

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Diversidade no Local de Trabalho: estudo de caso numa empresa multinacional do setor
privado

Joana de Vasconcelos Cabral Macedo

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Psicologia Social e das Organizações

Orientadora: Professora Doutora Sara Ramos

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional ISCTE – Instituto
Universitário de Lisboa

Setembro de 2019

Diversidade no local de trabalho



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Diversidade no Local de Trabalho: estudo de caso numa empresa multinacional do setor
privado

Joana de Vasconcelos Cabral Macedo

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Psicologia Social e das Organizações

Orientadora: Professora Doutora Sara Ramos

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional ISCTE – Instituto
Universitário de Lisboa

Setembro de 2019


Instituto Universitário de Lisboa

Diversidade no local de trabalho: estudo de caso numa empresa
multinacional do setor privado
Joana de Vasconcelos Cabral Macedo

Setembro
2019

Agradecimentos

Para a concretização do presente estudo foi essencial o apoio de alguns/umas familiares e amigos/as, docentes do ISCTE-IUL e trabalhadores/as da Essilor Portugal, organização onde o estudo foi realizado.

Agradeço à minha mãe, Teresa, e à minha irmã, Catarina, pelo suporte e motivação que me deram durante o último ano, lembrando-me várias vezes do que significa esta etapa para o meu futuro.

Agradeço aos meus amigos, Adriana Costa, Ana Correia, Filipa Matias, Lorena Drummond, Paulo Pateira e Tiago Rosário, pela disponibilidade, compreensão e motivação dada durante a realização do estudo.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Sara Ramos, pela oportunidade, confiança, apoio, motivação, espírito crítico e de análise, em suma, pela enorme ajuda na concretização deste trabalho. Agradeço à Professora Doutora Miriam Rosa, pela ajuda imprescindível que me deu numa fase inicial do estudo e à Doutora Inês Sousa pela orientação e esclarecimentos que me ajudaram a guiar o estudo.

Agradeço à Essilor Portugal, em particular à Dra. Teresa Pereira e à Dra. Ana Lebre, pela oportunidade, disponibilidade e confiança que sobre mim depositaram. Agradeço a todos/as os/as trabalhadores/as da organização que contribuíram, com a sua participação, para que este estudo fosse possível.

Resumo

O estudo surge no contexto da Carta Portuguesa para a Diversidade e consiste numa análise de diagnóstico relativa à diversidade presente na Essilor Portugal, empresa signatária da Carta. Propõe-se identificar as necessidades da organização nesta área e propor estratégias para uma mais eficiente promoção e gestão da diversidade. Recorre-se a uma metodologia mista com aplicação de um questionário de auto-relato QAAD, a chefias e colaboradores/as, e de entrevistas semi-estruturadas a colaboradores/as. O estudo revela que o conceito de diversidade é familiar e abordado na organização em eventos, reuniões, no código de conduta e a nível de comunicações. As chefias têm uma avaliação mais positiva do que os/as colaboradores/as nas várias dimensões do questionário, exceto na Comunicação, sendo esta a dimensão com maior concordância entre os dois grupos. A gestão está comprometida com a temática da diversidade, registando-se, também, um compromisso com a diversidade a nível da Cultura – dimensão com maior discrepância na avaliação entre chefias e colaboradores/as –, e do Recrutamento e Seleção – não se regista fontes de discriminação, porém, há falta de critérios para colocar cada trabalhador(a) no lugar certo ou garantir um equilíbrio dentro de departamentos. A Formação e Desenvolvimento é apontada como a grande falha na organização – a formação não é igual para todos/as e há falta de um plano de carreira. As Condições de Trabalho são a dimensão menos positiva para os/as colaboradores/as, variando em função da antiguidade na organização – quanto mais tempo os/as trabalhadores/as estão na organização, mais negativa é a sua perceção.

Palavras-Chave: Diversidade, Diversidade no Local de Trabalho, Carta Portuguesa para a Diversidade, Cultura Organizacional, Comunicação, Compromisso, Condições de Trabalho, Práticas de Recursos Humanos

Abstract

This study emerges in the context of the Portuguese Diversity Charter and consists of a diagnostic analysis of the diversity present in Essilor Portugal, a company that is a signatory of the Charter. It aims to identify the needs of the organization in this area and to propose strategies for more efficient promotion and management of diversity. It uses a mixed methodology with the application of a QAAD self-report questionnaire to managers and employees, and semi-structured interviews with employees. The study reveals that the concept of diversity is familiar and addressed in organizing events, meetings, the code of conduct, and at the communication level. The managers have a more positive evaluation than the employees in the various dimensions of the questionnaire, except in Communication, which is the dimension with the greater agreement between the two groups. Management is committed to the issue of diversity, and there is also a commitment to diversity at the Cultural level – dimension with the greatest discrepancy in the evaluation between managers and employees – and Recruitment and Selection – there are no sources of discrimination, however, there is a lack of criteria for putting each worker in the right place or ensuring a balance within departments. Training and Development are touted as the major flaw in the organization – training is not the same for everyone and a career path is lacking. Working Conditions are the least positive dimension for employees, varying according to seniority in the organization – the longer workers are in the organization, the more negative their perception is.

Keywords: Diversity, Workplace Diversity, Portuguese Diversity Charter, Organizational Culture, Communication, Commitment, Working Conditions, Human Resources Practices

ÍNDICE

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
Índice de Figuras	VIII
Índice de Quadros	VIII
Glossário de siglas	IX
INTRODUÇÃO	1
Objetivos do estudo	1
Carta Portuguesa para a Diversidade	1
CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico	4
1.1 Diversidade	4
1.1.1 Origens da Pesquisa sobre Diversidade	5
1.1.2 Conceções e Dimensões da Diversidade	7
1.2 Diversidade no Local de trabalho	8
1.2.1 Importância do estudo da Diversidade no Local de Trabalho	9
1.2.2 Promoção da Diversidade no Local de Trabalho	10
1.2.3 Gestão da Diversidade no Local de Trabalho	11
1.2.4 Benefícios da Diversidade no Local de Trabalho	13
1.2.5 Impacto negativo da Diversidade no Local de Trabalho	15
1.2.6 Barreiras à aceitação da Diversidade no Local de Trabalho	16
1.3 Bem-estar dos/as Trabalhadores/as	17
CAPÍTULO II – Caracterização da Empresa	19
2.1. Origem e história	19
2.1.1. Grupo EssilorLuxottica	19
2.1.2. Essilor Portugal	19
2.2. Localização geográfica e Dimensão	20
2.3. Linhas de Negócio	20
2.4. Setor de atividade e Segmentos do mercado	20
2.5. Estrutura	21
2.6. Missão, Visão e Valores	22
2.7. Sistemas de Gestão	22

CAPÍTULO III – Método	23
3.1. Procedimento	23
3.2. Instrumentos	24
3.2.1 Questionários	24
3.2.2. Entrevistas semi-estruturadas	27
3.3. Participantes	27
3.3.1 Questionários	27
3.3.2. Entrevistas semi-estruturadas	28
CAPÍTULO IV – Resultados	30
4.1. Questionários	30
4.1.1. Questionário dos/as colaboradores/as	30
4.1.2. Questionário das chefias	40
4.2. Entrevistas Semi-estruturadas	42
4.2.1. Conceitos iniciais	42
4.2.2. Trabalhar a diversidade nas empresas.....	43
4.2.3. Como é sentida a diversidade na EP	44
4.2.4. Trabalhar a diversidade na EP	47
4.2.5. Práticas internas	49
4.2.6. Condições de apoio à inclusão na EP	53
CAPÍTULO V – Discussão dos Resultados	55
CONCLUSÃO	68
SITOGRAFIA	73
BIBLIOGRAFIA	74
ANEXOS	79
Anexo A – Carta Portuguesa para a Diversidade	79
Anexo B – E-mail de lançamento do questionário enviado aos/às participantes	81
Anexo C – Questionário de Auto-relato QAAD – Colaboradores	82
Anexo D – Questionário de Auto-relato QAAD – Chefias	91
Anexo E – Consistência interna do questionário na amostra da Essilor Portugal	101
Anexo F – Grelha de dimensões e categorias	111
Anexo G – Guião da Entrevista Semi-estruturada	112
Anexo H – Dados demográficos dos/as Colaboradores/as	114
Anexo I – Dados demográficos das Chefias	116
Anexo J – Análise de dados dos Questionários dos/as Colaboradores/as	118

Índice de Figuras

Figura 1: *Médias por item para a dimensão Compromisso da gestão*

Figura 2: *Médias por item para a dimensão Comunicação*

Figura 3: *Médias por item para a dimensão Formação e Desenvolvimento*

Figura 4: *Médias por item para a dimensão Condições de Trabalho*

Figura 5: *Médias por item para a dimensão Cultura*

Figura 6: *Médias por item para a dimensão Recrutamento e Seleção*

Figura 7: *Médias por dimensão para as chefias e colaboradores/as*

Índice de Quadros

Quadro 1: *Tabela referente à constituição e fiabilidade de cada dimensão no questionário original dos/as colaboradores/as vs. fiabilidade da amostra na Essilor Portugal*

Quadro 2: *Tabela referente à constituição de cada dimensão no questionário das chefias*

Quadro 3: *Teste-t para a VI Sexo*

Quadro 4: *Testes de comparação de médias para a VI Antiguidade*

Quadro 5: *Testes de comparação de médias para a VI Habilitações*

Quadro 6: *Testes de comparação de médias para a VI Idade*

Glossário de siglas

AA – Ação Afirmativa

CEM – Modelo da Elaboração de Categorização

CPD – Carta para a Diversidade

CPPD – Carta Portuguesa para a Diversidade

CTF – Conflito Trabalho-Família

DRH – Direção de Recursos Humanos

EP – Essilor Portugal

KSAOs – Conhecimento, Competências, Habilidades e Outras características

OIE – Oportunidades Iguais de Emprego

RH – Recursos Humanos

SST – Segurança e Saúde no Trabalho

VI – Variável Independente

INTRODUÇÃO

Objetivos do Estudo

O presente estudo surge no contexto da Carta Portuguesa para a Diversidade (CPPD) e consiste na realização de uma análise de diagnóstico relativamente à diversidade presente na Essilor Portugal, empresa signatária da Carta. Deste modo, pretende servir como ferramenta de reflexão interna sobre a diversidade presente na organização.

O objetivo geral consiste em compreender o modo como a diversidade é vivida numa organização signatária da Carta e, com base numa análise de diagnóstico onde é possível identificar as principais necessidades da organização nesta área. A partir das necessidades encontradas, irão ser propostas estratégias futuras para uma mais eficiente promoção e gestão da diversidade no local de trabalho na organização.

Os objetivos específicos incluem conhecer e explorar as perceções dos/as trabalhadores/as (chefias e colaboradores/as) a nível de:

1. Conhecimento e domínio do conceito de diversidade;
2. Práticas, no campo da diversidade, que a empresa adota a nível do Compromisso da Gestão e da Comunicação;
3. Papel da diversidade a nível da Cultura da organização;
4. Práticas de inclusão da diversidade a nível do Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento e Condições de trabalho;
5. Estruturas presentes na organização de apoio à inclusão.

Carta Para a Diversidade

Dentro da temática da Diversidade no Local de Trabalho, surge a Carta para a Diversidade (CPD). Trata-se de um instrumento criado pela Comissão Europeia no âmbito da Estratégia Europa 2020, que pretende promover o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo da EU.

Consiste num documento assinado de forma voluntária por empregadores/as de vários setores (público, privado, com e sem fins lucrativos), sendo que qualquer organização signatária desta Carta assume a Diversidade como princípio orientador da sua atuação interna e externa, fazendo parte dos seus valores e da sua identidade.

A Carta pretende encorajar os empregadores/as a adotar políticas e práticas de promoção da diversidade, descrevendo, para tal, um conjunto de medidas para promover a

diversidade e a igualdade de oportunidades no trabalho independentemente da origem cultural, étnica e social, orientação sexual, género, idade, características físicas, estilo pessoal e religião. Desta forma, a CPD pretende que as organizações reconheçam e valorizem os aspetos que unem e que diferenciam como fonte de inovação, criatividade ou mesmo resolução de problemas. A longo prazo, permitirá criar organizações mais competitivas.

Segundo a CPD (n.d.), os principais efeitos positivos evidenciados por empresas noutros países Europeus, após a adoção de medidas de promoção da diversidade, são a “Redução do número de reclamações e queixas (internas e externas); Redução do *turnover* de pessoal; Aumento do desenvolvimento dos/as trabalhadores/as; Melhorias ao nível do atendimento e satisfação dos/as clientes; Aumento da ligação entre atividades dos/as trabalhadores/as e estratégia da empresa; Melhorias em termos de atitudes; Comportamentos e conduta interna e melhoria das abordagens de marketing”.

É a 31 de março de 2016 que é lançada a CPPD (Anexo A). Tem como princípio a diversidade e como foco o respeito e valorização das diferenças entre as pessoas, particularmente as diferenças relacionadas com identidade de género e orientação sexual; etnia, religião, fé e crenças; país de origem, cultura e linguagem; nacionalidade, local de nascimento e ascendência; idade; orientação política, ideológica ou social; situação conjugal e situação económica da estrutura familiar; saúde e incapacidade; e estilo pessoal e treino.

A comissão executiva da CPPD é constituída por sete organizações de diferentes setores: (a) GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, (b) ACM, IP – Alto Comissariado Português para as Migrações, (c) CIG – Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, (d) CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, (e) INR, IP – Instituto Nacional de Reabilitação, e (f) Fundação Aga Khan. Estas trabalham no sentido de lançar e promover a Carta para a Diversidade em Portugal. Para tal, todos os anos a comissão realiza um conjunto de atividades envolvendo as organizações signatárias e recolhe informação destas à cerca das atividades que realizaram nesse ano, no âmbito da diversidade. A comissão tem também como função facilitar a proximidade da CPPD com a União Europeia e outras CPD.

Qualquer empresa em Portugal pode assinar a CPPD, somando-se já 198 organizações signatárias. A estas, a CPPD disponibiliza um conjunto de conteúdos, em PDF e em papel: (a) cinco brochuras com os passos para a implementação da Carta na organização, com exemplos concretos de práticas e de como as realizar; (b) uma brochura com práticas vencedoras Selo Diversidade 2017; (c) um glossário de termos; (d) um instrumento de diagnóstico; (e) uma lista de indicadores para aferir questões da diversidade; (f) uma lista de

bibliografia e recursos úteis; (g) 11 pastas com dinâmicas de grupo destinadas a sessões de sensibilização/formação.

Ao assinarem a CPPD, as empresas concorrem para o Selo da Diversidade, uma distinção de prestígio no âmbito da diversidade nas empresas. A primeira edição realizou-se em 2017 e incluiu 29 candidaturas de 16 entidades de diferentes setores e dimensões.

A Essilor é signatária da CPPD, tendo realizado, ao longo dos anos, vários programas de implementação desse valor na empresa. Em março, mês da diversidade na empresa, têm vindo a ser realizadas várias atividades no sentido de sensibilizar os/as colaboradores/as para esta temática. Destacam-se atividades como “refeições culturais”, isto é, refeições típicas do país de origem dos/as colaboradores/as servidas no refeitório da empresa; jantar ‘às cegas’, que tem como intuito de sensibilizar ao/as colaboradores/as para a temática da deficiência visual; música no refeitório que abrange o leque de origens dos/as colaboradores/as, etc.

CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico

1.1. Diversidade

O conceito de diversidade inclui aceitar e respeitar as diferenças entre os indivíduos. Trata-se de entendermo-nos uns aos outros e ir além da simples tolerância para a ideia de abraçar e valorizar as várias dimensões da diversidade contidas em cada indivíduo (Patrick & Kumar, 2012). Segundo os autores, a diversidade envolve não apenas a forma como as pessoas se percebem a si mesmas, mas também como elas percebem os outros. Essas percepções afetam as suas interações. Patrick e Kumar (2012) acrescentam que a diversidade é um conjunto de práticas conscientes que envolvem a compreensão e a apreciação da interdependência entre a humanidade, as culturas e o ambiente natural; praticar o respeito mútuo por qualidades e experiências diferentes das nossas; entender que a diversidade inclui não apenas maneiras de ser, mas também formas de conhecer; reconhecer que a discriminação pessoal, cultural e institucionalizada cria e sustenta privilégios para alguns enquanto cria e sustenta desvantagens para os outros; e construir alianças entre as diferenças para que possamos trabalhar juntos para erradicar todas as formas de discriminação.

A diversidade pode ser vista como uma característica de um agrupamento social (isto é, grupo, organização, sociedade) que reflete o grau em que existem diferenças objetivas ou subjetivas entre pessoas dentro do grupo – sem presumir que os membros do grupo estão necessariamente cientes de diferenças objetivas ou que as diferenças subjetivas estão fortemente relacionadas com diferenças mais objetivas (van Knippenberg, & Schippers, 2007).

A CPD (nd) define diversidade como o reconhecimento, respeito e valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação.

1.1.1. Origens da pesquisa sobre diversidade.

A pesquisa sobre diversidade tem-se apoiado, historicamente, nos quadros teóricos das abordagens sociopsicológicas e das relações intergrupais, tendo sido fortemente guiada por duas tradições de pesquisa: (a) Perspetiva de Categorização Social e (b) Perspetiva da Informação/Tomada de Decisão (Williams & O'Reilly, 1998).

(a) Perspetiva de categorização social.

A Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1978) e a Teoria da Auto-categorização (Turner, 1982) propõem que, uma vez que as autodefinições dos indivíduos são moldadas pelos membros do seu grupo, eles são motivados a melhorar o seu autoconceito, procurando uma distinção positivamente valorizada nesse grupo. Assim, os indivíduos envolvem-se em comparações sociais para diferenciar entre o seu endo-grupo e exo-grupos relevantes, que acentuam as semelhanças entre os indivíduos que compartilham filiação ao grupo e as diferenças entre os que pertencem a diferentes grupos identitários.

Em grupos diversificados, isto pode significar que as pessoas distinguem subgrupos dentro dos grupos de trabalho. As pessoas tendem a favorecer os membros do endo-grupo sobre os membros do exo-grupo, a confiar mais nos membros do endo-grupo e a estar mais disposto a cooperar com eles (Brewer, 1979; Brewer & Brown, 1998). O resultado deste processo de categorização é que os grupos de trabalho funcionam mais suavemente quando são homogéneos do que quando são mais diversos, e que os membros do grupo tendem a estar mais satisfeitos e atraídos pelo grupo quando este é homogéneo, isto é, quando são similares aos outros membros do seu grupo.

Esta análise é corroborada por descobertas de que, em grupos mais homogéneos, os grupos apresentam maior coesão (O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989), menor turnover (Wagner, Pfeffer & O'Reilly, 1984) e mais elevado nível de performance (e.g., Murnighan & Conlon, 1991).

A Perspetiva da Categorização Social é complementada pela Perspetiva da Similaridade/Atração a qual se foca na similaridade interpessoal (primariamente em atitudes e valores) como determinante da atração interpessoal (Byrne, 1971). O paradigma de atração por similaridade (Byrne, 1971) oferece uma justificativa conceptual relacionada com os efeitos da diversidade dentro das unidades sociais, à medida que os indivíduos são posicionados para serem atraídos pelas características e atitudes semelhantes, influenciando posteriormente as interações sociais e intergrupais. Assim, a perspetiva da

Similaridade/Atração chega à mesma predição básica que a Perspetiva da Categorização Social, de que as pessoas preferem trabalhar com outros semelhantes (Jackson, 1992).

(b) Perspetiva da informação/tomada de decisão.

Em contraste com a perspetiva da Categorização Social, a Perspetiva de Informação/Tomada de Decisão enfatiza os efeitos positivos da diversidade no trabalho em grupo. O ponto de partida para esta perspetiva é que é provável que grupos diversos possuam uma gama mais ampla de conhecimentos, competências e habilidades relevantes para tarefas e membros com diferentes opiniões e perspetivas. Isto dá a grupos diversos uma grande *pool* de recursos que podem ser úteis ao lidar com vários problemas. Também pode preparar o terreno para um desempenho de grupo mais criativo e inovador, pois a necessidade de conciliar e integrar informações e perspetivas diversas pode estimular o pensamento mais criativo (van Knippenberg et al., 2004). A corroborar com estas análises, alguns estudos mostraram uma associação da diversidade com mais elevados níveis de desempenho e inovação (e.g. Bantel & Jackson, 1989).

Alguns/umas investigadores/as concluíram que a diversidade pode ser boa para o desempenho do grupo enquanto, ao mesmo tempo, pode ser negativa para as relações interpessoais e atitudes no seio do grupo de trabalho (e.g. Triandis et al., 1994)

O termo *diversidade* começou a receber amplo uso no início dos anos 90 (Roberson, Ryan & Ragins, 2017). As leis de Oportunidades Iguais de Emprego (OIE), nos Estados Unidos, e a Ação Afirmativa (AA) surgiram, em grande parte, como um produto do movimento dos direitos civis dos anos 60. As OIE garantiam que as decisões de contratação (e.g., contratação, promoção, pagamentos) eram tomadas sem considerar os atributos legalmente protegidos (como etnia, cor, religião, sexo ou origem) (Jayne & Dipboye, 2004). Inicialmente concentraram-se em classes protegidas de sexo e etnia, com foco limitado em deficiências, religião, idade e outras diferenças que foram adicionadas mais tarde. Os programas de AA, por sua vez, procuram remediar a discriminação do passado adotando medidas proativas com base na etnia ou no género para prevenir a discriminação atual ou futura (Jayne & Dipboye, 2004).

Também a publicação do Relatório do Instituto Hudson sobre a força de trabalho em mudança (Johnston & Packer, 1987) veio dar destaque à importância da temática da diversidade. O Relatório Hudson previu que os homens caucasianos seriam, pela primeira vez, a minoria numérica da força de trabalho e que, no ano 2000, mulheres, imigrantes e afro-

americanos representariam uma parcela maior de novos/as participantes na força de trabalho dos EUA. Esta previsão chamou a atenção de líderes organizacionais, profissionais de recursos humanos e investigadores/as organizacionais. Coincidentemente, havia alguma validade nas previsões do Relatório Hudson – as taxas de participação da força de trabalho para mulheres e negros aumentaram mais de 5% e 10%, respetivamente (Bureau de Estatísticas do Trabalho, 2015), nos 30 anos seguintes à sua publicação.

O termo “diversidade” foi introduzido mais proeminentemente por decisão legal em 1978 na Universidade da Califórnia (Winston, 2010). O juiz da Suprema Corte Powell argumentou que a:

obtenção de um corpo estudantil diversificado amplia a gama de pontos de vista coletivamente mantidos por esses estudantes e, subsequentemente, permite a uma universidade fornecer uma atmosfera que seja conducente à especulação, à experiência e à criação - tão essencial à qualidade do ensino superior (Chang, 2005).

Este raciocínio associado ao ambiente de aprendizagem reforçado por um corpo estudantil mais diversificado ficou conhecido como Racionalidade da Diversidade de Powell.

Inicialmente, a pesquisa da diversidade incluía qualquer dimensão possível de diferenciação, mas na prática a pesquisa da diversidade focou-se inicialmente nas diferenças de género, idade, etnia, poder socioeconómico, background de educação e background funcional (Milliken & Martins, 1996; Williams & O’Reilly, 1998).

1.1.2. Concepções e dimensões da diversidade.

À medida que os/as investigadores/as tentaram entender o construto da diversidade, várias concepções emergiram.

Por exemplo, têm sido propostas concepções de dois fatores (Harrison, Price, & Bell, 1998) que diferem entre atributos de diversidade observáveis (e.g. género e idade) – características de nível superficial – e características menos salientes ou profundas, como atitudes e valores.

Outras concepções adotaram uma perspetiva mais composicional, enfocando a quantidade de diversidade dentro de grupos como a variável de interesse. Inspirados pelo trabalho de Blau (1977) e Kanter (1977) sobre a influência das proporções nas interações entre grupos demograficamente diferentes, tais abordagens pressupõem que a percentagem de qualquer minoria dentro de um grupo influenciará a qualidade das relações entre os membros. Assim, essa concepção concentra-se em diferenças relativas ou na distribuição de diferenças dentro de uma unidade de trabalho.

Para conciliar estas concepções de diversidade, Harrison e Klein (2007) propuseram uma tipologia que distingue entre três formas de dispersão dentro das unidades de trabalho: a *separação* representa diferenças na posição dos membros ao longo de um único atributo contínuo, como valores ou atitudes. Nesse sentido, a diversidade caracteriza discordância ou oposição entre os membros das unidades de trabalho sobre esse atributo; a *variedade* capta diferenças qualitativas em atributos categóricos, como histórico funcional ou outras fontes de conhecimento e experiência, e reflete a diversidade de informações exclusivas ou distintas dos membros da unidade; e a *disparidade* que representa a desigualdade ou a concentração relativa de recursos desejados (e.g., privilégio ou status) dentro de uma unidade de trabalho.

Chao e Moon (2005), por seu lado, apresentam a Perspetiva do Mosaico Cultural. Segundo os autores, um *mosaico* é uma imagem composta de azulejos coloridos distintos ou fotografias em miniatura. Ou seja, tanto a imagem geral quanto a multiplicidade de peças coloridas são simultaneamente distinguíveis. A visualização da cultura de uma pessoa como um *mosaico cultural* permite examinar múltiplas identidades culturais a níveis individual e grupal. A colagem única de várias identidades culturais de um indivíduo produz um quadro complexo das influências culturais dessa pessoa.

No entanto, assim como qualquer quadro colorido que na sua essência compreende três cores primárias, os autores definem o mosaico cultural de um indivíduo como compreendendo três categorias principais: (a) características demográficas (idade, etnia, género, raça), (b) geográficas (clima, temperatura, costa/interior, urbano/rural, regional/pais e (c) associativas da cultura (família, religião, emprego, profissão, política, hobbies).

Deste modo, a cultura como uma perspectiva de mosaico exige uma nova estratégia para discernir os antecedentes e as causas das formas culturais no nível organizacional. Comportamentos culturais podem parecer caóticos ou imprevisíveis, mas as estruturas subjacentes dentro do mosaico cultural podem ajudar os/as investigadores/as a identificar e prever padrões de comportamento.

1.2. Diversidade no Local de Trabalho

Em particular, a diversidade no local de trabalho refere-se à variedade de diferenças entre pessoas numa organização (Patrick & Kumar, 2012).

Para muitas organizações, a definição de diversidade evoluiu de um foco em atributos legalmente protegidos, como etnia, género e idade, para uma definição muito mais ampla que inclui todo o espectro das diferenças humanas (Jayne & Dipboye, 2004).

A inclusão como estratégia de diversidade tenta abraçar todas as diferenças dos/as trabalhadores/as para beneficiar a organização, diferindo, assim, das políticas e programas, como OIE e AA (Jayne & Dipboye, 2004). Ambos se concentram em atributos legalmente protegidos, enquanto a diversidade e a inclusão ampliam o espectro para incluir um conjunto muito maior e mais amplo de diferenças individuais (Jayne & Dipboye, 2004).

1.2.1. Importância do estudo da diversidade no local de trabalho.

Muitas organizações estão a aumentar a diversidade das suas populações. Em todo o mundo, questões políticas, económicas e de saúde forçam muitas oportunidades para as pessoas interagirem com outras que são diferentes de si mesmas - os avanços tecnológicos e comunicação facilitam essas interações (Chao & Moon, 2005). Verifica-se um crescente pluralismo cultural que resulta da internacionalização dos negócios, do desenvolvimento dos mercados mundiais, da crescente mobilidade da força de trabalho e da crescente consciencialização das diferenças individuais (Lawler, 1996).

Além dos desafios que muitas empresas enfrentam com a globalização, as mudanças na população mundial aumentaram a diversidade das forças de trabalho (Chao & Moon, 2005). A Organização das Nações Unidas (2002) estima que 175 milhões de pessoas vivem fora do país em que nasceram. Nas regiões mais desenvolvidas, os migrantes representam cerca de 10% da população e representam dois terços do crescimento populacional. Tanto o crescimento das corporações multinacionais quanto o aumento das populações migrantes, atingem valores sem precedentes. Mudanças adicionais na força de trabalho incluem mais mulheres a entrar no mercado de trabalho, um envelhecimento da população nos países desenvolvidos e mudanças demográficas na população doméstica (Chao & Moon, 2005). Todas essas mudanças representam um desafio para as organizações, pois geram populações trabalhadoras cada vez mais diversificadas em várias dimensões.

Além disso, as organizações estão a adotar cada vez mais composições de grupos de trabalho que diferem corporativamente em contextos funcionais ou educacionais, como em equipas de projetos multifuncionais: fusões, aquisições e *joint ventures* também introduzem a diversidade em grupos de trabalho (van Knippenberg, & Schippers, 2007).

Assim, é oportuna a necessidade de entender melhor os múltiplos efeitos da diversidade cultural nos contextos organizacionais.

1.2.2. Promoção da diversidade no local de trabalho.

O Modelo do Desenvolvimento Multicultural nas Organizações (Holvino, 1998) propõe que as organizações passam por seis fases à medida que passam de monoculturais (organizações nas quais os valores de um grupo, cultura ou estilo são dominantes) para multiculturais (organizações inclusivas nas quais as perspectivas e estilos de diversas pessoas são partilhados e contribuem para os objetivos da organização).

Num primeiro estágio – Nível Exclusivo – as organizações baseiam-se em normas e valores de um grupo cultural e defendem abertamente os privilégios e a dominância desse grupo. De seguida, encontra-se o Nível Passivo, no qual as organizações são baseadas em regras, sistemas e formas de atuação informais de um grupo cultural, e apenas aceitam aqueles que são similares ao grupo dominante. Neste nível, as normas incluem exclusão passiva e ignorar as diferenças. No terceiro nível – Aceitação – as organizações estão passivamente comprometidas em incluir membros de grupos não dominantes, mas não criam mudanças substanciais nas abordagens de gestão para promoção da inclusão de indivíduos diferentes. Segue-se o Nível de Ação Positiva, no qual as organizações estão ativamente comprometidas em incluir membros de grupos não dominantes, realizando esforços para atrair estes membros e tolerando as diferenças que estes trazem. Porém, as normas, estruturas e métodos de trabalho são a favor dos grupos dominantes, o que dificulta as minorias em sentir que podem contribuir para o progresso da organização. No nível seguinte, Redefinição, as organizações tentam ativamente incluir todas as diferenças e remover as barreiras à inclusão através de normas, práticas, relações, estruturas e sistemas. Há uma aceitação das diferenças, mas não a sua utilização na totalidade pois os membros de grupos dominantes e não-dominantes encontram-se em fase de aprendizagem sobre como lidar com a diversidade. A última fase denomina-se de Multicultural e corresponde o estágio ideal de desenvolvimento de uma organização a nível da diversidade. As organizações valorizam todas as diferenças e desenvolvem sistemas e práticas de trabalho que apoiam os membros de todos os grupos a serem bem-sucedidos e a contribuírem como um todo. Nesta fase, a inclusão significa haver igualdade, justiça e total participação de todos os grupos e níveis de indivíduos. Os membros dos diferentes grupos, não apenas têm igual acesso às oportunidades, participação na tomada de decisão e acesso a posições de poder, mas também são procurados ativamente devido às suas diferenças. Em organizações multiculturais, as diferenças de todos os tipos integram-se, tornando-se uma parte necessária do trabalho no dia-a-dia.

Segundo Ragins (1995), a mudança organizacional ocorre em três níveis de análise que devem estar incluídos nas iniciativas promoção de diversidade (a) mudança estrutural, (b) mudança cultural e (c) mudança comportamental. Estes níveis de mudança estão interrelacionados de forma complexa, interativa e mutuamente reforçadora. É necessária uma abordagem multi-nível para criar efeitos ao nível da diversidade, isto é, é necessários incluir mudanças estruturais, culturais e comportamentais, assim como intervenções específicas que reforcem cada uma destas. Cada nível corresponde a uma chave para a intervenção em iniciativas de diversidade, sendo que um dos desafios destas iniciativas é encontrar um *mix* adequado das intervenções que permita maximizar a mudança (Holvino, Ferdman & Merrill-Sands, 2004).

As intervenções estruturais focam-se no sistema formal que guia e controla o trabalho na organização, refletindo-se em políticas, práticas e estruturas de suportam os objetivos de diversidade (e.g., práticas de recrutamento, igualdade no pagamento e nos benefícios, políticas que equilíbrio trabalho-vida e alcance de uma heterogeneidade em posições em diferentes departamentos) (Holvino et al., 2004). Porém, este nível de mudança pode ter um efeito contrário, de barreira à inclusão, devido a uma incorreta aplicação de práticas como quotas rígidas ou procedimentos não estandardizados.

As mudanças culturais dizem respeito a valores, crenças e ideologias que definem a visão da organização sobre si mesma, a sua eficácia e o seu ambiente. As culturas organizacionais consistem em normas informais ou modelos mentais que suportam a diversidade e que têm um diferente impacto em diferentes grupos nas organizações.

As intervenções a nível da mudança comportamental traduzem-se em mudanças no comportamento, atitudes e perceções, entre os indivíduos e grupos de trabalho, que apoiam os objetivos de diversidade (Holvino et al., 2004).

1.2.3. Gestão da diversidade no local de trabalho.

A gestão da diversidade é um processo destinado a criar e manter um ambiente de trabalho positivo, onde as semelhanças e diferenças entre indivíduos sejam valorizadas, para que todos possam alcançar o seu potencial e maximizar as suas contribuições para as metas e objetivos estratégicos de uma organização (Patrick & Kumar, 2012). Assim, a gestão da diversidade começa internamente, através dos esforços para criar uma atmosfera de igualdade e uma cultura organizacional plenamente inclusiva no trabalho (Gordon, 1995).

A fim de promover e melhorar o desempenho organizacional, os gestores são responsáveis por abordar as questões de diversidade que surgem nas organizações, mas

também por definir e alcançar objetivos relacionados com a diversidade, que refletem aspetos do contexto societal, incluindo a população cada vez mais diversificada (Winston, 2010).

Darby (2003) destaca cinco pontos importantes da Gestão da Diversidade: (a) diversidade como estratégia de marketing - o sucesso do marketing pode depender da capacidade das empresas de entender e responder efetivamente às nuances culturais do mercado diversificado; (b) talento humano - atraindo, treinando e usando as habilidades, os/as trabalhadores/as diversos desfrutarão de uma vantagem competitiva que, por sua vez, promove a inovação; (c) reduzir custos/ações legais; (d) força de trabalho e imagem da empresa enriquecida - empregador de oportunidades iguais; e (e) aprender com as diferenças – permitindo uma flexibilidade organizacional.

Cox e Blake (1991) argumentaram que os benefícios de uma gestão eficaz da diversidade incluem reduzir o turnover, o absentismo e atrair os melhores candidatos à medida que o mercado de trabalho diminui.

Patrick e Kumar (2012) concluem que a gestão bem-sucedida da diversidade pode levar a trabalhadores/as mais comprometidos, mais satisfeitos, com melhor desempenho e, possivelmente, melhor desempenho financeiro para uma organização. Assim, gerir a diversidade com sucesso ajudará as organizações a cultivar a criatividade e a inovação e, assim, explorar a capacidade de crescimento e melhorar a competitividade (Patrick & Kumar, 2012).

Patrick e Kumar (2012) verificaram que existem diferenças significativas entre género em relação a estratégias para aumentar a inclusão e para aumentar a consciencialização sobre a diversidade no local de trabalho. Desta forma, as organizações deviam implementar estratégias diferentes para homens e mulheres de acordo com as suas preferências (Patrick & Kumar, 2012). Também foram encontradas diferenças significativas entre grupos etários relativamente a estratégias de aumento da inclusão e de aumento da consciencialização sobre a diversidade do local de trabalho, pelo que as organizações devem implementar diferentes estratégias de acordo com as preferências de diferentes faixas etárias (Patrick & Kumar, 2012).

Shen, Chanda, D'Netto e Monga (2009) propõem um modelo de trabalho de gestão da diversidade, segundo o qual a gestão da diversidade inclui OIE/AA, além de apreciar e fazer uso da diversidade. A gestão da diversidade deve ocorrer nos níveis estratégico, tático e operacional, por meio de uma variedade de atividades diferentes, envolvendo gestores de linha. O nível estratégico inclui cultura de diversidade, visão, missão, estratégia de negócios e estratégias dos RH que valorizem a diversidade, políticas de RH formalizadas e medição e

auditoria da diversidade. O nível tático identifica práticas de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação e remuneração. Por fim, o nível operacional inclui práticas de formação académica dos/as trabalhadores/as, redes de trabalho, comunicação, empregos flexíveis e promoção do equilíbrio trabalho-vida. O modelo também destaca os objetivos finais da gestão da diversidade, que incluem benefícios para organizações e indivíduos que podem resultar de uma boa gestão da diversidade (conformidade com OIE e AA, inovação e criatividade, responsividade, atração de emprego e retenção, redução do turnover e absentismo, maior capacidade de marketing, mais alto desempenho organizacional).

Uma gestão ineficaz da diversidade, por outro lado, tem maior probabilidade de resultar em conflito, desmotivação, maior turnover e baixo desempenho organizacional (Shen, et al, 2009).

1.2.4. Benefícios da diversidade no local de trabalho.

A hipótese de valor na diversidade (Cox & Blake, 1991) ou a perspetiva informacional/de tomada de decisão (Williams & O'Reilly, 1998) estabelecem que a variedade nas unidades de trabalho amplia a faixa de perspetivas e outros recursos cognitivos à sua disposição. A pesquisa sugere que tal variedade expõe os membros das unidades de trabalho a opiniões minoritárias e alternativas e soluções mais criativas, ao mesmo tempo que fornece acesso a uma rede social maior e mais variada (Mannix & Neale, 2005). Desta forma a diversidade como um recurso informacional pode levar a benefícios de desempenho em unidades de trabalho.

A diversidade no local de trabalho pode também reduzir processos judiciais e aumentar as oportunidades de marketing, recrutamento, criatividade e imagem de negócios (Esty et al., 1995).

Segundo o Modelo da Elaboração de Categorização (CEM) (van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004), processos de informação/tomada de decisão e categorização social interagem de tal forma que vieses intergrupais que fluem da categorização social interrompem a elaboração da informação de tarefas relevantes e de perspetivas. Desta forma, o modelo explica a forma como a diversidade do grupo de trabalho afeta - através de processos de informação/tomada de decisão (ou seja, elaboração) e processos de categorização social - o desempenho do grupo de trabalho. Além disso, os autores sugerem que todas as dimensões da diversidade podem ter efeitos tanto positivos como negativos.

A pesquisa também fornece evidências dos efeitos de diversidade em resultados mais pessoais, como o conflito entre família e trabalho e transtornos de saúde (Bhave, Kramer, & Glomb, 2010). Os autores recorrem à teoria do processamento de informações sociais para examinar o efeito do Conflito Trabalho-Família (CTF) do grupo de trabalho, sobre a experiência de CTF individual. Segundo os autores, o CTF ao nível do grupo de trabalho influencia o CTF individual, assim como a presença de um ambiente de trabalho partilhado e as exigências do trabalho (Bhave et al, 2010). Observou-se também que o suporte do grupo de trabalho e as diferenças demográficas moderam essa relação – o suporte social do grupo de trabalho atenua o CTF individual, mas está também associado a um efeito mais forte do CTF do grupo de trabalho sobre o CTF individual; o efeito do CTF do grupo de trabalho sobre o CTF individual é mais forte para indivíduos demograficamente diferentes do grupo de trabalho em termos de sexo e número de dependentes (Bhave et al, 2010).

Com base numa revisão da pesquisa, McMahon (2010) verificou que o impacto da diversidade da força de trabalho no desempenho das empresas é curvilíneo, em forma de U, tendo efeitos maiores em graus mais altos e mais baixos de diversidade. Tais efeitos também parecem ser mais fortes em ambientes estáveis do que instáveis. Segundo McMahon (2010), não é a diversidade por si só que explica o desempenho diferencial entre as empresas, destacando a importância de fatores específicos da empresa. O autor aponta fatores mediadores como o Conhecimento, Competências, Habilidades, e outras características (KSAOs), Orientação empreendedora, Reputação da empresa, Inovação, etc (McMahon, 2010).

McMahon (2010) conclui que a diversidade é um fator importante para entender e promover um desempenho superior da empresa, sendo que a variável diversidade se torna mais importante quando a estratégia de negócios é orientada para o crescimento (McMahon, 2010).

Morgan e Várdy (2009) explicam que, contrariamente a candidatos de grupos majoritários, que compartilham o mesmo sistema de discurso que os empregadores, os candidatos de grupos minoritários transmitem sinais (verbais e não verbais) de demonstração de competências que os empregadores acham difíceis de interpretar. Como consequência, os empregadores podem não ficar convencidos da capacidade de um candidato de um grupo minoritário, mesmo quando este é perfeitamente competente. Desta forma, quando os empregadores são seletivos nas entrevistas, verifica-se uma sub-representação de minorias. Com base nesta lógica, Morgan e Várdy (2009) apresentam várias implicações de fatores organizacionais ao nível da diversidade no local de trabalho: (a) reduzir o custo de

despedimento pode aumentar a diversidade no local de trabalho – ao reduzir o custo de demissão o empregador está mais disposto a arriscar e, conseqüentemente, reduz a exigência na contratação, aumentando a diversidade; (b) reduzir o custo das entrevistas pode diminuir a diversidade no local de trabalho – ao reduzir o custo das entrevistas, torna-se menos dispendioso para o empregador ser seletivo, o que prejudica a diversidade; (c) as empresas que arriscam mais são mais diversas; (d) quanto maior a minoria, menor o grau de sub-representação; e (e) em trabalhos que exigem competências raras, as minorias estarão sub-representadas; em trabalhos que exigem competências comuns, as minorias estarão sobre-representadas.

1.2.5. Impacto negativo da diversidade no local de trabalho.

É importante considerar que a presença de diversidade na força de trabalho não se reflete sempre em impacto positivo para a organização, o que resulta na necessidade de se ter em consideração um conjunto de características que podem limitar as mais valias que podem decorrer da diversidade no local de trabalho.

Jayne e Dipboye (2004) ressaltam que o aumento da diversidade pode não criar necessariamente compromisso, nem melhorar a motivação ou reduzir o conflito. Estudos anteriores revelam que pessoas que trabalham com pessoas diferentes podem também demonstrar menor compromisso com a organização, expressar menos satisfação, perceber mais discriminação e apresentar uma variedade de outros resultados comportamentais e atitudinais negativos (Williams & O'Reilly, 1998).

Os mesmos autores acrescentam ainda que um aumento na diversidade de um grupo a nível demográfico (idade, gênero, etnia) não garante necessariamente uma melhoria do conjunto de talentos, isto é, não garante um aumento na diversidade de Conhecimentos, Competências, Habilidades, Experiências e Outras características relacionadas com a tarefa (KSAOs) (Jayne & Dipboye, 2004) A pesquisa em psicologia organizacional produziu uma variedade de técnicas padronizadas que demonstram ser preditivas do desempenho no trabalho (Schmidt & Hunter, 1998). Estas incluem entrevistas comportamentais, inventários de dados biográficos, centros de avaliação, amostras de trabalho, inventários de personalidade, testes de capacidade mental e outros procedimentos que fornecem avaliações quantitativas e objetivas de KSAOs. Melhorias na pool de talentos são melhor obtidas usando medidas como essas, em vez de usar a diversidade demográfica como substituto da diversidade de talentos. Assim, é provável que os programas eficazes de diversidade alcancem um equilíbrio entre a identificação e seleção de pessoas que têm os KSAOs corretos usando as

melhores medidas e o crescimento desses KSAOs por meio de treino, *coaching*, *mentoring* e outras atividades de desenvolvimento (Jayne & Dipboye, 2004).

Torna-se relevante esclarecer também que o aumento da diversidade a nível do grupo não leva necessariamente a um maior desempenho do mesmo (Jayne & Dipboye, 2004). Pesquisas mostraram que grupos de trabalho cujos membros são diversos em termos de etnia, género, idade ou nível socioeconómico têm uma variedade de problemas, incluindo falhas de comunicação, baixa coesão e turnover (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Essas descobertas levaram muitos pesquisadores a ver a diversidade como uma “faca de dois gumes” (Milliken & Martins, 1996), melhorando especificamente os processos do grupo em algumas tarefas e levando a soluções de maior qualidade, diminuindo a coesão e interrompendo com demasiada frequência os processos grupais.

A literatura também suporta a ideia de que a diversidade não melhora necessariamente o desempenho organizacional (Jayne & Dipboye, 2004). Alguns estudos mostraram que a diversidade pode até ser prejudicial ao desempenho organizacional (Sacco & Schmitt, 2003). Sacco e Schmitt (2005) mostraram os efeitos da diversidade nos resultados de negócios através do Modelo Multinível de Diversidade Demográfica. O modelo explica que um desajuste demográfico de um trabalhador em relação à demografia dos colegas de trabalho é um preditor do risco de turnover e apoia uma associação negativa entre diversidade racial e mudanças na lucratividade (Sacco & Schmitt, 2005).

1.2.6. Barreiras à aceitação da diversidade no local de trabalho.

Simlin (2006) descobriu que com o aumento da idade, a perceção da abertura para a diversidade tende a diminuir e, por isso, é importante orientar os/as colaboradores/as mais velhos também sobre a presença e necessidade de abertura à diversidade nas organizações através de treino, *workshops*, discussões de grupo, etc.

Por sua vez, Patrick e Kumar (2012) verificaram que a barreira mais prevalente para aceitação da diversidade no local de trabalho é a discriminação, seguida do preconceito e etnocentrismo.

Outro elemento chave de qualquer intervenção organizacional bem-sucedida é o compromisso da gestão de topo com a intervenção (Jayne & Dipboye, 2004).

1.3. Bem-estar dos/as Trabalhadores/as

Danna e Griffin (1999) apresentaram um modelo que organiza e direciona a teoria futura, a pesquisa e as práticas no âmbito da saúde e bem-estar no local de trabalho. O conceito de bem-estar é visto como o construto mais amplo e abrangente, compreendendo as (i) várias satisfações de vida/não trabalho desfrutadas pelos indivíduos (satisfação e/ou insatisfação com a vida social, vida familiar, recreação, espiritualidade e assim por diante), (ii) satisfações relacionadas com o trabalho (satisfação e/ou insatisfação com pagamento, oportunidades de promoção, o trabalho em si, colegas de trabalho e assim por diante), e (iii) e saúde geral (Danna & Griffin, 1999). A saúde, por sua vez, é vista como um subcomponente do bem-estar e compreende a combinação dos indicadores mentais/psicológicos (e.g. afeto, frustração e ansiedade) e indicadores físicos/fisiológicos (e.g. pressão arterial, condição auditiva e condições de saúde física gerais) (Danna & Griffin, 1999).

A saúde e o bem-estar são afetados por fatores antecedentes, nos quais se identificam três conjuntos gerais. Um conjunto de fatores está relacionado com a configuração do trabalho em si – perigos para a saúde, riscos de segurança e outros riscos e perigos podem criar ambientes de trabalho perigosos, que, por sua vez, afetam negativamente a saúde e o bem-estar dos/as trabalhadores/as; da mesma forma, a ausência desses vários riscos pode afetar positivamente a saúde e o bem-estar. Um segundo conjunto de fatores aponta para os traços de personalidade, desempenhando um papel na determinação da medida em que qualquer indivíduo exibirá indicadores de alto ou baixo nível de saúde e bem-estar, influenciando o ambiente organizacional. Por último, o stress ocupacional também terá um impacto direto na saúde e no bem-estar (Danna & Griffin, 1999).

Este modelo identifica, também, dois conjuntos interrelacionados de consequências da saúde e bem-estar no local de trabalho: (a) um conjunto de consequências com implicações mais diretas para os indivíduos inclui consequências físicas, psicológicas e comportamentais; (b) o outro conjunto de consequências inclui custos de seguro de saúde, produtividade e absenteísmo e é mais diretamente relevante para as organizações (Danna & Griffin, 1999).

Finalmente, destaca-se o papel das intervenções, mostrando o seu impacto potencial sobre os fatores antecedentes, saúde e bem-estar reais e os fatores consequentes. Como exemplo, intervenções implementadas na tentativa de melhorar a segurança e as condições de trabalho no local de trabalho, aliviar ou diminuir os potenciais stressores ocupacionais e/ou melhorar os mecanismos de *coping* do indivíduo. Isso, por sua vez, correlaciona-se com o

aumento do bem-estar e da saúde dos/as trabalhadores/as, com melhorias concomitantes nas consequências individuais e organizacionais (Danna & Griffin, 1999).

Após a apresentação das mais importantes perspectivas teóricas que esclarecem os antecedentes e consequentes da diversidade no local de trabalho, o presente estudo destina-se a medir como é vivida a diversidade na Essilor Portugal, compreender causas e consequências, identificar as principais áreas de intervenção e propor alterações. Como finalidade última, propõe-se contribuir para uma gestão mais eficaz da diversidade na Essilor Portugal.

CAPÍTULO II – Caracterização da Empresa

2.1. Origem e história

2.1.1. Grupo EssilorLuxottica.

O Grupo Essilor tem as suas origens em França do século XIX. Foi em 1849 que foi fundada a *Fraternal Association of Eyeglass Workers*, empresa que dá origem SL – *Société des Lunitiers* e, mas tarde, em 1966, à Essel. Paralelamente, em 1931, é criada a *Frères Lissac Company* por Georges Lissac que, e, 1970, dá origem à Silor. Foi no ano de 1972 que a Essel e a Silor se fundam, dando origem ao Grupo Essilor.

A empresa sofre uma grande expansão na Europa e América do Norte nos anos de 70. Em 1979 expande-se para a Ásia, nos anos 80 chega à América Latina. É nos anos 90 que a Essilor se torna líder mundial. No início do milénio chega ao mercado Japonês. Atualmente já se encontra presente em mais de 100 países.

Alguns dos marcos importantes da sua história, a criação das primeiras lentes progressivas data de 1959 com o desenvolvimento das lentes Varilux. Em 1961 surge a primeira lente em matéria orgânica, Orma, em oposição às até então lentes em vidro.

A 16 e janeiro de 2017 foi anunciado o acordo de fusão entre o Grupo Essilor e à empresa italiana de armações, Luxottica, dando origem à EssilorLuxottica em outubro de 2018. Com este negócio integrado verticalmente, o Grupo passou a incluir complementarmente duas indústrias pioneiras, lentes de tecnologia avançada e artesanato de óculos icónicos.

Com esta fusão, o Presidente Executivo da Luxottica passou a Presidente Executivo da EssilorLuxottica e o Vice-Presidente Executivo da EssilorLuxottica atua como CEO da Essilor International.

2.1.2. Essilor Portugal.

A história da Essilor Portugal começa em 1961 quando D. C. Mirão Júnior se torna distribuidor da sociedade francesa Essel. Na mesma altura, em 1955, é fundada a Solf, filial da Silor. Segue-se o primeiro laboratório de prescrição de lentes oftálmicas, criado em 1970 pela Essel e pela Silor, de nome Essilor Lusitana.

Só em 1989 é fundada a Essilor Portugal por fusão da Essel e da Silor, com sede em Lisboa e uma delegação no Porto. Em 1999 dá-se a criação em Portugal de um novo centro de produção com foco no mercado europeu, criando novas oportunidades de crescimento. Em

2001 é construído um centro de produção em Rio de Mouro, criado de raiz para as instalações da empresa, que vigoram até ao presente.

2.2. Localização geográfica e Dimensão

O grupo EssilorLuxottica está espalhado por vários países tendo a sua sede em França, nos arredores de Paris (Grupo Essilor) e em Itália (Grupo Luxottica).

O Grupo Essilor à data da fusão constava com um total de 67.000 colaboradores/as distribuídos por 70 países, 34 locais de produção, 14 centros de distribuição, 481 laboratórios de prescrição. Estes estão distribuídos por América do Norte (14.085 colaboradores/as), América Latina (8.648 colaboradores/as), Europa (12.651 colaboradores/as), Ásia, Oceânia, Médio Este e África (31.533 colaboradores/as).

Na Europa existem apenas dois laboratórios de prescrição médica de lentes oftálmicas, em Portugal e na Polónia, que produzem lentes para todo o mundo a partir de *semi-fini*. A estes dois soma-se o laboratório em Macau.

A Essilor Portugal inclui um Laboratório de Prescrição Médica, com sede em Rio de Mouro, e uma delegação no Porto destinada à receção e distribuição de encomendas.

2.3. Linhas de Negócio

Como atuais linhas de negócio, o Grupo ExilorLuxottica é líder no fabrico e comercialização de lentes oftálmicas e seus tratamentos, fabricação e comercialização de armações, e equipamentos de ótica e optometria (instrumentos de revestimento e corte de lentes, instrumentos para refração, diagnóstico e imagem, medição, afinação e ferramentas de montagem). Disponibiliza também serviços de suporte de vendas às empresas clientes promovendo a excelência *on-line* e *off-line*.

Atualmente, o Grupo ExilorLuxottica é detentor de 11 patentes no ramo da ótica oftálmica: Crizal, Essilor, Essilor Sun Solution, Eyezen, Kodak Lens, Bakley, Optifog, Ray Ban, Transitions, Varilux e Xperio. Todas elas foram criadas com o objetivo de proteger os olhos e melhorar o conforto e a vida dos/as clientes.

2.4. Setor de atividade e Segmentos de mercado

O grupo EssilorLuxottica insere-se na indústria de Equipamentos Médicos, em particular no setor de Lentes e Equipamentos Oftálmicos. Tem como concorrência o total das empresas produtoras e comercializadoras de lentes e equipamentos oftálmicos a nível mundial (exº Zeiss).

Os/As clientes da Essilor Portugal são uma rede de óticas que distribuem lentes Essilor. A empresa tem como população alvo todas as faixas etárias que disponham ou não anomalias visuais. Destina-se a um mercado global.

2.5. Estrutura

Atualizado a 21 de janeiro de 2019, no Organigrama da empresa constam dez direções/departamentos: Direção Geral (DG), Direção Comercial (DC), Direção de Marketing (DMK), Direção Financeira (DF), Direção de Operações (DO), Direção de Assuntos Internos (DIA), Direção de Saúde Visual (DSV), Direção de Recursos Humanos (DRH), Sistema da Qualidade (QS), e Information & Technologies (IT).

A DC inclui o departamento de *Sales Operations, Customer Services* (lentes e armações), área de Instrumentos, departamento de Vendas de Lentes e Armações, que se distribui por regiões norte, centro e sul, *National Account Manager*, e Suporte à Direção.

Relativamente à DMK, esta inclui os departamentos de *Category Management* e de *Trade Marketing*.

A DF subdivide-se em Operações Financeiras (Contabilidade, Tesouraria, Sales Administration, e Controlo de Crédito), Planeamento e Análise Financeira Operações & IT, Desenvolvimento de Negócio & Projetos Financeiros, *Controlling* Financeiro, e *Sourcing & Procurement*.

Na DO incluem-se as áreas de *Support & Improvement* (Apoio ao Cliente, Manutenção, Análise de Dados, e Engenharia e Melhoria Contínua), *New Officer Implementation* (NOI), Produção (Surfaçagem, Supra, TSV e Coloração, Controlo Final e Montagens, e Coordenação do turno da noite), Logística (Gestão de stocks, Stocks e Expedição), Controle de Qualidade, e Suporte à Direção.

A DIA inclui o departamento de Infraestruturas e de *Inclusive Business and Philanthropy Support*.

Dentro da DSV fazem parte o departamento de Profissionais da Visão, Formação a Clientes, Rastreio Visual, Tecnologia e Desenvolvimento, e Suporte à Direção.

A DRH inclui a Administração de RH, Formação & Desenvolvimento Interno, Recrutamento e Seleção e Gestão de Desempenho.

O QS engloba as áreas de Higiene e Segurança no Trabalho, Documentação, Proteção de Dados e Certificação da Empresa.

Por último, o departamento de IT engloba as áreas de Gestão de Sistemas, OPSYS e Instrumentos de Front-Office, Help Desk, e Help Desk Operações.

2.6. Missão, Visão e Valores

O grupo EssilorLuxottica tem como missão “ajudar as pessoas a ver mais, ser mais e viver a vida ao máximo”. Desta forma, com recursos que promovam uma distribuição global, a empresa pretende que todas as pessoas, em todos os lugares, aprendam, trabalhem, se expressem e realizem o seu potencial. Por sua vez, a Essilor Portugal tem como missão “Melhorar Vidas, Melhorando a Visão”.

A sua visão assenta em proteger, prevenir e corrigir a visão dos/as cidadãos/ãs. Como tal, a empresa fabrica e entrega produtos de ótica oftálmica, garantindo a melhor qualidade ao menor preço e no menor tempo possível. Tem como visão a satisfação dos/as clientes através de uma melhoria contínua da qualidade. A relação com parceiros/as e colaboradores/as é assente em ter e merecer confiança, conseguida através da competência distintiva do serviço.

A empresa assenta em cinco valores: (a) Trabalho em equipa – com o intuito de promover uma melhoria do desempenho global da equipa; o envolvimento dos/as colaboradores/as é também enfatizado por estes poderem ser acionistas do Grupo, estando envolvidos nas decisões estratégicas da empresa; (b) Espírito empreendedor – através da iniciativa e autonomia; (c) Respeito e Confiança – a fim de promover o compromisso de todos/as; (d) Diversidade – as diferenças são vistas como forças que enriquecem a experiência humana, sendo valorizadas diferentes formas de pensar; e (e) Inovação – presente em todas as áreas da empresa, com o intuito de promover o acesso à saúde visual ao maior número de pessoas.

Como princípios básicos, a empresa rege-se pelos seguintes pilares: (a) as pessoas como prioridades; (b) utilização dos recursos de maneira responsável e refletida, e (c) respeito pela lei e boas práticas de gestão.

2.7. Sistemas de Gestão

É da responsabilidade da Essilor Portugal garantir a satisfação do Cliente, melhoria do ambiente e das condições de segurança e saúde no trabalho. Para tal, a empresa apresenta os Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, e Segurança e Saúde no Trabalho (SST), pelas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 respetivamente, que representam um conjunto de princípios/processos adotados pela Essilor Portugal e integrados nas suas atividades. Cada processo apresenta um objetivo definido e é controlado através de indicadores e metas.

CAPÍTULO III – MÉTODO

3.1. Procedimento

Recorreu-se a uma metodologia mista simultaneamente – recolha de dados quantitativa com recurso ao questionário de auto-relato QAAD (Ramos, Alexandre, Visitação, & Correia, 2017) e recolha qualitativa de dados com recurso a entrevistas semi-estruturadas.

Os estudos com metodologia mista são caracterizados, em geral, por uma abordagem ao conhecimento que tenta considerar múltiplos pontos de vista, perspetivas e posições, sempre incluindo os pontos de vista da pesquisa qualitativa e quantitativa (Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007).

Campbell e Fiske (1959) formalizaram a prática de usar múltiplos métodos de pesquisa ao introduzirem a ideia de *triangulação*, referindo-se ao “operacionalismo múltiplo”, no qual mais de um método é usado como parte de um processo de validação que assegura que a variância explicada é o resultado do fenómeno ou traço subjacente e não do método (por exemplo, quantitativo ou qualitativo).

Também Bouchard (1976) argumentou que a convergência das descobertas decorrentes de dois ou mais métodos permite-nos ter uma maior certeza de que os resultados são válidos e não um artefacto metodológico.

Segundo Rossman e Wilson (1985) combinar pesquisa quantitativa e qualitativa permite: (a) a confirmação ou corroboração entre si através de triangulação; (b) habilitar ou desenvolver análises para fornecer dados mais ricos; e (c) iniciar novos modos de pensamento, atendendo a paradoxos que emergem das duas fontes de dados.

No que diz respeito à recolha de dados quantitativa, utilizou-se o questionário de auto-relato QAAD (Ramos et al., 2017). Este tipo de metodologia de recolha de dados é relativamente rápida, permitindo estudar um grande número de pessoas, fornecendo dados numéricos precisos e permitindo uma avaliação mais confiável das relações de causa e efeito, para além de que os resultados da pesquisa são relativamente independentes do/a investigador(a) (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Os questionários foram enviados via e-mail, tanto a chefias como a colaboradores/as, no dia 15 de abril e ficaram abertos até dia 12 de maio. No e-mail enviado aos/às participantes informou-se do âmbito e objetivos do estudo e a importância da participação. Foi garantido a confidencialidade e o anonimato das repostas (Anexo B).

A recolha qualitativa de dados assentou em entrevistas semi-estruturadas a colaboradores/as da Essilor Portugal. Este tipo de metodologia é útil para estudar um número

limitado de casos em profundidade, fornecendo informações de casos individuais, compreensão e descrição das experiências pessoais, permite descrever fenómenos complexos e recolher detalhes ricos, e permite explorar ‘como’ e ‘por que’ os fenómenos ocorrem (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). As entrevistas realizaram-se nas instalações da Essilor Portugal, numa sala requisitada para tal com boas condições físicas e ambientais. Ocorreram durante o mês de maio e foram gravadas em modo áudio. No caso dos/as participantes com défice auditivo, as entrevistas realizaram-se presencialmente, por escrito.

3.2. Instrumentos

3.2.1. Questionários.

O instrumento quantitativo utilizado consiste num questionário de auto-relato elaborado no âmbito da CPPD com base em quatro instrumentos previamente existentes: (a) *Implementation Checklist for Diversity Management*; (b) *NASA Diversity and Inclusion Assessment Survey*; (iii) *The Business Case for Diversity*; e (c) *Managing Workplace Diversity*. Inclui duas versões diferentes – uma destinada aos/às colaboradores/as (QADD-COL) (Anexo C) e outra dirigida às chefias (QAAD-CH) (Anexo D).

O questionário *on-line* incluiu uma informação introdutória relativa ao contexto do estudo, tema, objetivos, assim como uma definição do conceito de “*Diversidade*” segundo a Carta. Esta introdução contou ainda com informação relativa à total confidencialidade e anonimato das respostas, e disponibilização dos contactos da equipa responsável pela investigação, caso os/as participantes tivessem qualquer dúvida ou curiosidade.

As duas versões são constituídas por seis dimensões que constam na CPPD: (a) Compromisso da Gestão, (b) Comunicação, (c) Formação e Desenvolvimento, (d) Condições de Trabalho, (e) Cultura Organizacional, e (f) Recrutamento e Seleção.

O questionário inclui uma escala de *likert* de 4 pontos que varia entre 1-*Discorda totalmente* e 4-*Concorda totalmente*, na qual se acrescentam mais dois pontos 5-*Não sei* e 6-*Não aplicável*.

O questionário para os/as colaboradores/as (QADD-COL) foi testado com uma amostra de 410 indivíduos de duas empresas distintas. Este instrumento é constituído por 43 itens divididos pelas seis dimensões (Quadro 1). No que diz respeito à análise estatística da fiabilidade de cada dimensão, os valores de consistência interna entre os itens variam entre satisfatório e bom (Quadro 1). Relativamente à consistência interna do questionário aplicado à

amostra da Essilor Portugal (Anexo E), a fiabilidade foi semelhante à da escala original (Quadro 1).

Quadro 1

Tabela referente à constituição e fiabilidade de cada dimensão no questionário original dos/as colaboradores/as vs. fiabilidade da amostra na Essilor Portugal

Dimensões	Número de itens	Consistência Interna da escala original	Consistência Interna da escala na Essilor Portugal
Compromisso da gestão	8	,76	,88
Comunicação	11	,80	,90
Formação e Desenvolvimento	4	,62	,70
Condições de Trabalho	7	,82	,89
Cultura Organizacional	8	,79	,88
Recrutamento e Seleção	5	,82	,83

Nota 1. A dimensão Formação e Desenvolvimento tem uma consistência baixa nas duas escalas, tendo-se assumido esse valor uma vez que o presente trabalho segue uma lógica exploratória de projeto.

Nota 2. A dimensão Cultura Organizacional não inclui os itens 9 do questionário, quer na escala original, que na escala na Essilor Portugal. Tal ocorre porque estes itens não medem a perceção dos/as colaboradores/as face à cultura da empresa, mas sim factos concretos da sua experiência.

A partir do questionário preenchido calculou-se a média de cada dimensão, que revela a perceção dos/as colaboradores/as e das chefias da empresa sobre cada nível de investimento da organização em cada uma das áreas avaliadas. Com o cálculo da média de cada item individualmente obtém-se informação adicional sobre a perceção de cada parâmetro incluído em cada dimensão.

Relativamente ao questionário de auto-diagnóstico para chefias (QAAD-CH), este apresenta as mesmas seis dimensões, sendo constituído por diferentes itens (Quadro 2). Na sua construção, este foi testado com uma aplicação a 14 indivíduos, pelo que não é possível efetuar uma análise da consistência interna dos itens.

Quadro 2

Tabela referente à constituição de cada dimensão no questionário das chefias

Dimensões	Número de itens
Compromisso da Gestão	11
Comunicação	6
Formação e Desenvolvimento	8
Condições de Trabalho	8
Cultura Organizacional	7
Recrutamento e Seleção	9

A dimensão Compromisso da gestão inclui itens como “A organização tem iniciativas e/ou projetos relacionados com a diversidade” (questionário colaboradores/as), ou “A organização estabeleceu objetivos concretos relativos à diversidade no local de trabalho” (questionário chefias).

Na dimensão de Comunicação lêem-se itens como “Recebo informação sobre a diversidade” (questionário colaboradores/as), ou “A minha organização possui um plano de comunicação para a diversidade” (questionário chefias).

Relativamente à Formação e Desenvolvimento, lê-se “A organização realiza formações sobre a diversidade para todos/as os/as colaboradores/as” (questionário colaboradores/as), ou “O plano de formação inclui um módulo relacionado com a diversidade” (questionário chefias).

Na dimensão sobre as Condições de Trabalho estão incluídos itens como “Os critérios de evolução salarial são os mesmos para todos/as” (questionário colaboradores/as), ou “As fontes de iniquidade salarial são identificadas e eliminadas” (questionário chefias).

Para avaliar a Cultura Organizacional constam itens como “A organização valoriza e promove a expressão da diversidade de cada pessoa” (questionário colaboradores/as) ou “Existe, na organização, uma prática/cultura de valorização, promoção e inclusão da diversidade de cada pessoa” (questionário chefias).

Por último, no que diz respeito ao Recrutamento e Seleção, a sua avaliação inclui itens como “A organização procura recrutar diferentes tipos de colaboradores/as (sexo, idade, nacionalidade, religião...)” (questionário colaboradores/as), ou “A organização procura

aumentar o seu potencial recrutando diferentes tipos de colaboradores/as” (questionário chefias).

Após a avaliação das seis dimensões, o questionário inclui uma breve recolha de informação socio-demográfica referente à idade, sexo, habilitações académicas e antiguidade na organização.

3.2.2. Entrevistas semi-estruturadas.

A nível qualitativo, as entrevistas semi-estruturadas pretendem aprofundar as informações recolhidas nos questionários e recolher experiências pessoais. Têm uma estrutura semelhante ao questionário, organizando-se em sete dimensões (Anexo F): (a) conceitos de diversidade e (b) diversidade organizacional, (c) vantagens e desvantagens de trabalhar a diversidade nas empresas, (d) modo com a diversidade é sentida na Essilor Portugal, (e) como é trabalhada, (f) práticas internas, e (g) condições da empresa de apoio à inclusão.

As entrevistas (Anexo G) têm início com o questionar a compreensão do conceito de diversidade e, em particular, diversidade organizacional. Após esta secção, é dada a conhecer a definição de diversidade da CPP e seguem-se questões para apurar as vantagens e desvantagens que, na opinião dos/as entrevistados/as, podem advir do facto de as organizações trabalharem a temática da diversidade. De seguida, passa-se para o contexto da empresa, Essilor Portugal, e questiona-se a perceção de cada colaborador(a) face a ter colegas com défice auditivo (como vêm, pontos positivos e negativos que trazem para a empresa, facilidades e limitações da sua integração). Segue-se uma secção sobre atividades realizadas pela empresa no contexto da diversidade e envolvência dos setores nesta temática. Segue-se para uma secção relativa a práticas internas da empresa no âmbito dos RH (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento profissional, condições de trabalho – físicas e psicossociais –, e comunicação). Por fim, questiona-se sobre condições específicas presentes na Essilor que promovem a inclusão.

3.3. Participantes

3.3.1. Questionários.

No que diz respeito ao questionário aplicado, contou-se com a participação de oito chefias (*management team*) e 120 colaboradores/as da Essilor Portugal, somando-se um total de 128 participantes.

Na amostra de colaboradores/as (Anexo H, Quadros 1 a 4), a idade variou entre os 23 e os 60 anos, com uma média de 42,12 anos, sendo que 64 participantes são do sexo feminino (53,30%). No que diz respeito às habilitações académicas, a maioria dos/as participantes possui entre o 10º e o 12º anos (54,20%), seguido de Licenciatura (20%), escolaridade até ao 9º ano (14,20%), Mestrado (7,50%) e Pós-graduação (4,20%). Quanto à antiguidade na organização, a maioria dos/as participantes (73,30%) trabalha na Essilor Portugal há mais de 10 anos, 9,20% trabalha na empresa há um período entre 5 a 10 anos, 8,30% trabalha na empresa entre 1 a 3 anos, 6,70% entre 3 a 5 anos, 1,7% entre 6 meses e 1 ano e os restantes 0,80% há menos de 6 meses.

Quanto às chefias (Anexo I, Quadros 1 a 4), três dos/as oito participantes são do sexo feminino (37,50%), as idades dos/as participantes estão compreendidas entre os 35 e os 52 anos, sendo a média de 44,38 anos. No que diz respeito às habilitações académicas, a maioria dos/as participantes possui o Mestrado (37,50%), seguido por Licenciatura (25%) e pós-graduação (25%). Apenas um(a) participante possui entre o 10º e o 12º ano (12,50%). Quanto à antiguidade na organização, 62,50% dos/as trabalhadores/as trabalha na Essilor Portugal há 10 anos ou mais, uma chefia há menos de 6 meses (12,50%), outra entre 1 a 3 anos (12,50%) e uma outra entre 5 a 10 anos (12,50%).

3.3.2. Entrevistas semi-estruturadas.

Quanto às entrevistas, estas foram dirigidas apenas a trabalhadores/as na área das operações/produção, uma vez que no questionário aos/às colaboradores/as houve uma dificuldade em incluir esta população, e, por outro lado, dos/as que participaram no questionário, sentiu-se uma dificuldade de compreensão dos itens, pelo que a possibilidade de os inquirir em contexto de entrevista pareceu-nos uma boa forma de colmatar este facto. A estas razões, somara-se também dificuldades em agendar entrevistas com trabalhadores/as em cargos de chefia.

Somou-se um total de 15 entrevistas, tendo-se tentado incluir grupos minoritários da empresa, como diferentes nacionalidades ou deficiência auditiva. Dos/as 15 participantes, oito são do sexo feminino (53,33%), com idades compreendidas entre 32 e 50 e um(a) média de 36,43 anos. Quanto às habilitações académicas, a maioria dos/as participantes possui o 12º ano (60%), seguido por 9º ano (20%) e licenciatura (13,33%)¹. Relativamente à antiguidade

¹ Um(a) dos/as participantes não tem habilitações académicas reconhecidas em Portugal (6,67%).

Diversidade no local de trabalho

na organização, 66,67% dos/as trabalhadores/as trabalha na Essilor Portugal há 10 anos ou mais, 26,67% entre 1 a 5 anos e apenas um(a) trabalhador(a) entre 6 e 10 anos (6,67%).

CAPÍTULO IV – Resultados

4.1. Questionários

4.1.1 Questionário dos/as colaboradores/as.

Após o cálculo das médias e desvios-padrão para cada item e de cada dimensão (Anexo J), verificou-se que:

Quanto à dimensão Compromisso da Gestão (Anexo J, Quadro 1), a maioria dos/as colaboradores/as manifestou uma avaliação positiva, afirmando, em média, que “concordam” com as afirmações de compromisso por parte da empresa no que diz respeito à diversidade ($M = 3,16$; $DP = 0,44$) (Figura 7). Os resultados sugeriram que os/as colaboradores/as sentem serem todos/as responsáveis pela promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho ($M = 3,46$; $DP = 0,59$). Observou-se também que percebem que a organização tem iniciativas e/ou projetos relacionados com a diversidade ($M = 3,30$; $DP = 0,58$). Por outro lado, os/as colaboradores/as concordaram, ainda que em menor grau, que a empresa procura identificar as necessidades e/ou atitudes individuais relativamente à diversidade ($M = 2,89$; $DP = 0,64$) (Figura 1).

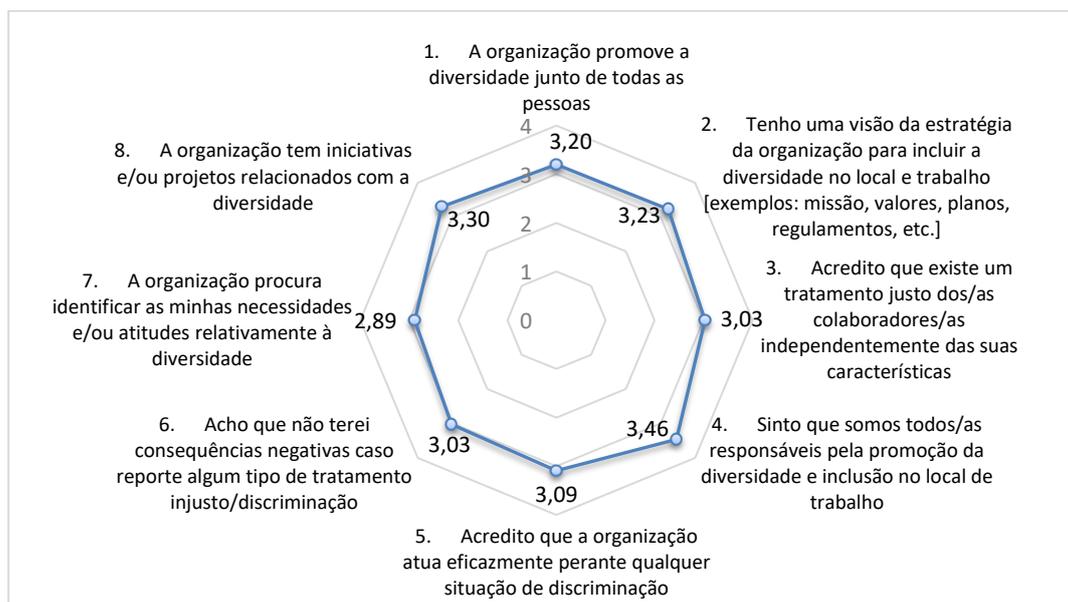


Figura 1. Médias por item para a dimensão Compromisso da Gestão.

Como iniciativas e/ou projetos relacionados com a diversidade mencionadas pelos/as colaboradores/as, os mais referidos foram a Semana da Diversidade e Inclusão (semana gastronómica, noite de cinema, palestras, seminários debates, partilha de experiências sobre diversos tópicos ligados a diferentes culturas, dia da mulher, dia do pai, jantar às escuras, formação em Diversidade & Enviesamento Inconsciente). Houve também referência a

iniciativas ao longo do ano onde é promovida a integração, diversidade e inclusão na Essilor (ações de *team building* entre trabalhadores/as, cartazes espalhados com informação relacionada com a diversidade, “à conversa com...”, exposição de arte; atividades fora do contexto de trabalho onde se promove o bem-estar entre todos, formação e workshops, Essilor Comvida, Projeto GIRO, voluntariado na ACAPO), assim como ao facto de as comunicações escritas serem efetuadas utilizando linguagem inclusiva e as orais com a presença de um tradutor de língua gestual nas reuniões; e a (iv) participação na Carta Portuguesa para a Diversidade.

Na dimensão Comunicação (Anexo J, Quadro 2), os/as colaboradores/as demonstraram, em média, uma concordância com a preocupação por parte da empresa a nível da diversidade a este nível ($M = 3,13$; $DP = 0,39$) (Figura 7). Consideram que a diversidade beneficia a organização a nível de reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade ($M = 3,28$; $DP = 0,54$) e em inovação e criatividade ($M = 3,20$; $DP = 0,55$). Os/As colaboradores/as expressaram menor nível de concordância quanto a receberem informação sobre a diversidade ($M = 3,00$; $DP = 0,60$) (Figura 2).

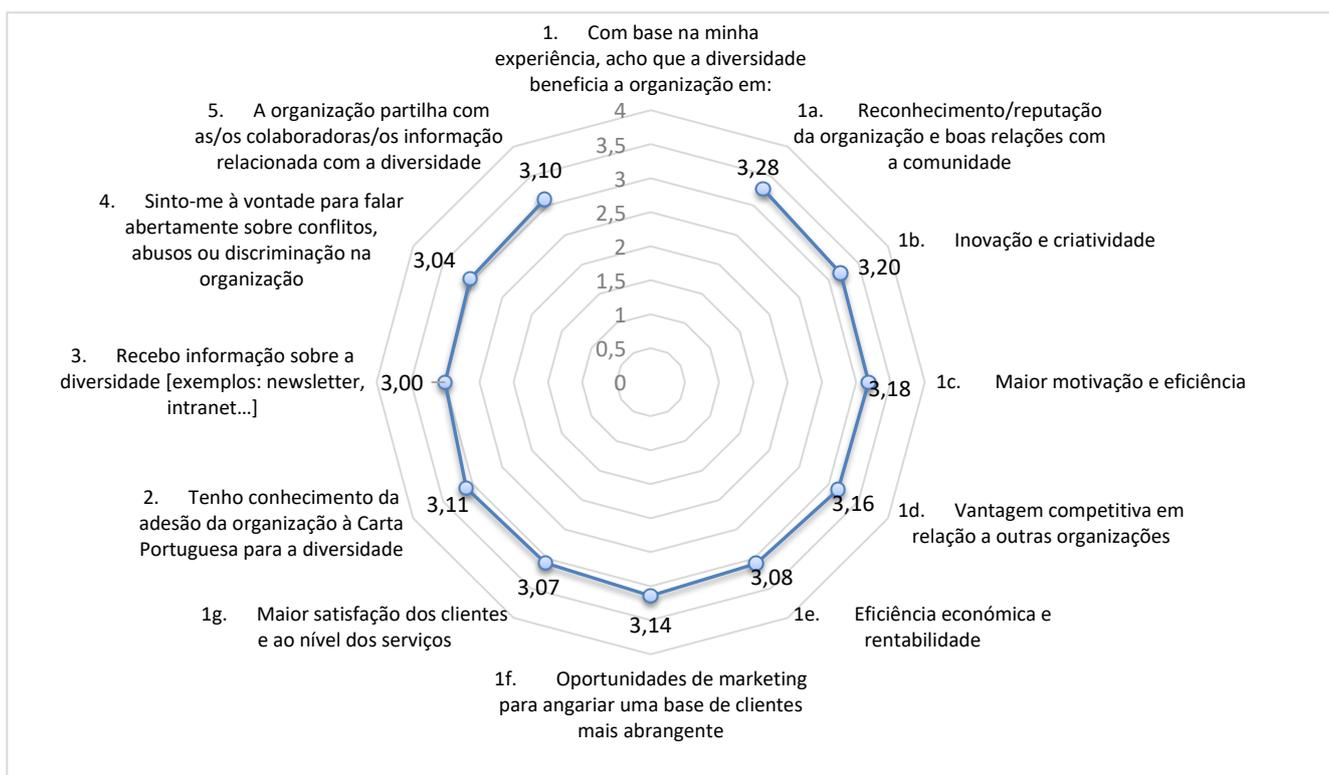


Figura 2. Médias por item para a dimensão Comunicação.

A dimensão de Formação e Desenvolvimento (Anexo J, Quadro 3) revelou, em média, uma concordância com a preocupação desta dimensão a nível da empresa ($M = 2,97$;

$DP = 0,47$) (Figura 7). Os dados sugerem que os/as participantes sentem serem avaliados/as de acordo com o seu desempenho, independentemente da idade, género, nacionalidade ou outras características ($M = 3,17$; $DP = 0,65$). Adicionalmente, os/as colaboradores/as perceberam que a organização tem atividades que os/as consciencializam para a diversidade ($M = 3,08$; $DP = 0,58$). Por outro lado, os/as colaboradores/as manifestaram menor concordância face a sentirem que todas/os têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e de formação diversidade ($M = 2,75$; $DP = 0,64$) (Figura 3).

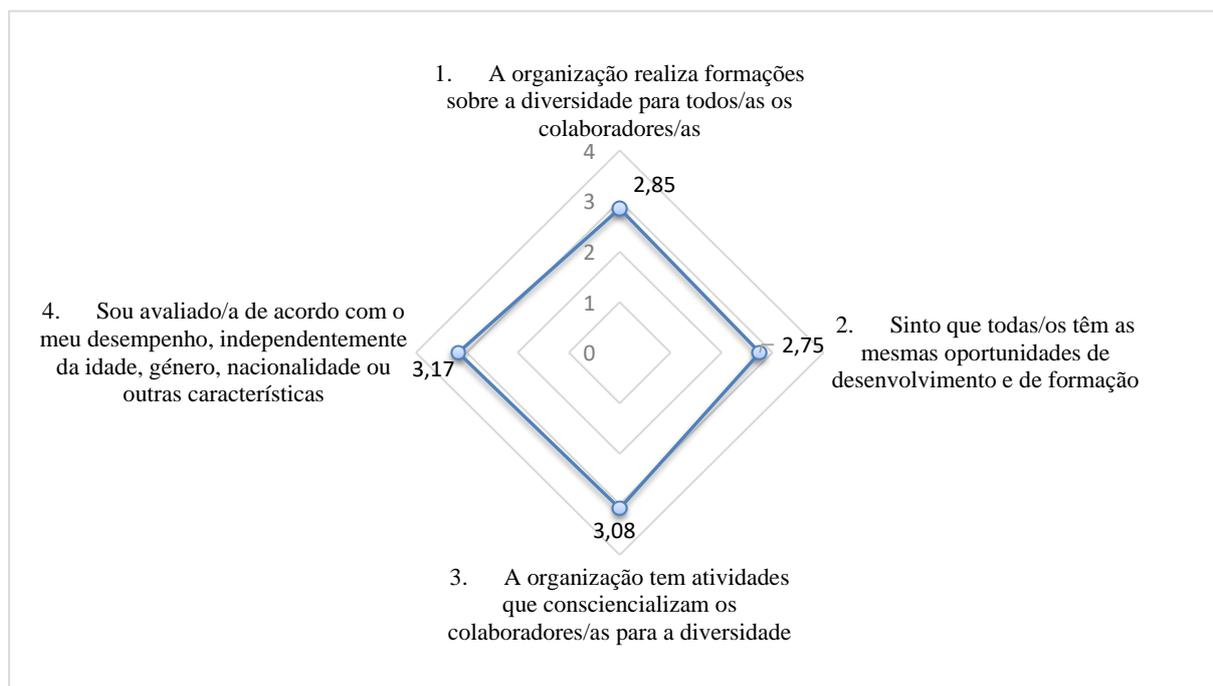


Figura 3. Médias por item para a dimensão Formação e Desenvolvimento.

No que diz respeito às Condições de Trabalho (Anexo J, Quadro 4), verificou-se uma perceção menos positiva do que nas restantes dimensões do questionário, mas ainda assim positiva, quanto à preocupação da empresa nesta dimensão ($M = 2,72$; $DP = 0,54$) (Figura 7). Os/As colaboradores/As exprimiram que os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho são ajustados às características e necessidades individuais dos/das colaboradores/as ($M = 2,91$; $DP = 0,54$). Consideraram também que, quando é necessário, as tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características dos/as colaboradores/as ($M = 2,88$; $DP = 0,52$). Em oposição, os/as colaboradores/as expressaram um nível de concordância abaixo do ponto médio relativamente ao facto de os critérios de evolução salarial serem os mesmos para todos/as ($M = 2,36$; $DP = 0,89$) (Figura 5).

Diversidade no local de trabalho

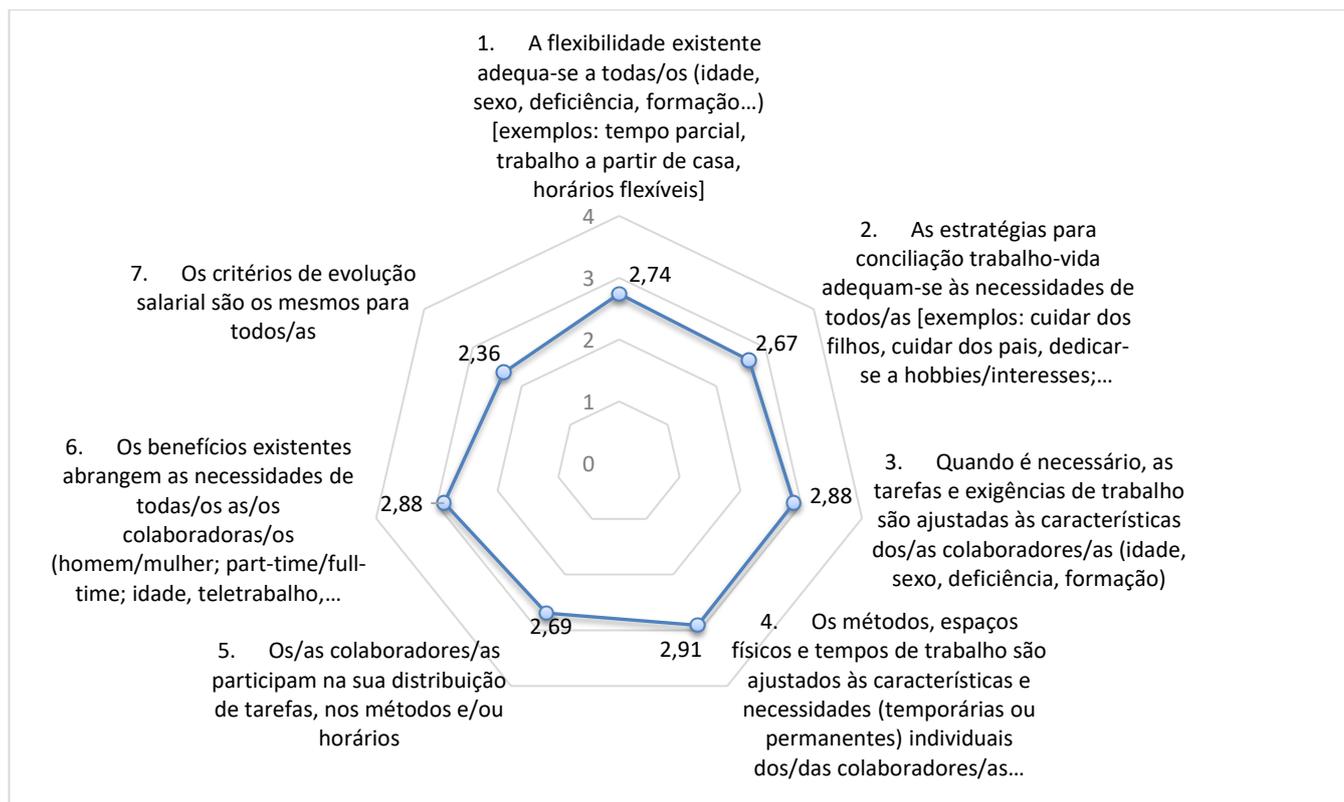


Figura 4. Médias por item para a dimensão Condições de Trabalho.

Quanto à Cultura (Anexo J, Quadro 5), os/as participantes revelaram, em média, uma concordância com a ação da empresa neste campo ($M = 2,95$; $DP = 0,44$) (Figura 7). Os/As colaboradores/as percebem que a organização já tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação ($M = 3,34$; $DP = 0,60$). Por outro lado, o item que obteve um nível mais baixo de concordância foi relativo à existência de iniciativas concretas que promovam a participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão ($M = 2,61$; $DP = 0,57$) (Figura 5). Como fatores apontados pelos/as colaboradores/as como sendo alvo de sensação de discriminação destacaram-se o nível económico, a desigualdade na aplicação do banco de horas, questões da vida pessoal, boatos difamatórios e o facto de não concordarem com a atitude das chefias diretas relativamente ao tratamento desigual.

Diversidade no local de trabalho

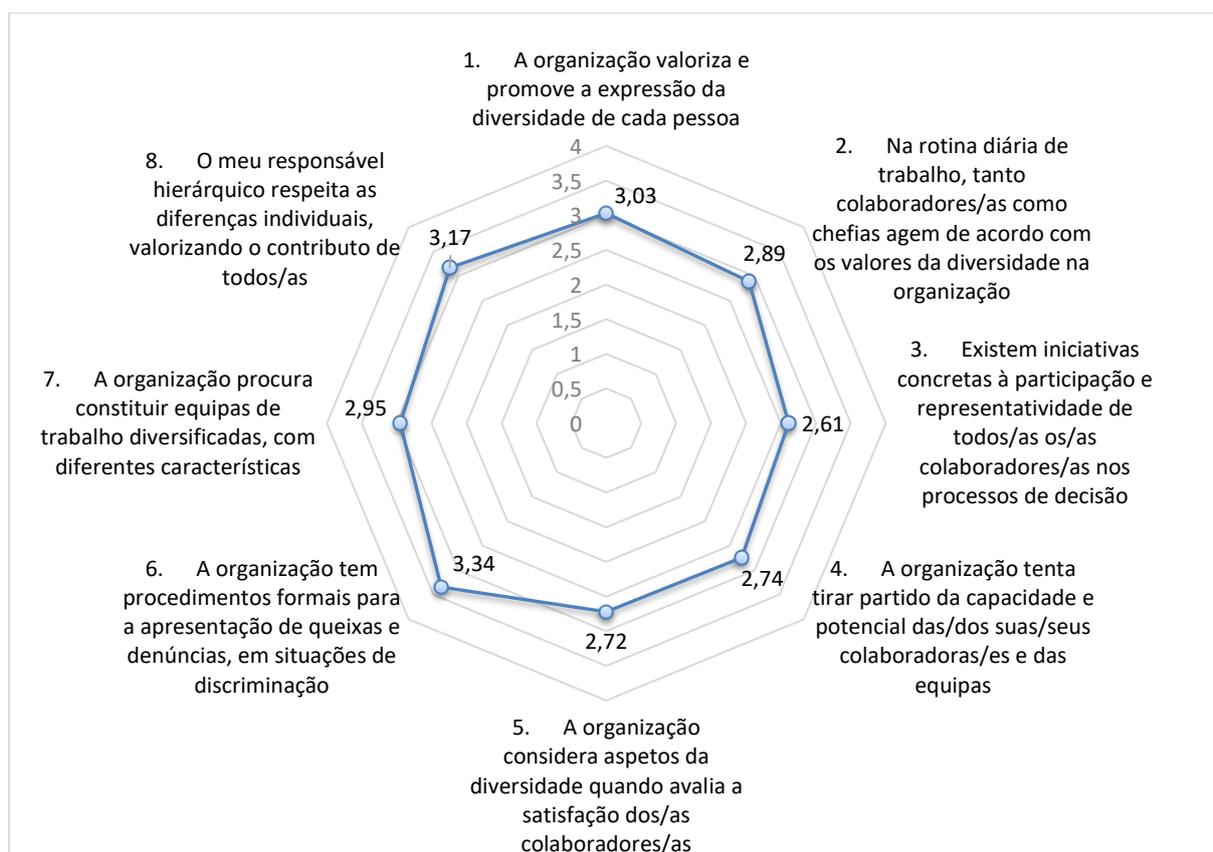


Figura 5. Médias por item para a dimensão Cultura.

Quanto aos itens 9 da Cultura relativos a experiências de desconforto na organização, os resultados revelaram que as respostas dos/as colaboradores/as oscilam entre “discordo” e “discordo totalmente”. Estes resultados sugerem que a generalidade dos/as colaboradores/as não experienciou situações de desconforto. O item com maior nível de discordância referiu-se à experiência de desconforto relativa à religião ($M = 1,70$; $DP = 0,67$), pelo que este parece não ser problemático na organização. Por outro lado, o item que revelou o nível mais alto de concordância, ainda que baixo, correspondeu à experiência de desconforto relativa à formação académica ($M = 2,07$; $DP = 0,83$), o que parece indicar que alguns/umas colaboradores/as já sentiram um tratamento desigual devido aos diferentes graus de habilitações.

A dimensão de Recrutamento e Seleção (Anexo J, Quadro 6) revelou, em média, uma concordância por parte dos/as participantes relativamente às práticas de diversidade da empresa nesta área ($M = 3,04$; $DP = 0,38$) (Figura 7). Os/As colaboradores/as consideraram que a organização é vista por clientes, fornecedores ou outros/as parceiros/as como um bom local para trabalhar, devido à forma como trata o tema da diversidade ($M = 3,10$; $DP = 0,43$). Avaliaram também que a organização procura recrutar diferentes tipos de colaboradores/as ($M = 3,07$; $DP = 0,54$). Os/As colaboradores/as concordaram, em menor grau, com o facto de a

organização promover anúncios de ofertas de emprego que respeitam a diversidade ($M = 2,91$; $DP = 0,57$) (Figura 6).

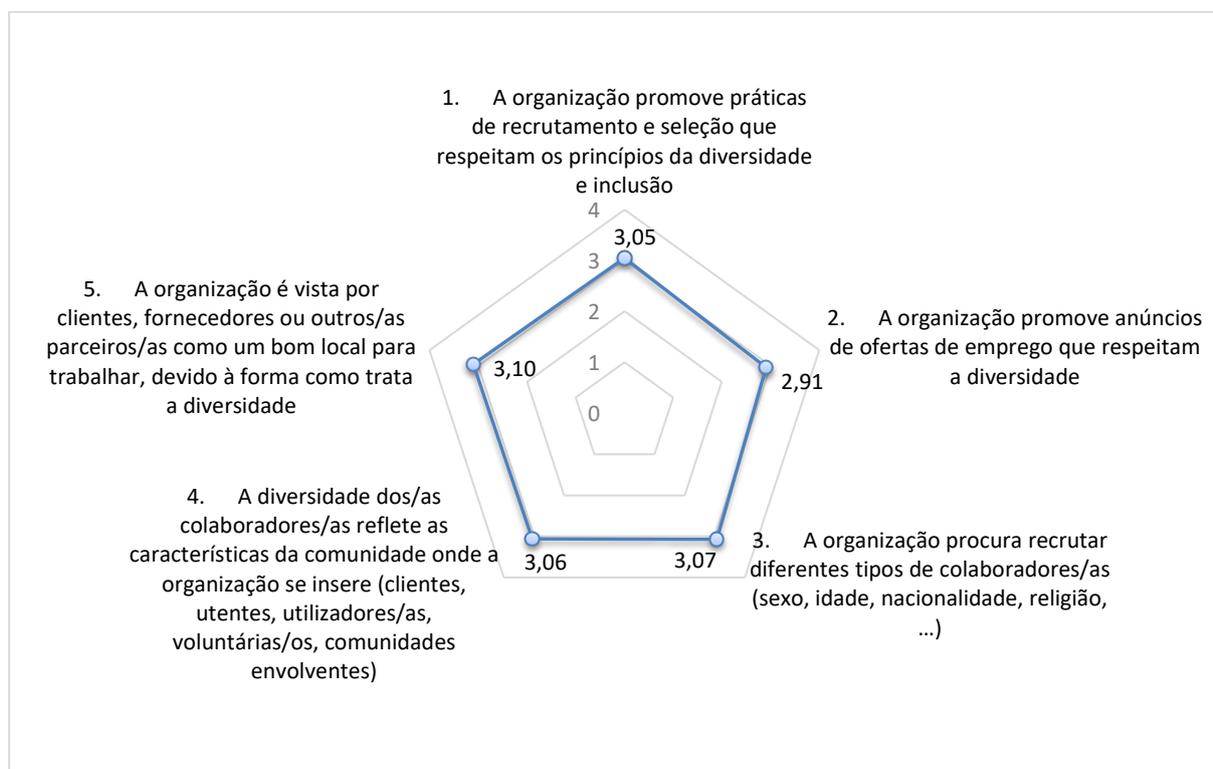


Figura 6. Médias por item para a dimensão Recrutamento e Seleção.

Seguidamente, procurou-se verificar eventuais diferenças entre grupos de trabalhadores/as, usando para o efeito as variáveis sociodemográficas².

O teste-t para a variável independente (VI) Sexo mostrou que não houve diferenças significativas nas dimensões compromisso ($t_{(118)} = -0,74$; $p = ,462$), comunicação ($t_{(118)} = -0,73$; $p = ,468$), formação e desenvolvimento ($t_{(118)} = -1,59$; $p = ,115$), condições de trabalho ($t_{(115)} = -1,80$; $p = ,075$), cultura ($t_{(118)} = -0,90$; $p = ,368$) e recrutamento e seleção ($t_{(110)} = -0,91$; $p = ,363$) em função do sexo (Quadro 3).

² Nesta secção, apresentam-se estatísticas de testes não-paramétricos em todos os casos onde os pressupostos de utilização da ANOVA não se verificaram (igualdade de matrizes de covariância ou normalidade das variáveis). Porém, sendo testes conservadores, existe a possibilidade de erro do tipo II. Embora uma alternativa possível tivesse sido o uso de testes de robustez da ANOVA, assumimos que um erro do tipo I (que poderia advir do uso dos testes paramétricos nas situações de não homogeneidade ou normalidade) seria menos desejável do que o erro de tipo II e, por esse motivo, optámos pela opção mais conservadora de usar testes não-paramétricos nestes casos particulares.

Quadro 3.

Teste-t para a VI Sexo

Dimensões	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	t	p
Compromisso	Feminino	64	3,13	0,48	-0,74	,462
	Masculino	56	3,19	0,39		
Comunicação	Feminino	64	3,10	0,43	-0,73	,468
	Masculino	56	3,15	0,34		
Formação e Desenvolvimento	Feminino	64	2,91	0,47	-1,59	,115
	Masculino	56	3,04	0,59		
Condições de Trabalho	Feminino	63	2,64	0,59	-1,80	,075
	Masculino	54	2,82	0,45		
Cultura	Feminino	64	2,91	0,46	-0,90	,368
	Masculino	56	2,99	0,41		
Recrutamento e Seleção	Feminino	60	3,01	0,39	-0,91	,363
	Masculino	52	3,07	0,36		

A ANOVA a um fator para a VI Antiguidade na organização agrupada em três grupos (até 3 anos, 3 a 10 anos e mais de 10 anos) mostrou que não houve diferenças significativas nas dimensões de compromisso ($F_{(2,117)} = 0,86$; $p = ,425$) e comunicação ($F_{(2,117)} = 0,90$; $p = ,411$) em função da antiguidade. O teste Kruskal-Wallis revelou que também não houve diferenças nas dimensões formação e desenvolvimento ($U_{(2)} = 2,57$; $p = ,276$), cultura ($U_{(2)} = 0,54$; $p = ,763$) e recrutamento e seleção ($U_{(2)} = 0,03$; $p = ,987$) em função da antiguidade (Quadro 4). Apenas as condições de trabalho revelaram ter diferenças significativas ($U_{(2)} = 8,04$; $p = ,018$) em função da antiguidade. Esta diferença significativa encontrou-se entre os/as trabalhadores/as com mais de 10 anos na empresa e os/as trabalhadores/as com até 3 anos na empresa (Dunn = 27,09; $p = ,020$) – os primeiros ($M = 2,66$; $DP = 0,503$) tiveram um menor nível de concordância do que os segundos ($M = 3,13$; $DP = 0,53$) quanto à preocupação da empresa com aspetos de diversidade a nível das condições de trabalho.

Quadro 4

Testes de comparação de médias para a VI Antiguidade

Dimensões	Antiguidade	N	Mean	Std. Deviation	t	p
Compromisso	Até 3 anos	13	3,29	0,36	0,86 ^a	,425
	3 a 10 anos	19	3,08	0,35		
	Mais de 10 anos	88	3,16	0,47		
Comunicação	Até 3 anos	13	3,26	0,49	0,90 ^a	,411
	3 a 10 anos	19	3,13	0,22		
	Mais de 10 anos	88	3,11	0,41		
Formação e Desenvolvimento	Até 3 anos	13	3,21	0,47	2,57 ^b	,276
	3 a 10 anos	19	2,88	0,42		
	Mais de 10 anos	88	2,96	0,47		
Condições de Trabalho	Até 3 anos	13	3,13	0,53	8,04 ^b	,018
	3 a 10 anos	17	2,75	0,60		
	Mais de 10 anos	87	2,66	0,50		
Cultura	Até 3 anos	13	3,05	0,57	0,54 ^b	,763
	3 a 10 anos	19	2,99	0,37		
	Mais de 10 anos	88	2,92	0,43		
Recrutamento e Seleção	Até 3 anos	13	3,09	0,44	0,03 ^b	,987
	3 a 10 anos	19	3,00	0,47		
	Mais de 10 anos	80	3,04	0,34		

^a ANOVA^bTeste de Kruskal-Wallis

Ao agrupar a variável Habilitações académicas em três grupos (9º ano ou inferior, 10º ao 12º e estudos superiores) verificou-se que também não houve diferenças significativas na perceção de compromisso (Kruskal-Wallis; $U_{(2)} = 0,40$; $p = ,820$), comunicação ($U_{(2)} = 0,12$; $p = ,944$), formação e desenvolvimento ($U_{(2)} = 3,02$; $p = ,221$), condições de trabalho ($U_{(2)} = 5,55$; $p = ,062$), cultura ($F_{(2,117)} = 0,21$; $p = ,807$) e recrutamento e seleção ($U_{(2)} = 2,98$; $p = ,226$) em função das habilitações (Quadro 5).

Quadro 5

Testes de comparação de médias para a VI Habilitações

Dimensões	Habilitações	N	Mean	Std. Deviation	t	p
Compromisso	9º ano ou inferior	17	3,04	0,64	0,40 ^b	,820
	10º ano a 12º ano	65	3,18	0,43		
	Estudos Superiores	38	3,18	0,34		
Comunicação	9º ano ou inferior	17	3,05	0,66	0,12 ^b	,944
	10º ano a 12º ano	65	3,14	0,35		
	Estudos Superiores	38	3,14	0,30		
Formação e Desenvolvimento	9º ano ou inferior	17	2,95	0,65	3,02 ^b	,221
	10º ano a 12º ano	65	3,02	0,46		
	Estudos Superiores	38	2,90	0,38		
Condições de Trabalho	9º ano ou inferior	17	2,94	0,58	5,55 ^b	,062
	10º ano a 12º ano	64	2,77	0,43		
	Estudos Superiores	36	2,54	0,64		
Cultura	9º ano ou inferior	17	2,953	0,57	0,21 ^a	,807
	10º ano a 12º ano	65	2,967	0,43		
	Estudos Superiores	38	2,908	0,39		
Recrutamento e Seleção	9º ano ou inferior	17	3,052	0,33	2,98 ^b	,226
	10º ano a 12º ano	62	3,084	0,35		
	Estudos Superiores	33	2,936	0,44		

^a ANOVA^bTeste de Kruskal-Wallis

Agrupando a VI Idade em 4 grupos (até 30 anos, 31 a 40 anos, 41 a 50 anos, mais de 51 anos) verificou-se que não houve diferenças significativas na percepção de compromisso (Kruskal-Wallis; $U_{(3)} = 1,19$; $p = ,755$), formação e desenvolvimento ($U_{(3)} = 1,27$; $p = ,737$), condições de trabalho ($U_{(3)} = 2,45$; $p = ,484$), cultura ($U_{(3)} = 4,10$; $p = ,251$) e recrutamento e seleção ($U_{(3)} = 0,31$; $p = ,959$) em função da idade (Quadro 6). A percepção de comunicação revelou diferenças marginalmente significativas em função da idade (Kruskal-Wallis; $U_{(3)} = 8,17$; $p = ,043$), sendo que não se verificaram diferenças significativa entre os grupos “31 a 40 anos” e “até 30 anos”, após ajustamento (Dunn = 29,84; $p = ,075$).

Quadro 6

Testes de comparação de médias para a VI Idade

Dimensões	Idade	N	Mean	Std. Deviation	t	p
Compromisso	Até 30	10	3,29	0,44	1,19 ^b	,755
	31 a 40	41	3,16	0,39		
	41 a 50	50	3,18	0,37		
	+ de 51	17	3,07	0,67		
Comunicação	Até 30	10	3,36	0,43	8,17 ^b	,043
	31 a 40	41	3,04	0,27		
	41 a 50	50	3,16	0,33		
	+ de 51	17	3,13	0,65		
Formação e Desenvolvimento	Até 30	10	3,08	0,66	1,27 ^b	,737
	31 a 40	41	2,97	0,41		
	41 a 50	50	2,95	0,39		
	+ de 51	17	3,03	0,61		
Condições de Trabalho	Até 30	10	2,90	0,82	2,45 ^b	,484
	31 a 40	40	2,73	0,45		
	41 a 50	49	2,73	0,40		
	+ de 51	16	2,66	0,81		
Cultura	Até 30	10	2,95	0,68	4,10 ^b	,251
	31 a 40	41	2,98	0,36		
	41 a 50	50	2,91	0,35		
	+ de 51	17	3,00	0,61		
Recrutamento e Seleção	Até 30	10	3,06	0,77	0,31 ^b	,959
	31 a 40	39	3,03	0,25		
	41 a 50	47	3,02	0,39		
	+ de 51	15	3,04	0,24		

^bTeste de Kruskal-Wallis

4.1.2. Questionário das chefias.

Após o cálculo das médias e desvios-padrão para cada item e para cada dimensão (Anexo K), verificou-se que:

Quanto ao Compromisso da Gestão (Anexo K, Quadro 1), as chefias revelaram, em média, uma concordância com a empresa estar comprometida com a temática da diversidade ($M = 3,34$; $DP = 0,23$) (Figura 7). Os/As participantes consideraram que a diversidade beneficia a organização em termos de reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade ($M = 4,00$; $DP = 0,00$). Consideraram também que a organização assume o compromisso e a promoção da diversidade ao nível da gestão de topo e outros níveis hierárquicos ($M = 3,88$; $DP = 0,35$) e que a organização contempla, de forma explícita, nos documentos estratégicos a diversidade enquanto valor ($M = 3,88$; $DP = 0,35$). As chefias expressaram menor nível de concordância em relação a ter sido atribuído um orçamento próprio para as iniciativas de promoção de diversidade ($M = 2,75$; $DP = 0,50$) e em relação ao estabelecimento de objetivos concretos relativos à diversidade no local de trabalho ($M = 2,75$; $DP = 0,71$). Como práticas/procedimentos documentados que a organização dispõe para gerir a diversidade, as chefias mencionaram o Código de Ética e de Conduta, a Carta da Diversidade e o mês da diversidade.

Na dimensão Comunicação (Anexo K, Quadro 2), os/as participantes revelaram, em média, uma concordância com o envolvimento da empresa neste campo ($M = 3,07$; $DP = 0,46$) (Figura 7). As chefias consideraram que a organização possui um plano de comunicação para a diversidade ($M = 3,25$; $DP = 0,71$) e que a comunicação interna está acessível a todos/as os/as colaboradores/as ($M = 3,25$; $DP = 0,71$). O menor nível de concordância foi relativo a ser feita uma avaliação sobre o modo como a comunicação é transmitida por forma a identificar potenciais pontos de melhoria ($M = 2,57$; $DP = 0,54$).

A dimensão de Formação e Desenvolvimento (Anexo K, Quadro 3) revelou, em média, que as chefias consideraram a empresa envolvida com a diversidade neste campo ($M = 3,12$; $DP = 0,57$) (Figura 7). Os resultados sugerem que as chefias consideraram que foram introduzidas na organização atividades e ferramentas para a sensibilização e aumento de consciência sobre a diversidade ($M = 3,63$; $DP = 0,52$) e que os planos de desenvolvimento de carreira têm em consideração a diversidade dos/as colaboradores/as ($M = 3,29$; $DP = 0,49$). Por outro lado, houve uma discordância em relação ao plano de formação incluir um módulo relacionado com a diversidade ($M = 2,00$; $DP = 0,00$).

No que diz respeito às Condições de Trabalho (Anexo K, Quadro 4), verificou-se que as chefias manifestaram, em média, que a empresa tem em consideração fatores de diversidade neste campo ($M = 3,09$; $DP = 0,42$) (Figura 7). Os resultados sugerem que as chefias consideraram os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho ajustados às características e necessidades individuais dos/as colaboradores/as ($M = 3,29$; $DP = 0,49$). Percecionaram, também, que as tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características individuais dos/as colaboradores/as ($M = 3,14$; $DP = 0,38$). As chefias discordaram com as fontes de iniquidade salarial serem identificadas e eliminadas ($M = 2,40$; $DP = 0,55$).

Quanto à Cultura (Anexo K, Quadro 5), os/as participantes revelaram, em média, uma concordância com uma preocupação da empresa quanto à diversidade nesta área ($M = 3,43$; $DP = 0,39$) (Figura 7). As chefias percecionaram que a organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características ($M = 3,50$; $DP = 0,76$) e que a organização considera aspetos da diversidade quando avalia a satisfação dos/as colaboradores/as ($M = 3,43$; $DP = 0,54$). O menor nível de concordância foi relativo a existem iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão ($M = 2,88$; $DP = 0,84$).

A dimensão de Recrutamento e Seleção (Anexo K, Quadro 6) indicou que, em média, as chefias estiveram em concordância com a presença de uma preocupação a nível da diversidade neste campo ($M = 3,40$; $DP = 0,43$) (Figura 7). Concordaram que os perfis de recrutamento e seleção abarcam as características individuais dos/as candidatos/as, no sentido de promover equidade nas oportunidades ($M = 3,63$; $DP = 0,52$), que a organização promove anúncios de ofertas de emprego que respeitem a diversidade ($M = 3,43$; $DP = 0,54$) e que a organização procura aumentar o seu potencial recrutando diferentes tipos de colaboradores/as ($M = 3,43$; $DP = 0,54$). Por outro lado, o menor nível de concordância foi relativo aos métodos usados no processo de recrutamento e seleção serem sensíveis às necessidades específicas dos/as candidatos/as ($M = 3,00$; $DP = 0,58$).

Diversidade no local de trabalho

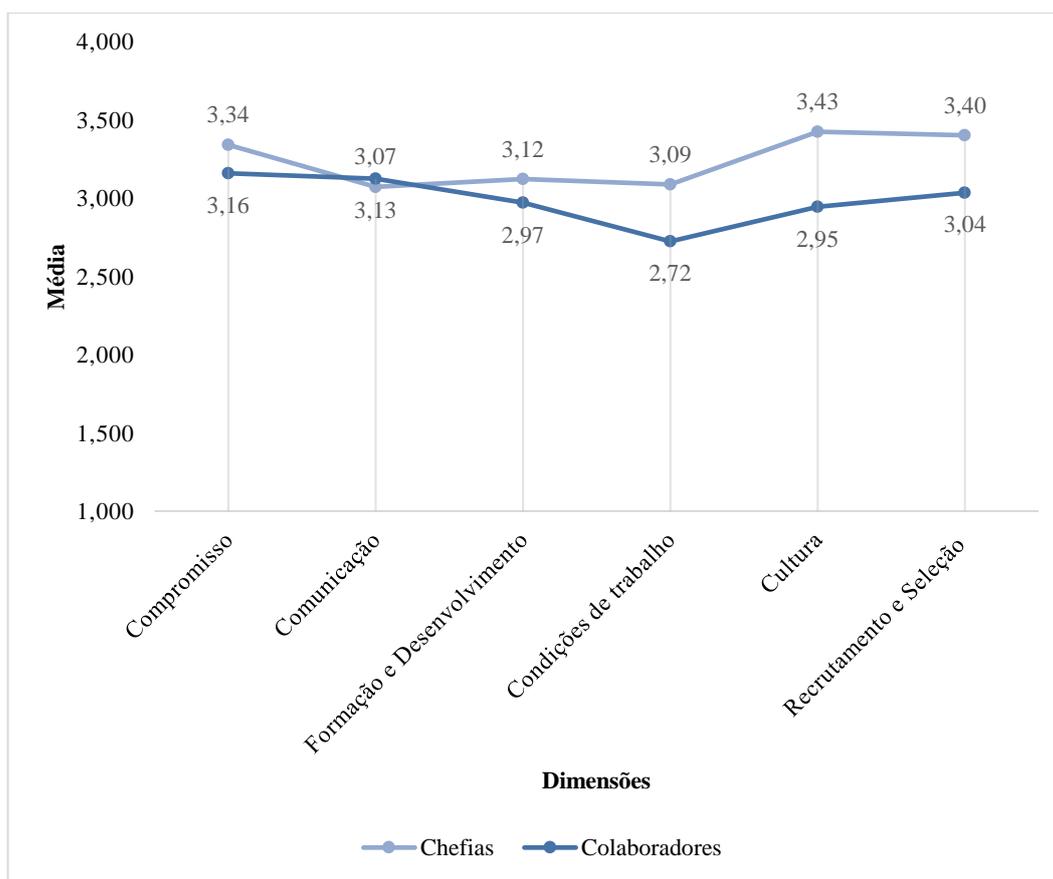


Figura 7. Médias por dimensão para chefias e colaboradores/as.

4.2. Entrevistas Semi-estruturadas

A análise das entrevistas realizou-se com recurso a uma análise temática³ organizada em sete dimensões: (a) conceitos de diversidade e (b) diversidade organizacional, (c) vantagens e desvantagens de trabalhar a diversidade nas empresas, (d) modo com a diversidade é sentida na Essilor Portugal, (e) como é trabalhada, (f) as práticas internas (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, condições de trabalho e comunicação), e (g) condições da empresa de apoio à inclusão.

4.2.1. Conceitos iniciais.

Relativamente aos conceitos iniciais, os/as colaboradores/as explicaram “diversidade” como “*um conjunto de pessoas que conseguem trabalhar em conjunto*”, fazendo referência a diferentes culturas/etnias, género, orientações sexuais, religião, idade ou capacidades reduzidas. Foram também mencionadas definições pouco claras do conceito como “*pode ser muitas coisas a acontecer no mesmo local onde estás*”. Alguns/mas

³ A análise qualitativa foi realizada num âmbito sociológico, razão pela qual não se recorreu à contagem da frequência de palavras.

colaboradores/as referiam, ainda, não estar a par do significado de diversidade (e.g. “*sei lá*”, “*não consigo te explicar*”).

Quanto à diversidade organizacional, as respostas evidenciaram a distribuição dos postos de trabalho em função do sexo e idade (e.g. “*não ser o homem sempre o líder, mas também a mulher*”, “*há uns que acabam por ser mais indicados para homens, outros para mulheres, outros para pessoas mais jovens, outros para pessoas mais velhas*”), ou mesmo “*na forma como a empresa está estruturada*”. A maioria das respostas manifestou desconhecimento relativamente ao conceito (e.g. “*não estou a ver bem o que é*”, “*não estou muito dentro da situação*”).

4.2.2. Trabalhar a diversidade nas empresas.

No que diz respeito a trabalhar a diversidade nas empresas, os/as colaboradores/as consideraram que daí advêm vantagens ao nível da integração (e.g. “*consigo integrar melhor as diferentes culturas*”), motivação (e.g. “*a nível motivacional acho que é de maior valor sentirmos que todos estamos dentro do mesmo patamar, temos todos os mesmos direitos, temos todos as mesmas oportunidades*”), sensação de justiça (e.g. “*acaba por ser uma empresa mais justa por dar oportunidade a todos da mesma forma*”), da produção (e.g. “*produzimos com mais agilidade se eu souber que tenho alguém que me respeite, que não faça questão de orientação sexual, religião, nacionalidade*”, “*as pessoas motivadas trabalham com outro rigor, com outra vontade, e isso reflete-se na qualidade do serviço*”), e aprendizagem (e.g. “*acho que a diferença também traz mais conhecimento porque há sempre uma perspetiva diferente*”, “*as pessoas são todas diferentes e temos sempre coisas novas a aprender uns com os outros*”). Outra das vantagens mencionada é que promove uma mente mais aberta (e.g. “*acho que nos obriga a ter uma mente aberta para o saber receber*”, “*acaba por dar liberdade às pessoas para escolher e não julga as pessoas pelas suas escolhas*”) e promove um equilíbrio na empresa (e.g. “*ajuda para que haja um equilíbrio maior na empresa*”). Por outro lado, os/as colaboradores/as ressaltaram também que “*uma coisa é aplicar, outra coisa é abordar*” e que sensibilizar não é o mesmo que efetivamente gerar mudança nas mentalidades.

Quando interrogados sobre as desvantagens de trabalhar a diversidade nas empresas, os/as colaboradores/as afirmaram, na grande maioria, não identificaram desvantagens para a empresa ou colaboradores/as (e.g. “*eu não vejo nenhum contra ou que isso vá refletir na parte produtiva da empresa*”). Apontaram, porém, o choque cultural como o fator que pode dificultar trabalhar a temática da diversidade (e.g. “*numa situação em que haja uma empresa*

em que haja uma grande diversidade, poderá haver alguma situação em que faça algum choque de culturas”).

4.2.3. Como é sentida a diversidade na EP.

Os/As colaboradores/as apontaram como maior fonte de diferenças na empresa a nacionalidade (e.g. *“assim um específico que realço mais é em termos étnicos”, “agora até há menos, mas houve aqui uma altura que havia brasileiros, também há de leste, pessoas de cor”*), o género (e.g. *“diversidade de género, mais do que visto”, “olhando para a direção, conseguimos ver que tanto temos homens como mulheres...não haver aquela castração que, por vezes, vês em empresas de que homem só ocupa cargo de direção e mulher não pode”*) e a idade (e.g. *“há pessoas já com muitos anos de casa e há muitos jovens que estão a entrar agora, como temporários”*). Apontaram também para diferenças em relação à orientação sexual (e.g. *“pessoas com opções sexuais diferentes e que se sabe”*).

Quando interrogados/as quanto ao impacto dessas diferenças no dia-a-dia de trabalho, os/as colaboradores/as apontaram, maioritariamente, não sentirem qualquer impacto (e.g. *“não vejo nem nunca senti aqui qualquer constrangimento desse aspeto”, “a mim não me afetam em nada”, “não têm impacto no meu trabalho”*), apontando que *“não tem nada a ver, estamos aqui para trabalhar, estamos todos a trabalhar para o mesmo”*. Identificaram, também, que as diferenças melhoram as relações de trabalho (e.g. *“acaba por promover também melhor relação ao nível laboral”*), o respeito (e.g. *“há um respeito diferente”*), a liberdade de ser (e.g. *“eu acho que tu te sentes mais livre e capaz de tomares as tuas próprias decisões”, “todo o ambiente fica muito mais aberto”*) e permitem uma abertura de pontos de vista (e.g. *“o facto de ser homens e mulheres acaba por ter também dois pontos de vista diferentes”*).

A presença de colaboradores/as com défice auditivo foi vista de forma muito positiva pelos/as restantes colaboradores/as (e.g. *“é uma coisa que tem que se aplaudir e se fazer ouvir”, “eu acho que é de louvar esta empresa ter esses colaboradores com algumas necessidades especiais e ter cuidados para isso”, “uma empresa como a nossa aceitar pessoas dessas acho que é uma honra até, para eles e para nós”*). Os/As participantes apontaram a importância de oportunidades iguais para todos/as (e.g. *“temos de dar oportunidade a todos e por terem uma deficiência não quer dizer que são inferiores a ninguém”, “eu acho que todas as pessoas são válidas e devemos sempre dar-lhes a oportunidade de mostrarem o que valem”*) e de integração dos/as colegas na sociedade (e.g. *“perceber e saber que realmente essas pessoas não são excluídas, são pessoas como nós”*,

“eu acho que isso é muito importante para mostrar à sociedade que não é por uma pessoa ter uma limitação física que não consegue desempenhar uma tarefa, que não consegue ser tão bom ou melhor que uma pessoa considerada normal”).

Relativamente à integração dos/as colaboradores/as com défice auditivo, os/as participantes consideraram que esta ocorreu de forma correta e tranquila, havendo uma preocupação por parte da empresa para isso (e.g. *“acho que foram pessoas que se integraram tão bem”*, *“acho que a integração em si, pelo que eu vejo, pelo que eu me apercebo, acho que até é feita de uma forma branda, muito tranquila, sem grandes sobressaltos... tenta-se adaptar às necessidades da pessoa.”*)

Quanto aos entraves nesta integração, os/as colaboradores/as interrogados dividiram-se entre uma posição de desconhecimento do processo (e.g. *“sinceramente não sei responder a isso”*, *“é um assunto que não tenho conhecimento de causa para falar.”*); uma posição em que não identificaram qualquer entrave (e.g. *“eu acho que eles não tiveram dificuldades. Pelo menos não se queixaram”*); uma posição em que adotaram uma visão de semelhança face a qualquer outro/a colaborador(a) novo (e.g. *“aquelas dificuldades que a gente tem”*, *“eu acho que não tem a ver propriamente com as diferenças das pessoas, tem a ver com as personalidades”*), ou apontando a dificuldade de comunicação como o único entrave (e.g. *“talvez o único entrave é as pessoas habituarem-se a perceber o que eles dizem, mas é uma questão de hábito”*).

No que diz respeito aos facilitadores no processo de integração, os/as participantes apontaram, em primeiro lugar, os/as colegas dos colegas surdos (e.g. *“os colegas que trabalhavam com eles diretamente, e continuam a trabalhar, sempre foram os primeiros”*, *“eu acho que fomos nós, os colegas que aceitamos bem, ajudamos e eles também aceitaram”*, *“as pessoas que trabalhavam diretamente com eles tentaram de alguma forma comunicar com eles, seja por via escrita ou mesmo por gesto”*). Por outro lado, apontaram a própria empresa, nomeadamente a nível do acolhimento (e.g. *“uma parte de acolhimento, de integração, que tem sido muito trabalhada”*, *“a Essilor dá as melhores opções, tem aquela paciência de voltar a repetir se não entendemos”*, *“no geral acho que se tem trabalhado muito para que as pessoas sintam que estão a chegar a um sítio onde são acolhidas, onde são iguais aos outros todos, as pessoas são temporárias na empresa mas busca-se uma igualdade em relação aos colaboradores que já estão cá há mais anos”*), da formação das chefias (e.g. *“sei que houve algumas chefias que tiveram umas noções básicas de linguagem gestual essencialmente para que não seja um entrave, para que as coisas possam fluir e possam lhes ser explicadas”*), da comunicação (e.g. *“durante muitos anos não houve esse cuidado, mas sei que agora eles têm*

um tradutor quando há reuniões, os vídeos que fazem têm esse cuidado que possam ser traduzidos para eles também ouvirem”, “no fim de toda a reunião, o Diretor Geral perguntar se alguém tem dúvidas para as expor e pela primeira vez vi um desses colegas surdos a ter questões”) e de atividades de socialização (e.g. *“acho que, em termos de recursos humanos e de direção, se tem trabalhado muito nesse aspeto, faz muitos eventos e jogos para as pessoas se sentirem bem na empresa e brincarem umas com as outras e sentirem que não há diferença das pessoas que entram para as outras pessoas.”*).

Os/As colaboradores/as com défice auditivo trazem de positivo à empresa o seu trabalho (e.g. *“vês que conseguem fazer o trabalho deles, que são independentes, que colaboram tão bem ou melhor que outros”, “são bons trabalhadores, são pessoas responsáveis”, “uma pessoa com o barulho pode chegar a casa mais cansada psicologicamente, o que pode fazer deles um melhor operador. Podem ter maior produtividade por causa disso”*), motivação (e.g. *“eu acho que a motivação deles deve ser extraordinária porque de certeza que se calhar tiveram muito poucas oportunidades porque nem todas as empresas têm uma abertura tão grande para pessoas com alguma incapacidade física”*), partilha de experiências (e.g. *“se calhar até sou mais rica por trabalhar com uma pessoas dessas porque me vai ensinar coisas que se calhar eu não estou habituada a lidar no dia-a-dia”, “é nestas pequenas diferenças que às vezes nós temos as maiores lições de vida e onde aprendemos mais do que propriamente, digamos, um par”, “termos a capacidade de vermos a diferença, perceber a diferença e tentar aprender com ela!”*), ver de diferentes perspetivas (e.g. *“mostrar uma outra realidade que, por vezes, muitos de nós estamos adormecidos”, “havendo uma pessoa diferente, para além de nos obrigar a ter a mente aberta e perceber como é que essa pessoa funciona, permite-nos perceber como é que ela sente”, “quando somos deparados com alguém um bocadinho diferente do nosso dia-a-dia, isso acaba por nos fazer pensar e perceber que existem pessoas que realmente poderão ter uma situação mais difícil”*) e promoção do respeito pela diferença (e.g. *“aprendermos a viver e a lidar com a diferença, que é boa”, “nós aprendemos o respeito e aprendemos a lidar com esse tipo de pessoas”, “acaba por trazer um ambiente de trabalho mais justo”*).

Por outro lado, para os/as colaboradores/as questionados, os/as colaboradores/as com défice auditivo não trazem nada de negativo (e.g. *“não, só vejo positivo.”, “não vejo que tragam nada de negativo”*). Apontaram como única limitação o facto de serem uma minoria na empresa, o que *“acaba por ser mais um custo que a empresa tem que acaba por ser só para duas ou três pessoas”* aquando das comunicações gerais na empresa, devido à necessidade de contratação de um tradutor de língua gestual.

4.2.4. Trabalhar a diversidade na EP.

A maioria dos/as colaboradores/as entrevistados/as expressou que a temática da diversidade é bastante abordada na empresa (e.g. *“houve-se constantemente”, “falam muito da diversidade”*) e que a preocupação teve início recentemente (e.g. *“falar, falar começou-se a falar agora”, “a palavra «diversidade» tão ouvida e tão falada aqui dentro na empresa é uma coisa que tem poucos anos”, “sensivelmente nestes últimos dois anos tem sido muito focada a situação da diversidade”*).

Apontaram terem ouvido falar de diversidade em eventos (e.g. *“foi através das iniciativas”, “quando há eventos normalmente falam sempre”, “Mais em eventos”*), no mês da diversidade em particular (e.g. *“há uma semana em março, acho que é março o mês da diversidade, nós normalmente costumamos ter atividades alusivas a isso mesmo”, “o mês de março é vivido como o mês da diversidade e temos vários reminders para toda essa diversidade e onde ela está.”*), em reuniões (e.g. *“as minhas chefias falam da diversidade de todos quando vamos àquelas reuniões trimestrais”, “oiço falar nas reuniões que temos trimestrais com o diretor”*), através do código de conduta (e.g. *“existe um livro de conduta, uma espécie de código de conduta para a empresa e esse é um dos parâmetros que consta no código de conduta, haver a diversidade”*) e a nível de comunicações (e.g. *“quando o Diretor Geral faz a questão de escrever mensagem «Bom dia a todos e a todas», portanto logo aí acho que há aquele cuidado de abraçar toda a gente”*) via email (e.g. *“no meu telemóvel”, “a divulgação através dos emails para as pessoas participarem”*), através de informação afixada na empresa (e.g. *“também nos painéis de informação já li algumas coisas”, “vi lá em baixo num quadro”, “também fazem panfletos com as ementas, com dizeres sobre os países”*) ou dos individuais do almoço (e.g. *“normalmente fazem aqueles panfletos e põem nos tabuleiros do almoço para nos chamar a atenção.”*).

Como iniciativas realizadas apontaram o jantar às cegas (e.g. *“no auditório recebemos uma ou duas pessoas invisuais que nos explicaram mais acerca do mundo das pessoas invisuais”, “foi um jantar, puseram-nos uma venda e fomos todos em fila indiana e todos sentados numa mesa sem saber bem ao lado de quem estávamos”, “recordo-me que fizeram um jantar em que as pessoas estavam vendadas, ou seja, para promover também de alguma forma a dificuldade que existe para os invisuais”*), as semanas gastronómicas (e.g. *“todos os anos tem havido as chamadas semanas gastronómicas em que eles fazem dois ou três pratos por dia de um determinado país”, “este ano por acaso não tivemos, mas o ano passado e no ano anterior tivemos a situação de ter comidas de vários países”*), e o

voluntariado com a associação ACAPO (e.g. *“ainda há pouco tempo houve na Gulbenkian com a ACAPO, com cegos”*).

Os/As colaboradores/as expressaram que estas atividades têm impacto nos/as colaboradores/as uma vez que promovem a socialização entre todos/as (e.g. *“o maior efeito positivo é na relação entre colegas porque convívios entre diferentes setores acaba também por promover uma relação”, “é o misturarmo-nos, o estarmos todos uns com os outros e aprendermos todos uns com os outros, ter ideias diferentes, brincarmos um bocadinho, aliviar um bocadinho a tensão do trabalho”*), a comunicação (e.g. *“O respeito, a comunicação”*), o acolhimento das diferentes nacionalidades (e.g. *“eu acho que eles devem sentir que se preocupam com eles ou devem ver nessas atitudes que a empresa se preocupa com a diversidade e que eles sintam um bocadinho o sabor de casa e que não se esqueçam das origens”, “sabermos que não somos discriminados por aquilo que nós somos e pelas nossas escolhas, acho que é um fator positivo”*), permitem lembrar e viver o conceito de diversidade (e.g. *“para nos lembrar o que é a diversidade”, “acaba por fazer um click na cabeça das pessoas e as pessoas começam a pensar mais sobre o assunto”, “fazer com que as pessoas abram os horizontes e vejam que há espaço para todos, somos todos diferentes, todos iguais e que é possível.”*), assim como o conhecimento (e.g. *“eu acho que traz conhecimento”, “acho que é enriquecedor”*). Por outro lado, foi apontado um fator negativo que as atividades podem criar, pois, segundo os/as participantes *“quando se vê dar relevância a um problema que não existe ou que não é um problema se quer... são feitas as atividades e as pessoas não interagem”*.

Quando questionados sobre novas atividades que deviam serem implementadas, a maioria dos/as colaboradores/as respondeu não conseguir propor nenhuma (e.g. *“não sei sugerir assim nenhuma iniciativa diferente”, “não tenho assim nenhuma ideia”*) ou não serem necessárias mais atividades para além das que são normalmente implementadas (e.g. *“neste momento acho que estamos com diversos eventos e acho que nesse sentido estamos bem”, “eles têm feito um bom trabalho nesse aspeto, não acho que haja assim necessidade...”, “acho que depois também quando se faz muita coisa as pessoas também sentem que há ali assim que é um bocado exagerado”*). Das iniciativas efetivamente referidas registou-se a necessidade de criar mudança (e.g. *“não é apenas marcar um dia para se fazer a diversidade, tem que ser no dia-a-dia. Isso é o que falta, na minha opinião”, “nas ações do dia-a-dia também é preciso que realmente seja imposta essa ideia da diversidade”, “para mim o que falta mesmo é no terreno”*) e o intercâmbio entre departamentos (e.g. *“acho que em termos de*

rotatividade entre departamentos... eu acho que nesse sentido deveria haver mais intercâmbio”).

Relativamente ao compromisso das chefias quanto à diversidade, os/as questionados/as negaram que seja algo frequente, apontando os períodos em que decorem eventos como fator despoletador dessa preocupação (e.g. *“só assim em situações em que de facto existe uma comunicação ou existe algo que vá haver e é abordado na altura mas assim no dia-a-dia não.”*, *“às vezes se surge alguma coisa ou nesse mesmo mês às vezes fala-se disto ou aquilo, mas eu acho que é mais no mês em que vivemos a diversidade em que é falado nas iniciativas”*). Contrariamente, os RH foram referidos como os principais agentes comprometidos com a temática (e.g. *“a preocupação vem mais das iniciativas da DRH, não tanto por departamento”, “acho que não foi nenhum outro setor ou departamento a promover, acho que foi a DRH”*).

Os/As colaboradores/as expressaram que a *“a questão de diversidade aqui na empresa está assumida como natural”* e que *“faz parte do dia-a-dia”*, referindo que a diversidade é tida como um valor de base da empresa (e.g. *“eu considero que nos últimos anos já faz e está bem enraizado no espírito da empresa”, “se calhar de uma forma mais subtil, porque na altura não se tinha a noção do conceito de diversidade, mas acho que sempre fez parte”*).

4.2.5. Práticas internas.

A nível do Recrutamento e Seleção, os/as colaboradores/as entrevistados/as revelaram que não identificam qualquer fonte de discriminação (e.g. *“não me parece que haja alguma barreira na escolha da pessoa”, “acho que não discriminam”, “não há algum tipo de preconceito”, “a cor, a nacionalidade, nada...não fazem objeções a essas coisas”*), observando nos/as novos/as colaboradores/as uma enorme diversidade nas mais diversas áreas (e.g. *“vê-se a presença de diversidade”, “estamos no bar e vemos um novo grupo a entrar e vê de tudo”, “as pessoas são completamente diferentes umas das outras”*), como a nacionalidade (e.g. *“não vejo nenhum tipo de discriminação em meter uma pessoa asiática ou africana ou uma americana”, “chegam pessoas de cor, como chegam pessoas de outros países”*), idade (e.g. *“vê-se faixas etárias completamente diferentes”, “tanto chegam pessoas com mais idade, como chegam pessoas mais novas”*), sexo (e.g. *“podem ser mulheres, homens”*), nível socioeconómico (e.g. *“existem meios sociais diferentes”*), ou características físicas (e.g. *“podem ser muito altos, muito baixos, magros”, “desde rapazes com rasta que se calhar noutra emprego não os selecionavam, vê-se cabelos compridos, tatuagens”*). Porém,

foram também apontados fatores mais negativos do processo de recrutamento e seleção, como uma falta de critérios e cuidados no colocar a pessoa no lugar certo (e.g. *“eu acho que até há a mais. Eu acho que nem chega a haver o cuidado de haver...”*, *“há situações em que se vêm entrar colaboradores para sítios que são exigentes fisicamente e que naquela área deveria ser mais apropriado um homem”*) ou mesmo não terem o cuidado de garantir um equilíbrio dentro dos departamentos (e.g. *“pelo menos terem noção de quantos homens é que lá estão, ou quantas mulheres lá estão, e haver o cuidado de «vamos equilibrar»”*).

Quando questionados sobre a Formação e Desenvolvimento, os/as colaboradores/as expressaram que a Formação é *“a grande falha dos recursos humanos”*, falando desta área como necessitando de forte melhoria (e.g. *“é uma área um bocadinho ainda por desenvolver aqui na empresa”*, *“a este nível estamos ainda muito atrasados no sentido em que há necessidades dos colaboradores”*). Os/As colaboradores/as apontaram que a formação é *“só para alguns”* (e.g. *“são os responsáveis e pouco mais”*), sendo pobre em algumas áreas da empresa (e.g. *“há uma falta de formação que é necessário dar e em algumas áreas até importantes”*, *“talvez haja algumas vantagens em pertencer a determinados setores”*). Referiram que a formação é escassa (e.g. *“a formação que eu tenho é a do trabalho dada por um colega”*, *“não são assim muitas, de vez em quando há”*, *“eu acho que nos esquecem um bocado”*) e que, por isso, têm de ser os/as próprios/as colaboradores/as a irem à procura por si mesmos (e.g. *“se nós queremos aprender qualquer coisa, nós é que vamos procurar, nós é que vamos pesquisar”*). Expressaram que sentem que a formação é dada apenas para cumprir as horas mínimas obrigatórias (e.g. *“não estar com a sensação que nós temos que a empresa dá formação para cumprir aquele budget anual e a partir daí não há mais nada”*). Por outro lado, fizeram referência à incongruência entre haver um campo na avaliação anual dedicado às necessidades de formação e este não ser tido em consideração (e.g. *“nós temos um campo na avaliação onde podemos colocar quais são as avaliações que nós gostaríamos de ter, mas a verdade é que nenhum de nós faz pesquisa de formações”*, *“todos os anos quando é feita uma avaliação anual perguntam-me que cursos é que pretendo, até agora nem um me foi dado a fazer”*). Para além disso, os/as próprios/as colaboradores/as não estão a par das formações presentes no mercado para serem capazes de realizar corretamente essa tarefa (e.g. *“eu sei lá quais são as formações que existem no mercado atualmente e possam ser úteis para o desempenho da minha função. É um contrassenso”*).

Outra posição, embora menos frequente, expressa pelos/as interrogados/as foi a de que a formação disponibilizada foi alvo de melhorias nos últimos tempos (e.g. *“na altura que eu entrei não, a formação já era no posto de trabalho. Eu acho que está muito melhor”*, *“eu*

quando entrei para cá nem tinha a formação que agora dão e acho que agora é uma formação bastante boa”), é suficiente e adequada às necessidades (e.g. “tive sempre formação adequada às minhas funções”, “Nunca senti que estava a desempenhar uma função para as quais não estava habilitado ou não tinha formação”) e chega a todos (e.g. “sinto que as formações estão disponíveis a todos”, “qualquer formação que haja nova, os novos têm e nós também vamos ter”).

No que diz respeito ao Desenvolvimento dentro da empresa, o ponto de vista geral foi negativo (e.g. “eu acho que isso não existe e nós sendo uma empresa tão grande, uma multinacional, acho que isso é uma falha tremenda”), havendo um sentimento de falta de um plano de carreira para todos/as (e.g. “acho que um ponto bastante negativo numa empresa tão grande como a EP é não haver um plano de carreira para todos”, “são muito poucas as pessoas que cá estão acima dos 15 anos de casa... se fosse feito um estudo dessas pessoas sobre qual delas é que teve um plano de crescimento dentro da empresa...nenhuma!”, “a pessoa é colocada ali, vai desempenhar esta função, está a desempenhar esta função toda a vida”). Como consequência, os/as colaboradores/as apontaram a desmotivação (e.g. “temos pessoas que chegam a estar 10 anos, 20 anos, 30 anos a fazer a mesma coisa e acho que isso não é motivacional para ninguém”, “acabamos por entrar numa espiral de monotonia, já sabemos fazer as coisas de olhos fechados”, “há um grave problema de motivação das pessoas, de progressão de carreira”). Como uma possível forma de melhoria das condições vividas, os/as interrogados/as sugeriram a criação de “uma plataforma em que as pessoas pudessem chegar e ver que há lá algum... e aplicar”, promovendo maior circulação de pessoas entre departamentos.

Passando para as Condições de Trabalho físicas, a opinião geral foi a de que são boas (e.g. “não aponto nada, está tudo bem”, “trabalha-se muito bem lá em baixo”, “bata branca, não andar à chuva, não andar ao sol, não é um trabalho muito sujo”, “dão-nos o conforto essencial para trabalhar”) e adaptadas às necessidades (e.g. “qualquer pessoa consegue estar adaptada à função”, “Tenta-se logo de imediato adaptar o posto de trabalho às necessidades das pessoas”). Os/As colaboradores/as manifestaram, também, a atenção da empresa para a segurança (e.g. “eu acho que dá todas as condições necessárias para que toda a gente possa fazer o seu trabalho como deve ser, sem riscos, sem perigo”, “o nosso departamento de higiene e segurança no trabalho tem vindo ativamente a verificar as situações, os postos, quais são as melhorias, o que é que é necessário”). Como fatores a melhorar, os/as entrevistados/as apontaram o ar condicionado (e.g. “tivemos muita diferença de temperatura, no inverno passamos um frio horrível. De verão é um calor insuportável”, “a nível de ar

condicionado é que aí passamos um bocadinho mal”), o ruído (e.g. *“o único problema que estamos a ter no meu setor é um barulho que nos põe...nem nos conseguimos ouvir uns aos outros”*, *“nós temos tampões para usar e temos fones, a empresa deu. O problema é que a gente não aguenta mais do que uma hora com aquilo posto porque me começa a magoar bastante”*) e o espaço (e.g. *“o facto de terem diminuído o espaço, parece que andamos ali uns contra os outros”*, *“neste momento o nosso setor foi encolhido e eu acho que as condições de trabalho não ficaram as melhores”*).

No que diz respeito às Condições Psicossociais, os/as colaboradores/as manifestaram uma melhoria sentida nos últimos anos (e.g. *“a nível de ambiente com colegas, penso que o ambiente estava pior quando eu entrei, há cinco anos”*).

Por último, no que concerne à Comunicação, os/as colaboradores/as expressaram como aspetos negativos que *“deveria ser melhor, mas também já foi pior”*. Porém, referiram que não chega a todos/as (e.g. *“há barreiras, há falta de comunicação”*, *“as informações não são passadas corretamente”*) e que chega tardia (e.g. *“não é que ela não haja, chega é tardia, se calhar”*, *“Infelizmente ainda funcionamos muito há base de papel e isso acaba por atrasar muito a comunicação”*, *“são os próprios sistemas que acabam por nos limitar e nos tornar muito burocráticos e perder muito tempo”*). Os aspetos positivos apontados referiram-se à preocupação que sentem por fazer difundir a informação com transparência (e.g. *“acho que há um esforço muito grande, hoje em dia, em tentar que as coisas fluam de forma rápida e que haja uma comunicação mais eficaz entre as pessoas, entre as direções, entre os serviços”*, *“há um esforço em haver uma transparência nesse aspeto”*).

Como meios de comunicação na empresa, foram apontados o email (e.g. *“os recursos humanos constantemente passam a informação por email”*, *“chega a todos, principalmente as pessoas que têm email”*), a afixação da informação (e.g. *“eles colocam nuns quadros lá em baixo ao pé das máquinas de café. Temos sempre um quadro onde está pendurado folhas com informação escrita”*), ou a transmissão oral/presencial (e.g. *“a chefia, eu penso que dá a informação às pessoas que não têm email”*, *“no início de cada turno são nos passadas as informações, os tipos de trabalhos que foram feitos, se há alguma reunião ou algum problema que aconteceu ou se vai acontecer alguma mudança”*, *“se temos alguma dúvida vimos aqui em cima eles respondem. Estão sempre disponíveis”*).

4.2.6. Condições de apoio à inclusão na EP.

No que diz respeito às condições presentes que a empresa dispõe de apoio à inclusão, parte dos/as colaboradores/as considerou que a empresa está bem-adaptada (e.g. *“acho que não há assim grandes lacunas”, “a nível de instalações está bem-adaptado às pessoas com outras necessidades”, “tem o básico necessário”*). Os/As colaboradores/as apontaram a adaptação da empresa a pessoas com mobilidade reduzida (e.g. *“podem fazer uma volta maior ou mais pequena, mas se tivermos uma pessoa de cadeira de rodas a trabalhar no stock, consegue vir ao refeitório, consegue ter acesso à empresa inteira, não tem escadas para subir quando vem da rua, portanto acho que nesse sentido as infra-estruturas estão pensadas para isso”, “penso que é possível alguém de cadeira de rodas chegar aqui acima sem haver muito problemas”*). Em particular destacaram a existência de uma casa-de-banho adaptada a pessoas com mobilidade reduzida (e.g. *“penso que a da receção que está fechada normalmente, penso que está adaptada”*), a existência de elevador (e.g. *“para já temos elevadores que dão acesso a todo o lado”, “temos um elevador, há sempre um acesso pela garagem para o elevador”*) e a existência de estacionamento destinado a este tipo de limitação física (e.g. *“ter a preocupação de ter um estacionamento junto à entrada para pessoas que tenham limitações físicas”, “lá fora temos estacionamento para pessoas que têm mobilidade reduzida”*).

Por outro lado, alguns/umas colaboradores/as exprimiram que existem lacunas na empresa quanto ao apelo à inclusão (e.g. *“se fizermos uma introspeção acho que realmente há bastantes falhas na acessibilidade”*), principalmente a nível da área de produção (e.g. *“cegos ou cadeira de rodas não. Ninguém consegue trabalhar aqui, só se for nos escritórios”, “na produção não há hipótese, a fábrica não está adaptada para isso”*). Apontaram limitações a nível do portão de entrada nas instalações (e.g. *“se o portão onde passam os carros estiver fechado, se vier alguém de cadeira de rodas a querer passar pelo segurança, temos os torniquetes, a pessoa não passa”, “aquilo tem uma corrente de lado, mas mesmo assim tem um degrau... de cadeira de rodas não dá”*), na entrada no edifício (*“é que é logo a entrada é flagrante”, “as portas não fecham em condições, são pesadas”, “uma pessoa magoa-se, tem que vir de muletas, quer entrar na porta giratória...não consigo. Quero abrir a outra porta, não consigo. Tenho que esperar que alguém me ajude ou que alguma das rececionistas me vá abrir a porta”*), nos acessos dentro do edifício (e.g. *“para uma cadeira de rodas, por exemplo, acho que a maior parte dos sítios nem consegue caber uma cadeira de rodas”, “algumas portas que se calhar não são fáceis de abrir”, “se a pessoa tiver que passar com umas canadianas se calhar há portas que nem se seguram para a pessoa conseguir passar”*) e nas casa-de-banho (e.g. *“cá em cima as casas de banho não têm assim aquelas condições*

para se alguém precisasse”). Os/As colaboradores/as destacaram as pessoas invisuais como aquelas que menos dispõem de alguma adaptação dentro da empresa (e.g. *“para os invisuais eu acho que não há nada”, “Se vier um invisual, então, não temos nada”*).

Por último, quanto às alterações propostas para melhorar as condições de inclusão na empresa, os/as interrogados/as tiveram muita dificuldade em identificar alterações concretas (e.g. *“é difícil dizer”, “não sei se falta mais alguma coisa”, “como não tenho essas limitações acabo por não estar tão atento a essas...”*). Porém, destacaram uma sugestão relacionada com os/as colaboradores/as com défice auditivo – melhorar as luzes de sinalização correspondentes ao sinal de alarme (e.g. *“se for o alarme, o surdo não ouve e as luzes com sinalização são fracas”*).

CAPÍTULO V – Discussão dos Resultados

A maioria dos/as colaboradores/as demonstrou estar familiarizado/a com o conceito de diversidade, em particular com aspetos relativos a diferentes culturas/etnias, género, orientações sexuais, religião, idade ou capacidades reduzidas. Quanto ao conceito de diversidade organizacional a maioria dos/as colaboradores/as manifestou desconhecimento. Observa-se, assim, que a definição de diversidade mencionada pelos/as colaboradores/as foca apenas características de diversidade de nível superficial, relativas a atributos diretamente observáveis (Harrison, Price & Bell, 1998), podendo ser explicada pelo facto de, para muitas organizações, a definição de diversidade ter evoluído de um foco em atributos legalmente protegidos, como a etnia, o género e a idade, para uma definição mais ampla que inclui todo o espectro das diferenças humanas (Jayne & Dipboye, 2004).

Os/As colaboradores/as consideraram vantajoso trabalhar a diversidade nas organizações por motivos de facilitar a integração, promover a motivação, sensação de justiça, produção, aprendizagem, uma mente mais aberta e um equilíbrio na empresa. Ressalvaram, porém, que sensibilizar não é o mesmo que efetivamente gerar mudança nas mentalidades. Apontaram o choque cultural como a fator que pode dificultar trabalhar a temática da diversidade.

Patrick e Kumar (2012) apontam estratégias praticadas nas organizações que levam à inclusão, como (a) aprendizagens sistemáticas sobre as diferenças culturais, (b) formação dos/as trabalhadores/as para aprenderem e ser sensíveis às diferenças entre culturas e (c) disponibilização cursos de línguas. Ao implementar estas estratégias, as organizações podem melhorar a capacidade dos/as trabalhadores/as de trabalhar com diversos/as outros/as com diferenças culturais próprias, contribuindo para aumentar a inclusão numa organização (Patrick & Kumar, 2012).

A maior fonte de diferenças na EP encontra-se ao nível da nacionalidade, do género e da idade. Estas diferenças não parecem ter impacto no dia-a-dia de trabalho para a maioria dos/as colaboradores/as, porém, as interferências apontadas relacionaram-se com uma melhoria das relações interpessoais, a liberdade de ser e uma abertura de pontos de vista. Enquanto algumas pesquisas identificam benefícios da heterogeneidade demográfica nos grupos de trabalho, como criatividade e inovação (Bantel & Jackson, 1989), outras pesquisas mostram que grupos de trabalho cujos membros são diversos em termos de etnia, género, idade ou nível socioeconómico têm uma variedade de problemas como falhas de

comunicação, baixa coesão e elevado turnover (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998).

A presença de trabalhadores/as com défice auditivo na organização foi sentida de forma positiva, enfatizando oportunidades iguais para todos/as e integração dos/as colegas na sociedade. A integração destes/as colaboradores/as foi descrita como tranquila, tendo havido uma preocupação por parte da empresa para isso. Os principais entraves identificados neste processo foram, essencialmente ao nível da comunicação, já os facilitadores disseram respeito aos/às colegas que trabalham diretamente com os/as colaboradores/as com défice auditivo e à própria organização a nível do acolhimento, da formação das chefias, da comunicação e de atividades de socialização. Os/As colaboradores/as com défice auditivo trazem de positivo à organização o seu trabalho, motivação, partilha de experiências, diferentes perspetivas e a promoção do respeito pela diferença.

Também Perlin, Gomes, Kneipp, Frizzo e Rosa (2016) verificaram no seu estudo que, embora apontem algumas dificuldades, os/as colaboradores/as com deficiência sentem-se satisfeitos em serem integrados no mercado de trabalho. Os autores destacam pontos positivos deste processo de inclusão como o respeito, a oportunidade e a valorização pela empresa, assim como algumas questões a serem melhoradas relativas às infraestruturas e ao processo de inclusão (e.g., acompanhamento contínuo, sensibilização dos colegas, etc.) (Perlin, et al., 2016).

A inclusão de pessoas com deficiência é importante para a empresa, para o/a próprio/a colaborador(a), para os colegas de trabalho e para toda a sociedade (Perlin et al., 2016). Para Alves e Galeão-Silva (2004), a diversidade dentro das organizações é vista como uma vantagem competitiva uma vez que as experiências e as contribuições desses/as trabalhadores/as enriquecem as relações, contribuindo para o desenvolvimento da empresa. Segundo Fleury (2000) a organização gera valor quando inclui diversidade pois promove um redireccionamento das relações com os clientes e com a sociedade.

A temática da diversidade foi mencionada como sendo bastante abordada na organização, havendo uma maior preocupação recentemente. Os/As colaboradores/as ouviram falar deste conceito em eventos, no mês da diversidade em particular, em reuniões, através do código de conduta e a nível de comunicações (via email, através de informação afixada na empresa ou dos individuais do almoço).

Das iniciativas relacionadas com a diversidade mencionadas nos questionários e nas entrevistas registaram-se a semana gastronómica, o jantar às escuras e o voluntariado com a associação ACAPO. Nos questionários houve ainda referência a outras atividades do Mês da

Diversidade (noite de cinema, palestras, debates, dia da mulher, dia do pai, formação em Diversidade e Enviesamento Inconsciente), iniciativas ao longo do ano (cartazes espalhados com informação de diversidade, “à conversa com...”, formações e workshops, Essilor Comvida e Projeto GIRO), comunicações escritas com recurso a linguagem inclusiva e orais com a presença de tradutor de língua gestual, e participação na Carta Portuguesa para a Diversidade. Para os/as colaboradores/as, estas iniciativas são sentidas como promotoras de socialização entre todos/as, comunicação, acolhimento das diferentes nacionalidades, conhecimento, assim como permitem relembrar e viver o conceito de diversidade. Por outro lado, segundo os/as colaboradores/as entrevistados/as, a importância que é dada à temática da diversidade não é suportada por nenhum problema de base nesta temática, o que se reflete na pouca interação e participação dos/as colaboradores/as nas atividades. Os questionários identificaram como aspeto a melhorar a criação de iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as nos processos de decisão.

Holvino, Ferdman e Merrill-Sands (2004) destacam um conjunto de práticas para a implementação bem-sucedida de um programa promotor de diversidade nas organizações: (a) preparação para a iniciativa; (b) avaliação das necessidades relativas à diversidade; (c) desenvolvimento de uma visão, objetivo e plano estratégico; (d) implementação das intervenções selecionadas; e (e) monitorização e avaliação do progresso e dos resultados.

Jayne e Dipboye (2004) enfatizam que, para ser eficaz, uma iniciativa de diversidade deve ser adaptada à situação, incluindo a cultura e as questões exclusivas de negócios e pessoas que a organização enfrenta. A avaliação das necessidades ajuda uma organização a escolher as intervenções que melhor atendem às necessidades. Informações sobre trabalhadores/as, grupos focais e entrevistas de saída podem ser particularmente úteis para descobrir os problemas muitas vezes subtis e sistémicos que a organização enfrenta (Jayne & Dipboye, 2004). Identificar áreas da organização que podem beneficiar mais de uma intervenção de diversidade bem gerida é essencial para o sucesso das iniciativas (Jayne & Dipboye, 2004).

A cultura de uma organização deve ser considerada ao desenvolver estratégias e escolher intervenções de diversidade (Jayne & Dipboye, 2004). A avaliação de necessidades também identifica os aspetos da cultura que devem mudar e sugere maneiras de implementar mudanças. É mais provável que os programas de diversidade sejam aceites em organizações multiculturais com “climas de diversidade” (Elsass & Graves, 1997). Tempo e contacto são necessários, mas insuficientes para garantir o sucesso dos programas de diversidade (Gaertner, Rust, Dovidio, Bachman, & Anastasio, 1994).

Auditorias periódicas de diversidade são necessárias para identificar as áreas que necessitam de melhorias para gerir a diversidade de maneira eficaz (Shen et al., 2009). Estabelecer métricas significativas para avaliar a eficácia da iniciativa de diversidade de uma organização é fundamental para gerir a diversidade de maneira eficaz (Jayne & Dipboye, 2004). As métricas permitem que a organização acompanhe o progresso e identifique e resolva os problemas à medida que eles surgem. Também sinaliza o compromisso de uma organização com a iniciativa de diversidade. O estabelecimento de métricas e a avaliação da eficácia das iniciativas de diversidade permitirão que as organizações tomem decisões baseadas em dados sobre como aproveitar os recursos com mais eficiência (Jayne & Dipboye, 2004). Métricas comuns que as organizações usam para medir a eficácia dos seus esforços de diversidade incluem (a) medir o atual perfil demográfico da organização e como evolui ao longo do tempo; (b) estatísticas do fluxo da força de trabalho, como dados relacionados com o recrutamento (quem foi entrevistado, quem foi contratado), promoções (quem foi considerado, quem foi promovido) e retenção (quem deixou a organização, comparar as taxas de turnover entre grupos demográficos); (c) dados de opinião dos/as trabalhadores/as (pesquisas, grupos focais e entrevistas de saída podem ser usados para monitorar aspetos subtis e sistémicos da diversidade, como a cultura ou barreiras, como a falta de programas de mentoria); e (d) análise do grupos majoritários (Jayne & Dipboye, 2004). As organizações podem comparar esses dados com o *benchmarking* numa indústria ou região para avaliar e aumentar, por exemplo, a representação de mulheres e minorias na força de trabalho ou na administração (Shen et al., 2009).

A maioria dos/as colaboradores/as considerou que não são necessárias atividades adicionais pois as atividades já realizadas são bem-implementadas e suficientes, sendo que a mais teriam o efeito contrário. Porém, registou-se a necessidade de criar mudança e o intercâmbio entre departamentos como propostas futuras.

Quando a tarefa e as recompensas exigem que as pessoas cooperem, a participação em organizações e equipas torna-se mais evidente do que as diferenças demográficas entre os indivíduos. Por outro lado, projetos de tarefas competitivas ou individualistas, estruturas de recompensa, práticas de avaliação de desempenho e sistemas de compensação criam barreiras à interação cooperativa e impedem a realização dos benefícios da diversidade (Chatman, Polzer, & Barsade, 1998). As ações para fomentar uma cultura cooperativa incluem ênfase da liderança no bem comum, baseando parte da remuneração dos empregados nos resultados organizacionais ou de grupo, fornecendo feedback sobre o desempenho dos membros do

grupo a partir de uma variedade de perspectivas (por exemplo, colegas, clientes e subordinados), e celebrando os sucessos regularmente (Chatman et al., 1998).

Como intervenções mais importantes a nível da diversidade, Morrison (1996) destaca (a) o envolvimento pessoal da gestão de topo e dos líderes organizacionais; (b) o recrutamento de trabalhadores/as diversificados para as diversas funções dentro da organização; (c) a ênfase na recolha e utilização de estatísticas e perfis de diversidade organizacional; (d) a inclusão de diversidade na avaliação de desempenho e em decisões de melhoria; (e) a inclusão de diversidade no desenvolvimento de líderes e planeamento do sucesso; (f) programas de treino de diversidade; (g) políticas de promoção do equilíbrio trabalho-família; e (h) o desenvolvimento de carreira.

A nível do questionário, houve uma avaliação positiva por parte dos/as colaboradores/as quanto ao Compromisso da gestão, destacando-se uma necessidade de melhoria relativamente à procura em identificar as necessidades e/ou atitudes individuais relativamente à diversidade. Já a nível das entrevistas, os/as colaboradores/as apontaram que as chefias não estão suficientemente comprometidas quanto à diversidade, apenas pontualmente, nos períodos em que decorrem eventos neste âmbito. Contrariamente, a DRH foi referida pelos/as colaboradores/as como o principal agente comprometido com a temática. Constatou-se que, por seu turno, as chefias expressaram, através do questionário, uma avaliação mais positiva do que os/as colaboradores/as, considerando que a organização está comprometida com a temática da diversidade. Como fatores de melhoria apontaram a atribuição de um orçamento próprio para as iniciativas de promoção de diversidade e o estabelecimento de objetivos concretos relativos à diversidade no local de trabalho.

Um elemento chave de qualquer intervenção organizacional bem-sucedida é o compromisso da gestão de topo com a intervenção (Jayne & Dipboye, 2004). Desta forma, as mensagens e ações da gestão devem transmitir forte apoio aos programas (Jayne & Dipboye, 2004). Rynes e Rosen (1995) concluíram que o fator que está mais fortemente relacionado com o sucesso da formação em diversidade é a perceção de que a administração de topo apoia a formação. Discutir a diversidade ao nível de liderança de topo, incluindo questões de diversidade como parte das reuniões de revisão de negócios e reconhecer e recompensar os esforços da gestão e de trabalhadores/as para trabalhar a diversidade, representa uma estratégia que os líderes podem usar para demonstrar compromisso ativo e integrar as intervenções de diversidade no plano de negócios (Jayne & Dipboye, 2004).

Quanto à Cultura registou-se, a nível dos questionários, a maior discrepância na avaliação entre colaboradores/as e chefias. Os/As colaboradores/As expressaram uma opinião

positiva através dos questionários e nas entrevistas consideram a diversidade como um valor de base da organização. Também as chefias revelaram a preocupação da organização quanto à diversidade a nível da cultura, tendo, porém, uma avaliação mais positiva dos que os/as colaboradores/as – a cultura correspondeu à dimensão melhor avaliada por parte das chefias, a nível dos questionários. Como fator a melhorar, estas apontaram a existência de iniciativas concretas direcionadas à participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão.

Promover uma cultura que abraça a diversidade é um componente importante de uma iniciativa de diversidade eficaz (Jayne & Dipboye, 2004). Sendo a cultura organizacional representativa do carácter de uma organização, esta direciona as relações de trabalho e orienta sobre como se comportar e comunicar dentro da organização, bem como a construção da hierarquia (Ribiere & Sitar, 2003). A cultura foca a diversidade de nível profundo relativa a atitudes, crenças e valores. A diversidade em termos de características de nível superficial tem consequências negativas a curto prazo, mas à medida que as pessoas interagem ao longo do tempo, a diversidade de nível profundo emerge como força mais potente que beneficia o grupo (Harrison, Price & Bell, 1998). A promoção de uma cultura que vê a diversidade como uma oportunidade de capitalizar os insights, habilidades e experiências de membros de várias identidades culturais é um fator que melhora o desempenho de grupos de trabalho diversos (Ely & Thomas, 2001). A melhor maneira de gerar mudança cultural é identificar as práticas e crenças informais que sustentam a cultura, analisar as suas consequências (impacto em diferentes grupos de trabalhadores/as) e, posteriormente, introduzir pequenas mudanças a fim de gerar mudança nas práticas do dia-a-dia (Holvino et al., 2004).

Quanto à Comunicação dentro da empresa, os/as colaboradores/as revelaram, através dos questionários, uma avaliação positiva, tendo-se registado uma necessidade de melhoria a nível da disponibilização de informação sobre diversidade aos/às colaboradores/as. Por oposição, nas entrevistas, os/as colaboradores/as revelaram uma avaliação maioritariamente negativa, tendo apontado o facto de a informação não chegar a todos e chegar tardia. Por outro lado, segundo os/as colaboradores/as, existe uma preocupação da organização por fazer difundir a informação com transparência. Também as chefias concordaram, embora em menor grau, com um empenho da organização a nível da comunicação, tendo apontado como fator de melhoria a necessidade de avaliação do modo como a comunicação é transmitida por forma a identificar potenciais pontos de melhoria. A comunicação revelou, através dos questionários, ser a dimensão na qual colaboradores/as e chefias estão em maior

concordância, sendo a única dimensão que registou uma maior taxa de concordância por parte dos/as colaboradores/as comparativamente às chefias.

São componentes adicionais os esforços para comunicar a justificação para programas de diversidade e para reconhecer e recompensar sucessos na obtenção e manutenção da diversidade (Jayne & Dipboye, 2004). Especificar como a diversidade contribui para os objetivos de negócios específicos da organização em oposição a declarações abrangentes de que a diversidade inevitavelmente levará a um melhor desempenho organizacional é uma mensagem mais realista e mais provável de ser adotada pelos/as trabalhadores/as (Jayne & Dipboye, 2004). Neste sentido, pesquisas sobre a perceção de justiça dos/as trabalhadores/as indicam que fornecer uma explicação adequada que enfatize as razões de uma ação, mesmo nos casos em que a ação pode resultar em consequências negativas para o/a trabalhador(a), resultará em mais cooperação e menos retaliação do que fornecer uma explicação vaga ou geral (Shaw, Wild, & Colquitt, 2003).

Sobre o Recrutamento e Seleção, os/as colaboradores/as expressaram uma opinião positiva através dos questionários. Identificaram como aspeto a melhorar a promoção de ofertas de emprego que respeitem a diversidade. A nível das entrevistas, os/as colaboradores/as não identificaram qualquer fonte de discriminação, observando nos/as novos/as colaboradores/as uma enorme diversidade, seja a nível da nacionalidade, idade, sexo, nível socioeconómico ou características físicas. Porém, como fatores negativos deste processo, os/as colaboradores/as destacaram a falta de critérios e cuidados ao colocar a pessoa no lugar certo ou a falta de cuidado em garantir um equilíbrio dentro dos departamentos. As chefias, por sua vez, também concordaram que a organização tem preocupação a nível da diversidade no recrutamento e seleção, tendo exprimido uma avaliação mais positiva do que os/as colaboradores/as. As chefias apontaram como alvo de melhoria os métodos usados no processo não serem sensíveis às necessidades específicas dos/as candidatos/as.

Jayne e Dipboye (2004) destacam que as empresas devem incluir esforços para recrutar, reter e desenvolver trabalhadores/as de grupos sub-representados. O presente estudo mostra que a Essilor Portugal adota políticas de oportunidades iguais de emprego que garantem que as decisões de contratação sejam tomadas sem considerar os atributos legalmente protegidos, como etnia, cor, religião, sexo ou nacionalidade de um(a) colaborador(a) (Jayne & Dipboye, 2004).

Os gestores de recursos humanos geralmente tendem a trazer pessoas para a organização e a promover trabalhadores/as que se encaixam ou tenham valores semelhantes a quem toma as decisões. Desta forma, o recrutamento e a seleção devem evitar o que

Schneider (1987) chamou de "ciclo A-S-A" (atração-seleção-atrito) a fim de promover múltiplas culturas na organização. Profissionais de recursos humanos e gestores de linha que recrutam e entrevistam candidatos a emprego numa força de trabalho multicultural precisam de estar cientes do processo pelo qual as crenças, atitudes e estereótipos dos entrevistadores influenciam o comportamento na entrevista (Shen et al., 2009).

Contudo, observou-se que a Essilor Portugal não está ativamente comprometida na inclusão membros de grupos minoritários, não realizando esforços para atrair membros de grupos não dominantes.

A área de Formação e Desenvolvimento foi expressa pelos/as colaboradores/as de forma positiva, a nível dos questionários, tendo-se destacado como alvo de melhoria a existência de oportunidades iguais para todos. Contrariamente, nas entrevistas constatou-se uma avaliação maioritariamente negativa nesta área destacada como a grande falha na organização. Os/As colaboradores/as apontaram que a Formação não é igual para todos/as, sendo pobre em algumas áreas da empresa, é escassa e que, por isso, têm de ser os/as próprios/as colaboradores/as a irem à procura por si mesmos, e é dada apenas para cumprir taxas obrigatórias. Há uma incongruência entre haver um campo na avaliação anual dedicado às necessidades de formação do/a colaborador(a) e aquele não ser tido em consideração, para além de que os/as próprios/as colaboradores/as não estão a par das formações presentes no mercado. Quanto ao Desenvolvimento, há falta de um plano de carreira para todos/as, tendo como consequência, a desmotivação. Como uma possível forma de melhoria das condições vividas, os/as colaboradores/as sugeriram a criação de uma plataforma dentro da organização com a disponibilização dos cargos em aberto, promovendo maior circulação de pessoas entre departamentos.

Por sua vez, as chefias consideraram que a empresa se encontra comprometida com a diversidade a nível da Formação e Desenvolvimento, tendo uma avaliação mais positiva do que os/as colaboradores/as. Como alvo de melhoria destacaram o plano de formação não incluir um módulo relacionado com a diversidade.

Existe uma relação entre formação e produtividade no trabalho, não apenas no nível do/a trabalhador(a) individual, mas também em nível organizacional (Bartel, 1994). O aumento na produtividade de trabalhadores/as recém-contratados ocorre como resultado da sua participação em programas de formação da empresa (Bishop, 1990). Da mesma forma, as empresas que fornecem mais formação formal têm um trabalho de maior qualidade produzido pelos/as seus/suas trabalhadores/as (Holzer et al., 1991). A formação relacionada com o trabalho está associada a uma produtividade significativamente maior. Um aumento de 1% na

formação está associado a um aumento no valor por hora de cerca de 0,60% e um aumento nos salários por hora de cerca de 0,30% (Dearden, Reed & Van Reenen, 2006).

A formação pode consistir em esforços para aumentar a consciencialização sobre discriminação e preconceito e para melhorar as habilidades comportamentais dos/as trabalhadores/as relacionadas a pessoas de outras culturas (Jayne & Dipboye, 2004). Estudos na área da Psicologia Social sobre estereótipos e ligações com a redução do preconceito também devem ser fortemente incorporados no plano de formação (Shen et al., 2009).

Os esforços de formação de equipas que incentivam os membros do grupo a partilhar informações sobre as suas origens, habilidades e experiências ajudarão as equipas a desenvolver uma compreensão mais profunda dos recursos que têm disponíveis (Jayne & Dipboye, 2004).

Dado o impacto que os processos do grupo podem ter na produtividade e no desempenho de equipas diversas, as organizações devem ajudar os gestores a desenvolver as competências de liderança necessárias para facilitar o conflito construtivo e a comunicação eficaz (Jayne & Dipboye, 2004). Um primeiro passo é ajudar os gestores a entender e antecipar os possíveis desafios que equipas diversas podem enfrentar, incluindo menos integração social, maiores problemas de comunicação e maiores taxas de turnover (Milliken & Martens, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). É ainda mais crítico formar gestores com as competências e técnicas para ajudar equipas diversas a superar potenciais desafios e aproveitar os benefícios que uma diversidade de pensamento, habilidades e perspetivas pode ter no desempenho do grupo (Jayne & Dipboye, 2004).

As organizações devem garantir o fornecimento de oportunidades iguais para promoção e desenvolvimento a todos os/as trabalhadores/as. As minorias devem ser regularmente incluídas em painéis que avaliam, selecionam e promovem os/as trabalhadores/as (Shen et al., 2009). A mentoria é uma estratégia eficaz – um trabalhador sénior na empresa torna-se mentor de trabalhadores/as juniores de grupos minoritários, com o objetivo de permitir que grupos demográficos sub-representados percorram as barreiras invisíveis e avancem em suas carreiras (Ragins 2002).

A nível dos questionários, as Condições de Trabalho foram avaliadas, pelos/as colaboradores/as, menos positivamente que todas as outras dimensões, tendo-se destacado como aspeto a melhorar na organização a promoção de igualdade nos critérios de evolução salarial. Verificou-se que a perceção das condições de trabalho variou em função da antiguidade na organização – os/as trabalhadores/as com mais de 10 anos na organização manifestaram uma visão mais negativa do que os/as trabalhadores/as com até 3 anos, quanto à

preocupação da organização com aspetos de diversidade a nível das condições de trabalho. Desta forma, constatou-se que quanto mais tempo os/as trabalhadores/as estão na organização, mais negativa é a sua perceção, porque melhor vão conhecendo as práticas da empresa.

Nas entrevistas, os/as colaboradores/as exprimiram uma avaliação positiva, caracterizando as condições como boas e adaptadas às necessidades, reconhecendo a atenção da organização para com a segurança. Como fatores a melhorar, destacaram o ar condicionado, o ruído e o espaço físico de trabalho.

As chefias, por sua vez, manifestaram uma posição mais positiva do que os/as colaboradores/as, tendo considerado que a organização tem em consideração fatores de diversidade no que diz respeito às condições de trabalho. Como aspeto a melhorar, apontaram as fontes de iniquidade salarial não serem identificadas e eliminadas.

O bem-estar no local de trabalho é visto como um construto amplo, compreendendo (a) a satisfação com a vida fora do trabalho (satisfação e/ou insatisfação com a vida social, vida familiar, recreação, espiritualidade e assim por diante), (b) a satisfação relacionada com o trabalho (satisfação e/ou insatisfação com pagamento, oportunidades de promoção, o trabalho em si, colegas de trabalho, etc.), (c) e a saúde geral (Danna & Griffin, 1999). A saúde, por sua vez, compreende a combinação dos indicadores psicológicos (afeto, frustração e ansiedade) e fisiológicos (pressão arterial, condição auditiva e condições de saúde física gerais) (Danna & Griffin, 1999). O bem-estar é afetado por fatores antecedentes, como (a) a configuração do trabalho em si (perigos para a saúde, riscos de segurança e outros riscos e perigos podem), (b) traços de personalidade que influenciam a medida em que um indivíduo exibirá indicadores de alto ou baixo nível de saúde e bem-estar e (c) o stress ocupacional (Danna & Griffin, 1999). Como consequências da saúde e bem-estar no local de trabalho, destacam-se (a) implicações diretas para os indivíduos, como consequências físicas, psicológicas e comportamentais; e (b) consequências mais relacionadas com as organizações, incluindo custos de seguro de saúde, produtividade e absentéismo (Danna & Griffin, 1999).

Intervenções e programas de promoção da saúde e segurança no trabalho trazem benefícios tais como melhoria da saúde e aptidão dos/as trabalhadores/as, diminuição dos custos médicos e de incapacidade, redução do absentéismo e do turnover, melhoria da agilidade mental, moral e satisfação no trabalho, aumento da produção e melhoria da imagem corporativa (Conrad, 1988).

Como condições presentes na empresa de apelo à inclusão, os/as colaboradores/as referem, nas entrevistas, a adaptação a pessoas com mobilidade reduzida, em particular a

existência de uma casa-de-banho adaptada no piso 0, a existência de elevador e a existência de estacionamento destinado a este tipo de limitação. Por sua vez, as lacunas encontram-se a nível do portão de entrada nas instalações (impossibilidade de passagem de uma cadeira-de-rodas pela porta de entrada, quando o portão dos carros se encontra fechado, e pelos torniquetes da entrada), na entrada no edifício (portas de emergência demasiado estreitas e pesadas e porta principal com entrada giratória que dificulta a passagem de indivíduos com mobilidade reduzida), nos acessos dentro do edifício e nas casa-de-banho no piso 1. Os/As colaboradores/as destacam as pessoas invisuais como aquelas que menos dispõem de alguma adaptação às suas necessidades dentro da empresa. Para melhorar as condições destinadas aos/às colaboradores/as com défice auditivo propõem uma melhoria das luzes de sinalização de sinal de alarme.

Os recursos materiais e as funções devem ser adaptados aos/às trabalhadores/as com deficiência, viabilizando assim, um ambiente adequado às necessidades de todos os/as colaboradores/as (Perlin, et al., 2016). Sasaki (2006) destaca que um dos deveres das organizações é garantir a comunicação, os instrumentos de trabalho e métodos e técnicas que permitam aos/às trabalhadores/as com deficiência, o desenvolvimento das suas potencialidades, respeitando as suas características e limitações. Exemplos de uma correta adaptação das organizações a trabalhadores/as com deficiências incluem casas de banho adaptadas, rampas de acesso, vagas no estacionamento exclusivas para pessoas com deficiência, telefone adaptado para pessoas com deficiência auditiva, software para pessoas com deficiência visual, luvas adaptadas para trabalhadores/as com dificuldades motoras, cadeiras-de-rodas adaptadas a fim de facilitar o deslocamento dentro das instalações da organização, facilidade de locomoção dentro da organização e a presença de um intérprete no processo de adaptação, no caso dos deficientes auditivos (Perlin, et al., 2016).

O presente estudo revelou, também, que o sexo, as habilitações académicas e a idade não tiveram impacto na opinião dos/as trabalhadores/as sobre o compromisso da gestão, comunicação, formação e desenvolvimento, condições de trabalho, cultura e recrutamento e seleção. Por sua vez, a antiguidade na organização não teve impacto no compromisso da gestão, comunicação, formação e desenvolvimento, cultura e recrutamento e seleção.

Após o exposto, sumariza-se uma opinião tendencialmente mais positiva por parte das chefias comparativamente à avaliação dos/as colaboradores/as, sendo que a maior discrepância na avaliação se registou na dimensão da cultura. A exceção encontra-se na dimensão da comunicação, na qual os/as colaboradores/as expressaram, através dos

questionários, uma avaliação ligeiramente mais positiva do que as chefias. Por sua vez, a dimensão que registou uma avaliação mais negativa, a nível dos questionários, foi a dimensão relativa às condições de trabalho, expressa pelos/as colaboradores/as. A dimensão que registou uma taxa mais alta de concordância foi a cultura, taxa esta manifestada pelas chefias.

Observou-se que as entrevistas realizadas aos/às colaboradores/as se revelaram muito úteis para contextualizar e compreender os resultados dos questionários deste grupo de trabalhadores/as, revelando opiniões não tão positivas.

Conclui-se que, segundo o Modelo do Desenvolvimento Multicultural nas Organizações (Holvino, 1998), a Essilor Portugal encontra-se no nível de desenvolvimento denominado por Aceitação, uma vez que não cria mudanças substanciais nas abordagens de gestão para a promoção da inclusão de indivíduos diferentes. Como foi referido acima, as práticas de recrutamento e seleção na Essilor Portugal não visam ativamente incluir trabalhadores/as de grupos minoritários, não havendo, porém, barreiras à integração de indivíduos diversos (e.g. *“não há algum tipo de preconceito”, “estamos no bar e vemos um novo grupo a entrar e vê de tudo”*).

Relativamente à mudança organizacional, A Essilor Portugal inclui medidas com foco em mudanças estruturais (e.g. preocupação da organização por fazer difundir a informação com transparência, relativa adaptação da empresa a pessoas com mobilidade reduzida, existência de iniciativas relacionadas com a diversidade, existência de procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias em situações de discriminação) e mudanças culturais (colaboradores/as e chefias revelaram uma preocupação da empresa quanto à diversidade a nível da cultura, sendo que os/as colaboradores/as consideram a diversidade como um valor de base da organização). Porém, os questionários demonstram que existe a necessidade de criar mudanças comportamentais (e.g. *“não é apenas marcar um dia para se fazer a diversidade, tem que ser no dia-a-dia. Isso é o que falta, na minha opinião”, “nas ações do dia-a-dia também é preciso que realmente seja imposta essa ideia da diversidade”, “para mim o que falta mesmo é no terreno”*).

Uma das intervenções que promove a mudança de comportamento individual é a formação, sendo limitada a este nível de mudança (Holvino et al., 2004). Porém, uma condução da formação de forma incorreta pode prejudicar os esforços para a diversidade (e.g. quando é demasiado simplista pode criar estereótipos adicionais ou quando a formação é curta e não seguida de reforço ou *follow-up*). Uma segunda estratégia de promoção de mudança comportamental são o coaching, que fornece um suporte de um para um aos gestores e especialistas com o intuito de estes identificarem as áreas que necessitam de desenvolvimento

e encorajá-los a partir para a ação (Holvino et al., 2004). Também o *team-building* multicultural promove a eficácia do trabalho em equipa ao desenvolver competências de gestão cultural e outras diferenças sociais que têm impacto nas tarefas, nas relações e nos métodos e procedimentos usados no seu trabalho (Holvino et al., 2004).

CONCLUSÃO

Com o presente estudo é possível compreender que os/as trabalhadores/as da EP estão familiarizados/as com uma definição de diversidade predominantemente focada nas características de diversidade de nível mais superficial, relativas a atributos diretamente observáveis (etnias, género, orientações sexuais, religião, idade ou capacidades reduzidas). Desta forma, torna-se importante informar, com recurso a placards, emails informativos no âmbito do mês da diversidade ou mesmo formações a este nível, uma definição mais ampla que inclua todo o espectro das diferenças humanas.

Os/As trabalhadores/as, embora considerem vantajoso trabalhar a diversidade nas organizações, salientam que é preciso ir para além da sensibilização, isto é, falta gerar uma mudança efetiva nas mentalidades. Aprendizagens sistemáticas sobre as diferenças culturais, formação dos/as trabalhadores/as para aprenderem e ser sensíveis às diferenças entre culturas e a disponibilização de cursos de línguas são algumas das estratégias que podem melhorar a capacidade dos/as trabalhadores/as para trabalhar com diversos/as outros/as. A formação, o coaching o team-building multicultural são exemplos de intervenções a aplicar a fim de promover a mudança de comportamento.

A EP apresenta uma grande diversidade de etnia, género e idade, o que não tem impacto no dia-a-dia de trabalho para a maioria dos/as colaboradores/as, para além da melhoria das relações de trabalho, da liberdade de ser e de uma abertura de pontos de vista. Perante a presença desta diversidade na organização, torna-se necessário dar atenção a uma variedade de problemas que daí possam resultar, como falhas de comunicação, baixa coesão e elevado turnover.

A presença de trabalhadores/as com défice auditivo na organização é sentida de forma positiva e enfatiza a importância de oportunidades iguais para todos/as e integração de indivíduos com deficiência na sociedade. A integração destes/as colaboradores/as foi descrita como tranquila, tendo tido como facilitadores os/as colegas que trabalham diretamente com os/as colaboradores/as com défice auditivo e a própria organização a nível do acolhimento, da formação das chefias, da comunicação e de atividades de socialização. Destacam-se, porém, limitações ao nível da comunicação direta entre trabalhadores/as.

A diversidade é abordada na organização em eventos pontuais, no mês da diversidade em particular, em reuniões, através do código de conduta e a nível de comunicações. As iniciativas mais recordadas pelos/as colaboradores/as são a semana gastronómica, o jantar às escuras e o voluntariado com a associação ACAPO. Estas iniciativas

são promotoras de socialização e comunicação, acolhimento das diferentes nacionalidades, conhecimento e permitem lembrar e viver o conceito de diversidade. Porém, a importância que é dada à temática da diversidade não é suportada por nenhum problema de base, o que se reflete na pouca participação dos/as trabalhadores/as nas atividades. Destaca-se a necessidade de adotar uma diferente metodologia para a implementação bem-sucedida de um programa promotor de diversidade. Deve haver uma inicial avaliação das necessidades, o que permite escolher as intervenções mais adequadas e identificar áreas da organização que podem beneficiar mais de intervenção. De seguida é essencial a preparação para a iniciativa, desenvolvimento de uma visão, objetivo e plano estratégico, implementação das intervenções selecionadas e monitorização e avaliação do progresso e dos resultados. Estabelecer métricas para avaliar a eficácia das iniciativas é fundamental para gerir a diversidade de maneira eficaz.

A gestão está comprometida com a temática da diversidade, sendo a avaliação desta dimensão mais positiva pelas chefias do que pelos/as colaboradores/as. Destaca-se a importância de atribuição de um orçamento próprio para as iniciativas de promoção de diversidade e o estabelecimento de objetivos concretos relativos à diversidade no local de trabalho. Uma vez mais, destaca-se a necessidade de estabelecer objetivos e métricas para avaliar a eficácia da iniciativa de diversidade. Propõem-se também uma necessidade de compromisso da gestão de topo com a intervenção para que esta seja bem-sucedida.

A Cultura corresponde à dimensão que espelha uma posição mais discrepante entre colaboradores/as e chefias. Ambos/as consideram que a Essilor Portugal está comprometida quanto à diversidade a nível da cultura, porém, as chefias manifestam uma avaliação mais positiva, sendo a dimensão mais bem avaliada por parte das mesmas. Torna-se importante trabalhar esta dimensão no sentido de aproximar as opiniões destes dois grupos de trabalhadores/as. Identificar práticas e crenças informais que sustentam a cultura, analisar as suas consequências e, posteriormente, introduzir pequenas mudanças no dia-a-dia é a melhor maneira de gerar mudança cultural.

A Comunicação é a dimensão na qual colaboradores/as e chefias estão em maior concordância, sendo a única dimensão com uma avaliação mais positiva dos/as colaboradores/as comparativamente às chefias. Os dois grupos concordam com o empenho de Essilor Portugal a este nível. Destacam-se, porém, necessidades de melhoria a nível da disponibilização da informação sobre diversidade aos/as colaboradores/as e necessidade de avaliação do modo como a comunicação é transmitida por forma a identificar potenciais pontos de melhoria. Especificar como a diversidade contribui para os objetivos de negócios

específicos da organização é uma mensagem mais provável de ser adotada pelos/os trabalhadores/as.

Chefias e colaboradores/as concordam que a organização demonstra preocupação com a diversidade ao nível do Recrutamento e Seleção, sendo que as chefias exprimem uma avaliação mais positiva do que os/as colaboradores/as. Não são identificadas fontes de discriminação a este nível, porém, é urgente melhorar os critérios e cuidados para colocar uma pessoa no lugar certo e garantir um equilíbrio dentro dos departamentos. Desta forma, as práticas de recrutamento e seleção na Essilor Portugal não manifestam barreiras à integração de indivíduos diversos, porém, ainda não visam incluir ativamente trabalhadores/as de grupos sub-representados.

A Formação e Desenvolvimento é apontada pelos/as colaboradores/as, nas entrevistas, como a grande falha na organização. A formação não foi descrita como igual para todos, sendo pobre em algumas áreas da empresa, é escassa e têm de ser os/as próprios/as colaboradores/as a irem à procura por si mesmos. Quanto ao desenvolvimento, há falta de um plano de carreira para todos, tendo como consequência, a desmotivação dos/as trabalhadores/as. As chefias, uma vez mais, manifestam uma opinião mais positiva. Torna-se necessário garantir oportunidades iguais para promoção e desenvolvimento a todos/as.

As Condições de Trabalho são a dimensão avaliada pelos/as colaboradores/as de forma menos positiva. Esta avaliação variou em função da antiguidade na organização no sentido de que quanto mais tempo os/as trabalhadores/as estão na organização, mais negativa é a sua perceção, porque melhor vão conhecendo as práticas da empresa. Uma vez mais, as chefias manifestaram uma posição mais positiva do que os/as colaboradores/as. É urgente identificar as áreas mais prioritárias onde intervir a fim de melhorar as condições gerais de trabalho.

No que diz respeito às condições presentes na Essilor Portugal que apoiam a inclusão, os/as colaboradores/as apontam uma necessidade de melhoria a nível do portão de entrada nas instalações, da entrada no edifício, dos acessos dentro do edifício e das casa-de-banho no piso 1. Os/As colaboradores/as propõem uma melhoria das luzes de sinalização de sinal de alarme no sentido de garantir um melhor ajustamento aos/às trabalhadores/as com défice auditivo. Destaca-se a necessidade de adaptação de recursos materiais e funções para trabalhadores/as com deficiência, promovendo um ambiente adequado às necessidades de todos, permitindo o desenvolvimento das potencialidades e respeitando as limitações. Propõem-se como melhorias a existência de casas de banho adaptadas a indivíduos com deficiência no primeiro piso, telefone adaptado para pessoas com deficiência auditiva,

software para pessoas com deficiência visual, luvas adaptadas para trabalhadores/as com dificuldades motoras, maior facilidade de locomoção dentro da organização para indivíduos com deficiência motora ou invisuais e a presença de um intérprete no processo de adaptação, no caso de deficiência auditiva.

Quanto ao processo deste projeto, é importante sublinhar algumas reflexões ou pistas de melhoria.

No que respeita à aplicação dos questionários, destaca-se a taxa de participação como um fator limitador para se poder tirar conclusões com maior segurança. Parte das participações das chefias e colaboradores/as ficaram incompletas, o que impossibilitou contribuir para o estudo. Em particular, no questionário das chefias, somaram-se apenas oito respostas completas e finalizadas. Face a isto, propõe-se, num estudo futuro, promover uma mais ampla participação com estratégias com mais impacto como mais apelo à participação em diferentes áreas (cartazes, email, refeitório, etc.). A falta de esclarecimento quanto à sua utilidade para a empresa e para os/as trabalhadores/as, isto é, o real impacto da participação de cada um(a), é outra estratégia que deveria ser implementada no futuro. Com isso, seria possível apelar à participação de uma forma mais consistente e informada, tendo impacto final na taxa de participação. A aplicação dos questionários durante o mês de maio, mês da diversidade na empresa, poderia ter levado a uma maior participação pelo facto de os/as trabalhadores/as estarem mais sensibilizados/as para a temática nesse mês. Por outro lado, o não envolvimento da gestão de topo em todo o processo poderá também ter explicado a geral baixa taxa de participação de chefias e colaboradores/as, sendo outro aspeto a alterar num estudo futuro.

Constatou-se que uma seleção aleatória dos/as participantes traz alguma limitação em termos de uma real representatividade da amostra – no que diz respeito aos/as colaboradores/as, cerca de metade tinham entre o 10º e o 12º anos; das chefias, uma minoria era do sexo feminino (37,5%); quanto à antiguidade na organização, a maioria dos/as colaboradores/as (73,3%) trabalhavam na EP há mais de 10 anos e apenas 0,8% há menos de 6 meses, assim como a maioria das chefias (62,5%) trabalhavam na EP há 10 anos ou mais. Estudos futuros poderão ter um sistema mais rigoroso para tentar espelhar a população de trabalhadores/as, com base nas percentagens reais conhecidas desta população.

Quanto às entrevistas, apontam-se limitações a nível da faixa etária dos/as participantes – ente 32 e 50 anos com uma média de cerca de 36 anos – uma vez que não se interrogou trabalhadores/as mais jovens ou próximos do final de carreira. Também no que concerne à escolaridade e à antiguidade na organização a amostra de participantes podia ter

sido mais equilibrada, pois a maioria dos/as participantes (60%) tinha o 12º ano e trabalhava na Essilor Portugal há 10 anos ou mais (66,67%). Desta forma, uma escolha aleatória dos/as entrevistados/as pode não ter espelhado a população de trabalhadores/as da empresa. Uma vez mais, estudos futuros poderão ter como base as percentagens reais conhecidas desta população a fim de espelhar a população de trabalhadores/as.

Identificaram-se limitações a nível da compreensão e capacidade de expressão de participantes não fluentes em Português ou mesmo no caso dos/as participantes com défice auditivo – neste caso, constatou-se dificuldade de compreensão e expressão via escrita. Propõem-se, em estudos futuros, uma maior atenção no que diz respeito à capacidade de comunicação (compreensão e expressão) entre o/a entrevistador(a) e o/a entrevistado/a como a presença de um tradutor no caso de não haver uma língua em comum entre os/as dois/duas (e.g. tradutor de língua gestual no caso de trabalhadores/as com défice auditivo).

Propõem-se, também, em estudos futuros, complementar o presente estudo realizando entrevistas às chefias a fim de melhor compreender melhor a posição deste grupo face à vivência da diversidade na empresa e limitações sentidas.

SITOGRAFIA

Carta Portuguesa para a Diversidade. Retirado a 12 de outubro de 2018 de:
<http://www.cartadiversidade.pt/>

Essilor Portugal. Retirado a 4 de novembro de 2018 de: <https://www.essilor.pt/>

Essilor. Retirado a 13 de janeiro de 2019 de: <https://www.essilor.com/en>

EssilorLuxottica. Retirado a 11 de abril de 2019 de: <https://www.essilorluxottica.com/>

BIBLIOGRAFIA

- Alves, M. A. & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20–29.
- Bantel, K. A. & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107–124.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs. *Industrial Relations*, 33(4), 411–425.
- Bhave, D. P., Kramer, A. & Glomb, T. M. (2010). Work-family conflict in work groups: Social information processing, support, and demographic dissimilarity. *Journal of Applied Psychology*, 95, 145–158.
- Bishop, J. H. (1990). Job Performance, Turnover, and Wage Growth. *Journal of Labor Economics*, 8, 363-86.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York, NY: Free Press.
- Bouchard, T. J., Jr. (1976). Unobtrusive measures: An inventory of uses. *Sociological Methods and Research*, 4, 267-300.
- Brewer, M. B. (1979) In-group bias in the minimal intergroup situation: a cognitive-motivational analysis. *Psychol. Bull*, 86, 307–24.
- Brewer, M. B. & Brown, R. J. (1998) Intergroup relations. In D. T. Gilbert, & S. T. Fiske (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 554–94). Boston: McGraw-Hill
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Chang, M. J. (2005). Reconsidering the Diversity Rationale. *Liberal Education*, 90(1).
- Chao, G. T. & Moon, H. (2005). The Cultural Mosaic: A Metatheory for Understanding the Complexity of Culture. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1128–1140
- Chatman, J. A., Polzer, J. T. & Barsade, S. G. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43, 749–780.
- Conrad, P. (1988). Worksite health promotion: The social context. *Social Science Medicine*, 26, 485–489.
- Cox, T. H., Jr. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Academy of Management Executive*, 5, 45–56.

- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Darby, F. (2003). Diversity in the Workplace. *The ITB Journal*, 4(2).
- Dearden, L., Reed, H. & Van Reenen, J. (2006). The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 68(4), 397–421.
- Elsass, Pr. M. & Graves, L. M. (1997). Demographic diversity in decision-making groups: The experience of women and people of color. *Academy of Management Review*, 22, 946–974.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Esty, K., Richard, G. & Marcie, S. H. (1995). *Workplace diversity. A managers guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, MA: Adams Media Corporation.
- Gaertner, S. L., Rust, M. C., Dovidio, J. F., Bachman, B. A. & Anastasio, P. A. (1994). The contact hypothesis: The role of a common ingroup identity on reducing intergroup bias. *Small Group Research*, 25, 224–249.
- Gordon, J. (1995). Different from What? Diversity as a Performance Issue. *Training*, 32(5), 25–33.
- 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, 1199–1228.
- 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, 96–107.
- Holvino, E. (1998). *The Multicultural Organizational Development Model*. Unpublished training materials. Chaos Management, Ltd. Brattleboro, VT.
- Holvino, E., Ferdman, B. M. & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (pp. 2450-276). Malden, MA: Blackwell Publishing.

- Holzer, H., Block, R., Cheatham, M. & Knott, J. (1991). State-Subsidized Private Training in Michigan Firms. Mirneo. Ann Arbor, MI: Department of Economics, Michigan State University.
- Jackson, S. E. (1992). Diversity in the Workplace: Human Resources Initiatives. New York: Guilford Press.
- Jayne, M. E. A. & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409–424.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 112-133
- Johnston, W. B. & Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute.
- Kanter, R. (1977). Men and women of the organization. New York, NY: Basic Books.
- Lawler, J. (1996). Managing Diversity at Work. In C. Molander (Ed.), *Human Resources at Work* (pp. 159–185). Lund: Studentlitteratur.
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 31–55.
- McMahon, A. M. (2010). Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance, 2000–09. *Journal of Diversity Management*, 5, 37–48.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402–403.
- Morgan, J. & Várdy, F. (2009). Diversity in the Workplace. *American Economic Review*, 99(1), 472–485.
- Morrison, A. (1996). *The new leaders: Leadership diversity in America*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murnighan, J. K. & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. & Barnett, W. P. (1989) Work group demography, social integration, and turnover. *Admin. Sci. Q.*, 34, 21–37

- Patrick, H. A. & Kumar, V. J. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Open*, 1–15
- Perlin, A. P., Gomes, C. M., Kneipp, J. M., Frizzo, K. & Rosa, L. A. B. (2016). Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: Um Estudo em uma Empresa do Setor Cerâmico. *Desenvolvimento em Questão*, 14(34), 214–236.
- Ragins, B. R. (1995). Diversity, power, and mentorship in organizations: A cultural, structural, and behavioral perspective. In M.M. Chemers, S. Oskamp, & M.A. Costanzo (Eds.), *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (pp. 91-132). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ragins, B. R. (2002). Understanding Diversified Mentoring Relationships: Definitions, Challenges and Strategies, in *Mentoring and Diversity: An International Perspective*, eds. D. Clutterbuck and B. Ragins, Oxford: Butterworth-Heinemann, pp. 23–53.
- Ribiere, V. M. & Sitar, A. S. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 39-48.
- 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
- Rossman, G. B., & Wilson, B. L. (1985). Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. *Evaluation Review*, 9, 627-643.
- Rynes, S. & Rosen, B. (1995). A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*, 48, 247–271.
- Saco, J. M. & Schmitt, M. (2005). A Dynamic Multilevel Model of Demographic Diversity and Misfit Effects. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 203–231
- Sasaki, R. K. (2006). *Inclusão/construindo uma sociedade para todos*. Rio de Janeiro: WVA.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–456.
- Shaw, J. C., Wild, E. & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse?: A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 444–458.
- 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.
- Simlin, J. (2006). Organization culture and impact of diversity openness in the IT-ITES sector (Unpublished MBA dissertation thesis). Christ College Institute of Management, Karnataka.
- Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups. London, UK: Academic Press.

- Triandis, H. C., Kurowski, L. L. & Gelfand, M. J. (1994). Workplace diversity. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 4, pp. 769–827). Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 15–40). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- van Knippenberg, D. V., De Dreu, C. K. W. & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Workgroup diversity. In M. I. Posner, & M. K. Rothbart (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol. 58, pp. 515–541). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Wagner, G. W., Pfeffer, J. & O'Reilly, C. A. (1984). Organizational demography and turnover. *Admin. Sci. Q.*, 29, 74–92
- Williams, K. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 20, pp. 77–140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Winston, M. (2010). Managing Diversity. *Library Leadership & Management*, 24(3), 58–63.

ANEXOS

Anexo A – Carta Portuguesa para a Diversidade

The Portuguese Diversity Charter has diversity as its principle, understood as the acknowledgement, respect and appreciation of the difference(s) between people, including particularly the differences related to gender identity, sexual orientation, ethnicity, religion, faith and beliefs, country of origin, culture, language, nationality, birthplace, ancestry, age, political, ideological or social orientation, marital status, family structure economic situation, health, disability, personal style and training.

Recognizing diversity in an organization enables innovation. It can have a positive impact in attracting, retaining, and promoting diverse sets of skills and it represents an added value by making the Organization itself a mirror of the society in which it operates.

Valuing the characteristics, skills and talents of each person promotes equal treatment and opportunities, fights prejudice and discrimination, and fosters a culture of inclusion based on respect for individual human beings.

A culture of Diversity contributes towards personal and professional development, efficiency and competitiveness of an organization, as well as towards the improvement of social and economic standards.

The signatory organizations of this Charter commit to diversity as an ethical imperative, as a basic principle guiding all its activities, both internally and externally, as part of its core values and its institutional identity.

The signatory organizations are committed to:

- Endorse an enabling environment for the understanding, respect and promotion of diversity at all levels of the organization, from top management to each and every other hierarchical level;
- Develop an organizational culture based on mutual respect, recognition and appreciation of individual differences and talents;
- Promote management practices that support the principles of diversity and inclusion, with a special focus on equal treatment and opportunities in recruitment and selection processes, training and professional development, appraisal, career development and remuneration;
- Promote diversity as a source of learning and development in addition to economic growth, but also as a means to reach a higher more satisfying existence at an intellectual, emotional, moral and spiritual level;

Diversidade no local de trabalho

- Encourage the creation of work teams based on the principles and values of the Charter, highlighting the distinctive features and the merit of each individual;
- Promote and respect diversity through methodologies, management tools and general conditions, including working hours to encourage staff development, according to their needs and distinct characteristics;
- Ensure that the Charter and the activities related to it are clearly communicated to employees, customers, suppliers, partners and society in general, in order to strengthen involvement and commitment to its principles;
- Promote opportunities for reflection, learning and development of Diversity - promoting practices, both internally and externally, sharing experiences among the various signatory organizations or at times of contact with the wider public;
- Analyze, evaluate and share the activities developed and the results achieved within the framework of this Charter, promoting their dissemination and contributing to its strengthening at national and international level.

Anexo B – E-mail de lançamento do Questionário enviado aos/às participantes

Boa tarde a tod@s,

No âmbito da Dissertação de Mestrado da estagiária dos RH, Joana Macedo, realizada no ISCTE-IUL no contexto da **Carta Portuguesa para a Diversidade**, e sendo a **DIVERSIDADE** um dos valores da Essilor, solicitamos a participação de tod@s numa análise de diagnóstico sobre a *diversidade* presente na Essilor Portugal.

Para tal, solicitamos a resposta ao questionário (**ver link abaixo**) cujo objectivo é conhecer, em maior detalhe, qual a opinião de tod@s relativamente à diversidade na Essilor Portugal. Não demorará mais de 10 minutos. As suas respostas são **anónimas** e toda a informação será **confidencial**.

https://iscteiul.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_bvjbWVBcdibDaWp

O questionário estará aberto a partir de **HOJE, 15 de Abril** até dia **5 de Maio**.

Para quem não possui computador, estarão disponíveis computadores na sala Ellipse (junto aos RH) para preenchimento do questionário.

Porque melhorar a Essilor Portugal depende de tod@s, agradecemos a vossa participação!

Melhores cumprimentos,

Departamento de RH

Anexo C – Questionário de Auto-relato QAAD - Colaboradores

QAAD-COL

Questionário de Auto-diagnóstico - Colaboradores

O presente estudo surge no âmbito de uma Dissertação de Mestrado realizada no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, no contexto da Carta Portuguesa para a Diversidade. Consiste em realizar uma análise de diagnóstico relativamente à diversidade presente na Essilor Portugal, empresa signatária da Carta.

Para tal, este questionário tem como objetivo conhecer, em maior detalhe, qual a opinião dos/as colaboradores/as relativamente à diversidade na sua organização. A sua colaboração neste questionário é, por isso, muito importante.

A participação neste estudo é totalmente voluntária, as suas respostas são anónimas e toda a informação será confidencial, pelo que lhe pedimos que seja o mais sincero/a possível. Salientamos que não existem respostas certas ou erradas e que poderá parar a qualquer momento.

O questionário terá a duração de cerca de 8 minutos. Agradecemos o seu tempo e esforço para terminá-lo.

Caso tenha alguma questão sobre o estudo que gostasse de ver esclarecida, ou queira partilhar algum comentário, por favor não hesite em contactar a investigadora:

- Joana Macedo: jvcmo@iscte-iul.pt

Se aceitar participar, por favor clique no botão no canto inferior direito da página, e avance para a página seguinte. O preenchimento do questionário presume que compreendeu e que aceita as condições do presente estudo, consentindo participar.

Nota: Segundo a Carta Portuguesa para a Diversidade, a diversidade é entendida como o reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação.

Compromisso

Tendo presente a definição de diversidade anterior, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A organização promove a diversidade junto de todas as pessoas						
2. Tenho uma visão da estratégia da organização para incluir a diversidade no local e trabalho <i>[exemplos: missão, valores, planos, regulamentos, etc.]</i>						
3. Acredito que existe um tratamento justo dos/as colaboradores/as independentemente das suas características						
4. Sinto que somos todos/as responsáveis pela promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho						
5. Acredito que a organização atua eficazmente perante qualquer situação de discriminação						
6. Acho que não terei consequências negativas caso reporte algum tipo de tratamento injusto/discriminação						
7. A organização procura identificar as minhas necessidades e/ou atitudes relativamente à diversidade						
8. A organização tem iniciativas e/ou projetos relacionados com a diversidade						

Se respondeu 3 ou 4 por favor na afirmação 8, por favor indique quais:

Comunicação

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em:						
a. Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade						
1.2. Inovação e criatividade						
1.3. Maior motivação e eficiência						
1.4. Vantagem competitiva em relação a outras organizações						
1.5. Eficiência económica e rentabilidade						
1.6. Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente						
1.7. Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços						
2. Tenho conhecimento da adesão da organização à Carta Portuguesa para a diversidade						
3. Recebo informação sobre a diversidade [<i>exemplos: newsletter, intranet...</i>]						
4. Sinto-me à vontade para falar abertamente sobre conflitos, abusos ou discriminação na organização						
5. A organização partilha com as/os colaboradoras/os informação relacionada com a diversidade						

Formação e Desenvolvimento

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A organização realiza formações sobre a diversidade para todos/as os/as colaboradores/as						
2. Sinto que todas/os têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e de formação						
3. A organização tem atividades que consciencializam os colaboradores/as para a diversidade						
4. Sou avaliado/a de acordo com o meu desempenho, independentemente da idade, género, nacionalidade ou outras características						

Condições de Trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A flexibilidade existente adequa-se a todas/os (idade, sexo, deficiência, formação...) [<i>exemplos: tempo parcial, trabalho a partir de casa, horários flexíveis</i>]						
2. As estratégias para conciliação trabalho-vida adequam-se às necessidades de todos/as [<i>exemplos: cuidar dos filhos, cuidar dos pais, dedicar-se a hobbies/interesses; responsabilidades políticas/sindicais/cívicas</i>]						
3. Quando é necessário, as tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características dos/as colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação)						
4. Os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho são ajustados às características e necessidades (temporárias ou permanentes) individuais dos/das colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação...)						
5. Os/as colaboradores/as participam na distribuição de tarefas, nos métodos e/ou horários						
6. Os benefícios existentes abrangem as necessidades de todas/os as/os colaboradoras/os (homem/mulher; part-time/full-time; idade, teletrabalho, nível hierárquico, estado de saúde...)						
7. Os critérios de evolução salarial são os mesmos para todos/as						

Cultura

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A organização valoriza e promove a expressão da diversidade de cada pessoa						
2. Na rotina diária de trabalho, tanto colaboradores/as como chefias agem de acordo com os valores da diversidade na organização						
3. Existem iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão						
4. A organização tenta tirar partido da capacidade e potencial das/dos suas/seus colaboradoras/es e das equipas						
5. A organização considera aspetos da diversidade quando avalia a satisfação dos/as colaboradores/as						
6. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação						
7. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características						
8. O meu responsável hierárquico respeita as diferenças individuais, valorizando o contributo de todos/as						
9. Senti-me desconfortável na organização devido a:						
9.1. Experiências de vida						
9.2. Sexo						
9.3. Formação académica						
9.4. Etnia, nacionalidade						
9.5. Cultura						

Diversidade no local de trabalho

9.6. Religião						
9.7. Identidade de género						
9.8. Orientação sexual						
9.9. Idade						
9.10. Ser sindicalizado						
9.11. Deficiência						
9.12. Papel familiar						
9.13 Estado de saúde						
9.14 Orientação política						
9.15. Outros: _____						

Recrutamento e Seleção

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A organização promove práticas de recrutamento e seleção que respeitem os princípios da diversidade e inclusão						
2. A organização promove anúncios de ofertas de emprego que respeitam a diversidade						
3. A organização procura recrutar diferentes tipos de colaboradores/as (sexo, idade, nacionalidade, religião, ...)						
4. A diversidade dos/as colaboradores/as reflete as características da comunidade onde a organização se insere (clientes, utentes, utilizadores/as, voluntárias/os, comunidades envolventes)						
5. A organização é vista por clientes, fornecedores ou outros/as parceiros/as como um bom local para trabalhar, devido à forma como trata a diversidade						

Informação socio-demográfica

Qual a sua idade: _____

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Habilitações académicas:

- 9.º ano ou inferior
- 10.º ano a 12.º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na Essilor Portugal?

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Obrigada pela sua participação!

Anexo D – Questionário de Auto-relato QAAD – Chefias

QAAD-CH

Questionário de Auto-diagnóstico - Chefias

O presente estudo surge no âmbito de uma Dissertação de Mestrado realizada no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, no contexto da Carta Portuguesa para a Diversidade. Consiste em realizar uma análise de diagnóstico relativamente à diversidade presente na Essilor Portugal, empresa signatária da Carta.

Para tal, este questionário tem como objetivo conhecer, em maior detalhe, qual a opinião das chefias relativamente à diversidade na sua organização. A sua colaboração neste questionário é, por isso, muito importante.

A participação neste estudo é totalmente voluntária, as suas respostas são anónimas e toda a informação será confidencial, pelo que lhe pedimos que seja o/a mais sincero/a possível. Salientamos que não existem respostas certas ou erradas e que poderá parar a qualquer momento.

O questionário terá a duração de cerca de 8 minutos. Agradecemos o seu tempo e esforço para terminá-lo.

Caso tenha alguma questão sobre o estudo que gostasse de ver esclarecida, ou queira partilhar algum comentário, por favor não hesite em contactar a investigadora:

- Joana Macedo: jvcmo@iscte-iul.pt

Se aceitar participar, por favor clique no botão no canto inferior direito da página, e avance para a página seguinte. O preenchimento do questionário presume que compreendeu e que aceita as condições do presente estudo, consentindo participar.

Nota: Segundo a Carta Portuguesa para a Diversidade, a diversidade é entendida como o reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação.

Compromisso

Tendo presente a definição de diversidade anterior, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A organização assume o compromisso e a promoção da diversidade ao nível da gestão de topo e outros níveis hierárquicos						
2. A organização contempla, de forma explícita, nos documentos estratégicos (<i>ex. missão, valores, planos, regulamentos, etc.</i>) a diversidade enquanto valor						
3. A organização possui um programa/planeamento formal para implementar e apoiar a diversidade no local de trabalho						
3.1. A gestão de topo está ativamente envolvida (i.e., com responsabilidades definidas)						
3.2. Foram nomeadas uma ou mais pessoas para gerirem a sua implementação						
3.3. Foi atribuído um orçamento próprio para as iniciativas de promoção da diversidade						
4. A organização estabeleceu objetivos concretos relativos à diversidade no local de trabalho						

Se respondeu 3 ou 4 na afirmação 4, por favor indique quais: *[por exemplo a definição de objetivos concretos no que respeita às questões demográficas relacionadas com o processo de recrutamento]*

Compromisso (cont.)

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
5. A organização revê e avalia os resultados dos seus processos por forma a identificar melhorias na integração da diversidade nas suas políticas e práticas						
6. A organização integra nos seus relatórios de gestão a temática da diversidade						
7. A organização ausculta os/as seus/as colaboradores/as para identificar as suas necessidades e/ou atitudes face à diversidade						
8. A organização partilha os resultados relacionados com a diversidade junto das/os suas/seus colaboradoras/es						
9. Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em:						
9.1. Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade						
9.2. Inovação e criatividade						
9.3. Maior motivação e eficiência						
9.4. Vantagem competitiva em relação a outras organizações						
9.5. Eficiência económica e rentabilidade						
9.6. Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente						
9.7. Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços						
10. A organização audita os seus processos para avaliar a integração/conformidade da diversidade <i>[por exemplo audita processos de avaliação de desempenho e progressão de carreira para identificar e corrigir eventuais enviesamentos]</i>						

Diversidade no local de trabalho

11. A organização tem práticas/procedimentos documentados para gerir a diversidade [<i>por exemplo um Código de Ética e de Conduta</i>]							
---	--	--	--	--	--	--	--

Se respondeu 3 ou 4 na afirmação 7, por favor indique quais:

Comunicação

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A minha organização possui um plano de comunicação para a diversidade						
2. Existe na minha organização um processo para garantir que a comunicação evita estereótipos						
3. A comunicação interna está acessível a todos/as os/as colaboradores/as						
4. É feita uma avaliação sobre o modo a comunicação é transmitida por forma a identificar potenciais pontos de melhoria						
5. Existem na organização instrumentos para comunicar as iniciativas para a diversidade <i>[por exemplo Newsletter; Intranet; Comunicação aos clientes, fornecedores, Stakeholders; etc...]</i>						
6. Os resultados das avaliações relativas à diversidade são públicos e/ou reportados <i>[por exemplo, eventos, redes sociais, reporte anual]</i>						

Formação e Desenvolvimento

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. Existe um plano de formação para todos/as os/as colaboradores/as						
2. O plano de formação inclui um módulo relacionado com a diversidade						
3. Foram introduzidas na organização atividades e ferramentas para a sensibilização e aumento de consciência sobre a diversidade <i>[por exemplo workshops, seminários, team building, designação de uma pessoa de contacto em casos de discriminação ou bullying, etc...]</i>						
4. O acolhimento/integração de novas/os colaboradoras/es prevê informação acerca da política da diversidade da organização						
5. Os planos de desenvolvimento de carreira têm em consideração a diversidade dos/as colaboradores/as						
6. Os planos de desenvolvimento de carreira dirigem-se efetivamente a todas/os as/os colaboradoras/es						
7. Existem programas de formação diferenciados para chefias e colaboradores/as acerca da gestão da diversidade						
8. A organização audita regularmente os processos de RH (avaliação de desempenho, identificação de potencial, acesso à formação e progressão), no sentido de identificar e minimizar eventuais enviesamentos nos critérios						

Condições de Trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A flexibilidade existente adequa-se a todas/os (idade, sexo, deficiência, formação académica...) <i>[exemplos: tempo parcial, trabalho a partir de casa, horários flexíveis]</i>						
2. As estratégias para conciliação trabalho-vida adequam-se às necessidades de todos/as <i>[exemplos: cuidar dos filhos, cuidar dos pais, dedicar-se a hobbies/interesses; responsabilidades políticas/sindicais/cívicas]</i>						
3. As tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características individuais (temporárias ou permanentes) dos/as colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação)						
4. Os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho são ajustados às características e necessidades (temporárias ou permanentes) individuais dos/as colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação)						
5. Os/As colaboradores/as são ativamente envolvidos/as na distribuição de tarefas, métodos e/ou horários						
6. Os benefícios existentes abrangem as necessidades de todos/as os/as colaboradores/as (homem/mulher; part-time/full-time; idade, teletrabalho, nível hierárquico, estado de saúde)						
7. Os critérios de evolução salarial são os mesmos para todos/as						
8. As fontes de iniquidade salarial são identificadas e eliminadas						

Cultura

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. Existe na organização uma prática/cultura de valorização, promoção e inclusão da diversidade de cada pessoa						
2. Na rotina diária de trabalho, tanto colaboradores/as como chefias agem de acordo com os valores da diversidade na organização						
3. Existem iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão						
4. A organização tenta tirar partido da capacidade e potencial das/dos suas/seus colaboradoras/es e das equipas						
5. A organização considera aspetos da diversidade quando avalia a satisfação dos/as colaboradores/as						
6. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação						
7. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características						

Recrutamento e Seleção

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A organização promove práticas de recrutamento e seleção de pessoas com base em princípios de diversidade e inclusão						
2. A organização promove anúncios de ofertas de emprego que respeitem a diversidade						
3. A organização procura aumentar o seu potencial recrutando diferentes tipos de colaboradores/as						
4. A diversidade dos/as colaboradores/as reflete as características da comunidade onde a organização se insere (clientes, utentes, utilizadores/as, voluntárias/os, comunidades envolventes)						
5. As características das/os candidatas/os são consideradas no processo de recrutamento e seleção enquanto impulsionadoras para adequar as condições de trabalho						
6. Os métodos usados no processo de recrutamento e seleção são sensíveis às necessidades específicas dos/as candidatos/as						
7. A organização realiza entrevistas de saída aos colaboradores/as onde procura identificar eventuais causas relacionadas com questões de discriminação						
8. Os perfis de recrutamento e seleção abarcam as características individuais dos/as candidatos/as, no sentido de promover equidade nas oportunidades						
9. Os/As colaboradores/as responsáveis pelo recrutamento e seleção frequentam ações de formação (internas ou externas) sobre diversidade						

Informação socio-demográfica

Qual a sua idade: _____

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Habilitações académicas:

- 9.º ano ou inferior
- 10.º ano a 12.º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na Essilor Portugal?

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Obrigada pela sua participação!

Anexo E – Consistência interna do questionário na amostra da Essilor Portugal

Quadro 1

Consistência interna da viável Compromisso e dos respetivos itens

Cronbach's Alpha	N of Items	
,88	8	

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. A organização promove a diversidade junto de todas as pessoas	22,00	11,09	,60	,87
2. Tenho uma visão da estratégia da organização para incluir a diversidade no local de trabalho	21,98	10,93	,71	,86
3. Acredito que existe um tratamento justo dos/as colaboradores/as independentemente das suas características	22,19	10,32	,66	,87
4. Sinto que somos todos/as responsáveis pela promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho	21,77	11,33	,54	,88
5. Acredito que a organização atua eficazmente perante qualquer situação de discriminação	22,12	10,01	,81	,85

Diversidade no local de trabalho

6. Acho que não terei consequências negativas caso reporte algum tipo de tratamento injusto/discriminação	22,19	11,29	,57	,87
7. A organização procura identificar as minhas necessidades e/ou atitudes relativamente à diversidade	22,33	10,85	,60	,87
8. A organização tem iniciativas e/ou projetos relacionados com a diversidade	21,96	10,97	,68	,86

Quadro 2

Consistência interna da viável Comunicação e dos respetivos itens

Cronbach's Alpha	N of Items
,90	11

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em: 1.1. Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade	31,00	16,21	,74	,88
1.2. Inovação e criatividade	31,10	16,37	,68	,89
1.3. Maior motivação e eficiência	31,11	16,31	,80	,88
1.4. Vantagem competitiva em relação a outras organizações	31,11	16,56	,70	,88
1.5. Eficiência económica e rentabilidade	31,24	16,96	,68	,89
1.6. Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente	31,16	16,32	,68	,89
1.7. Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços	31,21	16,22	,70	,88

Diversidade no local de trabalho

2. Tenho conhecimento da adesão da organização à Carta Portuguesa para a diversidade	31,22	16,61	,56	,89
3. Recebo informação sobre a diversidade	31,29	17,03	,55	,89
4. Sinto-me à vontade para falar abertamente sobre conflitos, abusos ou discriminação na organização	31,28	17,34	,38	,91
5. A organização partilha com as/os colaboradores/as informação relacionada com a diversidade	31,19	16,79	,55	,89

Quadro 3

Consistência interna da viável Formação e desenvolvimento e dos respectivos itens

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,70	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. A organização realiza formações sobre a diversidade para todos/as os/as colaboradores/as	8,99	2,13	,47	,64
2. Sinto que todas/os têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e de formação	9,06	2,08	,58	,57
3. A organização tem atividades que consciencializam os/as colaboradores/as para a diversidade	8,74	2,29	,53	,61
4. Sou avaliado/a de acordo com o meu desempenho, independentemente da idade, género, nacionalidade ou outras características	8,66	2,38	,37	,70

Quadro 4

Consistência interna da viável Condições de trabalho e dos respectivos itens

Cronbach's				
Alpha	N of Items			
,89	7			

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. A flexibilidade existente adequa-se a todas/os	16,30	9,68	,76	,86
2. As estratégias para conciliação trabalho-vida adequam-se às necessidades de todos/as	16,36	9,85	,77	,86
3. Quando é necessário, as tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características dos/as colaboradores/as	16,23	10,46	,74	,87
4. Os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho são ajustados às características e necessidades individuais dos/das colaboradores/as	16,18	10,25	,74	,87
5. Os/as colaboradores/as participam na distribuição de tarefas, nos métodos e/ou horários	16,34	10,63	,57	,88
6. Os benefícios existentes abrangem as necessidades de	16,15	10,05	,65	,87

Diversidade no local de trabalho

todas/os as/os				
colaboradores/as				
7. Os critérios de evolução	16,60	9,51	,61	,89
salarial são os mesmos para				
todos/as os/as				
colaboradores/as				

Quadro 5

Consistência interna da viável Cultura e dos respetivos itens

Cronbach's				
Alpha	N of Items			
,88	8			

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. A organização valoriza e promove a expressão da diversidade de cada pessoa	20,25	10,89	,65	,87
2. Na rotina diária de trabalho, tanto colaboradores/as como chefias agem de acordo com os valores da diversidade na organização	20,37	10,43	,64	,87
3. Existem iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão	20,60	9,74	,78	,85
4. A organização tenta tirar partido da capacidade e potencial das/os suas/seus colaboradoras/es e das equipas	20,52	10,20	,62	,87
5. A organização considera aspetos da diversidade quando avalia a satisfação	20,52	10,49	,74	,86

Diversidade no local de trabalho

dos/as colaboradores/as				
6. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação	19,98	10,87	,56	,88
7. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características	20,33	10,78	,68	,86
8. O meu responsável hierárquico respeita as diferenças individuais, valorizando o contributo de todos/as	20,10	11,05	,53	,88

Quadro 6

Consistência interna da viável Recrutamento e seleção e dos respectivos itens

Cronbach's				
Alpha	N of Items			
,83	5			

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. A organização promove práticas de recrutamento e seleção que respeitem os princípios da diversidade e inclusão	12,26	2,41	,60	,80
2. A organização promove anúncios de ofertas de emprego que respeitam a diversidade	12,38	2,18	,60	,80
3. A organização procura recrutar diferentes tipos de colaboradores/as	12,24	2,09	,71	,77
4. A diversidade dos/as colaboradores/as reflete as características da comunidade onde a organização se insere	12,26	2,35	,65	,79
5. A organização é vista por clientes, fornecedores ou outros/as parceiros/as como um bom local para trabalhar, devido à forma como trata a diversidade	12,20	2,41	,57	,81

Anexo F – Grelha de dimensões e categorias

Dimensões	Categoria
Conceito de Diversidade	
Conceito de Diversidade Organizacional	
Trabalhar a diversidade nas empresas	Vantagens
	Desvantagens
Diversidade sentida na EP	Maiores fontes de diversidade
	Impacto dessas diferenças no dia-a-dia
	Presença de colegas com défice auditivo
	- O que trazem de positivo
	- O que trazem de negativo
Trabalhar a diversidade na EP	- Entraves da integração
	- Facilitadores da integração
	Onde já ouviu falar de diversidade?
	Iniciativas realizadas
	Compromisso das chefias e/ou da DRH
	Faz parte dos valores/ cultura?
	Impacto das iniciativas existentes
Iniciativas futuras	
Práticas Internas no âmbito da diversidade na EP	Recrutamento e seleção
	Formação e Desenvolvimento profissional
	Condições de trabalho
	Comunicação Interna
Condições específicas de apoio à diversidade na EP	Existentes
	Condições propostas

Anexo G – Guião da Entrevista Semi-estruturada

1. *O que significa diversidade para si? (o que lhe vem à cabeça)*
2. *Quando se fala em diversidade organizacional, em que é que pensa?*

Tendo em conta a definição de diversidade (ler ao entrevistado a definição da Carta):

Segundo a Carta Portuguesa para a Diversidade, a diversidade é entendida como o reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação.

3. *Que vantagens vê para uma organização trabalhar as questões da diversidade?*
4. *E que desvantagens pode ter?*

(No contexto da Essilor Portugal):

5. *Que características pensa serem as maiores fontes de diferenças entre os/as colaboradores/as da Essilor Portugal? (sexo, etnia, idade, formação, nível hierárquico, experiência profissional anterior, ...)*
6. *Em que é que essas diferenças se traduzem no dia-a-dia de trabalho? (relação com chefias, subordinados e colegas)*
7. *Quão importante é para si haver pessoas diferentes na Essilor Portugal? Porquê?*
 - a. *Como vê o facto de ter colegas com défice auditivo na empresa?*
 - b. *O que é que estes/as colegas trazem de positivo à empresa?*
 - c. *E o que trazem de mais negativo?*
 - d. *Quais foram os principais entraves na integração destes/as colegas?*
 - e. *E quais os principais facilitadores?*

OU

7. *Quão importante é para si haver pessoas diferentes na Essilor Portugal? Porquê?*
 - f. *Como se sente em trabalhar com colegas que não têm défice auditivo? Porquê?*
 - g. *O que acha que pode trazer de mais positivo à empresa?*
 - h. *Como decorreu o seu processo de integração na Essilor Portugal?*
 - i. *Quais foram os principais entraves na sua integração?*
 - j. *E quais os principais facilitadores?*

8. ***Onde é que já ouviu falar da diversidade na Essilor?***
 - a. *A Essilor Portugal desenvolve iniciativas no âmbito da diversidade? (pedir exemplos concretos)*
 - b. *As suas chefias falam sobre diversidade? E a DRH? Estão comprometidas com o tema?*
 - c. *Faz parte dos valores e da cultura da empresa?*
9. ***Que perceção tem dessas iniciativas? Que tipo de contributos tiveram para a empresa?***
10. ***No seu entender, que outras iniciativas deviam ser implementadas? (pedir exemplos concretos)***
11. ***Na sua opinião, como é que avalia as práticas internas da Essilor Portugal?***
 - a. *Ao nível do recrutamento e seleção*
 - b. *Ao nível da formação e desenvolvimento profissional*
 - c. *Ao nível das condições de trabalho (físicas e psicossociais)*
 - d. *Na forma como é feita a comunicação dentro da empresa*
12. ***Que condições específicas (físicas, por ex.) existem na Essilor Portugal para a promoção e inclusão de diversidade?***
13. ***No seu entender, que outras condições deveriam existir na empresa? (pedir exemplos concretos)***
14. ***Quer acrescentar alguma informação? Ou tem alguma questão?***

Muito obrigada pelo seu contributo!

Anexo H – Dados demográficos dos/as Colaboradores/as

Quadro 1

Estatísticas descritivas da viável Idade

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	118	23	60	42,12	8,46
Valid N	118				

Quadro 2

Tabela de frequências da variável Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	64	53,30	53,30	53,30
	Masculino	56	46,70	46,70	100,00
	Total	120	100,00	100,00	

Quadro 3

Tabela de frequências da variável Antiguidade na organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 6 meses	1	0,80	0,80	0,80
	6 meses a 1 ano	2	1,70	1,70	2,50
	1 a 3 anos	10	8,30	8,30	10,80
	3 a 5 anos	8	6,70	6,70	17,50
	5 a 10 anos	11	9,20	9,20	26,70
	Mais de 10 anos	88	73,30	73,30	100,00
	Total	120	100,00	100,00	

Quadro 4

Tabelas de frequências da variável Habilitações académicas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9º ano ou inferior	17	14,20	14,20	14,20
	10º ano a 12º ano	65	54,20	54,20	68,30
	Licenciatura	24	20,00	20,00	88,30
	Pós-graduação	5	4,20	4,20	92,50
	Mestrado	9	7,50	7,50	100,00
	Total	120	100,00	100,00	

Anexo I – Dados demográficos das Chefias

Quadro 1

Estatísticas descritivas da variável Idade

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	8	35	52	44,38	6,12
Valid N	8				

Quadro 2

Tabela de frequências da variável Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	3	37,50	37,50	37,50
	Masculino	5	62,50	62,50	100,00
	Total	8	100,00	100,00	

Quadro 3

Tabela de frequências da variável Habilitações acadêmicas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10° ano a 12° ano	1	12,50	12,50	12,50
	Licenciatura	2	25,00	25,00	37,50
	Pós-graduação	2	25,00	25,00	62,50
	Mestrado	3	37,50	37,50	100,00
	Total	8	100,00	100,00	

Quadro 4

Tabela de frequências da variável Antiguidade na organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 6 meses	1	12,50	12,50	12,50
	1 a 3 anos	1	12,50	12,50	25,00
	5 a 10 anos	1	12,50	12,50	37,50
	Mais de 10 anos	5	62,50	62,50	100,00
	Total	8	100,00	100,00	

Anexo J – Análise de dados dos Questionários dos/as Colaboradores/as

Quadro 1

Média da dimensão Compromisso e dos respetivos itens

	N	Mean	Std. Deviation
Compromisso	120	3,16	0,44
1. A organização promove a diversidade junto de todas as pessoas	120	3,20	0,57
2. Tenho uma visão da estratégia da organização para incluir a diversidade no local de trabalho	119	3,23	0,56
3. Acredito que existe um tratamento justo dos/as colaboradores/as independentemente das suas características	114	3,03	0,70
4. Sinto que somos todos/as responsáveis pela promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho	119	3,46	0,59
5. Acredito que a organização atua eficazmente perante qualquer situação de discriminação	112	3,09	0,65
6. Acho que não terei consequências negativas caso reporte algum tipo de tratamento injusto/discriminação	112	3,03	0,61
7. A organização procura identificar as minhas necessidades e/ou atitudes relativamente à diversidade	110	2,89	0,64
8. A organização tem iniciativas e/ou projetos relacionados com a diversidade	113	3,30	0,58

Quadro 2

Média da dimensão Comunicação e dos respetivos itens

	N	Mean	Std. Deviation
Comunicação	120	3,13	0,39
1. Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em: 1.1. Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade	120	3,28	0,54
1.2. Inovação e criatividade	118	3,20	0,55
1.3. Maior motivação e eficiência	117	3,18	0,52
1.4. Vantagem competitiva em relação a outras organizações	110	3,16	0,53
1.5. Eficiência económica e rentabilidade	110	3,08	0,49
1.6. Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente	108	3,14	0,56
1.7. Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços	104	3,07	0,58
2. Tenho conhecimento da adesão da organização à Carta Portuguesa para a diversidade	114	3,11	0,64
3. Recebo informação sobre a diversidade	116	3,00	0,60
4. Sinto-me à vontade para falar abertamente sobre conflitos, abusos ou discriminação na organização	114	3,04	0,64
5. A organização partilha com as/os colaboradores/as informação relacionada com a diversidade	119	3,10	0,57

Quadro 3

Média da dimensão Formação e Desenvolvimento e dos respetivos itens

	N	Mean	Std. Deviation
Formação e Desenvolvimento	120	2,97	0,47
1. A organização realiza formações sobre a diversidade para todos/as os/as colaboradores/as	114	2,85	0,68
2. Sinto que todas/os têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e de formação	110	2,75	0,64
3. A organização tem atividades que consciencializam os/as colaboradores/as para a diversidade	116	3,08	0,58
4. Sou avaliado/a de acordo com o meu desempenho, independentemente da idade, género, nacionalidade ou outras características	116	3,17	0,65

Quadro 4

Média da dimensão Condições de Trabalho e dos respectivos itens

	N	Mean	Std. Deviation
Condições de Trabalho	117	2,72	0,54
1. A flexibilidade existente adequa-se a todas/os	107	2,74	0,69
2. As estratégias para conciliação trabalho-vida adequam-se às necessidades de todos/as	107	2,67	0,66
3. Quando é necessário, as tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características dos/as colaboradores/as	110	2,88	0,52
4. Os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho são ajustados às características e necessidades individuais dos/das colaboradores/as	106	2,91	0,54
5. Os/as colaboradores/as participam na distribuição de tarefas, nos métodos e/ou horários	101	2,69	0,67
6. Os benefícios existentes abrangem as necessidades de todas/os as/os colaboradores/as	108	2,88	0,64
7. Os critérios de evolução salarial são os mesmos para todos/as os/as colaboradores/as	98	2,36	0,89

Quadro 5

Média da dimensão Cultura e dos respetivos itens

	N	Mean	Std. Deviation
Cultura	120	2,95	0,44
1. A organização valoriza e promove a expressão da diversidade de cada pessoa	107	3,03	0,54
2. Na rotina diária de trabalho, tanto colaboradores/as como chefias agem de acordo com os valores da diversidade na organização	116	2,89	0,63
3. Existem iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão	107	2,61	0,71
4. A organização tenta tirar partido da capacidade e potencial das/os suas/seus colaboradoras/es e das equipas	110	2,74	0,69
5. A organização considera aspetos da diversidade quando avalia a satisfação dos/as colaboradores/as	98	2,72	0,55
6. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação	117	3,34	0,60
7. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características	103	2,95	0,53
8. O meu responsável hierárquico respeita as diferenças individuais, valorizando o contributo de todos/as	115	3,17	,581

Quadro 6

Média da dimensão Recrutamento e Seleção e dos respectivos itens

	N	Mean	Std. Deviation
Recrutamento e Seleção	112	3,04	0,38
1. A organização promove práticas de recrutamento e seleção que respeitem os princípios da diversidade e inclusão	97	3,05	0,49
2. A organização promove anúncios de ofertas de emprego que respeitam a diversidade	75	2,91	0,58
3. A organização procura recrutar diferentes tipos de colaboradores/as	105	3,07	0,54
4. A diversidade dos/as colaboradores/as reflete as características da comunidade onde a organização se insere	102	3,06	0,44
5. A organização é vista por clientes, fornecedores ou outros/as parceiros/as como um bom local para trabalhar, devido à forma como trata a diversidade	89	3,10	0,43

Quadro 7

Avaliação da Normalidade das distribuições de cada dimensão em função do Sexo

	Sexo		Statistic	Std. Error
Compromisso	Feminino	Skewness	-1,16	0,31
		Kurtosis	4,76	0,61
	Masculino	Skewness	0,36	0,34
		Kurtosis	-0,12	0,66
Comunicação	Feminino	Skewness	-1,43	0,31
		Kurtosis	8,17	0,61
	Masculino	Skewness	0,74	0,34
		Kurtosis	-,21	0,66
Formação e Desenvolvimento	Feminino	Skewness	-0,73	0,31
		Kurtosis	2,85	0,61
	Masculino	Skewness	-0,01	0,34
		Kurtosis	0,34	0,66
Condições de Trabalho	Feminino	Skewness	041	0,31
		Kurtosis	1,39	0,61
	Masculino	Skewness	-1,17	0,34
		Kurtosis	1,47	0,66
Cultura	Feminino	Skewness	-0,47	0,30
		Kurtosis	1,59	0,60
	Masculino	Skewness	-0,95	0,32
		Kurtosis	1,47	0,63
Recrutamento e Seleção	Feminino	Skewness	-0,11	0,31
		Kurtosis	4,24	0,61
	Masculino	Skewness	0,78	0,34
		Kurtosis	1,31	0,66

Quadro 8

Avaliação da Normalidade das distribuições de cada dimensão em função do Sexo

	Sexo	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistic	df	Sig.
Compromisso	Feminino	0,15	59	,003
	Masculino	0,12	50	,057
Comunicação	Feminino	0,12	59	,027
	Masculino	0,20	50	,000
Formação e Desenvolvimento	Feminino	0,22	59	,000
	Masculino	0,16	50	,002
Condições de Trabalho	Feminino	0,15	59	,001
	Masculino	0,23	50	,000
Cultura	Feminino	0,14	63	,003
	Masculino	0,24	55	,000
Recrutamento e Seleção	Feminino	0,34	59	,000
	Masculino	0,30	50	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Quadro 9

Avaliação da Homogeneidade das variâncias de cada dimensão em função do Sexo

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
Compromisso	Equal variances assumed	0,75	,389
Comunicação	Equal variances assumed	0,31	,580
Formação e Desenvolvimento	Equal variances assumed	0,03	,868
Condições de Trabalho	Equal variances assumed	2,24	,137
Cultura	Equal variances assumed	0,81	,371
Recrutamento e Seleção	Equal variances assumed	0,36	,548

Quadro 10

Teste-t para a variável Sexo

		t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
Compromisso	Equal variances assumed	-0,74	118	,462
Comunicação	Equal variances assumed	-0,73	118	,468
Formação e Desenvolvimento	Equal variances assumed	-1,59	118	,115
Condições de Trabalho	Equal variances assumed	-1,80	115	,075
Cultura	Equal variances assumed	-0,91	118	,368
Recrutamento e Seleção	Equal variances assumed	-0,91	110	,363

Quadro 11

Avaliação da Normalidade das distribuições de cada dimensão em função da Antiguidade

	Antiguidade na EP		Statistic	Std. Error
Compromisso	Até 3 anos	Skewness	0,74	0,62
		Kurtosis	-0,51	1,19
	3 a 10 anos	Skewness	0,06	0,52
		Kurtosis	0,34	1,01
	Mais de 10 anos	Skewness	-1,24	0,27
		Kurtosis	5,94	0,53
Comunicação	Até 3 anos	Skewness	0,30	0,62
		Kurtosis	-1,34	1,19
	3 a 10 anos	Skewness	0,83	0,52
		Kurtosis	0,02	1,01
	Mais de 10 anos	Skewness	-1,41	0,27
		Kurtosis	8,88	0,53
Formação e Desenvolvimento	Até 3 anos	Skewness	1,18	0,62
		Kurtosis	-,23	1,19
	3 a 10 anos	Skewness	-0,72	0,52
		Kurtosis	2,31	1,01
	Mais de 10 anos	Skewness	-0,85	0,27
		Kurtosis	2,64	0,53
Condições de Trabalho	Até 3 anos	Skewness	-0,10	0,62
		Kurtosis	0,93	1,19
	3 a 10 anos	Skewness	-1,68	0,55
		Kurtosis	2,53	1,06
	Mais de 10 anos	Skewness	-1,18	0,26
		Kurtosis	1,59	0,51
Cultura	Até 3 anos	Skewness	0,43	0,62
		Kurtosis	-0,36	1,19
	3 a 10 anos	Skewness	-1,09	0,52
		Kurtosis	1,24	1,01

Diversidade no local de trabalho

	Mais de 10 anos	Skewness	-1,05	0,26
		Kurtosis	1,88	0,51
Recrutamento e Seleção	Até 3 anos	Skewness	1,41	0,62
		Kurtosis	1,90	1,19
	3 a 10 anos	Skewness	-1,51	0,52
		Kurtosis	5,33	1,01
	Mais de 10 anos	Skewness	0,95	0,27
		Kurtosis	1,90	0,53

Quadro 12

Avaliação da Normalidade das distribuições de cada dimensão em função da Antiguidade

	Antiguidade na EP	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Compromisso	Até 3 anos	0,20	13	,190	0,91	13	,184
	3 a 10 anos	0,20	19	,042	0,93	19	,178
	Mais de 10 anos	0,13	80	,002	0,90	80	,000
Comunicação	Até 3 anos	0,17	13	,200*	0,90	13	,116
	3 a 10 anos	0,20	19	,056	0,92	19	,111
	Mais de 10 anos	0,15	80	,000	0,85	80	,000
Formação e Desenvolvimento	Até 3 anos	0,37	13	,000	0,72	13	,001
	3 a 10 anos	0,24	19	,004	0,90	19	,044
	Mais de 10 anos	0,20	80	,000	0,92	80	,000
Condições de Trabalho	Até 3 anos	0,21	13	,128	0,92	13	,243
	3 a 10 anos	0,25	17	,005	0,80	17	,002
	Mais de 10 anos	0,15	87	,000	0,90	87	,000
Cultura	Até 3 anos	0,21	13	,105	0,92	13	,231
	3 a 10 anos	0,20	19	,047	0,90	19	,044
	Mais de 10 anos	0,22	86	,000	0,92	86	,000
Recrutamento e Seleção	Até 3 anos	0,42	13	,000	0,70	13	,001
	3 a 10 anos	0,29	19	,000	0,81	19	,001
	Mais de 10 anos	0,33	80	,000	0,82	80	,000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Quadro 13

Avaliação da Homogeneidade das variâncias de cada dimensão em função da Antiguidade

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Compromisso	0,65	2	117	,523
Comunicação	2,65	2	117	,075

Quadro 14

ANOVA para as dimensões Compromisso e Comunicação em função da variável Antiguidade

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Compromisso	Between Groups	0,33	2	0,17	0,86	,425
	Within Groups	22,58	117	0,19		
	Total	22,92	119			
Comunicação	Between Groups	0,28	2	0,19	0,90	,411
	Within Groups	18,04	117	0,15		
	Total	18,31	119			

Quadro 15

Teste de Kruskal-Wallis para as dimensões Formação e Desenvolvimento, Condições de Trabalho, Cultura e Recrutamento e Seleção em função da variável Antiguidade

	Total N	Test statistic	Degree of Freedom	Asymptotic Sig. (2-sided test)
Formação e Desenvolvimento	120	2,57	2	,276
Condições de Trabalho	117	8,04	2	,018
Cultura	120	0,54	2	,763
Recrutamento e Seleção	112	0,03	2	,987

Quadro 16

Comparação entre pares das Condições de Trabalho segundo o Teste de Kruskal-Wallis para a variável Antiguidade

	Test statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Mais de 10 anos – 3 a 10 anos	10,81	8,89	1,19	,232	,697
Mais de 10 anos – até 3 anos	27,09	9,96	2,72	,007	,020
3 a 10 anos – até 3 anos	16,48	12,35	1,34	,182	,546

Quadro 17

Avaliação da Normalidade das distribuições de cada dimensão em função das Habilitações

	Habilitações académicas		Statistic	Std. Error
Compromisso	9º ano ou inferior	Skewness	-2,00	0,55
		Kurtosis	6,62	1,06
	10º ano a 12º ano	Skewness	0,13	0,30
		Kurtosis	0,09	0,60
	Estudos Superiores	Skewness	0,07	0,41
		Kurtosis	-0,12	0,80
Comunicação	9º ano ou inferior	Skewness	-1,66	0,55
		Kurtosis	5,82	1,06
	10º ano a 12º ano	Skewness	0,80	0,30
		Kurtosis	0,01	0,60
	Estudos Superiores	Skewness	0,22	0,41
		Kurtosis	-0,99	0,80
Formação e Desenvolvimento	9º ano ou inferior	Skewness	-0,89	0,55
		Kurtosis	2,31	1,06
	10º ano a 12º ano	Skewness	-0,22	0,30
		Kurtosis	1,22	0,60
	Estudos Superiores	Skewness	-0,21	0,41
		Kurtosis	2,067	0,80
Condições de Trabalho	9º ano ou inferior	Skewness	-0,36	0,55
		Kurtosis	1,93	1,06
	10º ano a 12º ano	Skewness	-1,04	0,30
		Kurtosis	0,90	0,59
	Estudos Superiores	Skewness	-0,94	0,39
		Kurtosis	0,69	0,77
Cultura	9º ano ou inferior	Skewness	-0,54	0,55
		Kurtosis	2,19	1,06
	10º ano a 12º ano	Skewness	-1,05	0,30
		Kurtosis	1,69	0,59

Diversidade no local de trabalho

	Estudos Superiores	Skewness	-0,16	0,39
		Kurtosis	0,52	0,76
Recrutamento e Seleção	9º ano ou inferior	Skewness	1,75	0,55
		Kurtosis	3,94	1,06
	10º ano a 12º ano	Skewness	1,17	0,30
		Kurtosis	1,87	0,60
	Estudos Superiores	Skewness	-0,66	0,41
		Kurtosis	3,25	0,80

Diversidade no local de trabalho

Quadro 18

Avaliação da Normalidade das distribuições de cada dimensão em função das Habilitações

	Habilitações académicas	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Compromisso	9º ano ou inferior	0,24	17	,012	0,80	17	,002
	10º ano a 12º ano	0,13	62	,013	0,96	62	,065
	Estudos Superiores	0,10	33	,200*	0,97	33	,419
Comunicação	9º ano ou inferior	0,25	17	,008	0,79	17	,001
	10º ano a 12º ano	0,19	62	,000	0,91	62	,000
	Estudos Superiores	0,11	33	,200*	0,94	33	,079
Formação e Desenvolvimento	9º ano ou inferior	0,30	17	,000	0,87	17	,020
	10º ano a 12º ano	0,19	62	,000	0,95	62	,008
	Estudos Superiores	0,22	33	,000	0,91	33	,008
Condições de Trabalho	9º ano ou inferior	0,22	17	,024	0,87	17	,022
	10º ano a 12º ano	0,19	64	,000	0,91	64	,000
	Estudos Superiores	0,13	36	,108	0,92	36	,010
Cultura	9º ano ou inferior	0,21	17	,055	0,91	17	,087
	10º ano a 12º ano	0,24	64	,000	0,91	64	,000
	Estudos Superiores	0,16	37	,021	0,96	37	,167
Recrutamento e Seleção	9º ano ou inferior	0,39	17	,000	0,73	17	,000
	10º ano a 12º ano	0,35	62	,000	0,77	62	,000
	Estudos Superiores	0,26	33	,000	0,88	33	,002

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Quadro 19

Avaliação da Homogeneidade das variâncias da Cultura em função das Habilitações

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,29	2	117	,748

Quadro 20

ANOVA para a Cultura em função das Habilitações

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,08	2	0,04	0,21	,807
Within Groups	22,79	117	0,20		
Total	22,87	119			

Quadro 21

Teste de Kruskal-Wallis para as dimensões Compromisso, Comunicação, Formação e Desenvolvimento, Condições de Trabalho e Recrutamento e Seleção em função da variável Habilitações

	Total N	Test statistic	Degree of Freedom	Asymptotic Sig. (2-sided test)
Compromisso	120	0,40	2	,820
Comunicação	120	0,12	2	,944
Formação e Desenvolvimento	120	3,02	2	,221
Condições de Trabalho	117	5,55	2	,062
Recrutamento e Seleção	112	2,978	2	,226

Quadro 22

Avaliação da Normalidade das distribuições de cada dimensão em função da Idade

	Idade		Statistic	Std. Error
Compromisso	Até 30	Skewness	-0,10	0,69
		Kurtosis	0,09	1,33
	31 a 40	Skewness	0,39	0,38
		Kurtosis	-0,49	0,74
	41 a 50	Skewness	0,51	0,35
		Kurtosis	0,01	0,68
	+ de 51	Skewness	-1,89	0,58
		Kurtosis	4,83	1,12
Comunicação	Até 30	Skewness	-,37	0,69
		Kurtosis	-0,57	1,33
	31 a 40	Skewness	1,01	0,38
		Kurtosis	1,40	0,74
	41 a 50	Skewness	0,75	0,35
		Kurtosis	-0,03	0,68
	+ de 51	Skewness	-2,12	0,58
		Kurtosis	6,95	1,12
Formação e Desenvolvimento	Até 30	Skewness	-0,41	0,69
		Kurtosis	1,04	1,33
	+ de 51	Skewness	-0,27	0,38
		Kurtosis	2,64	0,74
	41 a 50	Skewness	-0,16	0,35
		Kurtosis	0,06	0,68
	+ de 51	Skewness	-1,49	0,58
		Kurtosis	4,70	1,12
Condições de Trabalho	Até 30	Skewness	-1,08	0,69
		Kurtosis	1,27	1,33
	31 a 40	Skewness	-1,11	0,37
		Kurtosis	0,74	0,73

Diversidade no local de trabalho

	41 a 50	Skewness	-0,22	0,34
		Kurtosis	-0,78	0,67
	+ de 51	Skewness	-1,09	0,56
		Kurtosis	1,00	1,09
Cultura	Até 30	Skewness	0,33	0,69
		Kurtosis	-1,16	1,33
	31 a 40	Skewness	-1,10	0,37
		Kurtosis	2,67	0,72
	41 a 50	Skewness	-0,24	0,34
		Kurtosis	0,11	0,66
	+ de 51	Skewness	-1,54	0,55
		Kurtosis	2,43	1,06
Recrutamento e Seleção	Até 30	Skewness	-0,614	0,69
		Kurtosis	0,642	1,33
	31 a 40	Skewness	1,868	0,38
		Kurtosis	6,129	0,74
	41 a 50	Skewness	0,726	0,35
		Kurtosis	1,026	0,68
	+ de 51	Skewness	2,092	0,58
		Kurtosis	8,257	1,12

Quadro 23

Avaliação da Normalidade das distribuições de cada dimensão em função da Idade

	Idade	Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.
Compromisso	Até 30	0,98	10	,963
	31 a 40	0,96	39	,131
	41 a 50	0,95	47	,044
	+ de 51	0,81	15	,005
Comunicação	Até 30	0,94	10	,531
	31 a 40	0,90	39	,003
	41 a 50	0,92	47	,004
	+ de 51	0,77	15	,001
Formação e Desenvolvimento	Até 30	0,91	10	,290
	31 a 40	0,91	39	,003
	41 a 50	0,95	47	,043
	+ de 51	0,81	15	,005
Condições de Trabalho	Até 30	0,92	10	,346
	31 a 40	0,87	40	,000
	41 a 50	0,96	49	,060
	+ de 51	0,80	16	,002
Cultura	Até 30	0,94	10	,510
	31 a 40	0,89	41	,001
	41 a 50	0,97	50	,186
	+ de 51	0,80	17	,002
Recrutamento e Seleção	Até 30	0,92	10	,361
	31 a 40	0,66	39	,000
	41 a 50	0,89	47	,000
	+ de 51	0,57	15	,000

Quadro 24

Teste de Kruskal-Wallis para as dimensões Compromisso, Comunicação, Formação e Desenvolvimento, Condições de Trabalho, Cultura e Recrutamento e Seleção em função da variável Idade

	Total N	Test statistic	Degree of Freedom	Asymptotic Sig. (2-sided test)
Compromisso	118	1,19	3	,755
Comunicação	118	8,17	3	,043
Formação e Desenvolvimento	118	1,27	3	,737
Condições de Trabalho	115	2,45	3	,484
Cultura				
Recrutamento e Seleção	111	0,305	3	,959

Quadro 25

Comparação entre pares da Comunicação segundo o Teste de Kruskal-Wallis para a variável Idade

	Test statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
31 a 40 – 41 a 50	-11,14	7,14	-1,56	,119	,711
31 a 40 – +51	-18,67	9,77	-1,91	,056	,336
31 a 40 – até 30	29,84	11,95	2,50	,013	,075
41 a 50 – +51	-7,54	9,51	-0,79	,428	1,000
41 a 50 – até 30	18,70	11,73	1,59	,111	,666
+50 – até 30	11,17	13,50	0,83	,408	1,000

Anexo K – Análise de dados dos Questionários das Chefias

Quadro 1

Média da dimensão Compromisso e dos respetivos itens

	N	Mean	Std. Deviation
Compromisso	8	3,345	0,23
1. A organização assume o compromisso e a promoção da diversidade ao nível da gestão de topo e outros níveis hierárquicos	8	3,88	0,35
2. A organização contempla, de forma explícita, nos documentos estratégicos a diversidade enquanto valor	8	3,88	0,35
3. A organização possui um programa/planeamento formal para implementar e apoiar a diversidade no local de trabalho	8	3,13	0,64
3.1. A gestão de topo está ativamente envolvida	8	3,13	0,64
3.2. Foram nomeadas uma ou mais pessoas para gerirem a sua implementação	8	3,13	0,64
3.3. Foi atribuído um orçamento próprio para as iniciativas de promoção de diversidade	4	2,75	0,50
4. A organização estabeleceu objetivos concretos relativos à diversidade no local de trabalho	8	2,75	0,71
5. A organização revê e avalia os resultados dos seus processos por forma a identificar melhorias na integração da diversidade nas suas políticas e práticas	8	3,13	0,64
6. A organização integra nos seus relatórios de gestão a temática da diversidade	6	3,17	0,41
7. A organização ausculta os/as seus/as colaboradores/as para identificar as suas necessidades e/ou atitudes face à diversidade	8	2,88	0,64
8. A organização partilha os resultados relacionados com a diversidade junto das/os suas/seus colaboradoras/es	8	3,25	0,71

Diversidade no local de trabalho

9. Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em:	8	4,00	0,00
9.1. Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade			
9.2. Inovação e criatividade	8	3,75	0,46
9.3. Maior motivação e eficiência	8	3,50	0,54
9.4. Vantagem competitiva em relação a outras organizações	6	3,50	0,55
9.5. Eficiência económica e rentabilidade	7	3,43	0,54
9.6. Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente	8	3,50	0,54
9.7. Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços	7	3,29	0,49
10. A organização audita os seus processos para avaliar a integração/conformidade da diversidade	6	2,83	0,41
11. A organização tem práticas/procedimentos documentados para gerir a diversidade	7	3,57	0,54

Quadro 2

Média da dimensão Comunicação e dos respetivos itens

	N	Mean	Std. Deviation
Comunicação	8	3,07	0,46
1. A minha organização possui um plano de comunicação para a diversidade	8	3,25	0,71
2. Existe na minha organização um processo para garantir que a comunicação evita estereótipos	6	3,17	0,98
3. A comunicação interna está acessível a todos/as os/as colaboradores/as	8	3,25	0,71
4. É feita uma avaliação sobre o modo como a comunicação é transmitida por forma a identificar potenciais pontos de melhoria	7	2,57	0,535
5. Existem na organização instrumentos para comunicar as iniciativas para a diversidade	8	3,00	0,535
6. Os resultados das avaliações relativas à diversidade são públicos e/ou reportados	7	3,14	0,69

Quadro 3

Média da dimensão Formação e Desenvolvimento e dos respectivos itens

	N	Mean	Std. Deviation
Formação e Desenvolvimento	8	3,12	0,57
1. Existe um plano de formação para todos/as os/as colaboradores/as	8	3,00	0,54
2. O plano de formação inclui um módulo relacionado com a diversidade	3	2,00	0,00
3. Foram introduzidas na organização atividades e ferramentas para a sensibilização e aumento de consciência sobre a diversidade	8	3,63	0,52
4. O acolhimento/integração de novas/os colaboradoras/es prevê informação acerca da política da diversidade da organização	6	2,83	0,75
5. Os planos de desenvolvimento de carreira têm em consideração a diversidade dos/as colaboradores/as	7	3,29	0,49
6. Os planos de desenvolvimento de carreira dirigem-se efetivamente a todas/os as/os colaboradoras/es	8	3,13	0,99
7. Existem programas de formação diferenciados para chefias e colaboradores/as acerca da gestão da diversidade	8	3,00	0,93
8. A minha organização audita regularmente os processos de RH (avaliação de desempenho, identificação de potencial, acesso à formação e progressão), no sentido de identificar e minimizar eventuais enviesamentos nos critérios	6	3,17	0,75

Quadro 4

Média da dimensão Condições de Trabalho e dos respectivos itens

	N	Mean	Std. Deviation
Condições de Trabalho	8	3,09	0,42
1. A flexibilidade existente adequa-se a todas/os	7	3,14	1,07
2. As estratégias para conciliação trabalho-vida adequam-se às necessidades de todos/as	7	3,00	0,58
3. As tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características individuais dos/as colaboradores/as	7	3,14	0,38
4. Os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho são ajustados às características e necessidades individuais dos/as colaboradores/as	7	3,29	0,49
5. Os/As colaboradores/as são ativamente envolvidos/as na distribuição de tarefas, métodos e/ou horários	8	3,00	0,76
6. Os benefícios existentes abrangem as necessidades de todos/as os/as colaboradores/as	7	3,14	0,90
7. Os critérios de evolução salarial são os mesmos para todos/as os/as colaboradores/as	7	3,14	0,90
8. As fontes de iniquidade salarial são identificadas e eliminadas	5	2,40	0,55

Quadro 5

Média da dimensão Cultura e dos respetivos itens

	N	Mean	Std. Deviation
Cultura	8	3,43	0,39
1. Existe na organização uma prática/cultura de valorização, promoção e inclusão da diversidade de cada pessoa	8	3,38	0,74
2. Na rotina diária de trabalho, tanto colaboradores/as como chefias agem de acordo com os valores da diversidade na organização	8	3,38	0,52
3. Existem iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão	8	2,88	0,84
4. A organização tenta tirar partido da capacidade e potencial das/dos suas/seus colaboradoras/es e das equipas	8	3,38	0,52
5. A organização considera aspetos da diversidade quando avalia a satisfação dos/as colaboradores/as	7	3,43	0,54
6. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação	8	4,00	0,00
7. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características	8	3,50	0,76

Quadro 6

Média da dimensão Recrutamento e Seleção e dos respetivos itens

	N	Mean	Std. Deviation
Recrutamento e Seleção	8	3,40	0,43
1. A organização promove práticas de recrutamento e seleção de pessoas com base em princípios de diversidade e inclusão	6	3,17	0,41
2. A organização promove anúncios de ofertas de emprego que respeitem a diversidade	7	3,43	0,54
3. A organização procura aumentar o seu potencial recrutando diferentes tipos de colaboradores/as	7	3,43	0,54
4. A diversidade dos/as colaboradores/as reflete as características da comunidade onde a organização se insere	8	3,38	0,52
5. As características das/os candidatas/os são consideradas no processo de recrutamento e seleção enquanto impulsionadoras para adequar as condições de trabalho	7	3,14	0,69
6. Os métodos usados no processo de recrutamento e seleção são sensíveis às necessidades específicas dos/as candidatos/as	7	3,00	0,58
7. A organização realiza entrevistas de saída aos colaboradores/as onde procura identificar eventuais causas relacionadas com questões de discriminação	6	3,33	0,52
8. Os perfis de recrutamento e seleção abarcam as características individuais dos/as candidatos/as, no sentido de promover equidade nas oportunidades	8	3,63	0,52
9. Os/As colaboradores/as responsáveis pelo recrutamento e seleção frequentam ações de formação sobre diversidade	7	3,29	0,49