo havendo efeitos positivos, existem exceções que põe em causa esses mesmos resultados, tornando esta ligação entre o impacto da diversidade nas equipas ainda mais complexa e não linear.

Logo, a melhoria dos canais de comunicação e a remoção de estereótipos são necessários se as entidades empregadoras querem apostar na gestão da diversidade (Chidiac, 2018).

Algumas estratégias que podem ajudar a que a gestão da diversidade continue a retirar os benefícios dessa mesma diversidade passam por: i) uma comunicação cuidada e sem preconceitos; ii) programas de formação; iii) um ambiente de trabalho flexível (Edewor & Aluko, 2007)

Ainda assim, é de salientar que existem algumas críticas ligadas à gestão da diversidade, como, se esta abordagem e a abordagem EO são mesmo diferentes e se a gestão da diversidade não é somente uma mudança de rótulo (Liff, 1997). Outra crítica, recai no facto de já não aparentar haver o foco na moralidade ou na justiça, mas sim nos benefícios para a organização, no lucro (Webb, 1997). Adicionalmente, uma outra crítica do *business case* é o facto dos trabalhadores poderem ser vistos como meios de produção e não serem valorizados como seres humanos (Litvin, 2006, como citado por Kirton & Greene, 2022), o que por sua vez acarreta o risco de certos grupos poderem vir a ser explorados para que a entidade empregadora alcance os seus objetivos (Kirton & Greene, 2022). O paradigma ao reconhecer e colocar ênfase na diferença, pode levar ao não reconhecimento da discriminação, disparidades, o que conseqüentemente, leva a uma inação perante estes assuntos (Kirton & Greene, 2022). Complementarmente, o facto de todas as diferenças apresentarem o mesmo peso, não leva em conta que certas condições têm mais impacto na vida de certas pessoas (Kirton & Greene, 2022). Os desafios da gestão da diversidade prendem-se igualmente com o cuidado de haver uma integração e não uma assimilação (Chidiac, 2018).

A gestão da diversidade não se pode focar unicamente no *business case* e nos benefícios que o mesmo pode trazer para a organização de trabalho, precisando igualmente de ter em conta a legislação em vigor nos países onde essa Organização se possa encontrar e cumprir a mesma (Kirton & Greene, 2022). Nomeadamente no caso português, existe legislação que deve ser tida em conta, como por exemplo, a Lei das quotas para pessoas com deficiência, a Lei das quotas para as mulheres, as leis relacionadas com a não discriminação.

O artigo 13 da Constituição da República afirma desde logo, o princípio à igualdade onde ninguém deve ser favorecido ou prejudicado, onde aos olhos da lei todos são iguais.

A Lei nº 4/2019 estabelece quotas de emprego para as pessoas com deficiência, com 60% ou mais de grau de incapacidade no setor público e privado, estabelecendo que empresas com 75 ou mais trabalhadores, “devem admitir trabalhadores com deficiência, em número

não inferior a 1/prct. do pessoal ao seu serviço” igual ou superior e as grandes empresas devem ter presente um número igual ou superior a 2%.

Relativamente à lei de quotas para uma “representação equilibrada entre homens e mulheres”, a Lei nº62/2017 define quotas para empresas cotadas em bolsa e presentes no setor público. As empresas do setor público empresarial têm de ter uma “proporção de pessoas de cada sexo designadas para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 33,3 %” e as empresas cotadas em bolsa tem de apresentar uma “proporção de pessoas de cada sexo designadas de novo para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 33,3 %”. A Lei nº29/2019 também estabelece quotas para o “pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública”, onde tem de haver um “limiar mínimo de representação equilibrada a proporção de 40 % de pessoas de cada sexo nos cargos e órgãos a que se refere a presente lei”.

A Lei nº3/2011, proíbe a discriminação no acesso e exercício do trabalho independente, onde estabelece que as pessoas têm direito à igualdade de oportunidades e estabelece ainda que anúncios de oferta de emprego, não podem ter de forma direta ou indireta preferências com base no sexo. O artigo 23 da Lei 99/2003 referente ao Código de trabalho estabelece que os empregadores não podem “praticar qualquer discriminação” seja ela com base direta ou indireta “na ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica, nacionalidade, origem étnica, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical”.

A forma como a diversidade tem vindo a ser gerida organizacionalmente ao longo do tempo, tem vindo a mudar, devido à evolução política e social e até mesmo à forma, como as organizações de trabalho olham para a diversidade e para a sua potencialidade. Ainda assim, a gestão da diversidade não é um desafio fácil e as críticas negativas e positivas que recaem sobre ela são múltiplas, não sendo possível negar que é um tópico que marca e vai continuar a marcar o futuro das organizações. Logo, torna-se importante investigar o que vem sendo produzido na área da gestão e desenvolvimento de recursos humanos sobre a gestão da diversidade no contexto de trabalho.

4 Revisão Sistemática da Literatura

Como mencionado no enquadramento teórico, a gestão da diversidade tem ganho espaço nas organizações de trabalho, ainda que, teoricamente não seja um tema consensual, com resultados e críticas positivos e negativos a marcarem o debate. É com base no crescente interesse que decidi investigar a produção científica existente sobre o tema aliado à gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

De modo a dar resposta à investigação proposta, a revisão sistemática da literatura foi o método escolhido para realizar a mesma. Este método, é visto como uma abordagem que fornece resultados de alta qualidade, tendo na sua base inúmeras técnicas para reduzir preconceitos e erros (Tranfield et al., 2003). Esta é uma revisão assente numa questão previamente elaborada e que através de métodos sistemáticos procura identificar, escolher e avaliar quais as pesquisas mais importantes, analisando e reunindo os dados relacionados com os estudos escolhidos para fazerem parte da revisão sistemática da literatura (Moher et al., 2009; Petticrew, 2001).

O objetivo de uma revisão sistemática é detetar todas as evidências empíricas, que vão ao encontro da questão ou hipótese colocada previamente (Snyder, 2019; Liberati et al., 2009), permitindo localizar, avaliar e resumir os resultados obtidos (Petticrew, 2001).

É necessário realçar que a estratégia de pesquisa e da escolha de artigos na revisão sistemática da literatura apresenta um formato específico, e de forma eficiente esta revisão permite organizar e resumir o que os artigos escolhidos argumentam em função da questão definida previamente (Snyder, 2019). Adicionalmente, esta abordagem tem associada a si uma perceção de que todos os dados relevantes serão apresentados, pois é considerada a abordagem mais precisa no que toca a recolha de artigos (Snyder, 2019).

As revisões sistemáticas da literatura surgem e encontram-se bastante presentes na área da saúde, não obstante, o uso desta abordagem noutras áreas tem vindo aumentar (Petticrew, 2001). As características fundamentais da revisão sistemática são: i) os objetivos estabelecidos serem claros e a metodologia poder ser reproduzida, pois, tem de estar explicitada; ii) procura encontrar todos os estudos que se enquadram nos critérios de elegibilidade; iii) avalia se os resultados encontrados são adequados; iv) apresenta os resultados e as particularidades dos estudos escolhidos, através de um resumo sistemático (Liberati, et al., 2009). Complementarmente, a revisão sistemática da literatura, apesar de ser vista como uma forma de realizar uma revisão da literatura em grande número, por

vezes, não atinge essas proporções devido aos critérios de elegibilidade delineados para escolher os artigos que entram na mesma (Petticrew, 2001).

Associado à revisão sistemática da literatura, existem certas etapas que são consideradas fundamentais para a realização da mesma. Para os autores Čablová, Pates, Mioviský & Noel (2017), as principais etapas são: (1) especificar o objetivo da revisão sistemática; (2) indicar qual a questão a investigar; (3) identificar as bases de dados que serão utilizadas; (4) definir os critérios de seleção; (5) recolha de dados; (6) interpretação de resultados; (7) e discussão e conclusão. Para as autoras Donato e Donato (2019) as etapas passam por: (1) delinear a questão a investigar; (2) produzir um protocolo e registá-lo; (3) definir critérios que levem à exclusão ou inclusão de artigos; (4) especificar a estratégia de pesquisa adotada; (5) selecionar os estudos; (6) aferir a qualidade dos estudos; (7) recolher dados dos artigos selecionados; (8) realizar um resumo dos dados e aferir a qualidade dos resultados; (9) e publicar os resultados. Já o Cochrane Handbook, fornece etapas fundamentais para a metodologia de uma revisão sistemática e meta-análises, sendo que neste caso, só serão mencionadas as relativas à revisão sistemática da literatura (Higgins et al., 2022). Estas etapas metodológicas passam por: (1) definir a questão e os objetivos; (2) formular critérios de inclusão e exclusão; (3) pesquisa e seleção de estudos; (4) recolha de dados; (5) avaliar a existência de preconceitos ou de conflitos de interesse nos artigos selecionados; (6) e realização de uma síntese (Higgins et al., 2022).

Os autores mencionados em cima, partilham muitas das etapas no que se refere à realização de uma revisão sistemática da literatura, ainda assim, escolherei seguir as etapas delineadas por Donato & Donato (2019). Considero importante realçar que na parte metodológica me focarei nas seguintes etapas: (1) delinear a questão a investigar; (3) definir critérios que levem à exclusão ou inclusão de artigos; (4) especificar a estratégia de pesquisa adotada; (5) selecionar os estudos; (7) recolher dados dos artigos selecionados. Adicionalmente, não irei realizar as etapas (2) produzir um protocolo e registá-lo e (6) aferir a qualidade dos estudos.

4.1 Questões de Investigação e Objetivos

A primeira etapa desta revisão passa por definir a questão e objetivos da presente revisão sistemática da literatura.

Uma questão de investigação bem formulada é a base de uma revisão sistemática, pois é a questão que irá definir que estratégia de pesquisa se irá adotar, os artigos que deverão ser incluídos e os dados essenciais a serem extraídos de cada artigo (Briner & Denyer, 2012), sendo que, a questão deve ser específica, mas não específica demais (Harris et al, 2013).

A questão da presente revisão é: “Qual a produção científica existente na área da gestão e desenvolvimento de recursos humanos sobre a gestão da diversidade?”

Como demonstra o enquadramento teórico, este trabalho foca-se na gestão da diversidade nas organizações de trabalho. Posto isto, a dissertação apresenta um objetivo geral e três objetivos específicos (Tabela 1).

Objetivos gerais	Objetivos específicos
Identificar e explorar a produção científica produzida na área da gestão da diversidade nas organizações.	<ul style="list-style-type: none">- Identificar as problemáticas associadas à gestão da diversidade na literatura científica;- Especificar as vantagens e desvantagens relativamente à gestão da diversidade.- Identificar o que vem sendo estudado em Portugal e os seus resultados.

Tabela 1- Objetivos gerais e específicos do estudo

4.2 Critério de seleção

A definição dos critérios de seleção é fundamental para a presente investigação, e é sobre os mesmos que este ponto se foca.

Os critérios de inclusão e exclusão são essenciais para determinar se os artigos encontrados são importantes para a revisão (Briner & Denyer, 2012), pois somente artigos que respeitem estes critérios devem ser incluídos na mesma (Tranfield et al., 2003). Os critérios de seleção podem estar relacionados com o idioma dos artigos (Donato & Donato, 2019; Čablová et al., 2017), o ano de publicação, a relevância do artigo, ou seja, se vai ao encontro do foco da revisão (Camilo & Garrido, 2019).

Os critérios de inclusão definidos foram: (1) ano de publicação estar entre 2017 e 2023; (2) foco principal na diversidade e gestão da diversidade nas organizações de trabalho; (3) idioma em português ou inglês; (4) possibilidade de leitura integral; (5) serem artigos científicos. As razões que levam à escolha destes critérios são múltiplas. O ano de publicação estar compreendido entre 2017 e 2023, está relacionado com o facto de se analisar os estudos mais recentes, que descrevem e demonstram a realidade mais atual da gestão da diversidade nas organizações de trabalho. O foco ser na diversidade e gestão da diversidade nas organizações de trabalho, é essencial para conseguir responder à questão de investigação e aos seus objetivos. O idioma ser em português ou inglês, corresponde às duas línguas com que estou mais familiarizada e me sinto confortável de forma a fazer uma análise o mais correta possível. Por fim, a possibilidade de leitura integral, pois sem acesso ao documento em toda a sua parte, não será possível analisar o mesmo.

Os critérios de exclusão, por sua vez, são: (1) Estudos anteriores a 2017; (2) Artigos duplicados; (3) Artigos sem resumo; (4) Idioma que não seja o português ou o inglês; (5) Falta de possibilidade de aceder ao artigo integralmente; (6) Não se focam na gestão da diversidade nas organizações de trabalho; (7) Não são artigos científicos. As razões para a escolha destes critérios, prende-se com o facto de a existência destes fatores colocarem em causa o processo de seleção e as suas etapas, o rigor da análise dos documentos e, de não irem ao encontro da pergunta e objetivo da revisão sistemática. É importante realçar, que relativamente ao ponto (6), foram excluídos artigos que mesmo mencionando organizações de trabalho e trabalhadores, focavam-se mais em estudantes, do que na força de trabalho que a compunham, como, por exemplo na área académica ou de medicina.

4.3 Estratégia de pesquisa

Definidas a questão de investigação, os objetivos e os critérios de seleção, torna-se fundamental, definir a estratégia de pesquisa.

A estratégia de pesquisa deve detalhar minuciosamente todos os passos dados de forma a poder ser replicada (Tranfield et al., 2003), para além disso, deve ser desenvolvida com alto rigor para permitir localizar os artigos relevantes (Donato & Donato, 2019). Nesta estratégia devem estar incluídos e explícitos as bases de dados escolhidas para a realização da pesquisa, sendo que devem ser referidas as datas em que foram realizadas e os termos escolhidos e utilizados para a realização da pesquisa (Donato & Donato, 2019).

Para a realização da revisão sistemática da literatura foi selecionada o *Web of Science* como fonte de pesquisa, devido à possibilidade de aceder a múltiplos artigos das mais variadas áreas. Os termos de pesquisa principais selecionados visaram interligar a gestão da diversidade, a diversidade e a diversidade e inclusão através do operador booleano “AND” com o trabalho, a gestão e desenvolvimento de recursos humanos e as suas práticas, sendo importante sublinhar que os termos foram pesquisados em português e inglês, como demonstra a tabela 2.

Termos de Pesquisa		
“Diversidade” AND “inclusão”	AND	“Trabalho”
		“Práticas de RH”
		“Práticas de Recursos Humanos”
		“Gestão de desempenho”
		“Recrutamento e seleção”
		“Formação e desenvolvimento”
		“Gestão de recursos humanos”
		“Gestão de talento”
		“Gestão de carreira”
		“Employer Branding”
		“Compensação e Beneficiosa”
		“Atração e retenção”
“Retenção”		

		<p>“Saúde e bem-estar”</p> <p>“Relações Laborais”</p> <p>“acolhimento e integração”</p> <p>“gestão e desenvolvimento de recursos humanos”</p>
“Diversidade”	AND	<p>“Trabalho”</p> <p>“Práticas de RH”</p> <p>“Práticas de Recursos Humanos”</p> <p>“Gestão de desempenho”</p> <p>“Recrutamento e seleção”</p> <p>“Formação e desenvolvimento”</p> <p>“Gestão de recursos humanos”</p> <p>“Gestão de talento”</p> <p>“Gestão de carreira”</p> <p>“Employer Branding”</p> <p>“Compensação e Benefícios”</p> <p>“Atração e retenção”</p> <p>“Retenção”</p> <p>“Saúde e bem-estar”</p> <p>“Relações Laborais”</p> <p>“acolhimento e integração”</p> <p>“gestão e desenvolvimento de recursos humanos”</p>
“Gestão da diversidade”	AND	<p>“Trabalho”</p> <p>“Práticas de RH”</p> <p>“Práticas de Gestão de Recursos Humanos”</p> <p>“Gestão de desempenho”</p> <p>“Recrutamento e seleção”</p> <p>“Formação e desenvolvimento”</p> <p>“Gestão de recursos humanos”</p> <p>“Gestão de talento”</p> <p>“Gestão de carreira”</p>

		“Employer Branding”
		“Compensação e Benefícios”
		“Atração e retenção”
		“Retenção”
		“Saúde e bem-estar”
		“Relações Laborais”
		“acolhimento e integração”
		“gestão e desenvolvimento de recursos humanos”
“Diversity” AND “inclusion”	AND	“Workplace”
		“HR practices”
		“Human resources practices”
		“Performance management”
		“Performance appraisal”
		“Recruitment”
		“Recruitment and selection”
		“Training and development”
		“HRM”
		“Human resources management”
		“Talent management”
		“Carrer management”
		“Employer branding”
		“Compensation and benefits”
		“Organizational attractiveness”
		“attraction and retention”
		“Retention”
		“Employee Relations”
		“Employee Well-Being”
		“Onboarding”
“Management and development of human resources”		
		“Workplace”
		“HR practices”

"Diversity"	AND	"Human resources practices"
		"Performance management"
		"Performance appraisal"
		"Recruitment"
		"Recruitment and selection"
		"Training and development"
		"HRM"
		"Human resources management"
		"Talent management"
		"Carrer management"
		"Employer branding"
		"Compensation and benefits"
		"Organizational attractiveness"
		"attraction and retention"
		"Retention"
		"Employee Relations"
"Employee Well-Being"		
"Onboarding"		
"Management and development of human resources"		
"Diversity management"	AND	"Workplace"
		"HR practices"
		"Human resources practices"
		"Performance management"
		"Performance appraisal"
		"Recruitment"
		"Recruitment and selection"
		"Training and development"
		"HRM"
		"Human resources management"
		"Talent management"
		"Carrer management"
		"Employer branding"

	“Compensation and benefits”
	“Organizational attractiveness”
	“attraction and retention”
	“Retention”
	“Employee Relations”
	“Employee Well-Being”
	“Onboarding”
	“Management and development of human resources”

Tabela 2- Termos de Pesquisa

Posteriormente, depois desta definição, no campo de pesquisa da base de dados, foi selecionado o “Topic”, que vai pesquisar o termo nos títulos, abstract e nas palavras-chave, de seguida em “add row”, foi adicionado o outro termo utilizando o operador booleano “AND”, sendo que o termo foi igualmente pesquisado no “Topic”, como por exemplo, TOPIC: “Diversity” AND TOPIC: “Human Resources Management”. Este processo foi usado para realizar a pesquisa de todos os termos e combinações, como definido anteriormente.

De realçar que foram usados filtros na pesquisa para ir ao encontro dos critérios estabelecidos. Estes filtros foram: o idioma ser ou português ou inglês, impor limites temporais, nomeadamente o ano de publicação ser a partir de 2017 até 2023, e artigos que estejam em *open access*. Adicionalmente, devido ao elevado número de resultados em algumas pesquisas, as mesmas foram filtradas por área. Por exemplo, o tema da diversidade aparece nas mais variadas áreas como, na ecologia ou biodiversidade, e não vão ao encontro do que se pretende, tendo sido filtradas de forma a serem excluídas.

4.4 Processo de seleção e de categorização

Com os resultados obtidos através da pesquisa, por vezes avultados, será necessário avaliar esses artigos tendo em conta, os critérios delineados no ponto 4.2, sendo que, posteriormente a essa avaliação serão incluídos na revisão, os artigos que vão ao encontro do que se pretende (Donato & Donato, 2019). Este processo de seleção deve ser explicado detalhadamente e deve ao máximo reduzir a possibilidade de ser tendencioso (Donato & Donato, 2019).

Neste sentido, para este processo de seleção, escolhi utilizar o *flow diagram* do PRISMA Statement e que se encontra dividido em 4 fases. As fases do *flow diagram* são: a identificação, a triagem, a elegibilidade e a inclusão (Camilo & Garrido, 2019). A identificação remete para o número de artigos que surgem da pesquisa na base de dados usando as palavras-chaves escolhidas e as suas combinações, sendo, posteriormente identificado o número de artigos a passar à próxima fase, depois de eliminados os artigos duplicados (Camilo & Garrido, 2019). A triagem passa por avaliar o título e *abstract* dos artigos de forma a perceberem se vão ao encontro do que se pretende e especificar o número de artigos excluídos nesta fase (Camilo & Garrido, 2019). A elegibilidade, consiste na seleção dos artigos, tendo em conta os critérios selecionados, sendo necessário explicitar quais as razões que levaram à exclusão (Camilo & Garrido, 2019). Por último, na fase da inclusão, será indicado o número de artigos finais que serão integrados na revisão (Camilo & Garrido, 2019).

Através da estratégia de pesquisa definida anteriormente, e que decorreu durante o mês de dezembro do ano de dois mil e vinte e dois, foram identificados 2785 artigos. Posteriormente, excluiu-se os artigos duplicados e aplicou-se a esta mostra os critérios de inclusão e exclusão explicitados no ponto 4.2. No final, ficaram 404 artigos que cumpriam com todos os critérios elegibilidade e foram esses os incluídos na revisão. O fluxograma PRISMA na figura 1 apresenta os resultados destas fases.

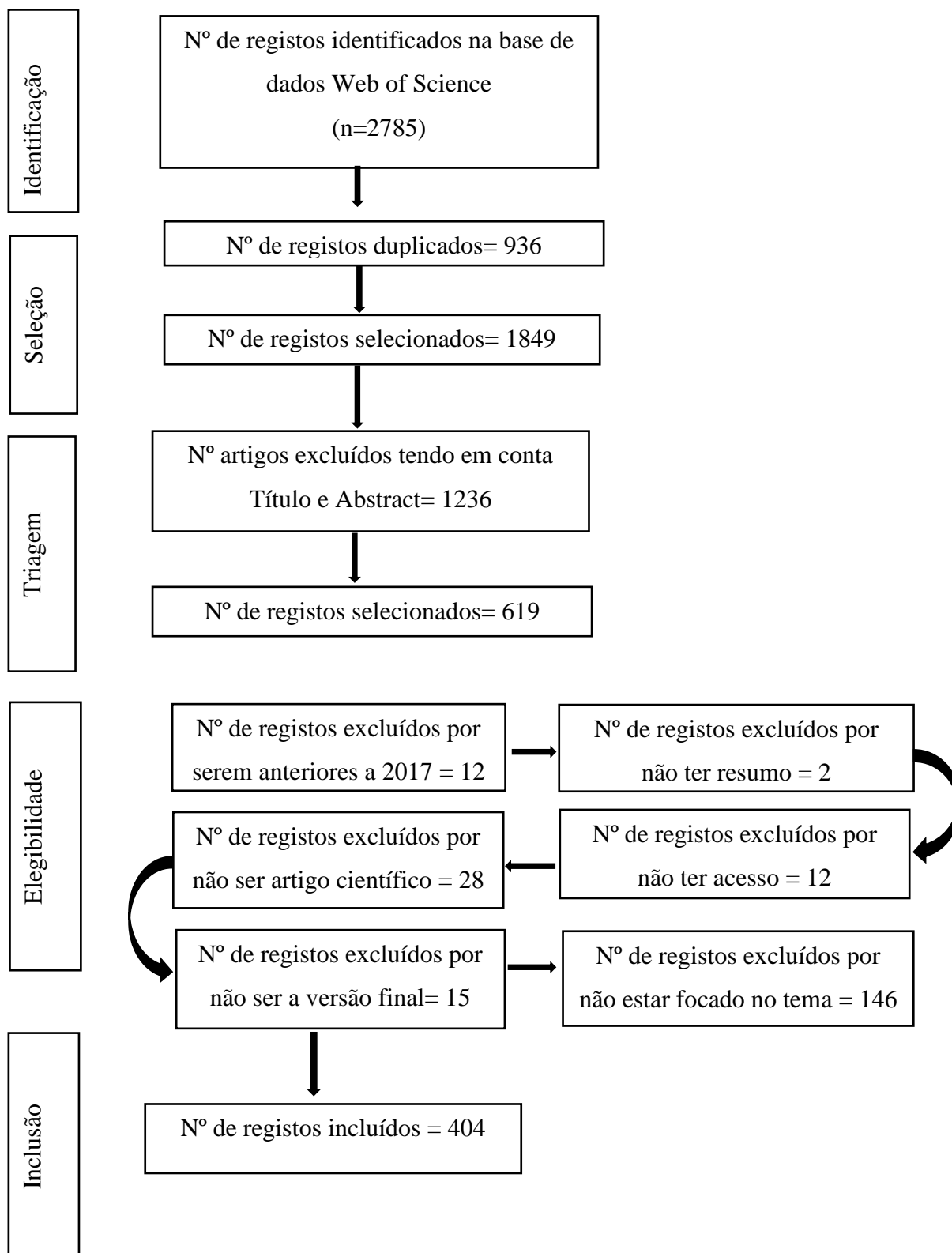


Figura 1- Fluxograma

Numa segunda fase, foi realizada a extração dos dados para um ficheiro *excel*, para onde foram retiradas as informações principais sobre os artigos permitindo identificar e analisar o conteúdo dos mesmos. Posto isto, as características extraídas foram:

- Título;
- Autor/autores;
- Nome da Revista;
- Data da Publicação;
- País do estudo;
- País da Revista;
- Tipo de estudo;
- Método;
- Resumo;
- Palavras-Chave;
- Tema principal;
- Subtema;
- Conclusões.

Relativamente à fase de categorização de resultados, foi usado o software VOSviewer, para analisar com maior rigor algumas das categorias, nomeadamente a categoria relacionada com os autores e com as palavras-chaves.

Recorrendo à ferramenta VOSviewer, na categoria dos autores, foi selecionado a base de dados que continha todos os artigos finais selecionados, posteriormente, foi assinalado o tipo de análise “*co-authorship*” em que a unidade de análise são os autores, e foi escolhido um parâmetro para identificar os autores que tinham no mínimo publicado três artigos, sendo que 11 autores cumpriam esse requisito.

Esta ferramenta, foi igualmente utilizada para analisar as palavras-chave, tendo sido selecionado no tipo de análise o “*co-occurrence*” e onde as unidades de análise foram as palavras-chave, sendo que o critério selecionado foi palavras-chave que apareciam no mínimo 5 vezes e que resultou num total de 37 palavras.

O software VOSViewer também foi usado para analisar os termos mais presentes no título e *abstract* dos artigos finais selecionados. Para esta análise, foi selecionado a criação de um mapa baseado em dados no texto, os termos foram extraídos do campo do título e

abstract, onde o método de contagem foi o “binary counting” e onde o número mínimo de ocorrência dos termos tinha de ser de 35, sendo que este número foi escolhido, porque um número menor que 35 dava um elevado número de termos.

Nas categorias relacionadas com a metodologia e a revista de publicação, recorreu-se à utilização do filtro no excel para analisar e quantificar os dados. Foram analisados os resultados e para as revistas retirou-se o top 9 das revistas que mais publicaram e a representação da metodologia mais utilizada. Em relação aos países das revistas, foi realizada uma pesquisa na internet, utilizando o site SJR-Journal Search para identificar os países responsáveis pela publicação das revistas. Já para os países de estudo, será analisado os artigos novamente para identificar o top 5 dos países mais estudados, assim como será detalhado a percentagem de cada continente em termos de incidência de estudo.

Adicionalmente, como um dos objetivos específicos é identificar a produção científica que existe em relação a Portugal, será dada atenção a esse campo de forma a detalhar: os autores responsáveis pelas publicações, o ano de publicação do artigo, as revistas e os grupos sociais com mais enfoque, as palavras-chave mais utilizadas e as áreas de estudo.

Todas as etapas definidas anteriormente, são fundamentais para a etapa seguinte, ou seja, a dos resultados, que vai permitir, retirar conclusões para a questão de investigação explicitada no ponto 4.1.

5 Apresentação e discussão dos Resultados

Neste capítulo, pretende-se analisar e apresentar os resultados dos artigos selecionados (n=404) tendo em conta algumas das características mencionadas no ponto 4.4: i) a produção científica publicada entre 2017 e 2023; ii) as revistas que mais publicam; iii) os autores responsáveis pela produção dos artigos; iii) os países mais estudados; iv) as palavras-chaves mais presentes; v) as metodologias mais utilizadas nestes artigos. Será igualmente analisado a realidade portuguesa tendo em conta os parâmetros mencionados anteriormente. Estes resultados evidenciam: i) a crescente preocupação com este tema, tendo em conta a produção científica existente entre 2017 e 2023; ii) um maior enfoque na diversidade do que na inclusão; iii) um foco em vários grupos sociais, ainda que no contexto português o foco é quase exclusivo na idade.

5.1 Evolução da produção Científica entre 2017-2023

Devido à sua pertinência, a forma como a produção científica tem evoluído entre 2017 e 2023 será o primeiro ponto abordado e analisado.

A produção científica evoluiu positivamente ao longo dos anos, nomeadamente, ao longo dos anos, tem havido quase sempre um acréscimo na produção científica, com a exceção de 2018 para 2019 onde ocorreu um decréscimo. Comparando 2019 e 2022, houve um aumento de mais de 100% na produção científica, com 2022 a ser o ano com uma maior produção científica, representando 29 % dos artigos finais analisados (Figura 2), e que corresponde a 123 artigos. De notar, que o ano de 2023, não se encontra finalizado, o que pode explicar o número reduzido de artigos selecionados produzidos em 2023 (n=4).

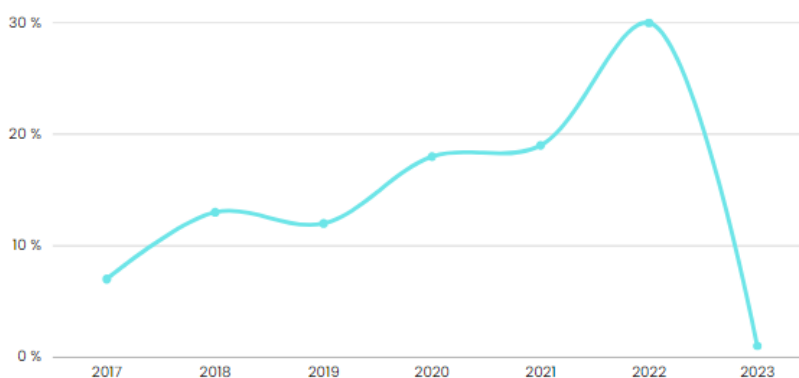


Figura 2- Evolução da produção científica entre 2017-2023

Este tema tem ganho cada vez mais visibilidade e conseqüentemente tem sido o foco de mais artigos e estudos ao longo do tempo, o que vai ao encontro da ideia de um mercado de trabalho cada vez mais diversificado e heterogéneo, pois devido à globalização há uma maior interação ente culturas, passados e crenças diferentes (Mazur, 2010), tornando este tema cada vez mais importante.

Este continuo interesse pelo tema, não é de todo surpreendente. Olhando para o mundo, para os movimentos sociais que tem existindo nos últimos anos e mesmo para as crises migratórias, não é só a política e os países que se têm de adaptar aos novos tempos, mas igualmente as organizações de trabalho. Estas instituições representam muitas vezes, a sociedade onde se inserem e saber como gerir a crescente diversidade é essencial para o sucesso da organização.

5.2 Responsabilidade pela produção científica entre 2017-2023

Neste ponto, serão abordados e analisados os autores, países e revistas com mais impacto na produção científica. Inicialmente, serão abordados os autores, recorrendo ao programa VOSviewer, que permite analisar os autores mais presentes nesta produção e neste sentido, a tabela 3 apresenta os 11 autores mais relevantes.

Autor	Nº de artigos
Perales, F	4
Mousa, M	3
Miles-Johnson, T	3
Fletcher, L	3
Boehm, S	3
Fasbender, U	3
Burmeister, A	3
Wang, M	3
Raj, A	3
Freund, K	3
Carr, P	3

Tabela 3- Top 11 dos autores mais responsáveis pela produção científica entre 2017-2023

O autor com mais artigos presentes nesta análise é o Francisco Morales, com 4 artigos, o que representa 1 % do total dos artigos finais selecionados, sendo que o resto do top 11, é composto por autores com 3 artigos publicados, como por exemplo Mohamed Mousa

ou Toby Miles-Johnson. Os autores presentes no top 11 são responsáveis por 8 % dos artigos finais selecionados.

Em relação às revistas que mais publicam, como mencionado no ponto 4.4, recorreremos ao filtro do excel para obter o top 9 de revistas que mais publicam sobre o tema. Posto isto, na tabela 4 encontra-se uma listagem deste mesmo top 9.

Nome da revista	Nº de artigos
Frontiers in Psychology	24
International Journal of Human Resource Management	11
Human Resource Management	9
Academic Medicine	7
Personnel Review	7
SA Journal of Human Resource Management	7
Administrative Sciences	6
Cogent Business & Management	6
Jornal of Applied Psychology	6

Tabela 4- Top 9 das revistas que mais publicaram entre 2017-2023

A revista que mais publica é a Frontiers of Psychology, com 24 artigos publicados, sendo responsável pela publicação de 6% dos artigos finais selecionados. Contabilizando o número de artigos publicados pelas revistas no top 9, os mesmos foram responsáveis pela publicação de 85 dos artigos, o que corresponde a 21 % dos artigos totais finais.

Adicionalmente, a tabela 5 demonstra os países que tem mais peso na publicação dos artigos selecionados. A tabela descreve o top 5 e realça que o Reino Unido é o país com mais revistas responsáveis pelos artigos selecionados, responsável por 36% dos artigos selecionados, sendo que o top 5 é responsável por 87% dos artigos presentes nesta revisão sistemática da literatura.

País das revistas	Nº de revistas
Reino Unido	95
Estados Unidos da América	82
Países Baixos	17

Suíça	11
Alemanha	8

Tabela 5- Top 5 dos países que mais publicaram entre 2017-2023

Adicionalmente, também é importante mencionar o top 5 dos países mais enfoque, e consequentemente, mais estudados. Posto isto, a tabela 6 mostra esse top 5 e o seu peso. Os 5 países mais estudados foram: Estados Unidos da América, Reino Unido, Austrália, Alemanha e África do Sul, sendo que na figura 3 é possível analisar os números por continente.

Países Estudados	Nº de ocorrências
Estados Unidos da América	122
Reino Unido	47
Austrália	30
Alemanha	20
África do Sul	13

Tabela 6- Top 5 dos países mais estudados entre 2017-2023

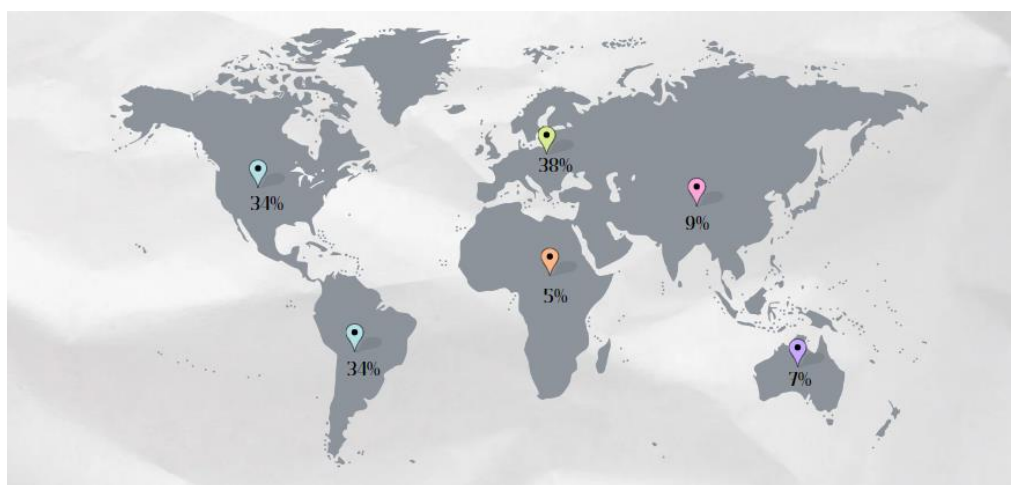


Figura 3- Representação em porcentagem (%) dos continentes estudados

Ainda que o país com maior número de ocorrência seja os Estados Unidos da América, o continente com maior ocorrência foi a Europa, e é importante realçar que o continente europeu e americano foram os continentes mais estudados, sendo o foco em mais de 70% dos artigos analisados.

Importa destacar que os Estados Unidos da América e o Reino Unido foram os mais responsáveis pela publicação de artigos, e os mais estudados, o que não surpreende tendo

Gender	38	Workforce	7
Diversity management	28	Transgender	7
Discrimination	23	Age Diversity	6
Workplace	16	Employment	6
Leadership	14	Gender Equality	6
Recruitment	13	Well-being	6
Equity	12	Implicit Bias	5
Equality	12	Job Satisfaction	5
LGBT	12	Work Engagement	5
Workplace diversity	12	Diversity and Inclusion	5
Gender diversity	11	Workforce Diversity	5
Women	9	Higher Education	5
Disability	9	Policing	5
Race	9	LGBTQ	5
Age	8	Lesbian	5
Human Resources Management	8	Gay	5
Older Workers	7		

Tabela 7- Top 37 das palavras-chave mais utilizadas

Analisando, o nº de ocorrência das palavras-chave mais utilizadas, e tendo em conta as áreas de Recursos Humanos, houve, na produção científica entre 2017 e 2023, um foco na área da gestão da diversidade, do recrutamento, do bem-estar do trabalhador e da satisfação no trabalho. É também perceptível que as áreas sociais com mais destaque foram o género, a comunidade LGBT - mais especificamente, o conceito LGBT, *transgender*, LGBTQ, *Lesbian* e Gay - a etnia e a idade.

A diversidade foi mais estudada que o conceito de inclusão, tanto como palavra isolada como “diversity”, como em conjunto com outras como “Workplace diversity” ou “Diversity management”. Adicionalmente, em termos de organizações de trabalho, as organizações educacionais como “higher education” e organizações da polícia, como “policing”, foram as áreas de estudo mais presentes.

Em termos de grupos sociais, o gênero e a idade foram os temas mais estudados, sendo que o gênero aparece com um papel de destaque, e tendo em conta que a existência de disparidades salariais, de status e do número de mulheres no mercado de trabalho (Kirton & Greene, 2022), isto pode ajudar a explicar o interesse particular neste grupo.

É curioso, que uma das organizações de trabalho com mais enfoque foi as da polícia, organizações mais *male dominated*, e que por vezes dificulta a presença de mulheres nessas mesmas organizações. Algumas destas barreiras em organizações *male dominated* passam pela dificuldade de acesso a oportunidades dentro da organização, encontrar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Shortland, 2018), onde mesmo havendo esforços no sentido de melhorar esta realidade, muitas vezes a diferença entre a percepção e a realidade ainda é relevante no que toca ao sentimento de inclusão (Salignac et al., 2018).

Considerando que o departamento de Recursos Humanos é um dos mais importantes dentro de uma organização, pois lida diretamente com os recursos mais valiosos para uma organização, os humanos (Sukalova & Ceniga, 2020), é de realçar, que parece existir uma falta de foco nas estratégias do departamento, estando unicamente presente o “recruitment”, nas palavras-chaves mais utilizadas, o que indica que o foco está mais ligado à área do recrutamento e ao seu processo. Aparenta existir uma maior negligência em relação a outras estratégias para gerir 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). Algumas destas estratégias podem passar por: i) *diversity training*, que permite educar os trabalhadores sobre preconceitos que existem sobre diferentes grupos sociais e em formas de prevenir a discriminação; ii) *diversity statement*, que pode aumentar a atratividade de uma organização de trabalho ao promover que a diversidade é valorizada na organização; iii) programas de mentoria, permitindo a partilha e acesso a trabalhadores com mais experiência (Leslie, 2019).

Adicionalmente, foi igualmente analisado, a frequência de termos presentes tanto no título como no *abstract* dos artigos, de forma a complementar e perceber se existe diferenças em relação às palavras-chave mais presentes. Através do software VOSViewer foi possível retirar os termos mais relevantes, que neste caso foram 22 e que se encontram representados tanto na figura 5, através de um gráfico, como na tabela 8, com a especificação do número de ocorrências.

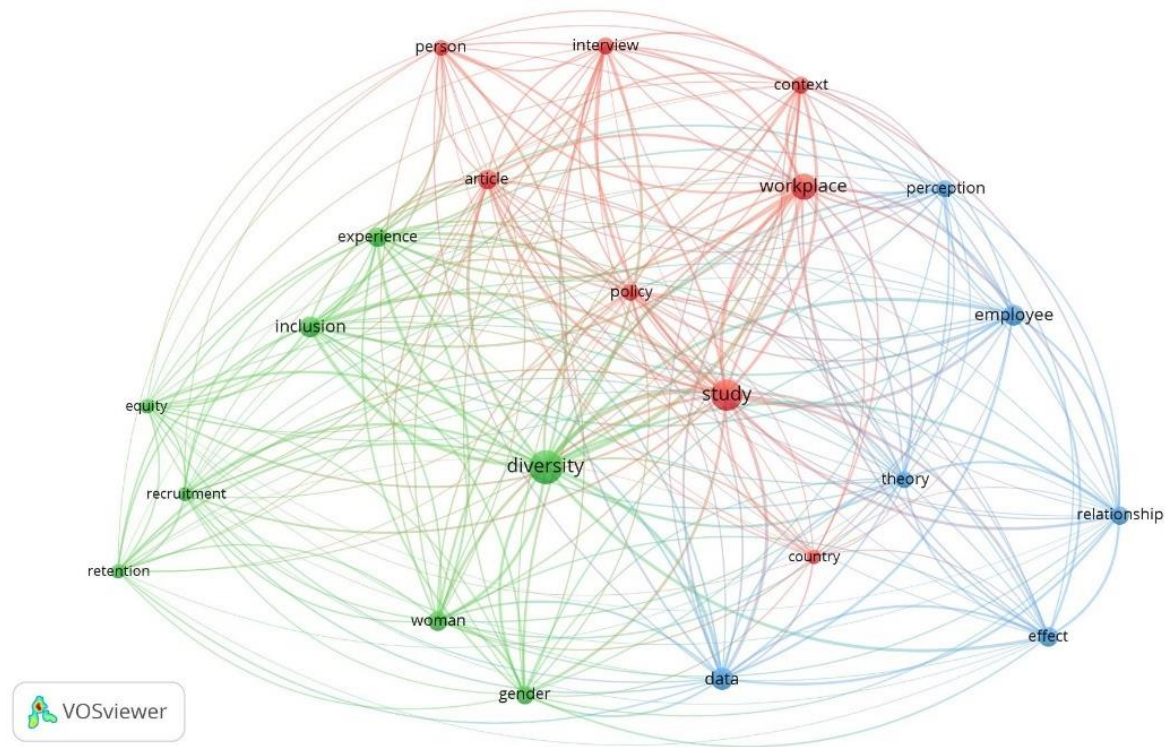


Figura 5- Representação gráfica dos termos no título e no abstract

Termo	Nº Ocorrências	Termo	Nº Ocorrências
Diversity	266	Theory	73
Study	226	Gender	73
Workplace	157	Context	70
Data	112	Interview	69
Employee	102	Policy	68
Inclusion	101	Perception	61
Woman	91	Person	60
Experience	90	Recruitment	54

Effect	89	Equity	47
Article	85	Retention	45
Relationship	81	Country	44

Tabela 8- Top 22 dos termos e nº de ocorrências de termos presentes no título e abstract

Os termos mais presentes no título e no *abstract* diferem em alguns aspetos dos termos mais presentes nas palavras-chave. É possível notar, que o termo “diversity” continua a ser o termo mais presente, assim como “workplace” e “inclusion”. Em termos das áreas de Recursos Humanos, a presença do recrutamento encontra-se presente em ambas, no entanto, a outra única área/prática adicional presente nesta análise foi a retenção.

Relativamente, à forma como se tem investigado, a metodologia mais utilizada nestas produções científicas entre 2017 e 2023, e representada na figura 6, demonstra que a qualitativa foi a mais utilizada nos artigos finais selecionados, representando 49% da amostra final. Ainda assim, é de notar que há algum equilíbrio na metodologia usada para a investigação, pois a metodologia quantitativa representa 45 % da metodologia utilizada.

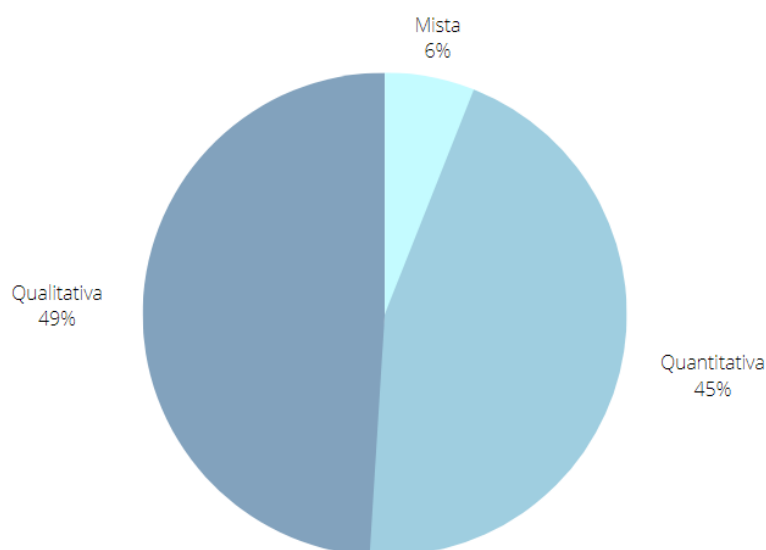


Figura 6- Representação em percentagem (%) das metodologias utilizadas

Nos estudos que utilizaram a metodologia qualitativa, os métodos utilizados passaram pela análise de documentos, entrevistas, questionários ou observação participante. Relativamente à metodologia quantitativa, os métodos passaram pelo questionário ou análise documental, por exemplo. Já no que concerne à metodologia mista, ou seja, na metodologia que usa tanto a qualitativa como a quantitativa, os métodos usados foram o questionário, entrevista, *focus group* ou análise documental.

5.4 Realidade portuguesa

Como um dos objetivos desta revisão sistemática da literatura, é perceber o que se tem vindo a produzir sobre este tema em Portugal, neste ponto irá ser dado foco aos artigos que apresentam Portugal como país de estudo.

Ao todo, dos 404 artigos finais selecionados, 6 deles apresentam como país de estudo Portugal, o que representa 1% desses mesmos artigos finais, e fica muito aquém por exemplo, do país mais estudado, os Estados Unidos da América, com um nº de ocorrências de 122.

Em termos do ano de publicação é de realçar que o número se manteve constante, como podemos ver na figura 7, de 2017 até 2019, sendo que em 2020, tendo em conta os artigos finais selecionados, não aparece nenhum artigo publicado, tendo havido novamente artigos publicados em 2021 e 2022, com este ano a registar o maior número de artigos publicados, mais concretamente 2 artigos. De notar, que para já, o ano de 2023 ainda não tem nenhum artigo a registar.

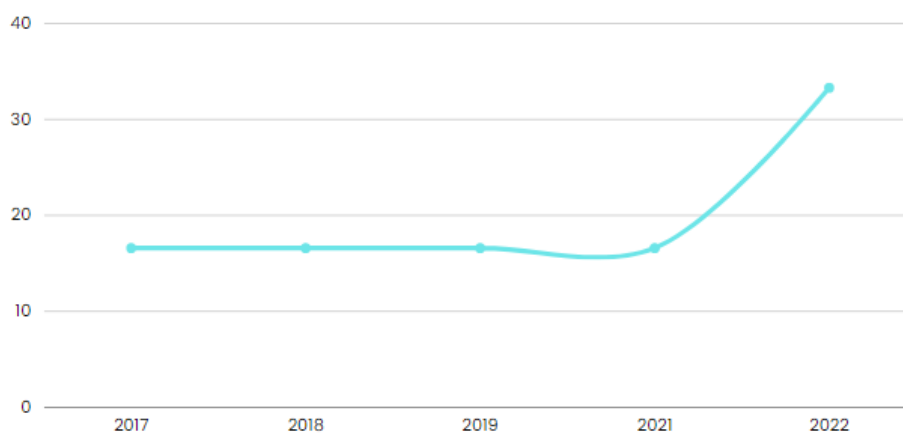


Figura 7- Evolução da produção científica em Portugal entre 2017-2023

Relativamente aos autores, é de sublinhar que foram responsáveis pelos 6 artigos, 10 autores no total, sendo que destes 10, é necessário realçar que 5, como demonstra a tabela 9 foram responsáveis pela produção de 2 artigos, enquanto os outros 5 foram responsáveis pela produção de 1 artigo.

Autor	Nº Artigos
Sousa, I	2
Ramos, S	2
Carvalho, H	2
Oliveira, E	2
Cabral-Cardoso, C	2

Tabela 9- Top 5 dos autores mais responsáveis pela produção científica sobre a realidade portuguesa entre 2017-2023

Em termos de revistas de publicação, não existe nenhuma a sublinhar, pois não existe nenhuma a ser responsável por mais de 1 artigo publicado. Ainda assim, é de realçar que das 6 revistas de publicação, 5 delas tem como país responsável pela sua publicação o Reino Unido e 1 a Suíça, ou seja, o Reino Unido é responsável por 83% dos artigos publicados em que Portugal aparece como país de estudo.

Ao todo, nestes 6 artigos, foram definidas 24 palavras-chave, sendo que 6 destas aparecem com maior ocorrência, nomeadamente 2 vezes, como é possível observar na tabela 10.

Palavras-Chave	Nº Ocorrência	Palavras-Chave	Nº Ocorrência
Age-Diversity Practices	2	Age Diversity Beliefs	1
Work Engagement	2	Older Workers' Representation	1
Age-Based Stereotypes Threats	2	Work Disengagement	1
Negative Age-Based Metastereotypes	2	Engagement	1
Diversity	2	Inclusion	1
Structural Equation Modeling	2	Inclusion Leadership	1
Age Diversity	1	Perception of Inclusion	1
HRM	1	Performance	1
Older Workers	1	Commitment	1

Retirement	1	Turnover	1
Retirement Preferences	1	Organizational Disidentification	1
Work Ability	1	Quantitative	1

Tabela 10- Palavras chave e o seu número de ocorrências em artigos com Portugal como país de estudo

Destas palavras-chave é possível perceber que a categoria da diversidade mais estudada é a idade, com especial atenção dada à *age-diversity*, tanto às suas práticas como à possível discriminação relacionado com a idade. O foco neste tema tem a sua relevância quando se tem em conta que a idade média dos trabalhadores tem aumentando ao longo dos anos (Kirton & Greene, 2022). É de referir que existe, igualmente, uma preocupação com o *engagement* dos trabalhadores, assim como o seu comprometimento, performance e identificação com a organização. Adicionalmente, a *inclusion leadership* aparece como uma possível estratégia para a gestão da diversidade.

Ainda assim, e indo ao encontro do que se concluiu dos artigos analisados na sua globalidade, existe um menor foco nas estratégias para gerir a diversidade e uma maior preocupação no impacto que a diversidade aparenta ter nas organizações, como o *turnover* ou o *engagement*.

A falta de foco noutros grupos sociais é de notar, especialmente quando se tem em consideração que por exemplo, as disparidades salariais entre homens e mulheres em Portugal, e que em 2020, chegavam a 16, 2% para trabalhadores por conta de outrem (Pordata, 2022a). A pouca visibilidade relativamente à imigração, religião e etnia é igualmente de realçar, já que Portugal tem cada vez mais pessoas estrangeiras a residir em território português (Pordata, 2023).

A metodologia usada nos artigos foi exclusivamente a quantitativa, o que demonstra a preferência por este tipo de metodologia, com o método de estudo mais usado a ser o questionário. Relativamente à área de estudo, 2 artigos focam-se na produção, 1 na área das telecomunicações e os restantes estudaram várias áreas, sendo de salientar que 1 se focou em pequenas empresas, os outros 2 se focaram tanto em pequenas como grandes empresas.

A diferença entre a metodologia utilizada na produção científica focada em Portugal e no geral é de notar. Pois, no caso de Portugal, a metodologia unicamente utilizada foi a quantitativa e, no que se refere à produção no seu global foi a qualitativa, a mais utilizada (49%), ainda que não com grande discrepância para com a qualitativa (45%).

Concluindo, estes resultados permitem perceber, a realidade do que vem sendo estudado sobre o tema entre 2017 e 2023, deixando pistas para o futuro e permitindo retirar conclusões para a questão de investigação definida no ponto 4.1. De notar, que a realidade portuguesa, ainda que com apenas 6 artigos entre o período selecionado, permitiu retirar algumas conclusões bastante curiosas e pertinentes para a atualidade.

No presente capítulo, procurou-se relacionar os resultados ao enquadramento teórico presente no capítulo I e por fim, referir as limitações deste trabalho e sugestões para estudos futuros.

Os resultados obtidos neste trabalho permitem concluir que a gestão da diversidade não é linear, não é gerida da mesma forma pelas organizações de trabalho e que os resultados desta gestão podem ser tanto positivos como negativos. Atualmente, o mundo encontra-se mais diversificado e por consequente, acontece o mesmo com o mundo do trabalho. Curiosamente, e como foi observado anteriormente, um dos fatores que levou a diversidade no contexto de trabalho a ganhar força nos Estados Unidos foi um estudo que previa que em 2000 os homens brancos seriam a minoria (Roberson et al., 2017), e passados 23 anos deste suposto marco, o estudo sobre este tema tem ganho cada vez mais relevância, como demonstram os resultados, com o ano de 2022 a ser o ano entre 2017 e 2023 onde mais se publicou sobre o tema.

A análise permitiu identificar algumas das problemáticas que tem vindo a ser estudadas relativamente à gestão da diversidade em contexto de trabalho. Percecionar o que leva à exclusão dos trabalhadores nas organizações de trabalho, ou seja, olhar para dentro da própria realidade é fundamental para uma boa gestão, seja para ajustar as estratégias existentes ou para criar as mesmas.

Estas problemáticas, passam pelas experiências de diversos grupos sociais nas organizações de trabalho, sendo que algumas retratam o que dificulta a entrada nas organizações (Smith et al., 2022; Qureshi et al., 2020); algumas o que dificulta a progressão na carreira (Lawrence et al., 2018; Moyer et al., 2018; Thompson-Whiteside et al., 2021), e como a discriminação nas organizações de trabalho (Van Laar et al., 2019; Di Marco et al., 2021; Farid et al., 2021) e o contexto histórico (Luiz & Terziev, 2022; Priola et al., 2018) dos países também tem impacto nas experiências dos trabalhadores. Os “inequality regimes” podem explicar algumas destas experiências (Acker, 2006, p. 43), nomeadamente, a característica relativa aos processos organizacionais, como o recrutamento (Dutz et al., 2022) e que se baseia no homem branco e heterossexual como sendo o modelo ideal para as organizações de trabalho (Acker, 2006).

Uma organização que identifica estas problemáticas precocemente vai-se encontrar numa posição privilegiada para impactar positivamente não só a empresa como os trabalhadores da mesma. Sabendo que a identificação destas situações nem sempre é fácil e evidente,

tornando-se importante dialogar com todas as pessoas da organização, perceber a realidade das mesmas dentro das organizações e fazer as adaptações necessárias. Não acontecendo esta introspecção as organizações correm o risco de os trabalhadores procurarem novas oportunidades, pensarem que possuem pouca empregabilidade ou serem menos capazes (Peters et al., 2019; van Acker et al., 2018).

Durante esta análise foram vários os grupos sociais visados, como: comunidade LGBT (Lu, et al., 2020; Markovic et al., 2022; Lourenço et al., 2021); género (Khan & Bhattacharya, 2022; Akam et al., 2021; Moyer et al., 2018); etnia e religião (Smith et al., 2022; Lahn, 2018; Scheitle & Ecklund, 2017; Etherington, 2019); Idade (Koçak et al., 2022; Prelog et al., 2019; Ali & French, 2019); Pessoas com deficiência (Moore et al., 2017; Richard & Hennekam, 2021). É interessante perceber que a diversidade é mais estudada tendo em conta as características primárias e visíveis (Williams, 2013; Jackson et al., 1995; Pelled, 1996), ou seja, aquelas que são mais facilmente percebidas e detetáveis.

A questão da gestão da diversidade nas organizações de trabalho, não sendo consensual, desde a questão de ser um ponto que a empresa se deve focar ou de que forma deve ser gerida, é preciso realçar mais uma vez que a diversidade é o presente e o futuro. Não obstante, é preciso salientar que o presente trabalho apresenta uma disparidade de resultados relativamente à gestão de diversidade, ainda que seja vista como mais favorável. Nomeadamente, ao mesmo tempo que a diversidade e a gestão da mesma são louvadas pela vantagem competitiva que fornecem ou podem fornecer às entidades empregadoras (Rijamampianina & Carmichael, 2005; Cox & Black, 1991; Konrad, 2006; Kirton & Greene, 2022), são igualmente criticadas pelos resultados negativos que têm no desempenho organizacional (Ararat & Yurtoglu, 2021; Marinova et al., 2016; De Meulenaere & Kunze, 2021).

Os artigos selecionados, demonstram aspetos positivos relacionados com a diversidade para o desempenho organizacional como: i) a gestão de idades e existência de idades diversas aumentar a inovação (Urbancova & Vrabcova, 2020) e melhorar o desempenho organizacional (Urbancova & Vrabcova, 2020; Dietz & Fasbender, 2022); ii) a diversidade focada no *business case* ter um impacto positivo na retenção e no desempenho da Organização (Çelik & Çelik, 2017), inclusive, entidades empregadoras que se focam e se promovem como sendo diversas e inclusivas, são organizações mais atrativas para

possíveis candidatos internacionais e altamente classificados (Huang et al., 2020; Jonsen et al., 2021). Por outro lado, organizações que publicitam diversidade de forma atrair candidatos, mas que tal publicidade não representa a realidade da empresa, leva a diminuição da atratividade da organização (Kroeper et al., 2022). É de salientar que as políticas de gestão de diversidade aparentam ter um impacto positivo nas organizações, melhorando a inovação (Hossain et al., 2020; Chaudhty et al., 2021), a produtividade (Pichler et al., 2018) e lucratividade das organizações (Hossain et al., 2020; Pichler et al., 2018)

Contrariamente, a gestão da diversidade pode ter um impacto negativo no desempenho organizacional, como: i) o facto de a presença de mulheres nos concelhos de administração das organizações nem sempre se traduzir em melhores resultados financeiros, especialmente se o número for superior a 50%, inclusive se a equipa de gestão for igualmente constituída por 50% ou mais mulheres, a performance financeira tende a ser pior (Adusei et al., 2017); ii) a existência da diversidade tende a aumentar o risco de conflito no trabalho (Koesnell et al., 2019); iii) uma grande diferença de idades entre trabalhadores diminui a produtividade (De Meulenaere & Kunze, 2021), enquanto uma elevada diversidade de género aparenta ter um impacto negativo na inovação (Garcia-Martinez et al., 2017). Estas disparidades de resultados, ainda que mais positivas que negativas, demonstram que cada organização deve olhar para a sua realidade e adaptar ou criar as estratégias que melhor se adaptam a si, de forma a conseguir retirar resultados que sejam tanto positivos para a organização como para os trabalhadores.

Como visto anteriormente, a gestão e desenvolvimento de recursos humanos tem de ter presente na sua essência a gestão da diversidade (Shen et al., 2009), de forma a conseguir criar práticas e estratégias, de forma a tornar a diversidade uma vantagem para a organização de trabalho, e igualmente para melhorar a experiência e o sentimento de inclusão de todas as pessoas envolvidas nas organizações (Chidiac, 2018). Presente, nos artigos finais selecionados, estão várias práticas que foram utilizadas ou são vistas como possíveis estratégias de serem utilizadas de forma obter o melhor resultado possível. Nomeadamente, práticas como: i) formação sobre diversidade (Noon, & Ogbonna, 2021; Nwokolo et al., 2022; Resch, 2023); ii) melhorar os processos de recrutamento (Cresiski et al., 2022; Johnson et al., 2021), como por exemplo, melhorar a estratégia de anúncios de vagas de emprego ou rever os critérios de contratação (Lang, 2021), ou ter um plano de recrutamento mais direcionado à diversidade (Gould et al., 2020; Davenport et al.,

2022), indo ao encontro da ideia de “positive discrimination” (Cockburn, 1989, p. 215) 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 (Cahn et al., 2022); iii) a importância da mentoria (Nwokolo et al., 2022; Lindsay et al., 2019; Odei et al., 2021).

Estas estratégias são fundamentais para os profissionais que estão ou pretendem estar encarregues da gestão da diversidade, fornecendo pistas ou abrindo portas a novas formas de gerir a mesma. Inclusive, algumas destas práticas obtiveram bons resultados quando implementados, como: i) a utilização da mentoria e *networking* melhoraram a inclusão de minorias religiosas nos locais de trabalho (Garcia-Yeste et al., 2022); ii) iniciativas relacionadas com a diversidade de género aparentam ter um impacto positivo na representação de mulheres em cargos de gestão e não ligados à gestão (Baker et al., 2019); iii) recrutamento focado em melhorar o processo para recrutar mais mulheres, conseguiu aumentar o número de candidatas significativamente num período de 3 anos (Rymer et al., 2021); iv) as práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos aparentam impactar positivamente a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização, ainda que a etnia modere estas relações (Amah & Oyetunde, 2019); iv) a formação em diversidade aumenta a consciência sobre a inclusão, inclusive sobre discriminação ou até mesmo comportamentos inclusivos (Kossek et al., 2022).

Relativamente ao caso português em específico, pode-se perceber que a idade é o tema mais estudado (Oliveira & Cardoso, 2018; Sousa et al., 2021; Oliveira & Cardoso, 2017; Sousa et al., 2019). Sendo Portugal um país cada vez mais envelhecido, faz sentido que a idade seja o tema mais estudado, de forma a perceber de que forma as diferenças geracionais impactam as organizações de trabalho.

As conclusões dos artigos, sobre a realidade portuguesa, dizem-nos que: i) as práticas de gestão de diversidade e a sua percepção por parte dos trabalhadores tem um impacto positivo no *engagement* e na retenção dos mesmos (Jerónimo et al., 2022; Sousa et al., 2021); ii) a presença de estereótipos relacionados com a idade aumentam, especialmente para trabalhadores mais velhos, uma atitude mais negativa acerca do trabalho (Oliveira & Cardoso, 2018).

Concluindo, esta investigação permitiu perceber e analisar o que foi sendo estudado entre 2017 e 2023 acerca da gestão da diversidade de forma geral, mas também dando

algum destaque ao contexto português. Não existe uma visão igual relativamente a este tema e os resultados obtidos mostram essa disparidade de opinião sobre a gestão da diversidade e o impacto nas entidades empregadoras.

Ainda assim, independentemente dos diferentes posicionamentos relativamente ao tema, é necessário salientar que este tema é de extrema importância, pois o mundo e as organizações de trabalho são cada vez mais heterogéneas e globalizadas e é necessário saber quais as melhores práticas para melhorar a gestão da diversidade, sabendo que para cada organização a realidade não é a mesma e que as práticas têm de ter em conta essa realidade.

Não se pode considerar que existe uma forma mais correta de fazer a gestão da diversidade, o essencial é que a forma escolhida promova a inclusão, valorizando a diferença de cada um. Não sendo a diversidade um conceito consensual é expectável que as formas de a gerir tenham de ser ajustadas e os profissionais de Recursos Humanos irão ter um papel fundamental no reconhecimento desta necessidade de mudança e acima de tudo em garantir que todos se encontram incluídos nas organizações de trabalho. Consequentemente, esta investigação pode ser útil para pessoas e profissionais interessados no presente tema, podendo nesta investigação encontrar conclusões que os possam ajudar a tomar decisões no futuro e até mesmo no presente.

As maiores limitações deste presente trabalho, estão ligadas ao número elevado de artigos tanto numa primeira fase, como na fase final. A existência de um número tão grande, pode ter levado à eliminação ou mesmo inclusão de alguns artigos que eram ou não adequados, respetivamente. Adicionalmente, tendo restringido alguns fatores como a existência de línguas específicas (Português e Inglês), assim como a categorias específicas quando existia um elevado número de artigos durante a fase de pesquisa, também pode ter condicionado os resultados, o que consequentemente pode ter feito com que alguns artigos pertinentes não fossem incluídos neste estudo.

Por fim, e em investigações futuras seria interessante investigar sobre o impacto da COVID-19 na gestão da diversidade, inclusive fazer uma comparação entre o antes, durante e pós-COVID. Adicionalmente, e havendo cada vez mais empresas em outros regimes de trabalho que não o presencial, seria importante, entender como é feita a gestão da diversidade em empresas que só trabalham de forma remota.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Adusei, M., Akomea, S. Y., & Poku, K. (2017). Board and management gender diversity and financial performance of microfinance institutions. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1360030>
- Akam, E., Azevedo, C., Chaney, A. M., Dhanvantari, S., Edwards, K. J., Henry, K. E., Ibhagui, O. Y., Ijoma, J. N., Ikotun, O. F., Mack, K. N., Nagle, V. L., Pereira, P. M. R., Purcell, M. L., Sanders, V. A., Shokeen, M., & Wang, X. (2021). Visions by Women in Molecular Imaging Network: Antiracism and Allyship in Action. *Molecular imaging and biology*, 23(3), 301–309. <https://doi.org/10.1007/s11307-021-01597-x>
- Ali, M., & French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 287-307. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225>
- Amah, O. E., & Oyetunde, K. (2019). Human resources management practice, job satisfaction and affective organisational commitment relationships: The effects of ethnic similarity and difference. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1701>
- Ameri, M., Schur, L., Adya, M., Bentley, F. S., McKay, P., & Kruse, D. (2018). The Disability Employment Puzzle: A Field Experiment on Employer Hiring Behavior. *ILR Review*, 71(2), 329–364. <https://doi.org/10.1177/0019793917717474>
- Anker., R. (2001). Theories of occupational segregation by sex: an overview. In M.F. Loutfi (ed.), *Women, Gender and Work: what is equality and how do we get there?* (pp.129-155). International Labour Office. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127948>
- Ararat, M., & Yurtoglu, B. B. (2021). Female directors, board committees, and firm performance: Time-series evidence from Turkey. *Emerging Markets Review*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100768>

- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. Kogan Page.
- Arvanitis, S. E., Varouchas, E. G., & Agiomirgianakis, G. M. (2022). Does Board Gender Diversity Really Improve Firm Performance? Evidence from Greek Listed Firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 306. <http://dx.doi.org/10.3390/jrfm15070306>
- Baker, M., Ali, M., & French, E. (2019). Effectiveness of gender equality initiatives in project-based organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, 44(3), 425–442. <https://doi.org/10.1177/0312896218805809>
- Becker, K. L., Richards, M. B., & Stollings, J. (2020). Better together? examining benefits and tensions of generational diversity and team performance. *Journal of Intergenerational Relationships*, 20(4) 442-463. <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1837708>
- Benach, J., Muntaner, C., Chung, H., & Benavides, F. G. (2010). Immigration, employment relations, and health: Developing a research agenda. *American journal of industrial medicine*, 53(4), 338–343. <https://doi.org/10.1002/ajim.20717>
- Blackburn, R. M., Browne, J., Brooks, B., & Jarman, J. (2002). Explaining gender segregation. *The British journal of sociology*, 53(4), 513–536. <https://doi.org/10.1080/0007131022000021461>
- Bouncken, R., Brem, A., & Kraus, S. (2016). Multi-Cultural Teams as Sources for Creativity and Innovation: The Role of Cultural Diversity on Team Performance. *International Journal of Innovation Management*, 20(1), <https://doi.org/10.1142/S1363919616500122>
- Briner, D., & Denyer, D. (2012). Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. In D.M. Rousseau (Ed.), *Handbook of Evidence-Based Management: Companies, Classrooms and Research* (pp. 112-129). Oxford University Press.
- Čablová, L., Pates, R., Miovský, M., & Noel, J. (2017). How to write a systematic review article and meta-analysis. *Publishing addiction science: A guide for the perplexed*, 173-189. <https://doi.org/10.5334/bbd.i>

- Cahn, P. S., Gona, C. M., Naidoo, K., & Truong, K. A. (2022). Disrupting Bias Without Trainings: The Effect of Equity Advocates on Faculty Search Committees. *Innovative higher education*, 47(2), 253–272. <https://doi.org/10.1007/s10755-021-09575-5>
- Camilo, C., & Garrido, M. V. (2019). A revisão sistemática de literatura em psicologia: Desafios e orientações. *Análise Psicológica*, 37(4), 535–552. <https://doi.org/10.14417/ap.1546>
- Çelik, S., & Çelik, G (2017) Aiming to connect: the business case for diversity in public organizations in The Netherlands. *Public Money & Management*, 37(7), 499-506. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1372108>
- Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the UAE. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>
- Chidiac, E. (2018). *Strategic management of diversity in the workplace: A comparative study of the United States, Canada, United Kingdom and Australia*. Routledge.
- Cockburn, C. (1989). Equal opportunities: the short and long agenda. *Industrial Relations Journal*, 20(3), 213–225. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1989.tb00068.x>
- Cox, T. H., & Stacy Blake. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45–56. <http://www.jstor.org/stable/4165021>
- Cresiski, R. H., Ghent, C. A., Rutledge, J. C., Carter-Veale, W. Y., Aumiller, J., Bertot, J. C., Enekwe, B., Golembewski, E., Medina, Y., & Scott, M. S. (2022). Developing a State University System Model to Diversify Faculty in the Biomedical Sciences. *Frontiers in psychology*, 13, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.734145>

- Davenport, D., Alvarez, A., Natesan, S., Caldwell, M. T., Gallegos, M., Landry, A., Parsons, M., & Gottlieb, M. (2022). Faculty Recruitment, Retention, and Representation in Leadership: An Evidence-Based Guide to Best Practices for Diversity, Equity, and Inclusion from the Council of Residency Directors in Emergency Medicine. *The western journal of emergency medicine*, 23(1), 62–71. <https://doi.org/10.5811/westjem.2021.8.53754>
- De Meulenaere, K., & Kunze, F. (2021). Distance matters! The role of employees' age distance on the effects of workforce age heterogeneity on firm performance. *Human Resource Management*, 60(4), 499-516. <https://doi.org/10.1002/hrm.22031>
- Decreto de Lei n.º 4/2019 de 10 de janeiro. Diário da República. Diário da República n.º 7/2019, Série I. Assembleia da República.
- Decreto de Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto. Diário da República n.º 147/2017, Série I. Assembleia da República.
- Decreto de Lei n.º 26/2019 de 28 de março. Diário da República n.º 62/2019, Série I. Assembleia da República.
- Decreto de Lei n.º 3/2011 de 15 de fevereiro. Diário da República n.º 32/2011, Série I. Assembleia da República.
- Decreto de Lei n.º 99/2003 de 27 de agosto. Diário da República n.º 197/2003, Série I-A. Assembleia da República.
- Di Marco, D., Hoel, H., & Lewis, D. (2021). Discrimination and Exclusion on Grounds of Sexual and Gender Identity: Are LGBT People's Voices Heard at the Workplace?. *The Spanish journal of psychology*, 24, 1-6. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.16>
- Dietz, L., & Fasbender, U. (2022). Age-diverse workplace friendships: A systematic literature review and recommendations for future research. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 163-197. <https://doi.org/10.1093/workar/waab028>
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (2021). *Boletim Estatístico do Emprego Público – BOEP n.º 21 (2011-2020)*. Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

https://www.dgaep.gov.pt/upload/DIOEP/2021/BOEP21/DGAEP-DIOEP_BOEP_21_20210625.pdf

- Donato, H., & Donato, M. (2019). Stages for Undertaking a Systematic Review. *Acta Médica Portuguesa*, 32(3), 227–235. <https://doi.org/10.20344/amp.11923>
- Dutz, R., Hubner, S., & Peus, C. (2022). When agency “fits” regardless of gender: Perceptions of applicant fit when job and organization signal male stereotypes. *Personnel Psychology*, 75(2), 441-483. <https://doi.org/10.1111/peps.12470>
- Edewor P. A., Aluko Y. A. (2007). Diversity management, challenges and opportunities in multicultural organizations. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 6(6), 189–195. <https://doi.org/10.18848/1447-9532/CGP/v06i06/39285>
- ENAR. (2018). *Racism & Discrimination in Employment in Europe 2013-2017*. ENAR – European Network Against Racism. https://ec.europa.eu/migrant-integration/sites/default/files/2018_07/ENAR_Shadowreport_2013_2017.pdf
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), 102-111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00011>
- Etherington, M. (2019). Religion as a Workplace Issue: A Narrative Inquiry of Two People—One Muslim and the Other Christian. *SAGE Open*, 9(3). <https://doi.org/10.1177/2158244019862729>
- Eurostat. (2020). *Ageing Europe: Looking at the lives of older people in the EU*. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/11478057/KS-02-20-655-EN-N.pdf/9b09606c-d4e8-4c33-63d2-3b20d5c19c91>
- Eurostat. (2021, March 5). *Women remain outnumbered in management*. Eurostat <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>
- Eurostat. (2022). *Position held by women in senior management positions*. Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/table?lang=en

- Eurostat. (2022a). *Disability employment gap by level of activity limitation and sex*. Eurostat.
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/hlth_dlm200/default/table?lang=en
- Farid, H., Stack-Dunniber, H., Molina, R., Nosal, C., Mendiola, M., & Hacker, M. (2021). Discrimination, Microaggressions, and Perceptions of Institutional Response in an Academic Obstetrics and Gynecology Department. *Cureus*, 13(6), 1-9.
<https://doi.org/10.7759/cureus.15993>
- Flage, A. (2020). Discrimination against gays and lesbians in hiring decisions: a meta-analysis. *International Journal of Manpower*, 41(6), 671-691.
<https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0239>
- Fleischmann, F., & Dronkers, J. (2010). Unemployment among immigrants in European labour markets: an analysis of origin and destination effects. *Work, Employment and Society*, 24(2), 337-354. <https://doi.org/10.1177/0950017010362153>
- FRA. (2019). *Fundamental Rights Report 2019*. FRA.
https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2019-fundamental-rights-report-2019_en.pdf
- FRA. (2020). *A long way to go for LGBTI equality*. FRA.
https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2020-lgbti-equality-1_en.pdf
- Gabinete de Estratégia e Planeamento. (2022). *Balanço Social 2020*. Gabinete de Estratégia e Planeamento, Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.
<http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/14424/bs2020pub.pdf/f1b42746-5336-468f-8a18-148721e2fbab>
- Garcia-Martinez, M., Zouaghi, F., & Garcia Marco, T. (2017). Diversity is strategy: the effect of R&D team diversity on innovative performance. *R&D Management*, 47(2), 311-329. <https://doi.org/10.1111/radm.12244>
- Garcia-Yeste, C., Mara, L.-C., de Botton, L., & Duque, E. (2022). Building a More Inclusive Workplace for Religious Minorities. *Religions*, 13(6), 1-15.
<http://dx.doi.org/10.3390/rel13060481>

- Garnero, A., Kampelmann, S., & Rycx, F. (2014). The heterogeneous effects of workforce diversity on productivity, wages, and profits. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 53(3), 430-477. <https://doi.org/10.1111/irel.12064>
- Gilbert, J.A., Stead, B.A., & Ivancevich, J.M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, 61–76. <https://doi.org/10.1023/A:1005907602028>
- Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C., & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 52(1), 29–42. <https://doi.org/10.3233/JVR-191058>
- Guo, W., Gan, C., & Wang, D. (2021). When Does Educational Level Diversity Foster Team Creativity? Exploring the Moderating Roles of Task and Personnel Variability. *Frontiers in psychology*, 12, 1-10 585849. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.585849>
- Harris, J. D., Quatman, C. E., Manring, M. M., Siston, R. A., & Flanigan, D. C. (2014). How to write a systematic review. *The American journal of sports medicine*, 42(11), 2761-2768. <https://doi.org/10.1177/0363546513497567>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.2307/20159363>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107. <https://doi.org/10.2307/256901>
- Higgins, JPT., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M, Li, T., Page, MJ., Welch, VA. (Ed). (2022). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions version 6.3 (updated February 2022)*. Cochrane. www.training.cochrane.org/handbook
- Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2020). Do LGBT Workplace Diversity Policies Create Value for Firms?. *Journal of Business Ethics*, 167, 775-791. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z>

- Huang, L., Yang, Y., & Sekiguchi, T. (2020). Attractiveness of Japanese firms to international job applicants: the effects of belongingness, uniqueness, and employment patterns. *Asian Business & Management*, 19, 118-144. <https://doi.org/10.1057/S41291-019-00068-0>
- Hurley, J., Grubanov-Boskovic, S., Bisello, M., Vacas-Soriano, C., Fana, M., Fernández-Macías, E. (2021). *European Jobs Monitor 2021: Gender gaps and the employment structure*. Eurofound and European Commission Joint Research Centre. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/european-jobs-monitor-2021-gender-gaps-and-the-employment-structure>
- ILGA. (2020). *Relatório Anual 2019 Discriminação Contra Pessoas LGBTI+*. ILGA. https://ilga-portugal.pt/ficheiros/pdfs/observatorio/ILGA_Relatorio_Discriminacao_2019.pdf
- International Labour Organization (2022). *Transforming enterprises through diversity and inclusion*. International Labour Organization https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_841348/lang--en/index.htm
- Islam, R., French, E., & Ali, M. (2022). Evaluating board diversity and its importance in the environmental and social performance of organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1134-1145. <https://doi.org/10.1002/csr.2259>
- Jackson, S.E., May, K.E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decisionmaking teams. In R.A. Guzzo & E. Salas (Eds), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (pp. 204-261), San Francisco: Jossey-Bass. https://www.researchgate.net/profile/Susan-Jackson-5/publication/275714101_Understanding_the_Dynamics_of_Diversity_in_Decision_Making_Teams/links/565f625608ae1ef9298548d5/Understanding-the-Dynamics-of-Diversity-in-Decision-Making-Teams.pdf
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00080-1

- Jerónimo, H., Henriques, P., & Carvalho, S. (2022). Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement. *Management Research*, 20(2), 129-147. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2021-1175>
- Johnson, J., Mitchinson, L., Parmar, M., Opio-Te, G., Serrant, L., & Grange, A. (2021). Do Black, Asian and Minority Ethnic nurses and midwives experience a career delay? A cross-sectional survey investigating career progression barriers. *Contemporary nurse*, 57(1-2), 99–112. <https://doi.org/10.1080/10376178.2021.1927775>
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebler, A. (2021). Diversity and inclusion branding: A five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616–649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>
- Khan, F., & Bhattacharya, S. (2022). A phenomenological study to understand gender diversity and inclusion in the tech industry. *Cardiometry*, (22), 386-394. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.22.386394>
- Kirton, G., & Greene, A.-M. (2022). *The Dynamics of Managing Diversity and Inclusion: A Critical Approach* (5th ed.). Routledge.
- Köbler, F.J., Fujishiro, K., & Veit, S. (2022). Ethnic Differences in Context: Does Emotional Conflict Mediate the Effects of Both Team- and Individual-Level Ethnic Diversity on Emotional Strain?. *Occupational Health Science* 6, 27–49. <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00105-5>
- Koçak, A., Derous, E., Born, M. Ph., & Duyck, W. (2023). What (not) to add in your ad : when job ads discourage older or younger job seekers to apply. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(1), 92–104. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12385>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report

- of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
<https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Koesnell, A., Bester, P., & Niesing, C. (2019). Conflict pressure cooker: Nurse managers' conflict management experiences in a diverse South African workplace. *Health SA Gesondheid*, 24(0), 1-8. <https://doi.org/10.4102/hsag.v24i0.1128>
- Konrad, A. M. (2006). Leveraging workplace diversity in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 164-189. <https://doi.org/10.1057/omj.2006.18>
- Kossek, E. E., Buzzanell, P. M., Wright, B. J., Batz-Barbarich, C., Moors, A. C., Sullivan, C., Kokini, K., Hirsch, A. S., Maxey, K., & Nikalje, A. (2022). Implementing Diversity Training Targeting Faculty Microaggressions and Inclusion: Practical Insights and Initial Findings. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0(0).
<https://doi.org/10.1177/00218863221132321>
- Kroeper, K. M., Williams, H. E., & Murphy, M. C. (2022). Counterfeit diversity: How strategically misrepresenting gender diversity dampens organizations' perceived sincerity and elevates women's identity threat concerns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 122(3), 399–426. <https://doi.org/10.1037/pspi0000348>
- Lahn, J. (2018). Being Indigenous in the Bureaucracy: Narratives of Work and Exit. *The International Indigenous Policy Journal*, 9(1), 1-17.
<https://doi.org/10.18584/iipj.2018.9.1.3>
- Lang, C. (2021) Accessing the public workforce: Organisational recruitment practices and the inclusion or exclusion of individuals of immigrant origin. *Comparative Migration Studies*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s40878-021-00233-5>
- Lawrence, J., Lonsdale, C., & Mesurier, N.L. (2018). Access denied? Exploring the causes of the low representation of women in senior executive positions within procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(4), 304-313.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.04.002>
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563.
<https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>

- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology, 106*(1), 71–91. <https://doi.org/10.1037/apl0000497>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Journal of clinical epidemiology, 62*(10), 1–34. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2009.06.006>
- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: Individual differences or social group characteristics. *Employee Relations, 19*(1), 11–26. <https://doi.org/10.1108/01425459710163552>
- Liff, S., & Wajcman, J. (1996). ‘Sameness’ and ‘Difference’ Revisited: Which Way Forward For Equal Opportunity Initiatives?. *Journal of Management Studies, 33*(1), 79-94. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00799>
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Leck, J., Shen, W., & Stinson, J. (2019). Employers’ perspectives of including young people with disabilities in the workforce, disability disclosure and providing accommodations. *Journal of Vocational Rehabilitation, 50*(2), 141–156. <https://doi.org/10.3233/JVR-180996>
- Lourenço, I. C., Di Marco, D., Branco, M. C., Lopes, A. I., Sarquis, R. W., & Soliman, M. T. (2021). The Relationship between LGBT Executives and Firms’ Value and Financial Performance. *Journal of Risk and Financial Management, 14*(12), 1-18. <http://dx.doi.org/10.3390/jrfm14120596>
- Lu, D. W., Pierce, A., Jauregui, J., Heron, S., Lall, M. D., Mitzman, J., McCarthy, D. M., Hartman, N. D., & Strout, T. D. (2020). Academic Emergency Medicine Faculty Experiences with Racial and Sexual Orientation Discrimination. *The western journal of emergency medicine, 21*(5), 1160–1169. <https://doi.org/10.5811/westjem.2020.6.47123>

- Luiz, J. M., & Terziev, V. (2022). Axes and fluidity of oppression in the workplace: Intersectionality of race, gender, and sexuality. *Organization*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/13505084221098252>
- Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777-1790. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229>
- Markovic, L., Schönherr, D., Zandonella, M., Gil-Salmeron, A., Smith, L., McDermott, D., Yang, L., Dorner, T. E., Mües, H., & Grabovac, I. (2022). Associations between workplace characteristics and 'outness' in LGBTI workers in Austria. *Occupational and environmental medicine*, 79(1), 10–16. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-107345>
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15. <http://joim.pl/wp-content/uploads/2020/02/2-2-Cultural-Diversity-in-Organisational-Theory-and-Practice.pdf>
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Miller, F. A. (1998). Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151–160. <https://doi.org/10.1177/009102609802700203>
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402–433. <https://doi.org/10.2307/258667>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS medicine*, 6(7), 1-6. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Moore, K., McDonald, P., & Bartlett, J.L. (2017). The social legitimacy of disability inclusive human resource practices: the case of a large retail organisation. *Human*

Resource Management Journal, 27(4), 514-529. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12129>

Mor-Barak, M.E. (1999). Beyond Affirmative Action. *Administration in Social Work*, 23(3), 47-68. https://doi.org/10.1300/J147v23n03_04

Moyer, C. A., Abedini, N. C., Youngblood, J., Talib, Z., Jayaraman, T., Manzoor, M., Larson, H. J., Garcia, P. J., Binagwaho, A., Burke, K. S., & Barry, M. (2018). Advancing Women Leaders in Global Health: Getting to Solutions. *Annals of global health*, 84(4), 743–752. <https://doi.org/10.9204/aogh.2384>

Neilson, W., & Ying, S. (2016). From taste-based to statistical discrimination. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 129, 116-128. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.06.001>

Noon, M., & Ogbonna, E. (2021). Controlling management to deliver diversity and inclusion: Prospects and limits. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 619–638. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12332>

Nwokolo, O. O., Coombs, A. A. T., Eltzschig, H. K., & Butterworth, J. F., 4th (2022). Diversity and Inclusion in Anesthesiology. *Anesthesia and analgesia*, 134(6), 1166–1174. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000005941>

OECD. (2022). *Employment: Share of employed part-time employment, by sex and age group*. OECD. <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54746>

OECD., & European Commission. (2018). *Settling In 2018: Indicators of Immigrant Integration*. OECD and European Commission. <https://www.oecd.org/els/mig/Main-Indicators-of-Immigrant-Integration.pdf>

Odei, B., Kahn, J., Holliday, E. B., Diaz, D. A., Bello-Pardo, E., Odei, J., Bae, J., Arnett, A., Raval, R., & Mitchell, D. (2021). Where Are the Women in Radiation Oncology? A Cross-Sectional Multi-Specialty Comparative Analysis. *Advances in radiation oncology*, 6(5), 100735. <https://doi.org/10.1016/j.adro.2021.100735>

Oliveira, C. (2021). *Indicadores de Integração de Imigrantes. Relatório Estatístico Anual 2021* (1st Edition). Alto Comissariado para as Migrações. <https://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/383402/Relat%C3%B3rio+Estat%C3%ADstico+Anual+2021.pdf/e4dd5643-f282-4cc8-8be1-92aa499bb92f>

- Oliveira, E., & Cabral-Cardoso, C. (2017). Older workers' representation and age-based stereotype threats in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 32(3), 254–268. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2016-0085>
- Oliveira, E., & Cardoso, C. C. (2018). Stereotype threat and older worker's attitudes: A mediation model. *Personnel Review*, 47(1), 187–205. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2016-0306>
- Oud, J. (2019). Systemic workplace barriers for academic librarians with disabilities. *College & Research Libraries*, 80(2), 169–194. <https://doi.org/10.5860/crl.80.2.169>
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.615>
- Pelled, L.H., Ledford, G.E., & Mohrman, S.A. (1999). Demographic Dissimilarity and Workplace Inclusion. *Journal of Management Studies*, 36(7), 1013-1031. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00168>
- Peters, P., Van der Heijden, B. I., Spurk, D., De Vos, A., & Klaassen, R. (2019). Please don't look at me that way. An empirical study into the effects of age-based (meta-) stereotyping on employability enhancement among older supermarket workers. *Frontiers in psychology*, 10, 249. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00249>
- Petticrew M. (2001). Systematic reviews from astronomy to zoology: myths and misconceptions. *BMJ*, 322(7278), 98–101. <https://doi.org/10.1136/bmj.322.7278.98>
- Petrovova, N. (2019, March 7). *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman... .. even less in senior management positions.* Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10474926/3-06032020-AP-EN.pdf/763901be-81b7-ecd6-534e-8a2b83e82934>
- Pichler, S., Blazovich, J. L., Cook, K. A., Huston, J. M., & Strawser, W. R. (2018). Do LGBT-supportive corporate policies enhance firm performance? *Human Resource Management*, 57(1), 263–278. <https://doi.org/10.1002/hrm.21831>

- Pinto, P., Neca, P., & Bento, S. (2022). *Pessoas com deficiência em Portugal: Indicadores de direitos humanos 2021*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. <http://oddh.iscsp.ulisboa.pt/index.php/pt/2013-04-24-18-50-23/publicacoes-dos-investigadores-oddh/item/557-relatorio-oddh-2021>
- Phillips, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140. https://ils.unc.edu/courses/2013_spring/inls285_001/materials/Williams.OReilly.1996.Diversity&demography.pdf
- Prasad, P., Pringle, J., & Konrad, A. (2006). Examining the contours of workplace diversity: concepts, contexts and challenges. In P. Prasad, J. Pringle, & A. Konrad (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 1-22). SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781848608092>
- Prelog, N., Ismagilova, F. S., & Boštjančič, E. (2019). Which employees are most motivated to share knowledge: The role of age-based differentiation in knowledge sharing motivation. *Changing Societies & Personalities*, 3(1), 52–67. <https://doi.org/10.15826/csp.2019.3.1.060>
- Priola, V., Lasio, D., Serri, F., & De Simone, S. (2018). The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual ‘inclusive exclusion’ at work. *Organization*, 25(6), 732-754. <https://doi.org/10.1177/1350508418790140>
- Pordata. (2022). *Taxa de emprego: total e por sexo (%)*. Pordata. [https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+emprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-549-3167](https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+emprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-549-3167)
- Pordata. (2022a). *Disparidade entre sexos no ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por nível de qualificação*. Pordata. <https://www.pordata.pt/portugal/disparidade+entre+sexos+no+ganho+medio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+nivel+de+qualificacao-3023-253939>
- Pordata. (2023). *População estrangeira com estatuto legal de residente: total e por algumas nacionalidades*. Pordata.

<https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+estrangeira+com+estatuto+legal+de+residente+total+e+por+algumas+nacionalidades-24>

- Priola, V., Lasio, D., Serri, F., & De Simone, S. (2018). The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual 'inclusive exclusion' at work. *Organization*, 25(6), 732–754. <https://doi.org/10.1177/1350508418790140>
- Qureshi, I., Ali, N., & Randhawa, G. (2020). British South Asian male nurses' views on the barriers and enablers to entering and progressing in nursing careers. *Journal of nursing management*, 28(4), 892–902. <https://doi.org/10.1111/jonm.13017>
- Ragins, B. R. (2008). Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *The Academy of Management Review*, 33(1), 194–215. <https://doi.org/10.2307/20159383>
- Ren, L., Paetzold, R.L., & Colella, A. (2008). A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments. *Human Resource Management Review*, 18, 191-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.001>
- Resch, K. (2023). Diversity skills for future teachers: how transformative learning prepares pre-service teachers for diversity in Austrian schools. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 13(1), 66-79. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-05-2022-0096>
- Richard, S., & Hennekam, S. (2021). When Can a Disability Quota System Empower Disabled Individuals in the Workplace? The Case of France. *Work, Employment and Society*, 35(5), 837–855. <https://doi.org/10.1177/0950017020946672>
- Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and perspectives in management*, 3(1), 109-117. https://web.archive.org/web/20200730151052id_/https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/662/PPM_EN_2005_01_Rijamampianina.pdf
- Roberson, Q., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483–499. <https://doi.org/10.1037/apl0000161>

- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Rymer, J. A., Frazier-Mills, C. G., Jackson, L. R., 2nd, Thomas, K. L., Douglas, P. S., Wang, A., Patel, M. R., & Crowley, A. L. (2021). Evaluation of Women and Underrepresented Racial and Ethnic Group Representation in a General Cardiology Fellowship After a Systematic Recruitment Initiative. *JAMA network open*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.30832>
- Salignac, F., Galea, N., & Powell, A. (2018). Institutional entrepreneurs driving change: The case of gender equality in the Australian construction industry. *Australian Journal of Management*, 43(1), 152-169. <https://doi.org/10.1177/0312896217705179>
- Sarhan, A. A., Ntim, C. G., & Al-Najjar, B. (2019). Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay. *International Journal of Finance & Economics*, 24(2), 761-786. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1690>
- Scheitle, C. P., & Ecklund, E. H. (2017). Examining the Effects of Exposure to Religion in the Workplace on Perceptions of Religious Discrimination. *Review of Religious Research*, 59(1), 1-20. <https://doi.org/10.1007/s13644-016-0278-x>
- Schwab, S. (1986). Is Statistical Discrimination Efficient? *The American Economic Review*, 76(1), 228–234. <http://www.jstor.org/stable/1804140>
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Shortland, S. (2018). Female expatriates' motivations and challenges: the case of oil and gas. *Gender in Management: An International Journal*, 33(1), 50-65. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2017-0021>

- Smith, S. G., Banks, P. B., Istrate, E. C., Davis, A. J., Johnson, K. R., & West, K. P. (2022). Anti-racism structures in academic dentistry: Supporting underrepresented racially/ethnically diverse faculty. *Journal of public health dentistry*, 82 (S1), 103–113. <https://doi.org/10.1111/jphd.12509>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019). Age-Diversity Practices and Retirement Preferences Among Older Workers: A Moderated Mediation Model of Work Engagement and Work Ability. *Frontiers in psychology*, 10, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2021). Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment. *German Journal of Human Resource Management*, 35(4), 409–435. <https://doi.org/10.1177/2397002220979797>
- Sukalova, V., & Ceniga, P. (2020). Diversity management in sustainable human resources management. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, p. 01033). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401033>
- Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2018). Age diversity, directors' personal values, and bank performance. *International Review of Financial Analysis*, 55, 60-79. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.10.007>
- Tatli, A. (2011). A multi-layered exploration of the diversity management field: diversity discourses, practices and practitioners in the UK. *British Journal of Management*, 22(2), 238-253. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00730.x>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Thompson-Whiteside, H., Turnbull, S., & Howe-Walsh, L. (2021). Advertising: should creative women be expected to ‘fake it?’. *Journal of Marketing Management*, 37(3-4), 294 - 319. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1707704>

- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2020). Age management as a human resources management strategy with a focus on the primary sector of the Czech Republic. *Agricultural Economics*, 66(6), 251-259. <https://doi.org/10.17221/11/2020-AGRICECON>
- van Acker, W., Wynen, J., & Op de Beeck, S. (2018). Illuminating the gender divide in public sector innovation: Evidence from the Australian public service. *Public Personnel Management*, 47(2), 175-194. <https://doi.org/10.1177/0091026017747299>
- Van Den Oever, K., & Beerens, B. (2021). Does task-related conflict mediate the board gender diversity–organizational performance relationship?. *European Management Journal*, 39(4), 445-455. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.008>
- Van Laar, C., Meeussen, L., Veldman, J., Van Grootel, S., Sterk, N., & Jacobs, C. (2019). Coping With Stigma in the Workplace: Understanding the Role of Threat Regulation, Supportive Factors, and Potential Hidden Costs. *Frontiers in psychology*, 10, 1-21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01879>
- Webb, J. (1997). The Politics of Equal Opportunity. *Gender, Work & Organization*, 4, 159-169. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00032>
- Williams, D. (2013). *Strategic Diversity Leadership: Activating change and transformation in higher education*. Stylus Publishing.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>