

Análise do impacto da Carta Portuguesa para a Diversidade nas organizações signatárias

Rebeca Reis dos Santos Inácio de Chaby

Mestrado em Psicologia Comunitária e Proteção de Crianças e Jovens em risco

Orientador(a):

Doutora Miriam Rosa, Investigadora Integrada e Professora
Assistente Convidada

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021

Análise do impacto da Carta Portuguesa para a Diversidade nas organizações signatárias

Rebeca Reis dos Santos Inácio de Chaby

Mestrado em Psicologia Comunitária e Proteção de Crianças e Jovens em risco

Orientador(a):

Doutora Miriam Rosa, Investigadora Integrada e Professora
Assistente Convidada

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021

Resumo

A diversidade aumentou na força de trabalho nas últimas tanto nos Estados Unidos (US Bureau of Labor Statistics, 2012) como internacionalmente (Mor Barak, 2011), e a tendência é que continue a crescer (Jackson et al. 2003, Triandis et al.1994, Williams & O'Reilly 1998). Um fenómeno que tem vindo a originar novos e complexos desafios políticos e organizacionais, que têm sido descritos na literatura (Phillimore, 2015; Vertovec, 2007). A iniciativa europeia das Cartas para a Diversidade nasceu com o intuito de estimular e potenciar a diversidade nas organizações. Assim, a Carta Portuguesa para a Diversidade (CPD), aplicou um questionário de monitorização, no ano de 2017, e outro no final de ano de 2018. O presente estudo pretendeu analisar os resultados dos mesmos, no sentido de uma reflexão sobre os impactos da assinatura da CPD. Deste modo, pretende servir como ferramenta de reflexão sobre a gestão da diversidade nas organizações signatárias. Com uma amostra de 52 organizações na primeira vaga, e de 45 na segunda, enquadrando-se num estudo exploratório. Apesar de não ter sido possível inferir uma melhoria nos impactos da CPD, dado que apenas 16 organizações responderam em ambas as vagas, foi exequível concluir que a diversidade foi descrita como uma mais-valia pelas organizações, e que foram incluídas nas suas iniciativas as várias dimensões da diversidade. Os resultados são discutidos à luz da literatura sobre diversidade organizacional. Por fim, são apresentadas sugestões para futuras pesquisas e uma proposta de otimização do instrumento de monitorização.

Palavras-Chave: diversidade; diversidade organizacional; gestão da diversidade

2910 Social Structure & Organization

3020 Group & Interpersonal Processes

3000 Social Psychology

Abstract

Diversity has increased in terms of the workforce in the recent decades, both in the United States (US Bureau of Labor Statistics, 2012) and internationally (Mor Barak, 2011), and the trend is for this to continue to grow (Jackson et al. 2003, Triandis et al. .1994, Williams & O'Reilly 1998). A phenomenon giving place to new and complex political and organisational challenges have been added to the literature (Phillimore, 2015; Vertovec, 2007). The European Charters for Diversity initiative was created to stimulate and enhance diversity in associations. Thus, the Portuguese Charter for Diversity (CPD) applied a monitoring survey in 2017, and another at the end of 2018. This study aimed to analyse results and to reflect on the impact of the CPD signature. Serving as a reflection tool on the coordination of diversity in the signatory associations. With 52 associations in the first wave, and 45 in the second, they fit into an exploratory study. Although it was impossible to determine an improvement in the impacts of CPD, given that only 16 organisations feedback was obtained in both waves, it was concluded that diversity was considered an added value by these organisations, and them including various forms of diversity in their initiatives. These results are discussed in light of the literature on organisational diversity standpoint of view. Finally, there are suggestions for future research and a proposal for optimising the monitoring tools.

Keywords: diversity; organizational diversity; diversity management

2910 Social Structure & Organization

3020 Group & Interpersonal Processes

3000 Social Psychology

Agradecimentos

No sentido da realização de mais um sonho e objetivo de vida, este trabalho projeto não teria sido realizado sem o enorme apoio, incentivo e participação de algumas pessoas, expressando desta forma os meus sinceros agradecimentos:

À minha orientadora, Professora Miriam Rosa, por toda a disponibilidade, amabilidade, e empatia que sempre teve para comigo.

À minha família, em especial ao meu filho, irmã e pais por toda a ajuda, amor e inspiração.

A todos aqueles que com a sua amizade me apoiaram.

À APPDI por toda a disponibilidade

Muito obrigada a todos!

Índice

Capítulo I – Enquadramento Teórico	18
1.1 A diversidade em contexto	18
1.3 Abordagens teóricas à diversidade organizacional.....	20
1.4 Os efeitos da diversidade em contextos organizacionais.....	22
1.4.1. Perspetivas sobre os efeitos da diversidade	24
1.5 Gestão da diversidade organizacional	26
Capítulo II	29
2.1 Uma breve descrição sobre a Carta para a Diversidade	29
2.2 A Carta Portuguesa para a Diversidade	30
2.3 O presente trabalho	31
Capítulo III - Metodologia	32
3.1 Participantes.....	32
3.2 Procedimento	34
3.3 Instrumento de medida	35
3.3.1 Estratégia analítica.....	38
Capítulo IV	40
4.1 Resultados.....	40
Capítulo V	56
5.1 Discussão de resultados	56
5.2 Proposta de otimização do questionário (instrumento de monitorização).....	59
5.3 Limitações, outras sugestões futuras e contributo do trabalho	66
5.4 Conclusão	66
Referências	67
Anexos.....	72

Índice de Quadros

Quadro 3.1 – <i>Ano de assinatura da carta</i>	28
Quadro 3.2 - <i>Número de colaboradores nas organizações em Portugal a 1 de janeiro</i>	28
Quadro 3.3. - <i>Principal setor de atividade das organizações</i>	28
Quadro 4.1. - <i>Atividades da Plataforma Europeia das Cartas da Diversidade</i>	35
Quadro 4.2.- <i>Inclusão da diversidade nos valores e na cultura organizacional</i>	36
Quadro 4.3. - <i>Envolver a gestão de topo e outros níveis hierárquicos</i>	36
Quadro 4.4. - <i>Ajustar o recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas à diversidade</i>	37
Quadro 4.5. - <i>Proporcionar iguais oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira</i>	38
Quadro 4.6. - <i>Incluir a diversidade na comunicação interna e externa</i>	39
Quadro 4.7. - <i>Adaptar as condições de trabalho às características das pessoas</i>	39
Quadro 4.8. - <i>Impacto da assinatura da Carta da Diversidade no desenvolvimento de políticas de diversidade</i>	40
Quadro 4.9. - <i>Atividades concretas introduzidas ou reforçadas nas organizações para promover a diversidade</i>	40
Quadro 4.10 - <i>Quantidade de organizações que mediram o grau de consciencialização ao tema da diversidade</i>	42
Quadro 4.11. - <i>Forma como as organizações mediram o grau de consciencialização ao tema da diversidade</i>	43
Quadro 4.12 - <i>Estimativa do número de colaboradoras/es* que aumentaram o seu nível de consciencialização aos temas da diversidade</i>	43
Quadro 4.13 - <i>Desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade os impactos sentidos nas organizações nas variadas áreas</i>	44
Quadro 4.14. - <i>Descrição dos impactos</i>	46
Quadro 4.15. - <i>Explicitação dos impactos</i>	47
Quadro 4.16. - <i>Áreas em que ocorreu mudança ou reforço nas políticas de diversidade</i>	47
Quadro 4.17.- <i>Temas a que se dirigem as iniciativas de diversidade</i>	49
Quadro 4.18. - <i>Grupos-alvo a que se dirigiram as políticas de diversidade</i>	49
Quadro 4.19. - <i>Número de organizações com uma pessoa responsável pela gestão da diversidade</i>	50

Quadro 4.20. - <i>Departamento em que se encontra a pessoa responsável pela diversidade</i>	51
Quadro 4. 21. - <i>Como é que a gestão de topo/administração está envolvida na gestão da diversidade</i>	51

Glossário de siglas

CPD – Carta Portuguesa para a Diversidade

CPPD - Carta Portuguesa para a Diversidade

KSAs - knowledge, skills, and abilities

APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão

ODDH- Observatório da deficiência e direitos humanos

IEFP- Instituto de Emprego e Formação Profissional

INR - Instituto Nacional para a Reabilitação

TAC – Teoria da auto-categorização

TIS - Teoria da identidade social

I&D – Investigação e desenvolvimento

PME - Pequenas e médias empresas

EU/EU – União Europeia

RH – Recursos Humanos

Introdução

O presente estudo surge no contexto da Carta Portuguesa para a Diversidade (CPPD) e consiste na realização de uma análise de possíveis impactos da mesma, nas organizações signatárias. Deste modo, pretende servir como uma ferramenta de reflexão sobre a gestão da diversidade nas organizações signatárias portuguesas.

O objetivo geral consiste em analisar o nível de comprometimento com a diversidade, das organizações signatárias, e se este, é operacionalizado em iniciativas concretas. Os objetivos específicos incluem: a caracterização das organizações signatárias, a análise da perceção das organizações, sobre os impactos da assinatura da carta, nomeadamente sobre: o papel da diversidade para as organizações; o nível de sensibilização e domínio do conceito de diversidade; e os tipos de práticas, no campo da diversidade, que as organizações adotam a nível do: Compromisso da Gestão e da Comunicação; Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento e Condições de trabalho; Estruturas presentes na organização de apoio à inclusão; e motivos contrários e/ou obstáculos à implementação de ações concretas pró diversidade.

Contextualização do conceito de diversidade

O construto diversidade, tende a ser descrito como as diferenças e características nos indivíduos, que podem ser observáveis, demográficas e prontamente detetáveis (por exemplo, sexo, etnia e idade), ou dimensões relacionadas à tarefa (por exemplo, estatuto/posição na organização, nível académico e experiência laboral/curriculum), bem como dimensões psicológicas (por exemplo, atitudes, personalidade e valores) (Bond & Haynes, 2014).

A nível global, e sobretudo nas economias mais prósperas, tem havido um aumento significativo da diversidade (Vertovec, 2007), nomeadamente a diversidade organizacional (van Knippenberg & Schippers, 2007). De acordo com Klingner (1994), desde as décadas de 40/50, que a composição demográfica de muitos locais de trabalho, se está a alterar radicalmente. Também existe evidência que sugere que outras dimensões da diversidade menos visíveis, como a orientação sexual ou religiosa e alguns tipos de deficiência, também estão cada vez mais presentes na força de trabalho (Catalyst, 2012).

A diversificação da força de trabalho está relacionada com um conjunto de mudanças, na missão, cultura, políticas e programas organizacionais, projetados para aumentar a eficácia organizacional, transformando de uma tendência em tolerar a diversidade, para o respeito e a valorização da mesma (Klingner, 1994). De acordo com esta perspetiva, a diversidade organizacional, requer e tende a gerar, uma transformação na forma como as organizações fazem as suas atividades e/ou negócios, ao invés de uma simples e exclusiva adaptação das políticas e

iniciativas pré-existentes, com a intenção de responder às necessidades específicas de determinados grupos. Deste modo, a diversidade requer um empenho para caracterizar, e compreender a variedade de conhecimentos, competências e habilidades (“knowledge, skills, and abilities”; KSAs), que membros de diversas culturas e grupos têm potencial para trazer para o local de trabalho, no sentido de estimular conscientemente esses KSAs, como uma peça-chave para tornar as organizações bem-sucedidas e produtivas (Klingner, 1994).

A fase da globalização que o mundo experiênciava, e a conseqüente mudança demográfica da força de trabalho, e as subseqüentes pressões sociais para igualdade e integração, tornaram a gestão da diversidade mais desafiante (Singh et al.,2013).Ao redor da necessidade indiscutível de gerir melhor a diversidade, nasce a Carta para a Diversidade (CPD). A CPD foi criada por iniciativa da Comissão Europeia no âmbito da Estratégia Europa 2020, e é um instrumento que tem como propósito promover o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo da UE (União Europeia), e que tem como missão e princípio a promoção da diversidade, entendida como o reconhecimento, e o respeito e valorização das diferenças entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo ou crença, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, estado civil, situação familiar, orientação política, ideológica ou social, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação. Trata-se de um documento assinado de forma voluntária por organizações de vários setores (público, privado, com e sem fins lucrativos), que prevê o comprometimento com a Diversidade, como um valor fundamental da identidade organizacional e um princípio orientador das políticas e ações, internas e externas das organizações (APPDI, 2020).

A Carta Portuguesa para a Diversidade, foi fundada a 31 de março de 2016, contudo, desconhece-se o impacto dessa subscrição para as organizações signatárias. Existem dados recolhidos, de dois questionários de monitorização, respondidos voluntariamente, pelas organizações signatárias, uma primeira vaga em 2017 e uma segunda vaga do fim de 2018 e do início de 2019. Até à presente data, os mesmos ainda não tinham sido analisados aprofundadamente.

O presente trabalho de projeto, tem, assim, como propósito, analisar os dados, reportar os respetivos resultados, e propor medidas futuras. O mesmo, está dividido por V capítulos. O capítulo I, contém uma revisão de literatura relevante sobre a diversidade, nomeadamente a organizacional, e a gestão desta, bem como, uma visão geral das Cartas da Diversidade na União Europeia, mais precisamente de Portugal, e uma descrição da sua relevância para as organizações.

O Capítulo II especifica os objetivos do presente estudo e descreve os passos metodológicos realizados, desta forma, esta secção divide-se por subcapítulos, descrevendo o procedimento da recolha de dados e as técnicas de análise de dados. O Capítulo III, está dividido em dois subcapítulos, um que descreve os resultados encontrados e a interpretação dos mesmos. O Capítulo IV, apresenta uma discussão geral sobre os resultados, e uma proposta de melhoria/otimização do instrumento de

monitorização. Por fim, uma reflexão sobre as contribuições e limitações práticas do mesmo, fazendo sugestões para futuras pesquisas no âmbito da Carta Portuguesa da Diversidade.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1 A diversidade em contexto

A diversidade tem sido considerada um dos aspetos mais representativos das sociedades contemporâneas. Caracteristicamente conceptualizada como as diferenças entre os indivíduos em qualquer característica que possa levar à perceção de que outra pessoa é diferente, (van Knippenberg et al., 2004). Podendo também ser percebida como uma característica de um agrupamento social (grupo, organização, sociedade), que reflete o grau em que existem diferenças objetivas ou subjetivas, entre as pessoas, dentro do grupo (Jackson 1992, Triandis et al. 1994, Williams & O'Reilly 1998).

A diversidade, diz respeito a um número quase ilimitado de dimensões, variando de nacionalidade, de histórico religioso a histórico funcional, de competências de tarefa a aptidões relacionais, e de inclinação política a preferência sexual (van Knippenberg et al., 2004). Todavia, na prática, a investigação sobre diversidade tem se focado particularmente, em género, idade, etnia, estabilidade socioeconómica, nível académico, e experiência profissional (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998).

Variadas pesquisas sugeriram que a diferença mais relevante subjacente às dimensões da diversidade, é aquela entre a diversidade de categorias sociais e a diversidade informacional/funcional (van Knippenberg et al., 2004). A diversidade de categorias sociais, isto é, as diferenças em atributos prontamente detetáveis, como sexo, idade e etnia – e a diversidade informacional / funcional - diferenças em formas menos visíveis, e derivados atributos que são mais relacionados ao trabalho, como experiência e/ ou competências laborais e nível académico (Jackson, 1992; Jehn, et al., 1999; Milliken & Martins, 1996; Tsui et al., 1992). Essas distinções, podem conceber obstáculos que impedem a aceitação ou a inclusão dos trabalhadores (Prasad et al., 2006). A diversidade diz respeito à forma como os indivíduos se percebem a si próprios e aos outros, sendo que essas perceções condicionam as suas interações (Patrick & Kumar, 2012).

A diversidade, também pode ser definida por identidades sociais que carregam uma história de acesso diferenciado, tanto a recursos como a influência, dentro da sociedade (Bond & Haynes, 2014). As limitações possíveis, com que se confrontam certos grupos sociodemográficos podem variar, bem como as questões e as dinâmicas que circulam em torno, trazendo novos desafios particularmente exigentes para as organizações (Ely & Roberts, 2008; Fassinger, 2008). Em Portugal também ainda se denota pouca representatividade de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho. De acordo, com os Censos (2001), 71% da população residente em Portugal, com 15 ou mais anos com deficiência, não tinha atividade económica e 3% estava no desemprego (PORDATA 2021) e em 2019 esse número subiu para 4,2% (ODDH, 2020). Concebido pelo Observatório da deficiência e direitos humanos (ODDH), o Relatório “Pessoas com Deficiência em Portugal – Indicadores de Direitos Humanos 2020” evidenciou as repercussões laborais negativas

da pandemia provocada pela Covid-19, nas pessoas com deficiência, salientando a vulnerabilidade estrutural deste grupo no acesso ao emprego. O Inquérito Europeu às Condições de Vida e Rendimento (EU-SILC, 2018) evidenciou que em 2018, a taxa de abandono escolar precoce nos alunos e alunas com deficiência com idades entre os 18 e os 24 anos em Portugal era de 21,9%, bastante superior à percentagem dos alunos sem deficiência (11,8%) (ODDH, 2021; PORDATA, 2021). Porém, depois do dia 1 maio de 2021, as pessoas com qualquer tipo de deficiência podem procurar emprego através de uma nova agência que articula empresas e setor social. (TSF, 2021).

No que diz respeito às disparidades de género, a política portuguesa revela ainda desigualdades entre homens e mulheres. Portugal, nunca teve uma mulher como presidente da república, e teve apenas uma primeira-ministra e uma presidente da Assembleia Constituinte e Assembleia da República (. Porém, no que concerne ao número de deputados houve uma significativa melhoria, sendo que em 1976 havia 15 mulheres deputadas e em 2019, o número ascendeu a 89 deputadas (39%) (PORDATA, 2021).

O mundo laboral em Portugal, também reflete as desigualdades de género, nomeadamente, na remuneração média, dos homens no ano de 2019, era 1.073,8 euros e a das mulheres é de 922,6 euros (PORDATA, 2021), a disparidade entre sexos na remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem, em 2019 era -14,1%, em 1985 era -22,1% (EUROSTAT, 2020).

Na percentagem de desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional, mais uma vez encontra-se uma disparidade entre sexos: em 1983, 4,6% eram homens e 11,6% mulheres, em 2019 os homens representavam 5,8% e as mulheres 7,1% (PORDATA, 2021). No número de docentes no ensino superior, se observa uma disparidade ainda presente, visto que a percentagem de docentes do sexo feminino do ensino superior, no ano de 2001 o total de mulheres era 40,8%, e nas universidades de 37,2% e no sistema politécnico de 46,5%. No ano de 2019, houve uma ligeira melhoria, de 45,8% em ambos os ensinos, e no sistema universitário 44,1%, e no politécnico 48,5% (PORDATA, 2021),

No sector político, também verifica desigualdades de género , sendo que a percentagem de mulheres nos governos nacionais, em 2003, apenas 22,6% mulheres nos governos nacionais na UE27, no mesmo ano em Portugal contabilizavam-se 18,9%. Em 2020, a percentagem subiu para 32,7 na EU e em Portugal 38,6%. Relativamente à percentagem de mulheres em quadros superiores, nos conselhos de administração nas maiores empresas cotadas em bolsa, também houve um ligeiro aumento, embora menos significativo do que nas restantes áreas, sendo a percentagem da UE27 em 2003, 8,2 %, e em Portugal 3,5 %, em 2020 houve um aumento, sendo a percentagem da EU27 de 29,5%, e de Portugal, 26,6% (PORDATA, 2021). Os homens, quando inseridos no mercado laboral, habitualmente ocupam cargos mais elevados do que as mulheres. A título de exemplo, um terço (33%) dos gerentes na UE em 2019 eram mulheres. A percentagem de mulheres nesta posição não era superior a 50% em nenhum dos Estados-Membros (EUROSTAT, 2021).

Na UE em 2018, as mulheres auferiam 14,8% menos do que os homens quando comparada a média bruta por hora. Em média, as mulheres auferiram menos do que os homens em todos os Estados-Membros, embora as disparidades salariais entre homens e mulheres sejam variáveis (EUROSTAT, 2021).

Algumas investigações sugerem que os grupos minoritários têm uma probabilidade inferior, de exercer e desempenhar posições de liderança nas organizações, uma disparidade que é superior no topo da hierarquia organizacional (Wilson et al., 2013). Particularmente, quando membros de grupos minoritários são promovidos e ascendem a cargos de autoridade e poder, tende a ser em seções ou géneros de atividades, de baixo vencimento e prestígio, em que estão em grande número (especialmente as oriundas de minorias étnicas) (Stainback & Tomaskovic-Devey, 2009). Estudos sugerem ainda que esses líderes oriundos de grupos minoritários, tendem a distanciar-se das questões de diversidade, consequência de possíveis pressões para se conformarem a tais orientações culturais e quiçá com o receio de destacar a relevância das diferenças de estatuto (sobretudo étnico) (Bradshaw & Wicks, 2000; Wilson et al., 2013). A nível laboral em Portugal, a título de exemplo, em 2011 a população de nacionalidade cabo-verdiana, tinha uma taxa de desemprego de 28%, comparativamente com a de nacionalidade portuguesa 13% (menos de metade), estando também empregada em profissões pouco qualificadas (37% vs. 13%), e a auferir rendimentos, em média, 124 euros mensais a menos (479 euros vs. 603, em 2009) (Roldão, 2016). A desigualdade é mais evidente, nas profissões de topo, uma vez que os Cabo-verdianos eram apenas 2,6% vs. 23% em 2011 (Raposo et al., 2019). Em 2009, os poucos que ocupavam profissões intelectuais e científicas auferiram, em média, menos 564 euros mensais (Raposo et al., 2019). Porém, em Portugal, a representatividade étnico-racial na esfera política, teve um avanço pequeno, mas significativo, com a entrada histórica de três deputadas negras no parlamento português no atual governo.

Pelas razões supramencionadas, houve um crescimento global, de progressos legislativos, que condenam práticas discriminatórias no mundo laboral, com base no sexo, género, origem étnico-racial, deficiência, religião e nacionalidade (Mor Barak, 2011). O ideal de inclusão efetiva dos grupos minoritários em determinados sectores, já se tornou uma exigência legal em muitos países (por exemplo através de quotas), contudo ainda há muitos esforços a serem feitos, no sentido alcançar um clima de diversidade positiva nos locais de trabalho e na regulamentação (Report inequality, 2018).

1.3 Abordagens teóricas à diversidade organizacional

A diversidade organizacional, pode ser descrita como a distinção entre atributos demográficos rapidamente observáveis, e atributos menos facilmente discerníveis, mais relacionados ao trabalho, como diferenças na formação educacional ou prática (Jackson 1992, Jehn et al. 1999, Milliken &

Martins 1996, Pelled et al. 1999, Schneider & Northcraft 1999, Tsui et al. 1992; cf. Harrison et al. 1998).

Desde a década de 70/80, que a diversidade aumentou nos grupos de trabalho das organizações, nomeadamente na sua composição demográfica (Jackson, 1992; Triandis et al. 1994; Williams & O'Reilly, 1998). A evolução demográfica da força de trabalho, tem sido particularmente bem documentada nos Estados Unidos (US Bureau of Labor Statistics, 2012), mas mudanças semelhantes têm vindo a ocorrer por todo o mundo (Mor Barak, 2011).

De acordo com Klinger (1994), a diversidade demográfica é acompanhada por pressões económicas, à medida que as mudanças tecnológicas e a globalização económica, aumentam as demandas dos empregadores públicos e privados, por uma força de trabalho altamente qualificada. Sendo igualmente acompanhada, de pressões políticas por parte de mulheres, minorias étnicas, trabalhadores mais velhos, imigrantes e pessoas com deficiência. Tendo vindo a resultar em mudanças legais nos direitos dos trabalhadores, de grupos anteriormente excluídos e/ou discriminados (ex. idade; deficiência, género, discriminação, etnia). Nesse sentido o autor aconselhou há mais de 20 anos, as organizações a projetar e implementar programas de diversificação da força de trabalho, envolvendo mudanças na missão, cultura, política e prática organizacional. As tendências económicas amplificam a importância de atender à diversidade sociocultural e de base demográfica, e existem cada vez mais, incentivos legais para atender a essas dimensões de diversidade (Bond & Haynes, 2014).

Segundo Brief, (2008) as desigualdades sobre determinados grupos no mercado de trabalho, devido a características pessoais particulares, é um universal e duradouro fenómeno em constante evolução. As disparidades baseadas em preconceitos e discriminação, têm mais probabilidade de ser acompanhadas por desvantagens atuais, do que diferenças que resultam do estilo pessoal ou área de especialização (Prasad et al., 2006). Neste contexto, surgiu um termo “glass ceiling” (teto de vidro), que é frequentemente invocado, sobre as barreiras invisíveis, sistémicas e impenetráveis, que certos grupos enfrentam na mobilidade ascendente da hierarquia organizacional (US Bureau of National Affairs, 1995). Da mesma forma, foi conceptualizado o termo “sticky floor” (em português, piso pegajoso) (Harlan & Berheide, 1994), que se refere à representatividade desproporcionalmente alta, de membros de grupos historicamente marginalizados, em empregos dos níveis iniciais, com baixo salário e estatuto (Bond & Haynes, 2014). Determinadas desigualdades (e a interseção das mesmas) tendem a impossibilitar ou dificultar a mobilidade ascendente de certos indivíduos. Na procura de evidências para conceptualizar ambos os termos, muitos autores relacionaram os mesmos, com o papel do estereótipo, preconceito e discriminação (Bond & Haynes, 2014).

O efeito de reação documentado por Rudman (1998), supõe que as pessoas que agem de determinada forma, que violam as perceções baseadas em género ou etnia, tendem a sofrer consequências sociais e económicas (Phelan & Rudman, 2010; Rudman, 1998) que também podem

dificultar o acesso organizacional (Bond & Haynes, 2014). As micro-agressões na literatura em geral, costumam ser apontadas como cometidas contra pessoas de minorias étnico-raciais, mulheres (Sue, 2010), indivíduos LGBTQIA+ (Nadal et al., 2011), indivíduos com deficiência (Keller & Galgay, 2010), e minorias religiosas (Nadal et al., 2012). O que torna as mesmas tão prejudiciais e resistentes à mudança é o facto de tenderem a ser subtis, potencialmente ambíguas, difíceis de provar e, ainda assim, abrangentes (Crocker & Major, 1989; Deitch et al., 2003; Rowe, 1990; Sue, 2010).

1.4 Os efeitos da diversidade em contextos organizacionais

Do progressivo aumento da diversidade no mundo laboral, advém uma vasta gama de desafios, porém, investigadores e líderes organizacionais, têm vindo, a reconhecer que a diversidade oferece oportunidades excepcionais para os indivíduos, equipas e organizações como um todo. (Bond & Haynes, 2014). Os novos desafios políticos emergentes, têm uma complexidade associada e têm sido descritos na literatura (Phillimore, 2015; Vertovec, 2007), estando relacionados a muitos aspetos da vida social, incluindo novos padrões de contato e desigualdades (Bambra, 2011).

De acordo com Ely e Thomas (2001), os benefícios da diversidade, dependem do modo com que as organizações, valorizam a diversidade e de como o externalizam. Os autores, propuseram uma categorização tridimensional, e distinguiram entre três perspetivas: (1) discriminação e justiça, (2) acesso e legitimidade e (3) integração e aprendizagem. De acordo com os autores, todas as três perspetivas podem incentivar os gestores a recrutar equipas mais diversificadas, mas apenas a abordagem de integração e aprendizagem concebe benefícios sustentáveis para a organização. Na perspetiva de integração e aprendizagem, a diversidade entre os colaboradores é contemplada como um recurso de aprendizagem e de adaptação organizacional. Contudo, há a possibilidade, de serem perspetivas integrativas ou organizações com perspetivas híbridas ou concorrentes, onde não existe uma perspetiva única (Ely & Thomas, 2001).

Um estudo longitudinal, sugeriu que a diversidade tem um impacto mais proveitoso, quando as organizações fomentam culturas de "aprender com a diversidade", através da promoção e desenvolvimento de estratégias sociais e políticas, e consequentemente práticas dos recursos humanos, que encorajam atitudes de valorização da diversidade entre os colaboradores (Kochan et al., 2003). Essas descobertas são consistentes com estudos que evidenciam o impacto positivo da interdependência e coletivismo nos contextos das relações entre grupos diversos (Chatman & Spataro, 2005; Gaertner & Dovidio, 2000; Jehn & Bezrukova, 2004).

A literatura também sugere que as organizações têm diferentes perspetivas em relação à diversidade, e que estas, influenciam o clima e a cultura organizacional. Cox (2001), descreveu assim três tipos de organizações: organizações monolíticas, plurais e multiculturais, sendo que as

organizações multiculturais incorporam membros por meio de um processo pluralista, e promovem e valorizam as diferenças culturais.

De acordo com Adler e Bartolomeu (1992), a perspectiva transnacional alcança uma "sinergia cultural" – pois ao invés de exclusivamente integrar os estrangeiros na cultura organizacional prévia, articula as diversas culturas, originando uma cultura organizacional *sui generis*. Exigindo um envolvimento de todas as culturas presentes, na gestão organizacional e nos processos de tomada de decisão e, ao fazê-lo a concepção de uma sinergia cultural transforma inevitavelmente as estruturas de poder na organização (Fine, 1996).

Também algumas investigações salientaram que os indivíduos têm percepções diferentes da gestão da diversidade organizacional, de acordo com seu estatuto ou poder organizacional (Yang, 2014). Deste modo, aqueles que estão no cimo da hierarquia organizacional, tendem a estar menos cientes dessas questões em relação aos membros da equipa com estatuto inferior, como conflitos de equipa (Yang & Li, 2018). Do mesmo modo que, minorias registam mais queixas de discriminação do que a maioria contra certos comportamentos e tratamento (McKay et al., 2007).

De acordo com alguns autores, a maioria dos grupos majoritários, pelo contrário, são ambivalentes e céticos em relação às políticas destinadas a promover a equidade (DiTomaso, 2012; Pierce, 2012) ou por indiferença ou por falta de entendimento da necessidade de mais "equidade" dos grupos minoritários. Os grupos majoritários podem até ter atitudes negativas em relação aos esforços de diversidade, pois esses esforços para renovar o *status quo*, podem ser entendidos como uma possível diminuição nas suas posições de poder e sistema de recompensas (Kossek e Zonia, 1993).

Nesse sentido, alguns estudos sugeriram que a percepção da gestão da diversidade, é influenciada pela função e posição dos colaboradores na organização, dependendo assim do estatuto organizacional (por exemplo: I&D (investigação e desenvolvimento) e da origem e da composição da força de trabalho. Os contextos influenciam a identidade social e as percepções de respeito pela diversidade, o que por sua vez, se relaciona com a avaliação da diversidade na gestão da organização (Bacouel-Jentjens & Yang, 2019).

Também na mesma perspectiva, Triandis et al., (1994) propôs a análise em dialética, entre as hipóteses, de que a diversidade afeta os relacionamentos dentro do grupo e em simultâneo contribui para o desempenho do grupo. Mannix e Neale (2005) sugeriram, que as diferenças de nível superficial (etnia, género, idade) têm maior probabilidade de levar a um funcionamento mais negativo do grupo, do que diferenças menos prontamente observáveis (ex. nível académico).

Segundo alguns autores, os efeitos da diversidade nos grupos, e na dinâmica da organizacional, diferem em função do tipo de diversidade, isto é, se esta é facilmente detetável ou não, e dentro de uma dimensão particular, o impacto da diversidade tende a depender de outros aspetos do contexto (Beatty & Kirby, 2006; Harrison et al., 2002).

No entanto, as investigações sobre esta área não fornecem um consenso claro sobre os efeitos da diversidade no local de trabalho (Joshi & Roh, 2009). Enquanto alguns estudos relatam que a diversidade é benéfica, outros afirmam que a diversidade é prejudicial ou não tem efeito sobre as organizações (Ely, 2004; Herring, 2009; Leonard et al., 2004). A esse respeito e de acordo com a meta-análise de van Knippenberg & Schippers (2007), as variáveis que têm vindo a receber mais atenção nas investigações, como moderadoras dos efeitos da diversidade são: a cooperação e interdependência dentro dos grupos de trabalho, tempo/durabilidade da equipa (*team tenure*), *diversity mind-sets* (em português mentalidade/pensamento de diversidade). Porém, os processos que estão na base dos efeitos da diversidade, e a gestão dos mesmos, representam grandes desafios para a pesquisa em comportamento organizacional (van Knippenberg & Schippers, 2007).

Em suma, diversos autores sugerem que a diversidade em grupos de trabalho, pode ter efeitos e resultados positivos e negativos dentro das organizações (van Knippenberg & Schippers et al., 2007). Alguns autores apontaram efeitos negativos da diversidade como: o aumento de conflito interpessoal ou relacional (Pelled et al. 1999), diminuição da comunicação (Mackie et al., 1990), e diminuição da cooperação (Chatman & Flynn, 2001). Sugerindo assim, que conforme aumenta a oportunidade para a criatividade, também cresce a probabilidade de que certos membros do grupo fiquem insatisfeitos e/ou não se identifiquem com o grupo (Martins, 1996).

Os múltiplos benefícios, incluem: alívio da discriminação e assédio, maiores oportunidades de crescimento e maior satisfação no trabalho (Mor Barak & Levin, 2002), e melhor saúde mental e física (Sagrestano, 2004). Também há evidências de que as mulheres (Stoh et al., 2004); minorias étnicas (Cokley, Dreher, & Stockdale, 2004); indivíduos LGBTQIA+ (Lubensky et al., 2004); trabalhadores com baixo rendimento (Bullock, 2004); e pessoas com deficiência (Bell et al., 2004), experimentam uma série de benefícios quando as suas organizações lidam com a diversidade com sucesso. Contudo, certa literatura aponta, que quando os indivíduos transpõem esses vieses avaliativos e se destacam em domínios não tradicionais, frequentemente sofrem consequências sociais (Burgess & Borgida, 1999; Prentice & Carranza, 2002).

1.4.1. Perspetivas sobre os efeitos da diversidade

Williams e O'Reilly (1998) distinguiram duas tradições principais na literatura sobre o impacto da diversidade no desempenho dos grupos de trabalho: a perspetiva da categorização social e a perspetiva da informação/tomada de decisão.

De acordo com a perspetiva de categorização social, as semelhanças e diferenças são utilizadas como base de categorização dos indivíduos sobre si próprios e sobre os outros em grupos. Deste modo, os seres humanos tendem a apreciar e a confiar mais, nos elementos do endogrupo, do que nos membros do exogrupo e, por sua vez, geralmente tendem a privilegiar e beneficiar os membros do endogrupo. A perspetiva de categorização é fundamentada pela Perspetiva da

Similaridade/Atração, a mesma compreende a similaridade interpessoal, como determinante na atração interpessoal (Byrne, 1971). O paradigma da atração por similaridade (Byrne, 1971) concede uma justificativa conceptual relacionada aos efeitos da diversidade, influenciando posteriormente as interações sociais e intergrupais (Breweré, 1979; Tajfel & Turner, 1986; Turner et al., 1987).

A perspetiva de informação/tomada de decisão, tem diferentes previsões, sugerindo que grupos heterogéneos, superam o desempenho de grupos mais homogéneos e com menos diversidade. Nesta linha, grupos com mais diversidade, são mais propensos a possuir uma variedade mais ampla de conhecimento relevante para a tarefa, competências e habilidades não redundantes e distintas e, com maior probabilidade de haver múltiplas opiniões e perspetivas sobre a tarefa. Deste modo, a diversidade, concebe e estimula um conjunto maior de recursos, uma vez que a necessidade de solucionar conflitos e gerir diferentes perspetivas, tende a impelir o grupo a processar de forma mais complexa e completa as tarefas e informações relevantes, e pode impedir o grupo de optar facilmente para um caminho de ação sobre o qual parece haver consenso. Além de que, a probabilidade de ideias e soluções mais inovadoras e criativas, tende a aumentar com a exposição a divergentes e inesperados observadores (Ancona & Caldwell, 1992; Bantel & Jackson, 1989; DeDreu & West, 2001).

A perspetiva da informação/tomada de decisão, paradoxalmente à perspetiva da categorização social, concebe a diversidade como um benefício e uma vantagem competitiva. Atribuindo a esta, a potencialização da produtividade do grupo, o estímulo das capacidades de resolução de problemas, e o aumento da probabilidade de deteção de erros do grupo. Contudo, de acordo com alguns autores, os efeitos positivos tendem a ter mais probabilidade de ocorrer, quando existem crenças de pró-diversidade (Homan et al., 2007).

Corroborando esta linha de pensamento, alguns estudos encontraram uma associação entre diversidade e um aumento de eficácia e inovação (Bantel & Jackson, 1989; Cox et al., 1991; Jehn et al., 1999) e o aumento do conflito de tarefas. Deste modo, a perspetiva da informação / tomada de decisão concentra-se em tópicos relacionados ao processamento de tarefas do grupo, e a perspetiva de categorização social foca-se nas conceções relacionais. (Jehn et al., 1999; Pelled et al., 1999).

A teorias da auto-categorização (TAC) e Teoria da identidade social (TIS) sugerem que as pessoas tendem a categorizar a si próprias e aos demais, em várias categorias sociais com base no sexo, género, etnia, nacionalidade, idade, origem religiosa e etc., (Tajfel & Turner, 1986) - respondendo à questão “Quem sou eu?” e por sua vez “quem é o outro?” (Ashforth et al., 2008). Porém, embora a TAC e a TIS sejam as perspetivas teóricas mais empregues para contextualizar a pesquisa sobre a diversidade (Nishii, 2013), a algumas investigações, também enfatizaram as variáveis contextuais (e.g., Nishii, 2017; Hennekam et al., 2017; Jackson & Joshi, 2004; Martins et al., 2003;). Tendo em consideração que múltiplas variáveis do contexto são significativas e condicionam as iniciativas em prol da diversidade e por consequente, os resultados organizacionais efetivos (Nishii, 2017).

O construto contexto, é habitualmente descrito como estímulos que circundam e existem no ambiente externo ao indivíduo (Mowday & Sutton, 1993). Múltiplas variáveis do contexto, tendem a estimular ou a inibir atitudes e comportamentos em ambientes organizacionais (Johns, 2006). A título de exemplo, e agregando o construto contexto na pesquisa da diversidade, os estudos têm enfatizado a relevância de culturas de grupo (Jen & Bezrukova, 2004), cultura nacional (Bacouel-Jentjens & Castro-Christiansen, 2016), demografia do local de trabalho (Nishii, 2017), práticas dos recursos humanos (RH) (Hennekam et al., 2017), estratégias de negociações/atividades (Richard, 2000, ambiente institucional (Nishii, 2017) e competição de mercado (Joshi & Roh, 2009). Bacouel-Jentjens & Yang, (2019) contribuíram para a investigação sobre o assunto, propondo em dialética com identidade e diferenças percetivas, uma estrutura contextual holística.

Deste modo, as investigações, tendem a reconhecer cada vez mais o impacto dos contextos ou fatores situacionais, na gestão da diversidade organizacional (e.g., Johns, 2006; Pugh et al., 2008). Certas pesquisas, sugerem que os indivíduos tendem a alterar continuamente os seus círculos de identificação, de acordo com o público e o contexto, tendo em conta que a identidade é também um resultado da interação interpessoal e de estruturas sociais (Ellis & Ybema, 2010; Ybema et al., 2009).

Segundo esta perspetiva, as identidades são construídas contextualmente, histórica e discursivamente (Essers & Benschop, 2009), e os indivíduos podem identificar-se de maneiras distintas com grupos diferenciados (Terjesen & Sealy, 2016). Além do mais, segundo alguns autores, as identidades baseadas no género, idade ou etnia, podem ser menos abrangentes e pertinentes, que a atribuída identidade profissional ou organizacional (Hogg & Terry, 2000). De acordo com esta perspetiva, os contextos organizacionais, tendencialmente desempenham um papel na formação das perceções de diversidade dos funcionários com diferentes estatutos (Pugh et al., 2008). Nesse sentido, a forma como os colaboradores de uma organização compreendem a gestão da diversidade pode estar dependente da sua posição na hierarquia organizacional e dos seus ambientes sociais prévios (e.g., Johns, 2006; Pugh et al., 2008)

1.5 Gestão da diversidade organizacional

O termo 'gestão da diversidade' foi definido como o compromisso sistémico e idealizado por parte das organizações, para recrutar e reter funcionários com diversas experiências e competências. A sua otimização requer a formação dos recursos humanos (RH) (Bettters-Reed & Moore, 1992; Thomas, 1992). Posteriormente, a gestão da diversidade foi definida como o efeito agregado dos subsistemas de RH, no: recrutamento; recompensa; desempenho; avaliação, desenvolvimento de funcionários, trabalho em equipa e a capacidade de gerir a diversidade (Bassett-Jones (2005). Sendo fundamental, maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens que daí podem advir (Rawat &

Basergekar, 2016), devendo ser gerida com prudência, pois uma má gestão pode levar a efeitos negativos (Hofthuis et al., 2012; Neault & Mondair, 2011; Milliken & Martins, 1996).

A formação em diversidade deve incluir a formação e distribuição de conhecimento sobre o construto, bem como estimular a consciencialização do valor potencial de ser membro de uma equipa diversa, bem como o trabalho sobre as crenças e atitudes em relação à própria diversidade (Haslam & Platow, 2004).

Os dois géneros de treino e formação de diversidade, mais comuns envolvem o estímulo à consciencialização e valorização da diversidade (incentivo da percepção da necessidade e significado da gestão da diversidade) e o treino de construção de competências para lidar com grupos com diversidade e formas de lidar com diferenças no ambiente de laboral. Frequentemente, os dois tipos são integrados ou combinados (Brief, 2008). Não obstante, é primordial que a formação em diversidade seja ao invés de um ato isolado, um processo continuado de formação (Cox & Blake, 1991).

Algumas das práticas que levam a uma gestão da diversidade mais bem-sucedida, estão descritas na literatura. Saxena (2014) sugere algumas políticas de recursos humanos que promovem a diversidade, como programas de mentoria, canais de comunicação abertos e aumento da participação ativa dos colaboradores em geral. De acordo com Dobbin e Kalev (2016), existe um problema comum a muitas organizações que conceberam iniciativas de diversidade, que é o fato de que a população-alvo da intervenção tende a ser o topo da pirâmide hierárquica organizacional. Essa tendência poder ter o efeito paradoxal, e acentuar o viés. Segundo os mesmos autores, os programas mais eficazes são aqueles que envolvem todos os trabalhadores das organizações para que todos se sintam responsáveis pelo resultado e prosperidade da iniciativa. Assim, segundo os mesmos, as principais características que potenciam o êxito dos programas de diversidade são: a formação voluntária, equipas autónomas, o envolvimento de toda a organização, programas de tutoria e compromisso com a diversidade. O termo, "Aquarium Management", caracteriza as circunstâncias em que o topo da administração e os RH, subvalorizam a percepção dos indivíduos da base da pirâmide organizacional, sobre as iniciativas de diversidade e os resultados das mesmas (Rakowska, 2019).

Concluindo, as melhores práticas requerem a promoção da participação dos colaboradores em geral, de forma a estimular uma maior sensação de responsabilidade e por consequência um maior envolvimento destes, na promoção da diversidade (Dobbin & Kalev, 2016). Com vista ao estímulo do potencial da diversidade, as organizações necessitam: expandir a representatividade dos diversos indivíduos em toda a hierarquia organizacional, auxiliar aos processos sociais que resultam da diversidade, e desenvolver um clima organizacional de apoio à inclusão integral dos diversos indivíduos (Bond & Haynes, 2014).

Kreitz (2008) recomendou algumas práticas para a uma gestão organizacional da diversidade eficaz, que incluem: o comprometimento da gestão e administração; a diversidade ser parte

integrante da estratégia e desempenho da organização; o uso de instrumentos de monitorização; o investimento financeiro no desenvolvimento de iniciativas como o recrutamento e a formação.

De acordo com Bond e Haynes (2014), para aproveitar o potencial da diversidade, as organizações devem: aumentar a diversidade e representatividade de certos grupos minoritários em toda a hierarquia organizacional, e atender aos processos sociais que surgem uma vez que a diversidade está presente, e fomentar uma organização com um clima que apoia a inclusão plena de diversos indivíduos.

De acordo com Bacouel-Jentjens e Yang (2019), a definição de diversidade dos indivíduos, difere consoante o tipo de atividade e função destes. Por exemplo, quando descrita por funcionários das unidades de produção, tende a ser mais focada em diversidade demográfica (exemplo: etnia, idade) ao passo que os funcionários de atividades de I&D, tendem a ter uma perspetiva mais ampla, com base em diferenças menos rapidamente observáveis (por exemplo, nível académico). Estas diferenças na forma de compreensão da diversidade levaram a disparidades de interesse na gestão da diversidade entre os funcionários das unidades de produção e de I&D (Bacouel-Jentjens & Yang, 2019).

Nos EUA, as políticas públicas de estímulo à diversidade, tendem a ser conduzida por um compromisso de 'ação afirmativa'. No Reino Unido, no entanto, tem sido mais percebida como discriminação positiva (Bassett-Jones, 2005).

Capítulo II

2.1 Uma breve descrição sobre a Carta para a Diversidade

A Carta para a Diversidade, nasceu em 2004, de uma iniciativa da Comissão Europeia. A Plataforma Europeia das Cartas da Diversidade, abrange atualmente, 26 Cartas Nacionais da Diversidade, representando mais de 12 000 organizações signatárias e mais de 16 milhões de trabalhadores/as.

As Carta para a Diversidade, estão entre as mais recentes em uma lista de iniciativas voluntárias de diversidade destinadas a incentivar, promover e prestar apoio, junto de milhares de grandes empresas multinacionais, pequenas e médias empresas (PME), organismos públicos e organizações sem fins lucrativos, a realizar e desenvolver e a implementar políticas e práticas internas de promoção e gestão da diversidade e da inclusão (EU Platform of Diversity Charters, 2021).

A Carta para a Diversidade, é um compromisso escrito voluntário, que consiste num documento relativamente pequeno, assinado de forma voluntária, que descreve medidas concretas, que podem ser tidas no sentido de potenciar e promover a diversidade e igualdade de oportunidades no mundo laboral (APPDI, 2020). As organizações ao tornarem-se signatárias, assumem a Diversidade como um imperativo ético, traduzindo-se num princípio basilar e orientador da sua atuação interna e externa, fazendo parte dos seus valores e da sua identidade institucional (APPDI, 2020).

Ao assinar a carta, a organização compromete-se voluntariamente a promover a diversidade e a igualdade de oportunidades no local de trabalho, independentemente de, por exemplo, idade, deficiência, sexo, raça ou origem étnica, religiosa ou sexual (EU Platform of Diversity Charters, 2021). Atualmente 26 países já têm Carta para a Diversidade, ao tornarem-se signatários de uma Carta da Diversidade têm acesso a uma vasta rede de pares, publicações e ferramentas de apoio para benchmarking, medição e monitoramento (EU Platform of Diversity Charters, 2021).

A Plataforma da UE das Cartas da Diversidade foi criada em 2010, por iniciativa e com financiamento da Comissão Europeia. A Plataforma permite intercâmbios regulares entre as entidades promotoras das várias cartas europeias, e oferece um lugar para as Cartas Europeias de Diversidade existentes trocarem e compartilhar experiências e boas práticas e desenvolver ferramentas comuns. Por meio da plataforma, os promotores podem participar em reuniões, seminários de especialistas e fóruns anuais de alto nível (EU Platform of Diversity Charters, 2021).

A Estratégia Europa 2020 para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo da UE, consagra o emprego e a coesão social como duas das áreas prioritárias de intervenção, com a necessidade de assegurar o acesso e a igualdade de oportunidades para todos/as ao longo da vida, bem como a promoção da igualdade de género para melhoria das taxas de participação no mercado de trabalho, reforço do crescimento e da coesão social (APPDI, 2020).

Cada país gere esta iniciativa de forma independente adequando as suas ações às especificidades regionais e nacionais e à natureza das suas entidades signatárias. Existe pouco

consenso entre a Carta os signatários, sobre o grau em que os compromissos devem ser monitorados e recompensados. Enquanto as empresas que procuram ativamente elogios sobre o seu papel em prol da diversidade, reconhecem o benefício, as organizações que são mais recentes, não. Na verdade, para estes, um sistema obrigatório de revisão, poderia atuar como um impedimento para assinar a Carta. Sob outra perspectivas, as empresas que gostariam de ver monitorizações obrigatórias, também sugerem que, no momento, é “muito fácil” tornar-se um signatário. Estes, temem que isso acabe reduzindo o valor da marca da Carta (Pujol, 2010).

De acordo, Pujol (2010), é fundamental que se garanta que daí decorram ações reais em prol da diversidade. Empresas transnacionais com mais frequência reconhecem o valor de uma Carta a nível da EU. A grande maioria das empresas e PME opera a nível regional e mesmo apenas local, e assim as iniciativas de diversidade são, portanto, mais valiosas quando eles falam sobre questões e preocupações relevantes para esses níveis. A nível europeu pode fornecer valor acrescentado, promover ativamente o intercâmbio de experiências e diálogo entre as organizações da Carta; para promover a criação de Cartas em outros países; e considerar o estabelecimento de um esquema de prémios e / ou uma iniciativa de ‘rótulos’ à escala europeia. (Pujol, 2010). A União Europeia reconhece que as Cartas para a Diversidade podem contribuir para lutar contra a discriminação no mercado de trabalho e promover a igualdade (EU Platform of Diversity Charters, 2021).

2.2 A Carta Portuguesa para a Diversidade

Portugal, foi o 16º país a juntar-se a esta iniciativa, a 31 de março de 2016 (APPDI, 2020), várias organizações assinaram a Carta Portuguesa para a Diversidade, numa cerimónia presidida pela Secretária de Estado da Inclusão das Pessoas com Deficiência e pela Secretária de Estado para a Cidadania e Igualdade, no Palácio da Ajuda. Somando-se já 198 organizações signatárias.

A Carta Portuguesa para a Diversidade, surge numa linha com os esforços de iniciativa da Comissão Europeia e com as prioridades da Estratégia Europa 2020. A discriminação tem sido uma problemática, à qual a União Europeia tem dedicado atenção, designadamente na aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre as pessoas, sem distinção de género (Diretiva 2006/54/CE, de 5 de julho de 2006), origem étnica- racial (Diretiva 2000/43/EC, de 29 de Junho de 2000), ou no estabelecimento de um quadro geral de tratamento no emprego e na atividade profissional (Diretiva 2000-78-CE, de 27 de Novembro de 2000) (APPDI, 2020).

A comissão executiva da CPPD é constituída por sete organizações de diferentes setores, que atuam, no sentido de dar visibilidade e promover a Carta para a Diversidade em Portugal : (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.

Em novembro de 2018, a estrutura alterou-se e a Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI) foi formalizada e atualmente é a responsável pela execução das atividades da Carta Portuguesa a nível nacional e internacional. A APPDI foi criada com o objetivo de garantir o futuro desenvolvimento e a sustentabilidade da Carta Portuguesa, e tem por missão promover a diversidade e a inclusão nas diferentes organizações e na sociedade portuguesa, articulando-se com os responsáveis nacionais e Instituições europeias para acompanhar suas atividades (Carta Portuguesa para a Diversidade, 2019).

A Carta Portuguesa está fortemente envolvida com a Plataforma de Cartas da Diversidade, tendo promovido ações de pequena escala em conjunto com a Carta Checa, e tendo acolhido um dos Encontros da Plataforma Europeia de Cartas da Diversidade em janeiro de 2018.

As organizações signatárias têm um conjunto de benefícios associados, como: Participar nas listas e órgãos sociais; acesso a uma Caixa de ferramentas; Convite para o Fórum Anual; Sessão Acolhimento; Participação gratuita nas tertúlias; Convite para uma ação formação/sensibilização; Coordenação de GT's da Carta da Diversidade; Descontos em ações de formação à medida; Participação em estudos realizados pelas universidades; Acesso ao banco de recursos. A sua assinatura marca o desenvolvimento de trabalho, que se pretende que seja consolidado progressivamente a longo-prazo, rumo a organizações mais inclusivas, mais diversas, mais competitivas. Anualmente, são realizadas um conjunto de atividades, envolvendo as organizações signatárias e recolhendo informação destas, à cerca das atividades que realizaram nesse ano, no âmbito da diversidade.

2.3 O presente trabalho

O trabalho desenvolvido insere-se, assim, no âmbito da Carta Portuguesa para a Diversidade. Mais precisamente, na análise de dados de monitorização e reflexão sobre os mesmos.

Sendo um estudo de natureza descritiva/exploratória, não tem naturalmente hipóteses, mas duas questões/objetivos fundamentais de investigação. O primeiro objetivo é caracterizar as organizações signatárias, e o segundo objetivo, descrever quais os possíveis impactos da assinatura da carta para a diversidade nas organizações em Portugal. Adicionalmente, é feita uma proposta de otimização do questionário para iniciativas de monitorização futura.

Os questionários de ambas as vagas são compostos por questões quantitativas e qualitativas, sendo que na segunda vaga algumas das questões não foram colocadas. As questões exploram as variadas dimensões da diversidade, bem como os tipos de práticas e iniciativas que foram realizadas pelas organizações. O próximo capítulo dará conta da metodologia subjacente ao trabalho.

Capítulo III - Metodologia

No presente capítulo está redigida a metodologia utilizada, por forma a descrever a estrutura do estudo. O presente estudo exploratório, comporta duas fases distintas de recolhas de dados, tendo sido a primeira fase em 2017, e a segunda fase em 2018. O instrumento utilizado, foi um questionário administrado pela APPDI, com perguntas quantitativas e qualitativas. O objetivo do presente trabalho de projeto, é, através dos dados supramencionados, estudar o impacto da assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade nas organizações signatárias. A primeira etapa, foi analisar os dados de ambos os instrumentos de monitorização, que pese embora tenham questões iguais, têm também algumas dispares, e interpretá-los qualitativamente e quantitativamente.

Assim sendo, as opções metodológicas foram escolhidas em função do levantamento dos dados já recolhidos anteriormente, e uma vez considerado um estudo de natureza exploratória, serão usadas metodologias quantitativas e qualitativas. O uso de uma metodologia que conjuga elementos quantitativos e qualitativos, segundo Patton (1990), proporciona uma análise de diferentes tipos de dados, diminuindo potenciais tendenciosidades que poderão existir. Estes métodos mistos oferecem uma maior credibilidade e uma opção que tenta efetivamente tirar proveito das semelhanças e diferenças dos métodos qualitativos e quantitativos, e a triangulação de metodologia defende os investigadores de enviesamentos de respostas. (Yin, 2011).

3.1 Participantes

Os participantes são as organizações signatárias da Carta Portuguesa para a Diversidade, que responderam voluntariamente aos questionários fornecidos pela APPDI, dos anos 2017 e 2018. Todas as organizações envolvidas com a Carta da Diversidade Portuguesa, foram convidadas a responder a ambos os questionários.

A amostra incluiu 53 organizações signatárias no ano de 2017, e no ano de 2018 teve 44. Do total de organizações participantes no questionário de 2017, quatro tornaram-se signatárias em 2015, 45 em 2016, e três em 2017. No ano de 2017, 52 organizações reportaram que foi em Portugal que assinaram a carta, e no ano de 2018, 43 organizações responderam que foi em Portugal, e apenas uma organização respondeu Portugal e vários países pela Europa, pese embora muitas das organizações sejam multinacionais.

Quadro 3.1

Ano de assinatura da Carta da Diversidade

Ano	1º vaga	2º vaga
2015	4	2
2016	45	18
2017	3	12
2018	-	11

Na primeira vaga, maioritariamente as organizações tornaram-se signatárias em 2016, na segunda vaga, maioritariamente também foi no ano de 2016.

Quadro 3.2

Número de colaboradores nas organizações em Portugal a 1 de janeiro

Ano/ nº de colaboradores	2017	2018
Menos do que 10 colaboradores/as	7	9
Entre 10 e 49 colaboradoras/es	18	4
Entre 50 e 249 colaboradores/as	12	11
Entre 25 e 499 colaboradoras/es	4	6
Entre 500 e 999 colaboradores/as	1	2
Mais do que 1.000 colaboradoras/es	10	12

Relativamente ao número de pessoas que as organizações empregam em Portugal, na primeira vaga, a maioria das organizações (35%), reportaram ter entre *10 e 49 colaboradores/as*, seguidamente, 12 organizações (23%) afirmaram ter entre *50 e 249 colaboradores/as*, na segunda vagam a grande maioria, o que equivale a 12 organizações responderam que têm mais do que 1.000 colaboradores/as, e 11 organizações reportaram ter entre *50 e 249 colaboradores/as*.

Quadro 3.3

Principal setor de atividade das organizações

Setor de atividade/ vaga	1ª vaga	2ª vaga
Indústria transformadora	1	3
Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição	2	1
Construção	1	1
Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos	2	1
Transportes e armazenagem	1	2
Alojamento, restauração e similares	1	2
Atividades de informação e de comunicação	6	1
Atividades financeiras e de seguros	1	2
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	3	4
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	2	1
Administração pública e defesa, segurança social obrigatória	10	10
Educação	5	2
Atividades de saúde humana e apoio social	1	5
Outras atividades de serviços	16	9

Na primeira vaga, a maioria (16) das organizações selecionou a opção “Outras *atividades de serviços*” atividade não mencionada, seguidamente, 10 organizações reportam trabalhar em Administração pública e defesa, segurança social obrigatória, posteriormente. organizações responderam que a sua área é Atividades de informação e de comunicação Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, de seguida cinco organizações (9,6%) mencionam que se dedicam a Educação.

3.2 Procedimento

As organizações signatárias, receberam o convite para participar nos questionários, por via e-mail. O primeiro, foi partilhado e submetido no ano de 2017, através da plataforma Google Forms, e o segundo ano de 2018, foi pela plataforma Qualtrics. Os questionários foram propostos por um conjunto de pessoas ligadas à Carta, que os conceberam em cooperação com a Professora Joana Alexandre (ISCTE-IUL) e pela Professora Sara Ramos (ISCTE-IUL). Alguns itens foram retirados de questionários já existentes noutras cartas europeias. No que concerne à confidencialidade, todas as organizações foram contactadas via e-mail, por um representante da Comissão Executiva da Carta Portuguesa, e solicitados a conceder autorização para posterior uso dos dados, tendo sido

fornecido o consentimento informado. No início do presente trabalho exploratório, também foi assinada, uma declaração de compromisso de confidencialidade, para o uso exclusivo dos dados para a presente análise.

O referido conjunto de dados é relevante para este projeto, pois representa a possibilidade de análise, do tipo de práticas vistas por organizações como potencialmente merecedoras de reconhecimento / empenho, bem como as diferentes dimensões da diversidade que têm vindo ou desejam vir a explorar. A primeira vaga de recolha de dados, é referente ao mês de março de 2017, a segunda vaga foi entre o mês de dezembro de 2018 e o mês de janeiro de 2019.

3.3 Instrumento de medida

No que se refere à caracterização das organizações signatárias, o objetivo é de carácter descritivo. Relativamente aos impactos, há questões numéricas (por exemplo, com escalas de tipo Likert), e o objetivo também é descritivo.

O questionário tem como questões: (nº1) identificação da organização, o (nº2) principal sector de atividade com as seguintes opções de resposta: 1) Indústria transformadora; 2) Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição; 3) Construção; 4) Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos; 5) Transportes e armazenagem; 6) Alojamento, restauração e similares; 7) Atividades de informação e de comunicação; 8) Atividades financeiras e de seguros; 9) Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; 10) Atividades administrativas e dos serviços de apoio; 11) Administração pública e defesa, segurança social obrigatória; 12) Educação; 13) Atividades de saúde humana e apoio social; 14) de Outras atividades de serviços.

Posteriormente é questionado; (nº3) “A 1 de Janeiro do corrente ano, quantas pessoas a organização empregava em Portugal (incluindo administração, trabalhadoras/es efetivas/os, contratadas/os a termo, temporárias/os, aprendizas/es, estagiárias/os ou independentes)? Nota: Se a sua organização realiza Relatório Único, considere o nº de colaboradores/as reportado no mesmo; se a sua entidade é uma filial ou uma subsidiária, é esta entidade que está coberta por todo o questionário”. A pergunta tinha as seguintes opções de resposta: Menos do que 10 colaboradores/as; Entre 10 e 49 colaboradoras/es Entre 50 e 249 colaboradores/as ; Entre 25 e 499 colaboradoras/es ; Entre 500 e 999 colaboradores/as; Mais do que 1.000 colaboradoras/es.

Seguidamente, era questionado (nº4) “Em que ano foi a assinatura da Carta da Diversidade”, (nº5) em que país, com a opção: Portugal; Portugal e outros países de Europa. Seguidamente, existia um conjunto de questões: (nº6) Quais das seguintes atividades da Plataforma Europeia das Cartas da Diversidade podem ser importantes para a sua organização?; com as seguintes alíneas: 1) Fornecer exemplos de práticas em diferentes países da EU; 2) Oportunidades de *networking* com outras organizações comprometidas com a diversidade; 3) Ferramentas de gestão da diversidade e

publicações; 4) Promoção do business case da diversidade; Ações de sensibilização; 5) Apoio na mudança de *mindset* / cultura organizacional; 6) Apoio no diagnóstico de necessidades de intervenção em geral; Ações de formação; 7) Apoio na reflexão sobre uma eventual mudança nas práticas de recursos humanos, com as seguintes opções de resposta: “sim” ou “não”. Seguiu-se uma questão (nº7): “Se respondeu “Não Alinhado” em algum dos casos, explicita”; (nº7) “Em que medida os itens seguintes se encontram alinhados com a estratégia da sua organização?” com as seguintes alíneas: 1) Incluir a diversidade nos valores e na cultura organizacional; 2) Envolver a gestão de topo e outros níveis hierárquicos; 3) Ajustar o recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas à diversidade; 4) Proporcionar iguais oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira; 5) Incluir a diversidade na comunicação interna e externa; 6) Adaptar as condições de trabalho às características das pessoas, com a seguintes opções de resposta: 1) Não aplicável; 2) Não alinhado; 3) Parcialmente alinhado; 4) Bastante alinhado; 5) totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos, e pedindo para explicitar “Se respondeu “Não Alinhado” em algum dos casos, explicita”.

Seguidamente, A questão nº8) “Que impactos teve a assinatura da Carta da Diversidade no desenvolvimento das suas políticas de diversidade?” com as seguintes opções de resposta: 1) Nenhum impacto; 2) Fraco impacto; 3) Impacto moderado; 4) Impacto considerável; 5) forte impacto , sendo de seguida pedida uma descrição desses impactos: (exemplos: estabelecimento ou incrementação de parcerias estratégicas, aumento da consciencialização sobre a temática; acesso a práticas de implementação da Carta; despoletar ou incrementar o debate interno...). É de mencionar que em na segunda vaga de recolha de dados (2018/19), essa questão não foi respondida/colocada.

Logo de seguida, foi colocada uma questão sobre “qual/quais das seguintes áreas considera que ocorreu mudança ou reforço nas política”, com as possíveis opções de resposta: Mudança; reforço; Sem mudança nem reforço; e com as seguintes alíneas: 1) Inclusão da diversidade na cultura organizacional; 2) Compromisso da gestão de topo e dos outros níveis hierárquicos; 3) Recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas; 4) Desenvolvimento profissional e progressão na carreira; 5) Condições de trabalho (físicas e psicossociais) e acessibilidades diversidade; 6) Outros, com opção para explicitar em texto, (...). É de salientar que na segunda vaga de recolha de dados (2018/19), essa questão não foi respondida/colocada.

Seguidamente, a questão: nº11) “A que grupos-alvo se dirigiram concretamente essas políticas?”, incluía as seguintes opções de resposta: 1) Jovens (< 26); 2) Seniores (> 50); 3) Mulheres; 4) Mulheres em cargo de chefia; 5) Deficiência; 6) Minorias étnicas; 7) Religião ou crenças pessoais; 8) Orientação sexual/ identidade de género/ LGBTIQ, (...). É de referir que na segunda vaga de recolha de dados (2018/19), essa questão não foi respondida/colocada.

Seguidamente, a questão nº 12: “Que atividades concretas foram introduzidas ou reforçadas na sua organização para promover a diversidade?” incluía as seguintes alíneas: 1) Inclusão da diversidade na cultura organizacional; 2) Revisão dos processos de gestão de recursos humanos, no

que se refere aos princípios da não-discriminação e da promoção da diversidade; 3) Recrutamento e seleção mais diverso; 4) Igualdade de oportunidades de desenvolvimento e progressão; 5) Adaptação de condições de trabalho e acessibilidades; 6) Implementação de ações que assegurem o equilíbrio trabalho/vida fora do trabalho dos/as colaboradoras/es; 7) Envolvimento de stakeholders externos na política de diversidade (entidades fornecedoras, prestadores/as de serviços, entidades parceiras, voluntários/as); 8) Envolvimento de stakeholders internos (gestão de topo e outros níveis hierárquicos) na política de diversidade; 9) Uso de indicadores de monitorização da política de diversidade; 10) Integração da diversidade na comunicação interna e externa; 11) Implementação de atividades, sensibilização e instrumentos de formação em diversidade, e a opção “outro” (11.11), a sua respetiva especificação em texto (11,12),e por fim (11.13) “Nenhuma ação foi efetuada na organização para implementar os princípios básicos relacionados”.

Seguidamente, foi questionado: (nº12) “Foi medido, na organização, o grau de consciencialização ao tema da diversidade?” Com as opções de resposta: “sim” e “não”.; (nº13: Como foi medido? questão qualitativa de descrição (texto); (nº14) Com que indicadores? Questão qualitativa de descrição (texto); (nº15) “Se sim, como resultado dessas atividades, como estima o número de colaboradoras/es que aumentaram o seu nível de consciencialização aos temas da diversidade? (assinale uma única resposta)”, com as seguintes possibilidades de resposta: 1) 0 a 4% dos colaboradoras/es; 2) 5 a 9% dos colaboradores/as; 3) 10 a 24% dos colaboradoras/es; 4) 25 a 49% dos colaboradores/as; 5) 50 a 74% dos colaboradoras/es.; 6) 75 a 100% dos colaboradores/as; 7) Não aplicável ou não sabe (por favor explicitar).; 8) explicitar em texto (resposta qualitativa e descritiva).

Posteriormente, (16) Desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade na sua organização sentiu impactos nas seguintes áreas? – com as seguintes alíneas de resposta: 1) Maior conformidade com a lei; 2) Maior capacidade de atração e retenção de talentos diversos; 3) Contratação mais diversa; 4) Padrões comportamentais de respeito mais elevados; 5) Aumento da diversidade de clientes; 6) Melhor resposta às expectativas de clientes, utilizadores/as, utentes, voluntárias/os; 7) Oportunidades em novos mercados; 8) Inovação e criatividade das equipas mais elevada; 9) Melhoria dos processos de integração e aceitação; 10) Maior diversidade de trabalhadores/as com acesso à formação; 11) Melhor imagem e reputação da organização; 12) Gestão de recursos humanos (menos conflitos entre colaboradoras/es decorrentes das diferenças de cultura, idade, etc.); 13) Condições de trabalho mais adequadas às características dos colaboradores; 14) Melhor conciliação da vida profissional, familiar e pessoal; 15) Vantagem competitiva no geral; 16) Igualdade de oportunidades de promoção; 17) Aumento da diversidade nos cargos de chefia; 18) Integração da diversidade na política de responsabilidade social da organização; 19) Melhoria do desempenho global da organização; 20) Outro; com opção de explicitar texto (resposta descritiva). Seguidamente (nº17) “As suas iniciativas de diversidade dirigem-se a que temas? (pode assinalar mais do que uma resposta)”; com as seguintes opções resposta: 1) Jovens (< 26 anos); 2)

Seniores (> 50 anos); 3) Igualdade de género/Mulheres; 4) Deficiência; 5) Origem étnica; 6) Religião ou crenças pessoais; 7) Orientação sexual identidade de género.

Outro grupo de questões: (nº18) “Existe na organização uma pessoa responsável pela gestão da diversidade?” Com opção binária de resposta: sim ou não; (nº19) Se sim, em que departamento se encontra? Com as seguintes alíneas de resposta: Gestão de topo/administração; Comunicação/marketing; Recursos Humanos; Qualidade; Responsabilidade Social; Outra (por favor especifique): (nº20) Esta pessoa reporta diretamente à gestão de topo/administração? Com opção dicotómica de resposta: sim ou não; (nº21) Se não, como é que a gestão de topo/administração está envolvida na gestão da diversidade? (resposta de índole descritiva e qualitativa). Posteriormente, Nº21 Como avalia as iniciativas da Carta Portuguesa para a Diversidade?, com as seguintes opções de resposta: nada útil; pouco útil; relativamente útil; muito útil; não sei responder.

Por fim, a questão nº22 “Tem intenção de se candidatar ao Selo da Diversidade? O Selo da Diversidade avalia e premeia práticas (e não organizações) relacionadas com a promoção da diversidade (exclusivamente para organizações signatárias da Carta)”. Com opção dicotómica de resposta: “sim” ou “não”.

3.3.1 Estratégia analítica

Numa primeira instância procedeu-se, aos tratamentos de ambos os dados (2017 e 2018) partilhados pela APPDI. Para tratar e analisar os dados qualitativos de ambos os questionários (2017/2018), foi necessário classificar o conjunto de dados num dado número de categorias e proceder à respetiva codificação do material, seguindo os princípios de análise de conteúdo (Vala, 1986). A codificação realizada de forma independente por um segundo codificador, um psicólogo social ligado à Carta, e com conhecimento de literatura sobre diversidade. Recorreu-se ao acordo inter-juizes através do Alpha de Krippendorff.

Avaliar a confiabilidade intercodificador (ICR) de um quadro de codificação é frequentemente sugerido como uma boa prática em análise qualitativa (O'Connor & Joffe, 2020). A avaliação do ICR pode ter inúmeros benefícios para estudos qualitativos. Os principais benefícios incluem a melhoria da sistematicidade, comunicabilidade e transparência do processo de codificação; permitindo a reflexividade e o diálogo dentro das equipas de investigação (O'Connor & Joffe, 2020). Os testes estatísticos desenvolvidos para medir ICR incluem o alfa de Krippendorff (O'Connor & Joffe, 2020), o alfa de Krippendorff ampliou a sua popularidade (Feng, 2014) e muitas vezes é privilegiado pela sua flexibilidade, uma vez que pode integrar mais de dois codificadores e incorporar variados tipos de dados, como o caso do presente estudo, dados nominais (Lombard et al., 2002). Em condições de pesquisa apropriadas, a avaliação ICR pode melhorar a validade interna e externa e a confiabilidade de estudos qualitativos. O Alpha de Krippendorff (Krippendorff, 1970, 2004), é de uso generalizado e é mais adequado como padrão, na medida em que pode ser utilizado

independentemente do número de observadores, níveis de medição, dimensão da amostra e presença ou ausência de dados em falta, e possui todos os critérios importantes para uma boa medida de confiabilidade (Hayes & Krippendorff, 2007). Os autores Hayes e Krippendorff, (2007) disponibilizaram uma macro disponível gratuitamente escrita, apropriada para o SPSS calcular o alfa de Krippendorff, que foi utilizada no presente estudo. Entre os tipos de confiabilidade - estabilidade, reprodutibilidade e precisão - reprodutibilidade é indiscutivelmente o tipo mais forte e viável de testar (Krippendorff, 2004). O alfa de Krippendorff (1970, 2004) satisfaz todas as condições, e os autores propuseram que é uma estatística de confiabilidade padrão para análise de conteúdo e dados semelhantes. Calculando discordâncias em vez de corrigir os percentuais de concordância. Na versão de dados nominais de dois observadores, α é assintoticamente igual a π de Scott (Hayes & Krippendorff, 2007).

O valor do alpha de Krippendorff, para a questão (nº 9.1) “descreva esses impactos”, foi de 1., com apenas 10 organizações a responder. Relativamente à pergunta (9.2) “Explicitite os impactos da assinatura” na primeira vaga, o valor foi de 0,78 (responderam 48 organizações), na segunda não houve acordo inter-juizes por baixa taxa de resposta. Na segunda vaga na questão (nº14) “quais os instrumentos de motorização, o valor foi de 1 (11 organizações responderam). Na questão (nº21) “se não, como é que a gestão de topo/administração está envolvida na gestão da diversidade” na primeira vaga o valor foi de 1 (11 organizações responderam), e na segunda de 0,89. Segue em anexo os valores de alpha (Anexo 1). O valor tão alto de alpha de algumas questões, deve-se ao baixo número de respostas a analisar, tendo sido também respostas muito diretas e sucintas.

Capítulo IV

4.1 Resultados

No que concerne à questão de quais as atividades da Plataforma Europeia das Cartas da Diversidade, são importantes para as organizações, relativamente à alínea: Fornecer exemplos de práticas em diferentes países da EU, em 2017, 41 organizações responderam que *sim*, e 11 organizações que *não* se dedicam, no de 2018, 26 organizações responderam que *sim* e 18 que *não*. Quando à alínea: Oportunidades de *networking* com outras organizações comprometidas com a diversidade, em 2017, 45 organizações reportam que *sim*, e 7 organizações que *não*, em 2018 30 organizações reportam que *sim*, e 14 organizações que *não*. No que se refere à alínea: Ferramentas de gestão da diversidade e publicações, em 2017, 41 organizações respondeu que *sim*, e 11 organizações que *não*, em 2018, 28 organizações reportam que *sim*, e 16 organizações que *não*.

Quadro 4.1

Atividades da Plataforma Europeia das Cartas da Diversidade

Ano	1ª vaga		2ª vaga	
	Sim	%	Sim	%
Fornecer exemplos de práticas em diferentes países da EU	41	79%	26	59%
Oportunidades de <i>networking</i> com outras organizações comprometidas com a diversidade	45	87%	30	68%
Ferramentas de gestão da diversidade e publicações	41	79%	28	64%
Promoção do business case da diversidade	32	62%	13	30%
Ações de sensibilização	45	87%	28	64%
Apoio na mudança de <i>mindset</i> / cultura organizacional	37	65%	23	41%
Apoio no diagnóstico de necessidades de intervenção em geral	34	71%	21	48%
Ações de formação	38	73%	30	32%
Apoio na reflexão sobre uma eventual mudança nas práticas de recursos humanos	38	73%	21	48%

Os resultados da primeira vaga, são na grande maioria mais positivos do que da segunda vaga, embora este género de afirmações devam ser utilizadas com cautela, como descrito na secção de discussão. No que diz respeito à questão, sobre em que medida os itens seguintes se encontram alinhados com a estratégia da organização, segue abaixo os quadros com os respetivos resultados.

Na primeira vaga, observar-se que as organizações responderam na grande maioria (87%), que usufruíram de *Oportunidades de networking com outras organizações comprometidas com a diversidade*. Na segunda vaga, uma grande percentagem de organizações reportou ter se dedicado a *Oportunidades de networking com outras organizações comprometidas com a diversidade*. Tendo sido a alínea com mais respostas positivas em ambas as vagas.

Quadro 4.2

Inclusão da diversidade nos valores e na cultura organizacional

	1ª vaga	2ª vaga
Não alinhado	1	1
Parcialmente alinhado	4	5
Bastante alinhado	28	14
Totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos	19	24

Na primeira vaga, denota-se que a grande maioria das organizações (28), respondeu a opção de *Bastante alinhado*, na segunda vaga a grande maioria das organizações (24) reportaram: *Totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos*.

Para esta questão, a média é de 4,25, e o desvio padrão de 0,68.

Quadro 4.3

Envolver a gestão de topo e outros níveis hierárquicos

	1ª vaga	2ª vaga
Não alinhado	1	1
Parcialmente alinhado	5	7
Bastante alinhado	26	14
Totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos	20	20

Na primeira vaga, denota-se que a grande maioria das organizações (26), respondeu a opção de *Bastante alinhado*, pese embora a opção: *Totalmente alinhado, faz parte dos objetivos*

estratégicos, tenha sido também bastante escolhida (20). Na segunda vaga a grande maioria das organizações (20) reportaram: *Totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos*. A média é de 4,23, e o desvio padrão de 0,78.

Quadro 4.4

Ajustar o recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas à diversidade

	1ª vaga	2ª vaga
Não aplicável	1	2
Não alinhado	7	13
Parcialmente alinhado	30	15
Bastante alinhado	14	14

Na primeira vaga, denota-se que a grande maioria das organizações (30), respondeu a opção de *Parcialmente alinhado*, na segunda vaga há uma grande dispersão das respostas, sendo que são estatisticamente semelhantes, nas opções: *Não alinhado* (13); *parcialmente alinhado* (15), e *totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos* (14).

Colocar na discussão de resultados: nesta alínea, a tendência de resposta é contrária, uma vez que ao contrário das restantes, não parece que seja tão alinhada aos princípios das organizações. A média é de 4,08, e o desvio padrão de 0,78.

Quadro 4.5

Proporcionar iguais oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira

	1º vaga	2ª vaga
Não Aplicável	1	1
Parcialmente alinhado	4	4
Bastante alinhado	24	19
Totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos	23	20

Na primeira vaga, denota-se que a grande maioria das organizações, respondeu as opções: *Bastante alinhado* (24) e *totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos* (23), na segunda vaga a grande maioria das organizações (20) reportaram *totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos* e 19 *Bastante alinhado*. A média é de 4,31, e o desvio padrão de 0,78.

Quadro 4.6

Incluir a diversidade na comunicação interna e externa

	1ª vaga	2ª vaga
Não alinhado	1	2
Parcialmente alinhado	11	10
Bastante alinhado	18	16
Totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos	21	14

Na primeira vaga, a grande maioria das organizações, respondeu as opções: *Totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos* (20); *bastante alinhado* (18), na segunda vaga a grande maioria das organizações (16) respondeu: *bastante alinhado*, e *totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos* (14). A média é de 4,10, e o desvio padrão de 0,93.

Quadro 4.7

Adaptar as condições de trabalho às características das pessoas

	1ª vaga	2ª vaga
Não aplicável	4	1
Parcialmente alinhado	9	1
Bastante alinhado	20	8
Totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos	19	27

Na primeira vaga, a grande maioria das organizações, respondeu nas opções: *Bastante alinhado* (20), *totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos* (19), na segunda vaga a grande maioria das organizações respondeu: *Totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos* (27). A média é de 3,96, e o desvio padrão de 1,12.

Quadro 4.8

Impacto da assinatura da Carta da Diversidade no desenvolvimento de políticas de diversidade

	1ª vaga	2ª vaga
Nenhum Impacto	4	5
Fraco Impacto	6	15
Impacto Moderado	32	19
Impacto Considerável	7	5
Impacto Forte	3	0

No que concerne ao nível de impacto que teve a assinatura da CDP, na primeira vaga a grande maioria das organizações reportaram um *impacto moderado* (27), e uma pequena percentagem admite ter tido um *impacto forte*. Na segunda vaga, os resultados foram diferentes, uma vez que houve uma maior dispersão das respostas, e a maioria das mesmas situou-se entre o *impacto moderado* (19) e o *fraco impacto* (15).

No seguimento da questão sobre o impacto da assinatura CPD no desenvolvimento de políticas de diversidade, foi solicitado aos respondentes que descrevessem esses impactos, tendo sido dado exemplos (estabelecimento ou incrementação de parcerias estratégicas, aumento da consciencialização sobre a temática; acesso a práticas de implementação da Carta; despoletar ou incrementar o debate interno...).

Posteriormente foi questionado que atividades concretas foram introduzidas ou reforçadas na sua organização para promover a diversidade.

Quadro 4.9

Atividades concretas introduzidas ou reforçadas nas organizações para promover a diversidade

	1ª vaga		2ª vaga	
	N	%	N	%
Inclusão da diversidade na cultura organizacional	32	62%	19	43%
Revisão dos processos de gestão de recursos humanos, no que se refere aos princípios da não-discriminação e da promoção da diversidade	32	62%	9	21%
Recrutamento e seleção mais diverso	28	54%	10	23%
Igualdade de oportunidades de desenvolvimento e progressão	27	52%	6	14%
Adaptação de condições de trabalho e acessibilidades	28	54%	7	16%
Implementação de ações que assegurem o equilíbrio trabalho/vida fora do trabalho dos/as colaboradoras/es	27	52%	17	39%

Envolvimento de stakeholders externos na política de diversidade (entidades fornecedoras, prestadores/as de serviços, entidades parceiras, voluntários/as)	32	62%	4	9%
Envolvimento de stakeholders internos (gestão de topo e outros níveis hierárquicos) na política de diversidade	32	62%	16	37%
Uso de indicadores de monitorização da política de diversidade	16	31%	3	7%
Integração da diversidade na comunicação interna e externa	8	17%	15	34%
Implementação de atividades, sensibilização e instrumentos de formação em diversidade	27	52%	14	32%

Na primeira vaga, há um conjunto de alíneas com maior percentagem (62%): *Inclusão da diversidade na cultura organizacional; Revisão dos processos de gestão de recursos humanos, no que se refere aos princípios da não-discriminação e da promoção da diversidade; Envolvimento de stakeholders internos (gestão de topo e outros níveis hierárquicos) na política de diversidade; Uso de indicadores de monitorização da política de diversidade*. Na segunda vaga, a alínea com maior percentagem é *Inclusão da diversidade na cultura organizacional* (42%); e a segunda maior foi: *Implementação de ações que assegurem o equilíbrio trabalho/vida fora do trabalho dos/as colaboradoras/es* (39%).

Por fim, na primeira vaga, nove organizações responderam que nenhuma ação foi efetuada na organização para implementar os princípios básicos relacionados com a diversidade, e na segunda vaga 12 organizações. Pese embora seja de mencionar que algumas organizações responderam essa alínea, e posteriormente mencionaram algumas práticas.

No seguimento das questões supramencionadas, foi questionado aos respondentes, se foi medido, na organização, o grau de consciencialização ao tema da diversidade. Segue abaixo os resultados, expostos no quadro.

Quadro 4.10

Quantidade de organizações que mediram o grau de consciencialização ao tema da diversidade

	1ª vaga		2ª vaga	
	N	%	N	%
Sim	6	12%	9	21%
Omisso	10	19%	3	7%

Na primeira vaga apenas 12% das organizações mediram o grau de consciencialização, na segunda vaga 21% das organizações fizeram-no.

No seguimento da questão, foi perguntado de que forma e com que instrumentos as organizações mediram a consciencialização ao tema da diversidade. É de salientar que a quadro abaixo, reporta para os resultados da segunda vaga. Não tendo sido feito acordo interjuizes na primeira vaga, pois não houve respostas suficientes.

Quadro 4.11

Forma como as organizações mediram o grau de consciencialização ao tema da diversidade

	N	%
1.Ferramentas/indicadores e instrumentos		
1.1. da organização/internos	7	88%
2. Ferramentas/Indicadores e instrumentos		
2.1 da APPDI/Carta Portuguesa para a Diversidade	1	12%

A grande maioria (88%) reporta ter utilizado *ferramentas/indicadores e instrumentos/internos da organização*.

De seguida na questão de como as organizações avaliam as iniciativas da Carta Portuguesa para a Diversidade, na 1ª vaga de recolha de dados, 12 (23%) organizações reportaram como *relativamente útil*, 37 (71%) organizações responderam *muito útil*, e por fim uma organização respondeu *não sei responder*. É de salientar que nenhuma organização escolheu as opções de reposta: *Nada útil* e *Pouco útil*. Também é de mencionar que no ano de 2018, essa questão não foi colocada.

Quadro 4.12

Estimativa do número de colaboradoras/es que aumentaram o seu nível de consciencialização aos temas da diversidade*

Vaga/ % de colaboradores	1ª	2ª
	vaga	vaga
	N	N

0 a 4% dos colaboradoras/es	0	2
5 a 9% dos colaboradores/as	0	2
10 a 24% dos colaboradoras/es	1	3
25 a 49% dos colaboradores/as	0	2
75 a 100% dos colaboradores/as	2	3
Não aplicável ou não sabe	3	0

Os valores de resposta são bastante diversos, sendo que não é possível falar em maioria, ou em alguma tendência de resposta. Contudo é de mencionar que na primeira vaga duas organizações reportaram um nível de consciencialização na ordem dos *75 a 100% dos colaboradores/as*, e na segunda vaga 3 organizações escolheram a mesma alínea. Na primeira vaga, nenhuma organização mencionou *25 a 49% dos colaboradores/as*, e na segunda vaga, duas organizações selecionaram essa opção de resposta. É de mencionar que na 2ª vaga, apenas nove organizações (Quadro 4.10) responderam à questão supramencionada, que foi medido na organização o grau de conscientização ao tema da diversidade, pese embora, na questão da % de colaboradores que aumentaram o seu grau de conscientização, tenham respondido 12 organizações.

Quadro 4.13

Desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade os impactos sentidos nas organizações nas variadas áreas

	1ª vaga			2ª vaga		
	Sim	Não	Não sei	Sim	Não	Não sei
	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%
Maior conformidade com a lei	5 12%	30 71%	7 17%	2 5%	10 23%	32 73%
Maior capacidade de atração e retenção de talentos diversos	9 21%	24 57%	9 21%	8 18%	11 25%	25 57%
Contratação mais diversa	14 33%	22 52%	6 14%	7 16%	10 24%	26 60%
Padrões comportamentais de respeito mais elevados	12 29%	19 45%	11 26%	9 21%	10 28%	25 57%
Aumento da diversidade de clientes	4 10%	27 64%	11 26%	1 2%	10 23%	33 75%

Melhor resposta às expectativas de clientes, utilizadores/as, utentes, voluntárias/os	12 29%	19 45%	11 26%	5 11%	9 21%	30 68%
Oportunidades em novos mercados	6 14%	25 60%	11 26%	4 9%	10 23%	30 68%
Inovação e criatividade das equipas mais elevada	13 31%	20 48%	9 21%	10 23%	8 18%	26 59%
Melhoria dos processos de integração e aceitação	14 33%	23 55%	5 12%	11 25%	7 16%	26 59%
Maior diversidade de trabalhadores/as com acesso à formação	14 33%	24 57%	4 10%	6 14%	10 23%	28 64%
Melhor imagem e reputação da organização	21 50%	14 33%	7 17%	13 30%	6 14%	25 57%
Gestão de recursos humanos (menos conflitos entre colaboradoras/es decorrentes das diferenças de cultura, idade, etc.)	10 24%	25 60%	7 17%	4 9%	10 23%	30 69%
Condições de trabalho mais adequadas às características dos colaboradores	16 38%	22 52%	4 10%	9 21%	10 23%	25 57%
Melhor conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	18 43%	19 45%	5 12%	12 27%	10 23%	22 50%
Vantagem competitiva no geral	14 33%	21 50%	7 17%	8 18%	9 21%	27 61%
Igualdade de oportunidades de promoção	13 31%	24 57%	5 12%	6 14%	10 23%	28 64%

Aumento da diversidade nos cargos de chefia	8 19%	28 67%	6 14%	5 11%	10 23%	29 65%
Integração da diversidade na política de responsabilidade social da organização	20 48%	16 38%	6 14%	15 34%	7 16%	22 50%
Melhoria do desempenho global da organização	14 33%	17 41%	11 26%	10 23%	7 16%	27 61%

Nota: Na primeira vaga houve 10 (19%) casos omissos, na segunda vaga não há casos omissos. Tendo sido retirada a percentagem dos casos omissos, para melhor interpretação e comparação dos dados.

Na primeira vaga a alínea com maior percentagem de *sim* foi: *Melhor imagem e reputação da organização* (50%), seguida da alínea *Integração da diversidade na política de responsabilidade social da organização* (48%). Na segunda vaga, em geral as respostas foram menos positivas, sendo que a alínea com mais respostas positivas foi: *Integração da diversidade na política de responsabilidade social da organização* (34%).

Quadro 4.14

Descrição dos impactos

	1 ^a vaga
1 Discussão/sensibilização interna	
1.1 Discussão/debate interno	10
1.2. Ações de sensibilização	22
1.3. Envolvimento chefias	4
2. Práticas	
2.1. Criação/revisão de documentos, estatutos	4
2.2. Envolvimento nos grupos da carta	5
2.3. Recrutamento	3
2.4. Promoção	1
2.5. Designar “diversity officer”	1
2.6 Outros...	7
Total	57

Relativamente à descrição dos impactos, na primeira vaga, a maioria das organizações (22) responderam *ações de sensibilização*, seguida de *discussão/debate interno* (10).

Quadro 4.15

Explicitação dos impactos

	1 ^a	2 ^a
	vaga	vaga
1. Houve impacto		
1.1. Compromisso existente antes, investimento adicional	1	1
1.2. Assinatura recente, com investimento	1	1
1.3. Sensibilização dos colaboradores para o tema.	0	4
1.4. Revisão dos valores, e ações concretas (ex. recrutamento).	0	7
2. Não houve impacto		
2.1. Reforço de compromisso existente antes	3	14
2.2. Assinatura recente, sem investimento	3	8
2.3. Falta de recursos	3	5
2.4. Falta de apoio/envolvimento da organização/gestão	1	2
2.5. falta de visibilidade	0	4
Total	12	46

No que concerne à explicitação dos impactos, na primeira vaga, houve uma grande dispersão de respostas, não havendo uma maioria de respostas numa só alínea, tendo respondido 3 organizações nos seguintes itens: *reforço de compromisso existente antes; assinatura recente, sem investimento; falta de recursos*. Na segunda vaga, houve uma alínea com a maioria de respostas: *Reforço de compromisso existente antes*.

Relativamente à questão sobre as áreas em que as organizações consideraram que ocorreu mudança ou reforço nas políticas de diversidade, segue abaixo os quadros com as várias áreas e respetivos resultados.

Quadro 4.16

Áreas em que que ocorreu mudança ou reforço nas políticas de diversidade

Ano	1 ^a vaga	2 ^a vaga
-----	---------------------	---------------------

Nível de impacto/ Áreas	Sem mudança nem reforço	Reforço	Mudança	Sem mudança nem reforço	Reforço	Mudança
Inclusão da diversidade na cultura organizacional	13	32	6	21	19	4
Compromisso da gestão de topo e dos outros níveis hierárquicos	15	31	5	21	18	5
Recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas	19	31	1	29	13	2
Desenvolvimento profissional e progressão na carreira	35	14	2	25	16	3
Condições de trabalho (físicas e psicossociais) e acessibilidades	24	22	5	28	13	3

Na primeira vaga, relativamente às áreas em que ocorreu mudança ou *reforço* nas políticas de diversidade, as alíneas em que as organizações reportam mais a opção *reforço* foram: *Inclusão da diversidade na cultura organizacional (32)*; *Compromisso da gestão de topo e dos outros níveis hierárquicos (31)*; *Recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas (31)*.

Na segunda vaga, a maioria das organizações respondeu *reforço* nas seguintes alíneas: *Inclusão da diversidade na cultura organizacional*; *Compromisso da gestão de topo e dos outros níveis hierárquicos*.

As alíneas com mais respostas de *Sem mudança nem reforço*, na primeira vaga, foram: *Desenvolvimento profissional e progressão na carreira (35)*; *Condições de trabalho (físicas e psicossociais) e acessibilidades (24)*; *Recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas (19)*, na segunda vaga as alíneas com mais respostas foram exatamente as mesmas: *Recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas (29)*; *Condições de trabalho (físicas e psicossociais) e acessibilidades (28)*; *Desenvolvimento profissional e progressão na carreira (25)*.

As alíneas com mais respostas de *Mudança*, na primeira vaga, foram: *Desenvolvimento profissional e progressão na carreira (35)*; *Condições de trabalho (físicas e psicossociais) e acessibilidades (24)*, na segunda vaga foram: *Compromisso da gestão de topo e dos outros níveis hierárquicos (5)*; *Inclusão da diversidade na cultura organizacional (4)*. É de mencionar que a opção *mudança*, foi a opção de resposta menos escolhida pelas organizações.

A tendência de respostas da primeira vaga, é a mesma da segunda vaga, pese embora, na primeira vaga haja respostas “mais positivas”.

Quadro 4.17

Temas a que se dirigem as iniciativas de diversidade

Ano/ Temas	1ª vaga		2ª vaga	
	N	%	N	%
Jovens (< 26)	26	62%	9	21%
Seniores (> 50)	21	50%	9	21%
Igualdade de género/Mulheres	36	86%	17	39%
Deficiência	29	69%	16	36%
Origem étnica	20	48%	7	16%
Religião ou crenças pessoais/	17	41%	4	9%
Orientação sexual identidade de género	20	48%	6	14%

Nota: No ano de 2017 foi questionado mulheres em cargo de chefia.

No que diz respeito à questão sobre a que temas se dirigem as iniciativas de diversidade, na primeira vaga, a maioria das organizações reponderam: *Igualdade de género/Mulheres* (86%); *Deficiência* (69%), igualmente na segunda vaga as duas opções: *Igualdade de género/Mulheres* (39%); *Deficiência* (36%), foram as mais escolhidas. Os temas a que as organizações, menos se dedicaram, também foram os mesmos, na primeira e segunda vaga: *Origem étnica*; *Religião ou crenças pessoais*; *Orientação sexual identidade de género*.

Na 1ª vaga, 10 organizações selecionaram a opção: *outro*, e especificaram posteriormente, tendo sido as respostas: imigrantes; Iniciativas genéricas sobre Diversidade no geral, Workshops RS e Ética, Parentalidade Positiva (para todos os colaboradores); pessoas em situação de exclusão social; doença mental; estudantes; pessoas em situação de exclusão social.

Na 1ª vaga, no seguimento da questão “Em qual/quais das seguintes áreas considera que ocorreu mudança ou reforço nas políticas de diversidade da sua organização?” foi questionado a que grupos-alvo se dirigiram concretamente essas políticas, sendo que no ano de 2018 não foi questionado. Segue abaixo o quadro com os resultados da 1ª vaga.

Quadro 4.18

Grupos-alvo a que se dirigiram as políticas de diversidade

Ano/ Temas	1 ^a
	vaga
	N
Jovens (< 26)	23
Seniores (> 50)	18
Mulheres	19
Mulheres em cargo de chefia	15
Deficiência	19
Minorias étnicas	10
Religião ou crenças pessoais/	7
Orientação sexual/ identidade de género/ LGBTIQ	5

A grande maioria das organizações respondeu que o grupo-alvo a que dirigiam as políticas de diversidade era os jovens. As organizações que selecionaram a opção “*outros grupos-alvo*”, responderam posteriormente numa breve descrição a que grupos se dedicavam, tendo sido as respostas: a toda a comunidade organizacional; imigrantes; pessoas em situação de exclusão social (ex. sem abrigo, toxicodependentes), pessoas com doença mental; estudantes, Workshops e Ética e parentalidade positiva.

No que concerne à questão se existe na organização uma pessoa responsável pela gestão da diversidade, a tendência seguiu-se em ambos as vagas de recolha de dados, sendo que aproximadamente metade das organizações responderam que sim e a outra metade que não.

Quadro 4.19

Número de organizações com uma pessoa responsável pela gestão da diversidade

Ano	1 ^a		2 ^a vaga	
	vaga			
	N	%	N	%
Organizações com uma pessoa responsável pela gestão da diversidade	27	52%	28	64%

No seguimento da questão acima mencionada, foi perguntando às organizações que responderam que havia uma pessoa responsável pela diversidade, em que departamento se encontrava, segue abaixo a quadro com os resultados.

Quadro 4.20

Departamento em que se encontra a pessoa responsável pela diversidade

Departamento	1 ^a	2 ^a
	vaga	vaga
	N	N
Gestão de topo/administração	5	5
Comunicação/ marketing	4	1
Recursos Humanos	9	9
Qualidade	1	1
Responsabilidade Social	2	9
Outra (por favor especifique):	6	5

Na primeira vaga e na segunda, a maioria das organizações (9) reportou que a pessoa se encontrava no departamento de *Recursos Humanos*, tendo também nove organizações na segunda vaga mencionado que se encontrava no departamento de *Responsabilidade Social*.

Na opção *outra* na primeira vaga as organizações responderam: Gestão partilhada entre Direção e Departamento de Comunicação. Também uma organização mencionou que tinha duas pessoas responsáveis pela diversidade, uma que faz parte da Administração e outra que faz parte dos RH; Serviço para a Promoção da Igualdade de Género - Acção Social e Saúde Pública. foi criada uma equipa de pessoas de perfil técnico (ou seja, não dos RH) com a pessoa responsável pelos RH em estreita colaboração com a gestão de topo.

Na segunda vaga responderam: educação; Strategy & Operations e promoção de igualdade.

Também no seguimento das duas questões supramencionadas, foi perguntado se a pessoa responsável pela diversidade, reporta diretamente à gestão de topo/administração, sendo que na primeira vaga, 25 organizações responderam que *sim*, e 2 organizações que *não*, na segunda vaga, 27 organizações responderam que *sim*, e 5 organizações que *não*. No seguimento desta questão surge a pergunta às organizações no caso de terem respondido que não têm uma pessoa responsável pela diversidade, como é que a gestão de topo/administração está envolvida na gestão da diversidade.

Quadro 4.21

Como é que a gestão de topo/administração está envolvida na gestão da diversidade

	1 ^a vaga	2 ^a vaga
1. Evolvendo toda a organização	2	0
2. Atribuindo a certas pessoas ou departamentos essa função	5	5
3. Não existe um grupo em específico	4	3

Relativamente aos resultados da questão, de como é que a gestão de topo/administração está envolvida na gestão da diversidade, na primeira vaga os resultados são de alguma forma dispersos, na segunda vaga nenhuma organização respondeu: *Evolvendo toda a organização*.

No que diz respeito à avaliação das organizações sobre as iniciativas da Carta Portuguesa para a Diversidade, na primeira vaga, 37 organizações consideraram *muito útil*, e 12 *relativamente útil*. Nenhuma organização avaliou com *nada útil*, nem como *pouco útil*. Na segunda vaga não foi questionado.

Relativamente ao tópico do Selo da Diversidade, que avalia e premeia práticas (e não organizações) relacionadas com a promoção da diversidade, foi questionado às organizações se tinham intenção de se candidatar, na primeira vaga 20 organizações responderam *sim*, outras 20 organizações responderam *não sei*, e 10 organizações responderam que *não*. Na segunda vaga, a questão não foi colocada.

Capítulo V

5.1 Discussão de resultados

A presente pesquisa tinha como intuito a análise e a caracterização das organizações signatárias, e a percepção das organizações, sobre os impactos da assinatura da carta. Tendo em consideração que o trabalho de projeto envolveu o tratamento e análise de dados de duas vagas (2017 e 2018/2019) a interpretação e discussão dos resultados procura compreender o conjunto de dados recolhidos.

Na primeira vaga de recolha de dados, houve mais organizações respondentes, e na generalidade dos resultados indica-se que o impacto da carta pareça à partida ser maior, uma vez que na primeira vaga (n=53), 32 organizações responderam *impacto moderado*, em comparação com a segunda vaga (n=44) em que apenas 19 organizações responderam a mesma opção, tendo na primeira vaga, 3 organizações considerado um *impacto forte*. Já na questão se existe uma pessoa responsável pela diversidade na organização, na primeira vaga 27 (52%) organizações responderam que havia e na segunda vaga 28 (53%) não havendo possibilidade de inferir um aumento, a percentagem é maior na segunda vaga.

Uma questão fundamental para as organizações é analisar a forma como os colaboradores interpretam as políticas de gestão da diversidade, especialmente as realizadas com certos grupos identitários (Bacouel-Jentjens & Yang, 2019). Segundo os dados recolhidos, na primeira vaga (n= 53), apenas 6 (12%) organizações mediram o grau de consciencialização ao tema da diversidade, na segunda vaga (n=44) para 9 (21%) organizações.

Na primeira vaga 69% das organizações reportaram ter dedicado as suas iniciativas de diversidade à temática da deficiência, em comparação com a segunda vaga de 36%.

Na primeira vaga 86% das organizações reportaram dedicar as suas iniciativas de diversidade a tema igualdade de género/Mulheres, na segunda vaga apenas 39% das organizações afirmaram ter se dedicado a esta temática.

No que concerne ao ajustamento do recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas à diversidade, na primeira vaga 30 organizações responderam *parcialmente alinhado*, na segunda vaga 15 organizações, e 14 organizações em ambas as vagas reportaram *bastante alinhado*.

Como estes dados foram recolhidos antes da pandemia de Covid-19, não sabemos os impactos que a pandemia possa ter tido na gestão da diversidade nestas organizações, pese embora as crises tenham tendência a ser penosas para os grupos mais vulneráveis. O impacto adverso das medidas de contingência da Covid-19, no vencimento e na pobreza dos trabalhadores foi grande e, de modo geral, a crise afetou desproporcionalmente grupos em situações vulneráveis (Brussevich, Dabla-Norris e Khalid 2020). Grupos em situações vulneráveis, como trabalhadores migrantes, estão entre os mais

atingidos (OIT 2020; ONU Mulheres 2020). Os jovens também sofreram desproporcionalmente, já que 40% deles trabalhavam nos setores mais afetados e 77% estavam em empregos informais e precários, com o desemprego juvenil em todo o mundo já três vezes maior do que o dos adultos (OIT 2020). Em Portugal em 1983, os jovens representavam 18,3% da população desempregada, em 2020 representam 22,6%, sendo de salientar que a taxa de jovens desceu na população Portuguesa (PORDATA, 2021). Na primeira vaga 62% das organizações afirmaram dirigir as suas iniciativas de diversidade ao tema de jovens (<26), na segunda vaga 21%. Já em relação aos temas seniores (>50), na primeira vaga 62 % das organizações reportaram dedicar-se em comparação com a segunda vaga 21%. Os trabalhadores entre os 55 anos e os 64 em Portugal, no ano de 1983 representavam 2,4% dos desempregados, e em 2020 representam 5,9% (PORDATA, 2021).

Os impactos da crise, recaíram também sobre as mulheres de forma desproporcional, e de múltiplas formas. As estimativas da OIT também destacam que 55 milhões de trabalhadores domésticos, dos quais cerca de dois terços são mulheres, foram significativamente afetados por perdas de empregos ou reduções nas horas de trabalho e rendimentos (OIT 2020). Além disso, as mulheres também sofreram com a divisão desigual do trabalho doméstico, exacerbada pelo aumento das necessidades de cuidados infantis durante a pandemia (OIT 2018; OIT 2020). Porém, Portugal ascendeu ao 15.º lugar, no Índice da Igualdade de Género de 2021. No máximo de 100 pontos, Portugal conquistou 62.2 pontos (5.8 pontos menos do que média europeia), tendo o país vindo sempre a melhorar desde 2010 (EIGE,2021).

Na generalidade, segundo a análise dos dados supramencionados, o impacto da carta portuguesa para a diversidade nas organizações que responderam a ambos os questionários, tem sido um importante alicerce para as organizações incluírem e gerirem a diversidade nas suas iniciativas.

Contudo, apesar da atenção académica, setorial e política, as melhorias na diversidade da força de trabalho têm sido comprovadamente lentas (Newsinger & Eikhof, 2020). Mulheres, trabalhadores com deficiência e pessoas de origem de minorias étnicas permanecem sub-representadas na força de trabalho em geral, e especialmente em posições de poder e influência (UK Directors 2014; Creative Diversity Network 2018; CAMEo 2018). Esta verdade desconfortável tem estimulado o debate académico (Moody 2017; Nwonka 2015; Wreyford 2015). Na sua essência, o construto diversidade circunda sobre questões de diferença e inclusão (Prasad et al., 2006).

Nesse sentido e de acordo com o Parecer do Comité Económico e Social Europeu (CESE) sobre a «Gestão da diversidade nos Estados-Membros da EU (Jornal Oficial da União Europeia, 2021) as recomendações que destaco, por serem uma mais valia para a conclusão do presente trabalho são: 1.3 A gestão da diversidade deve ter em conta a heterogeneidade e a multiplicidade de identidades. Os migrantes e as minorias étnicas não são um grupo homogéneo, e o reconhecimento da interseccionalidade é fundamental para desenvolver políticas de diversidade bem-sucedidas.; 1.6 O CESE insta a que a gestão da diversidade seja integrada nos diversos domínios de intervenção da UE e incorporada nas regras da UE em matéria de contratos públicos, devendo ter-se em conta, como critério para a adjudicação de tais contratos, se as empresas dispõem ou não de políticas de diversidade; 1.10

O CESE insta a que a gestão da diversidade seja integrada nos diversos domínios de intervenção da UE e incorporada nas regras da UE em matéria de contratos públicos, devendo ter-se em conta, como critério para a adjudicação de tais contratos, se as empresas dispõem ou não de políticas de diversidade.

O CESE (2021) destaca a importância do papel dos serviços públicos e do seu financiamento adequado para a proteção da diversidade.

As recomendações supramencionadas são fundamentais tendo em consideração os resultados do Eurobarómetro (2015), que também são conclusivos sobre a importância do estímulo da diversidade em Portugal e UE. Segundo os mesmos, o tipo de discriminação que é considerada “bastante comum” por ordem da percentagem superior : origem étnica (EU 64%; PT 64%); orientação sexual (por ser gay, lésbica ou bissexual) (UE 58%; PT 69%); seguido de identidade de género (por ser transgénero ou transexual) (UE 65; PT 56%); de religião ou crenças (UE 50%; 32% PT); deficiência (UE 50%; PT 65%); Por ter mais de 55 anos de idade (UE 42%; PT 52%) ; género (UE 37; PT 30%);

Os resultados do Eurobarómetro (2015), sugerem que segundo a questão “No nosso país, quando uma empresa pretende contratar alguém e a sua escolha recai sobre dois candidatos com iguais competência e qualificações, quais dos seguintes critérios podem, em sua opinião, desfavorecer um candidato?” por ordem crescente (e os valores mais significativos), a idade do candidato, sem ter mais 55 anos de idade (U.E 56% ; PT 58%); o aspeto do candidato (forma de vestir ou apresentação) U.E 52% ; PT 49) ; a cor da pele ou a origem étnica do candidato (UE 46%; 44% PT); a existência de uma deficiência (UE 46%; PT 49%); a aparência física geral do candidato (altura, peso, face etc..(UE 45%; PT 51%); o modo de falar, a pronúncia do candidato (U.E 36%; PT 19%); a identidade de género do candidato (ser transgénero ou transexual) (UE 34%; PT 33%); a expressão de uma crença religiosa (por exemplo, utilizar símbolos religiosos visíveis) (UE 33%, PT 15%); a orientação sexual do candidato (ser gay, lésbica, ou bissexual) (UE 28%, PT 37%); género do candidato (masculino ou feminino) (UE 27%; PT 19%).

Também é importante de salientar os resultados do Eurobarómetro (2015) na questão “em que medida se sentiria confortável caso um dos seus colegas de trabalho pertencesse a cada um dos grupos seguintes, desconfortável, por ordem de maior percentagem (e os valores mais significativos) um individuo de etnia cigana (U.E 20%; PT 19%), um individuo transgénero ou transexual (U.E 17%; PT 18%) um individuo muçulmano (U.E 13 %; PT 12%); um individuo gay, lésbico ou bissexual (U.E 13%; PT 17%).

Seria interessante, que da mesma forma que a APPDI, solicita que as organizações respondam a questionários de monitorização, seria uma mais-valia o avanço de políticas públicas de promoção à diversidade, nomeadamente na representatividade de certos grupos minoritários., com base no feedback da APPDI, associação mais próxima do feedback das organizações signatárias, e que pode ter um papel fundamental, no sentido de dar a conhecer aos órgãos políticos competentes, os constrangimentos e limitações que as organizações enfrentam ao querer implementar a diversidade. É por fim de realçar, que tal como foi importante em Portugal, a entrada em vigor da Lei n.º 62/2017, que estabelece um

regime de “equilíbrio e representação entre mulheres e homens nos órgãos de administração e fiscalização de entidades corporativas do setor público e empresas cotadas”(Silva et al., 2021), poderia ser uma mais valia, Portugal investir em políticas públicas idênticas, de incentivo efetivo da diversidade de outros grupos minoritários, particularmente minorias étnico-raciais, nomeadamente no âmbito da educação (por exemplo quotas étnico-raciais no acesso ao ensino superior); emprego e política e o ensino nas escolas da importância da diversidade).

É também de referir que é bastante baixo, o número de organizações signatárias (que responderam a ambos os questionários) que trabalham no âmbito comunitário.

Para concluir, é importante frisar, que o respeito pela diversidade, requer um conjunto de práticas responsáveis que abrangem a compreensão e a consideração, da interdependência entre a humanidade, as culturas e o meio ambiente, a prática do respeito mútuo por qualidades e experiências diferentes; o entendimento de que a diversidade inclui formas de identificar e reconhecer que a discriminação individual, cultural e institucionalizada gera e sustenta privilégios para um número reduzido de indivíduos, e em oposição, concebe e sustenta desvantagens para grupos minoritários (Patrick & Kumar, 2012)

Com base nas respostas aos questionários anteriores, um dos contributos do presente trabalho passa por fazer uma proposta de otimização do questionário (instrumento de monitorização) no sentido de futuras edições e pesquisas. É de realçar que foram criadas questões de opção de resposta do estilo nominal, nas questões descritivas, em que foi necessário utilizar o acordo inter-juizes, aproveitando as categorias encontradas nos dados já recolhidos. A proposta teve em linha de conta a manutenção de questões anteriormente realizadas para comparar com as primeiras vagas, e também com outros instrumentos de monitorização de cartas europeias. Procurou-se também obter alguma informação que permita distinguir entre organizações com mais recursos disponíveis além dos da Carta, nomeadamente quando se trata de empresas multinacionais.

5.2 Proposta de otimização do questionário (instrumento de monitorização)

Questionário

1. *Identificação da organização*
2. *Qual o seu principal setor de atividade? (código CAE)*

Com as seguintes opções de resposta nº2.1 : Indústria transformadora;nº2.2: Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição; 2,3: Construção; 2,4: Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos; 2.5:Transportes e armazenagem; 1.6: Alojamento, restauração e similares; 2.7: Atividades de informação e de comunicação; 2.8: Atividades financeiras e de seguros;2.9: Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; 2.10: Atividades administrativas e dos serviços de apoio; 1.11: Administração

pública e defesa, segurança social obrigatória;1.12: Educação;2.13:Atividades de saúde humana e apoio social, a 1.14 é outra.

3. *A 1 de Janeiro do corrente ano, quantas pessoas a sua organização empregava em Portugal (incluindo administração, trabalhadoras/es efetivas/os, contratadas/os a termo, temporárias/os, aprendizas/es, estagiárias/os ou independentes)?*

Com as possíveis opções de resposta: Menos do que 10 colaboradores/as; Entre 10 e 49 colaboradoras/es Entre 50 e 249 colaboradores/as; Entre 25 e 499 colaboradoras/es ; Entre 500 e 999 colaboradores/as; Mais do que 1.000 colaboradoras/es

4. *. Em que ano assinou a Carta da Diversidade?*

5. *. Em que país?*

Com as seguintes opções de resposta: Portugal; Portugal e outros países de Europa

(sugestão de acrescento) *No caso de ser uma multinacional, em que países europeus assinou a carta para a diversidade?*

(sugestão de acrescento) *Se respondeu que assinou a carta para a diversidade noutros países europeus, e é uma multinacional, qual considera ser o peso relativos das iniciativas da carta face a iniciativas que a própria organização/empresa recebe da sua sede internacional?*

6. *Quais das seguintes atividades da Plataforma Europeia das Cartas e da Carta Portuguesa para a Diversidade podem ser importantes para a sua organização?*

Com as seguintes alíneas:

Fornecer exemplos de práticas em diferentes países da EU; Oportunidades de networking com outras organizações comprometidas com a diversidade; Ferramentas de gestão da diversidade e publicações; Promoção do business case da diversidade; Ações de sensibilização; Apoio na mudança de mindset / cultura organizacional; Apoio no diagnóstico de necessidades de intervenção em geral; Ações de formação; Apoio na reflexão sobre uma eventual mudança nas práticas de recursos humanos, com a seguintes opções de resposta: sim ou não.

7. *Em que medida os itens seguintes se encontram alinhados com a estratégia da sua organização?*

Com as seguintes alíneas: 7.1 Incluir a diversidade nos valores e na cultura organizacional; 7.2 Envolver a gestão de topo e outros níveis hierárquicos: 7.3: Ajustar o recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas à diversidade 7.4: Proporcionar iguais oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira 7.5: Incluir a diversidade na comunicação interna e externa 7.6: Adaptar as condições de trabalho às características das pessoas.

Com a seguintes opções de resposta: 1_ Não aplicável; 2: Não alinhado; 3: Parcialmente alinhado; 4: Bastante alinhado; 5: totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos 7.7: Se respondeu "Não Alinhado" em algum dos casos, explicita.

Se respondeu 1 em algum dos casos, explicita

8. *Que impactos teve a assinatura da Carta da Diversidade no desenvolvimento das suas políticas de diversidade?*

Com as seguintes opções de resposta: 1= Nenhum impacto; 2=Fraco impacto; 3=Impacto moderado; 4=Impacto considerável; 5= forte impacto

9. *Descreva esses impactos: (exemplos: estabelecimento ou incrementação de parcerias estratégicas, aumento da consciencialização sobre a temática; acesso a práticas de implementação da Carta; despoletar ou incrementar o debate interno...),*

9.1 **(sugestão de acrescento)** *Descreva os impactos*

Com as seguintes opções de resposta:

Legenda categorias Q15

1. Houve impacto
 - 1.1. Compromisso existente antes, investimento adicional
 - 1.2. Assinatura recente, com investimento
 - 1.3. sensibilização dos colaboradores para o tema.
 - 1.4. Revisão dos valores, e acções concretas (ex. recrutamento).

2. Não houve impacto
 - 2.1. Reforço de compromisso existente antes
 - 2.2. Assinatura recente, sem investimento
 - 2.3. falta de recursos
 - 2.4. falta de apoio/envolvimento da organização/gestão
 - 2.5. falta de visibilidade

9.2 *Explicitate os impactos*

Com as seguintes opções de resposta:

1. Discussão/sensibilização interna
 - 1.1. Discussão/debate interno
 - 1.2. Ações de sensibilização
 - 1.3. Envolvimento chefias
2. Práticas
 - 2.1. Criação/revisão de documentos, estatutos, etc
 - 2.2. Envolvimento nos grupos da carta
 - 2.3. Recrutamento
 - 2.4. Promoção
 - 2.5. Designar “diversity officer”
 - 2.6. Outros...

10. *Em qual/quais das seguintes áreas considera que ocorreu mudança ou reforço nas políticas de diversidade da sua organização?*

Com as seguintes alíneas: 10.1: Inclusão da diversidade na cultura organizacional; 10.2: Compromisso da gestão de topo e dos outros níveis hierárquicos; 10.3: Recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas; 10.4 Desenvolvimento profissional e progressão na carreira; 10.4 Condições de trabalho (físicas e psicossociais) e acessibilidades diversidade; 10.5, 10.6: Outros; 10,7: Outros Explícite em texto, ...)

Com as possíveis opções de resposta: Mudança; reforço; Sem mudança nem reforço;

11. *A que grupos-alvo se dirigiram concretamente essas políticas?*

com as seguintes opções de resposta: 11.1 Jovens (< 26); 11.2: Seniores (> 50); 11.3: Mulheres; 11.4: Mulheres em cargo de chefia; nº11.5: Deficiência; 11.6: Minorias étnicas; 11.7: Religião ou crenças pessoais; 11.8: Orientação sexual/ identidade de género/ LGBTIQ, ...)

12. *Que atividades concretas foram introduzidas ou reforçadas na sua organização para promover a diversidade?*

Com as seguintes alíneas: 12.1: Inclusão da diversidade na cultura organizacional, 12.2: Revisão dos processos de gestão de recursos humanos, no que se refere aos princípios da não-discriminação e da promoção da diversidade; 12.3: Recrutamento e seleção mais diverso; 12.4: Igualdade de oportunidades de desenvolvimento e progressão; 12.5: Adaptação de condições de trabalho e acessibilidades; 12.6: Implementação de ações que assegurem o equilíbrio trabalho/vida fora do trabalho dos/as colaboradoras/es; 12.7: Envolvimento de stakeholders externos na política de diversidade (entidades fornecedoras, prestadores/as de serviços, entidades parceiras, voluntários/as); 12.8: Envolvimento de stakeholders internos (gestão de topo e outros níveis hierárquicos) na política de diversidade; 12.8: Uso de indicadores de monitorização da política de diversidade; 12.9: Integração da diversidade na comunicação interna e externa; 12.10: Implementação de atividades, sensibilização e instrumentos de formação em diversidade, e a opção outro (12.11), e a sua especificação em texto (12,12) ,e por fim (12.13) Nenhuma ação foi efetuada na organização para implementar os princípios básicos relacionados.

Com as opções de resposta 1= sim; 2= não.

13. *Se a sua resposta foi: "Revisão dos processos de gestão de recursos humanos, no que se refere aos princípios da não-discriminação e da promoção da diversidade", refira quais:*

14. **(sugestão de acrescento)** *Desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade, a sua organização criou atividades e/ou formações e/ou workshops e/ou debates e/ou seminários no sentido de aumentar a consciencialização ao tema da diversidade de todos(as) os(as) colaboradores(as)?*

Questão qualitativa ordinal, com as seguintes opções de resposta

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Concordo parcialmente
- 4- Concordo totalmente

15. *Foi medido, na organização, o grau de consciencialização ao tema da diversidade?*

Com as opções de resposta: sim e não.

16. *Como foi medido?*

Com as opções de resposta

17. ***(sugestão de acrescento)*** *Com que indicadores?*

Com as seguintes opções de resposta:

1. *Ferramentas/indicadores e instrumentos*
 - 1.1. *da organização/internos*
2. *Ferramentas/Indicadores e instrumentos*
 - 2.1 *da APPDI/Carta Portuguesa para a Diversidade*
3. *Não foi medido*
4. *Não se aplica*

18. *Se sim, como resultado dessas atividades, como estima o número de colaboradoras/es* que aumentaram o seu nível de consciencialização aos temas da diversidade? assinale uma única resposta)*

Com as seguintes opções de resposta: (* % = colaboradores/as sujeitos a atividades sobre o total, com as seguintes possibilidades de resposta: 0 a 4% das colaboradoras/es; 5 a 9% dos colaboradores/as); 10 a 24% dos colaboradoras/es; 25 a 49% dos colaboradores/as; 50 a 74% dos colaboradoras/es.; 75 a 100% dos colaboradores/as; nº15,6: Não aplicável ou não sabe (por favor explicitar).

19. *Desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade na sua organização sentiu impactos nas seguintes áreas?*

19.1: Maior conformidade com a lei; 19.2: Maior capacidade de atração e retenção de talentos diversos; 19.3: Contratação mais diversa; 19.4: Padrões comportamentais de respeito mais elevados; 19.4: Aumento da diversidade de clientes; 19.5: Melhor resposta às expectativas de clientes, utilizadores/as, utentes, voluntárias/os; 19.6: Oportunidades em novos mercados; 19.7: Inovação e criatividade das equipas mais elevada; 19.8: Melhoria dos processos de integração e aceitação; 19.9: Maior diversidade de trabalhadores/as com acesso à formação; 19.10: Melhor

imagem e reputação da organização; 19.11: Gestão de recursos humanos (menos conflitos entre colaboradoras/es decorrentes das diferenças de cultura, idade, etc.); 19.12: Condições de trabalho mais adequadas às características dos colaboradores; 19.13: Melhor conciliação da vida **profissional**, familiar e pessoal; 19.14: Vantagem competitiva no geral; 19.15: Igualdade de oportunidades de promoção; 19.15 Aumento da diversidade nos cargos de chefia; 19.16 Integração da diversidade na política de responsabilidade social da organização; 19.17: Melhoria do desempenho global da organização; 19.19:Outro; 19.20:Outro explicito texto (resposta descritiva).

20. *As suas iniciativas de diversidade dirigem-se a que temas? (pode assinalar mais do que uma resposta);*

Com as seguintes opções resposta: Jovens (< 26); Seniores (> 50); Igualdade de género/Mulheres; Deficiência; Origem étnica); Religião ou crenças pessoais; Orientação sexual identidade de género.

21. *) Existe na organização uma pessoa responsável pela gestão da diversidade?*

Com opção binária de resposta: sim ou não.

22. *Se sim, em que departamento se encontra?*

Com as seguintes alíneas de resposta: Gestão de topo/administração; Comunicação/ marketing; Recursos Humanos; Qualidade; Responsabilidade Social; Outra (por favor especifique):

23. *Esta pessoa reporta diretamente à gestão de topo/administração?*

Com opção dicotómica de resposta: sim ou não;

24. **(sugestão de acrescento)** *Se não, como é que a gestão de topo/administração está envolvida na gestão da diversidade?*

Com as seguintes opções de resposta:

1. Evolvendo toda a organização
2. Atribuindo a certas pessoas ou departamentos essa função
3. Não existe um grupo em específico

25. *Como avalia as iniciativas da Carta Portuguesa para a Diversidade?*

Com as seguintes opções de resposta: nada útil; pouco útil; relativamente útil; muito útil; não sei responder.

26. *Tem intenção de se candidatar ao Selo da Diversidade?*

27. **(sugestão de acrescento)** *Em que medida desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade na sua organização houve um esforço no sentido de quando é necessário, as tarefas e exigências de trabalho serem ajustadas às características dos/as colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação)*

Em que medida desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade na sua organização a flexibilidade existente adequa-se mais a todas/os (idade, sexo, deficiência, formação...) [exemplos: tempo parcial, trabalho a partir de casa, horários flexíveis]

Em que medida desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade a sua organização se esforçou no sentido de os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho serem ajustados às características e necessidades (temporárias ou permanentes) individuais dos/das colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação...)

(Em que medida desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade a sua organização aumentou as estratégias para conciliação trabalho-vida no sentido que estas se adequem às necessidades de todos/as [exemplos: cuidar dos filhos, cuidar dos pais, dedicar-se a hobbies/interesses; responsabilidades políticas/sindicais/cívicas]*

(Em que medida desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade a sua organização se esforçou no sentido de os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho serem ajustados às características e necessidades (temporárias ou permanentes) individuais dos/das colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação...)*

28. (sugestão de acrescento) *Desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade, em que grau a organização atua mais eficazmente perante qualquer situação de discriminação?*

Com as seguintes possibilidades de resposta: 1= Não atua mais eficazmente; 2= Já atuava eficazmente antes da carta; 3= Atua mais eficazmente; 4= Atua muito mais eficazmente.

29. (sugestão de acrescento) *Desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade, houve reforço ou mudança, no sentido de os colaboradores acreditarem não ter consequências negativas caso reportem algum tipo de tratamento discriminatório?*

Com as seguintes opções de resposta: 1= Mudança; 1= Reforço; 3=Sem mudança nem reforço

30. (sugestão de acrescento) *Desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade a organização procura identificar mais as necessidades e/ou atitudes relativamente à diversidade, dos(as) colaboradores(as)?*

Com as seguintes opções de resposta: 1= Mudança; 1= Reforço; 3=Sem mudança nem reforço

(sugestão de acrescento) *Desde a assinatura da carta portuguesa para a Diversidade, foi medido o grau de satisfação dos colaboradores, relativamente às políticas organizacionais em prol da diversidade?*

Com as seguintes opções de resposta: Sim ou não

(sugestão de acrescento) *Se sim, já era medido antes da assinatura da carta?*

Com as seguintes opções de resposta: Sim ou não

5.3 Limitações, outras sugestões futuras e contributo do trabalho

Uma das limitações do presente estudo, é que apenas 16 organizações, participaram em ambas as vagas de recolha de dados, o que não concede a possibilidade de extrapolar e de inferir melhorias temporais. Outra limitação importante é a participação estar a cargo de uma pessoa, que pode ter uma visão da organização em relação á carta que não corresponda, necessariamente, à realidade da organização.

No que concerne a sugestões, para investigações futuras são: comparar os resultados do impacto da assinatura da Carta em outros países europeus, sendo necessário para isso, que as questões dos questionários se assemelhem e sejam comparáveis. Foi nesse sentido que a proposta de otimização do questionário, não o exclui nenhuma questão antiga, uma vez que é fundamental, que a médio prazo se consiga numa perspetiva longitudinal, comparar dados. Seria interessante fazer um questionário às organizações signatárias (de resposta voluntária), para trabalhadores da base da pirâmide organizacional, sendo que já existe um estudo equiparado por parte do ISCTE-IUL, embora tenha sido focado numa organização. Seria então uma mais valia, ter dados comparativos, entre o feedback do impacto da CPD, por parte dos trabalhadores dos recursos humanos e/ou direção (como no caso do presente estudo) e trabalhadores da base da hierarquia organizacional. Nesse sentido, existiria a possibilidade de comparar dados, uma vez que a literatura já aponta para as diferenças de perceção das iniciativas de diversidade consoante o estatuto organizacional.

5.4 Conclusão

O presente trabalho permitiu uma análise dos impactos da assinatura da CPD, bem como a possibilidade de sugerir uma otimização do questionário. Apesar dos avanços no sentido de uma maior inclusão das pessoas nas organizações, existem questões sistémicas que ultrapassam as organizações e requerem uma intervenção do macrosistema, nomeadamente das políticas públicas. Ainda assim, esperamos que este, e outros instrumentos de monitorização, possam servir enquanto estímulo da diversidade e de uma maior representatividade de minorias sociais.

Referências

- Bacouel-Jentjens, S., & Yang, I. (2019). Do we see the same? Discrepant perception of diversity and diversity management within a company. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 389–404. <https://doi.org/10.1108/er-12-2017-0286>
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
- Bond, M. A., & Haynes, M. C. (2014). Workplace Diversity: A Social-Ecological Framework and Policy Implications. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 167–201. <https://doi.org/10.1111/sipr.12005>
- Careja, R. (2018). Making good citizens: Local authorities' integration measures navigate national policies and local realities. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 45(8), 1327–1344. <https://doi.org/10.1080/1369183x.2018.1441613>
- Clark, J. M., & Polesello, D. (2017). Emotional and cultural intelligence in diverse workplaces: getting out of the box. *Industrial and Commercial Training*, 49(7/8), 337–349. <https://doi.org/10.1108/ict-06-2017-0040>
- Cox, T. H. (2001). *Creating the multicultural organisation: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *Academy of Management Review*, 32(3), 761–773. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275511>
- De Meuse, K. P., & Hostager, T. J. (2001). Developing an instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity: An initial report. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 33–50. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1<33::aid-hrdq4>3.0.co;2-p](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1<33::aid-hrdq4>3.0.co;2-p)
- Djabi-Saïdani, A., & Pérugien, S. (2019). The shaping of Diversity Management in France: An institutional change analysis. *European Management Review*, 17(1), 229–246. <https://doi.org/10.1111/emre.12343>
- Doytcheva, M. (2020). Governing racial justice through standards and the birth of 'white diversity': A foucauldian perspective. *Journal of Marketing Management*, 36(13-14), 1338–1365. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2020.1796760>

- 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(2), 229–267. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Fine, M. G. (1996). Cultural Diversity in the Workplace: The State of the Field. *Journal of Business Communication*, 33(4), 485–502. <https://doi.org/10.1177/002194369603300408>
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029–1045. <https://doi.org/10.5465/3069328>
- Hayes, A. F., & Krippendorff, K. (2007). Answering the call for a standard reliability measure for coding data. *Communication Methods and Measures*, 1(1), 77–89. <https://doi.org/10.1080/19312450709336664>
- Hennessy, D. L. (2002). Taylor Cox Jr. Creating the Multicultural Organization. San Francisco, Jossey-Bass, 2001, 168 pages. *Human Resource Management*, 41(2), 279–280. <https://doi.org/10.1002/hrm.10039>
- Lambert (2008). Cultural diversity as a mechanism for innovation: workplace diversity and the absorptive capacity framework. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), 69-78.
- Knippenberg, D. L. van. (2007). *Understanding diversity*. Erasmus Research Institute of Management, ERIM.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61–81. <https://doi.org/10.1002/job.4030140107>
- Kreitz, P. A. (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101–120. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.12.001>
- Knippenberg, D. L. van. (2007). *Understanding diversity*. Erasmus Research Institute of Management, ERIM.
- Kochmanska, A. (2019). Innovative approach to the management of culturally diverse human resources in today's labour market. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2019(141), 173–182. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.141.13>
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61–81. <https://doi.org/10.1002/job.4030140107>
- Klingner, Donald E. (1998) Work force Diversity” In *The International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, ed. Jay M. Shafritz., 2418-2424. Blouder, CO: Westview Press.
- Neault, R., & Mondair, S. (2011). Supporting workplace diversity: emerging roles for employment counsellors. *Journal of Employment Counselling*, 48(2), 72-80.

- McKay, P. Avery, D. & Morris, M. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate.. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x>
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity. *SAGE Open*, 2(2), 215824401244461. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- Pujol, I. (2010). *Diversity Charters, a tool for the Diversity Journey*. European Commission. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1821&langId=en>.
- Raposo, O., Alves, A. R., Varela, P., & Roldão, C. (2019). Negro drama. Racismo, segregação e violência policial nas periferias de Lisboa*. *Revista Crítica De Ciências Sociais*, (119), 5–28. <https://doi.org/10.4000/rccs.8937>
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266. <https://doi.org/10.5465/20159576>
- Saxena, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76–85. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00178-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00178-6)
- Tomenendal, M., & Boyoglu, C. (2014). Gender Imbalance in Management Consulting Firms – A Story about the Construction and Effects of Organizational Identity. *Management and Organizational Studies*, 1(2), 31–39. <https://doi.org/10.5430/mos.v1n2p30>
- Vala, J. (1986). A Análise de conteúdo. In A. Santos Silva & J. Madureira Pinto (Eds.). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- van Ginkel, W. P., & van Knippenberg, D. (2009). Knowledge about the distribution of information and group decision making: When and why does it work? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 218–229. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.10.003>
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>

Fontes

- ACM (Ed.). (n.d.). *Discrimination in the EU in 2015 PT (PT)*. Eurobarómetro. https://www.acm.gov.pt/documents/10181/167771/Eurobarometer_437_Discrimination_UE_Factsheets_PT_pt.pdf/b7bd7c2c-ab54-46d1-8fe6-4f0032c3985b.

Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. (2020, November 5). *Carta Para Diversidade: APPDI - Associação Portuguesa para a diversidade e Inclusão*. APPDI. Retrieved November 1, 2021, from <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>.

Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. (2020, September 30). *A Carta da Diversidade na Europa: APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão*. APPDI. <https://www.appdi.pt/a-carta-da-diversidade-na-europa/>.

Carta para Diversidade: APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. APPDI. (2020, November 5). <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>.

Desempregados inscritos Nos Centros de Emprego e de Formação Profissional (Média Anual): Total e por sexo. PORDATA. (n.d.). Retrieved October 26, 2021, from [https://www.pordata.pt/Portugal/Desempregados+inscritos+nos+centros+de+emprego+e+de+forma%c3%a7%c3%a3o+profissional+\(m%c3%a9dia+anual\)+total+e+por+sexo-58](https://www.pordata.pt/Portugal/Desempregados+inscritos+nos+centros+de+emprego+e+de+forma%c3%a7%c3%a3o+profissional+(m%c3%a9dia+anual)+total+e+por+sexo-58).

Directorate-General for Justice and Consumers (European Commission). (2015, July 2). *Practical guide to launch and implement a diversity charter*. Photo of Publications Office of the European Union. Retrieved March 1, 2021, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d757b218-6302-4ff6-a11a-f24133b3305b>.

Dossier especial DEFICIÊNCIA E covid-19 em Portugal. (n.d.). Retrieved November 30, 2021, from http://oddh.iscsp.utl.pt/index.php/en/2013-04-24-13-36-12/publications-of-oddh-researchers/item/download/474_826b136e75885bcc446a592e9537fb13.

EB83.4 Discrimination in the EU in 2015 PT (PT). Eurobarómetro. (n.d.). https://www.acm.gov.pt/documents/10181/167771/Eurobarometer_437_Discrimination_UE_Factsheets_PT_pt.pdf/b7bd7c2c-ab54-46d1-8fe6-4f0032c3985b.

EU Platform of Diversity Charters. European Commission - European Commission. (2021, February 17). https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en.

EUROSTAT. (2020). *The life of women and men in Europe*. A STATISTICAL PORTRAIT. Retrieved October 1, 2021, from <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/bloc-2.html?lang=en>

Governo Português. (n.d.). *Antigos Presidentes (Assembleia Constituinte e Assembleia da República)*. Parlamento. Retrieved November 27, 2021, from <https://www.parlamento.pt/sites/PARXIIIIL/AntigosPAR/Paginas/default.aspx>

Instituto Europeu para a Igualdade de Género, PORDATA. (2021, March 3). *Proporção de mulheres em quadros superiores*. PORDATA. <https://www.pordata.pt/Europa/Propor%c3%a7%c3%a3o+de+mulheres+em+quadros+superiores-3564>.

Rogalewski, A. (n.d.). Parecer do Comité Económico e Social europeu sobre a ... Eur-lex.europa :
Direito da UE. Retrieved November 5, 2021, from [https://beta.op.europa.eu/en/publication-
detail/-/publication/3409ec08-53ea-11eb-b59f-01aa75ed71a1/language-pt/format-PDF](https://beta.op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3409ec08-53ea-11eb-b59f-01aa75ed71a1/language-pt/format-PDF).

Anexos

Anexo 1

Questão nº 9.2 (segunda vaga)

Run MATRIX procedure:

Krippendorff's Alpha Reliability Estimate

	Alpha	Units	Obsrvrs	Pairs
Nominal	,7745	43,0000	2,0000	43,0000

Judges used in these computations:

codifica codifi_1

Examine output for SPSS errors and do not interpret if any are found

----- END MATRIX -----

Questão nº 14 (segunda vaga)

Run MATRIX procedure:

Scan error detected in parser.

Nº do Erro 12321 na coluna 9. Texto: ?

Erro de scanner, o token é ignorado.

A execução desse comando será parada.

The MATRIX statement skipped.

Krippendorff's Alpha Reliability Estimate

	Alpha	Units	Obsrvrs	Pairs
Nominal	1,0000	11,0000	2,0000	11,0000

Judges used in these computations:

codifica codifi_1

=====

Observed Coincidence Matrix

14,00	,00	,00	,00
,00	2,00	,00	,00
,00	,00	2,00	,00
,00	,00	,00	4,00

Expected Coincidence Matrix

8,67	1,33	1,33	2,67
1,33	,10	,19	,38
1,33	,19	,10	,38
2,67	,38	,38	,57

Delta Matrix

,00	1,00	1,00	1,00
1,00	,00	1,00	1,00
1,00	1,00	,00	1,00
1,00	1,00	1,00	,00

Rows and columns correspond to following unit values

1,00	2,00	3,00	4,00
------	------	------	------

Examine output for SPSS errors and do not interpret if any are found

----- END MATRIX -----

Questão nº 15 (primeira vaga)

Run MATRIX procedure:

Krippendorff's Alpha Reliability Estimate

	Alpha	Units	Obsrvrs	Pairs
Nominal	,7745	43,0000	2,0000	43,0000

Judges used in these computations:

codifica codifi_1

Examine output for SPSS errors and do not interpret if any are found

----- END MATRIX -----

Questão nº21 (segunda vaga)

Run MATRIX procedure:

Krippendorff's Alpha Reliability Estimate

	Alpha	LL95%CI	UL95%CI	Units	Observrs	Pairs
Nominal	1,0000	1,0000	1,0000	8,0000	2,0000	8,0000

Probability (q) of failure to achieve an alpha of at least alphamin:

alphamin	q
,9000	,0000
,8000	,0000
,7000	,0000
,6700	,0000
,6000	,0000
,5000	,0000

Number of bootstrap samples:

10000

Judges used in these computations:

codifica codifi_1

Examine output for SPSS errors and do not interpret if any are found

----- END MATRIX -----

Questão nº21 (primeira vaga)

Run MATRIX procedure:

Krippendorff's Alpha Reliability Estimate

	Alpha	LL95%CI	UL95%CI	Units	Observrs	Pairs
Nominal	,8591	,5772	1,0000	11,0000	2,0000	11,0000

Probability (q) of failure to achieve an alpha of at least alphamin:

alphamin	q
,9000	,6496
,8000	,2597
,7000	,0700
,6700	,0700
,6000	,0700
,5000	,0118

Number of bootstrap samples:

10000

Judges used in these computations:

codifica codifi_1

Examine output for SPSS errors and do not interpret if any are found

----- END MATRIX -----

Anexo 2

QUESTIONÁRIO DE REPORTE E MONITORIZAÇÃO



Questionário de Reporte e Monitorização

Nota de preenchimento: O seguinte questionário tem por objetivo monitorizar e comparar ao longo do tempo o envolvimento dos signatários da Carta Portuguesa para a Diversidade, numa lógica colaborativa e construtiva. As informações aqui solicitadas serão tratadas globalmente (e não por empresa), com total confidencialidade e sem qualquer tipo de consequências para as empresas, pelo que se pede a maior honestidade aquando do seu preenchimento. O questionário encontra-se dividido em 3 partes, incluindo perguntas sobre a estratégia, as políticas e as práticas da organização [1]. O seu preenchimento poderá implicar, por isso, o contributo de vários colaboradores (por exemplo dos Recursos Humanos, da Responsabilidade Social, da Comunicação...). Sugere-se que estes se reúnam para responder ao questionário ou que interrompa o preenchimento para recolher informação sempre que necessário, completando-o mais tarde. Caso a informação necessária para responder ao questionário estiver previamente recolhida, o seu preenchimento terá a duração, em média, de 10 a 15 minutos. No final do preenchimento será gerado um documento PDF que as organizações podem guardar com as suas respostas.

[1] Entende-se por Estratégia o caminho ou percurso definido pela administração, que orienta ou direciona a organização para atingir objetivos; por Políticas, os princípios e diretrizes que guiam as ações a desenvolver no caminho; e por Práticas, as ações concretas da organização.

Block 1

Identificação da Organização

Qual o seu principal setor de atividade? (código CAE)

- Agricultura, produção animal, floresta e pesca
- Indústria extrativa
- Indústria transformadora
- Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos
- Transportes e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades de informação e de comunicação
- Atividades financeiras e de seguros
-

Atividades imobiliárias

- Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- Administração pública e defesa, segurança social obrigatória
- Educação
- Atividades de saúde humana e apoio social
- Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
- Outras atividades de serviços
- Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio
- Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais
- Outra (por favor especifique):

A 1 de Janeiro do corrente ano, quantas pessoas a sua organização empregava em Portugal (incluindo administração, trabalhadoras/es efetivas/os, contratadas/os a termo, temporárias/os, aprendizas/es, estagiárias/os ou independentes)?

Nota: Se a sua organização realiza Relatório Único, considere o nº de colaboradores/as reportado no mesmo; se a sua entidade é uma filial ou uma subsidiária, é esta entidade que está coberta por todo o questionário.

- Menos do que 10 colaboradores/as
- Entre 10 e 49 colaboradoras/es
- Entre 50 e 249 colaboradores/as
- Entre 25 e 499 colaboradoras/es
- Entre 500 e 999 colaboradores/as
- Mais do que 1.000 colaboradoras/es

Block 2

Em que ano assinou a Carta da Diversidade?

Em que País?

Quais das seguintes atividades da Plataforma Europeia das Cartas da Diversidade podem ser importantes para a sua organização?

	Sim	Não
Fornecer exemplos de práticas em diferentes países da UE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de networking com outras organizações comprometidas com a diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferramentas de gestão da diversidade e publicações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção do business case da diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações de sensibilização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio no diagnóstico de necessidades de intervenção em geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio na mudança de mindset / cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sim	Não
Apoio na reflexão sobre uma eventual mudança nas práticas de recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra (por favor especifique): <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Block 3**Em que medida os itens seguintes se encontram alinhados com a estratégia da sua organização?**

	Não aplicável	Não Alinhado	Parcialmente Alinhado	Bastante Alinhado	Totalmente alinhado, faz parte dos objetivos estratégicos
Incluir a diversidade nos valores e na cultura organizacional	<input type="radio"/>				
Envolver a gestão de topo e outros níveis hierárquicos	<input type="radio"/>				
Ajustar o recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas à diversidade	<input type="radio"/>				
Proporcionar iguais oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira	<input type="radio"/>				
Incluir a diversidade na comunicação interna e externa	<input type="radio"/>				
Adaptar as condições de trabalho às características das pessoas	<input type="radio"/>				

Se respondeu "Não Alinhado" em algum dos casos, explicita:**Block 4****Que impactos teve a assinatura da Carta da Diversidade no desenvolvimento das suas políticas de diversidade?**

Nenhum Impacto
 Fraco Impacto
 Impacto Moderado
 Impacto Considerável
 Impacto Forte

Explicita:**Descreva esses impactos:**

(exemplos: estabelecimento ou incremento de parcerias estratégicas, aumento da consciencialização sobre a temática; acesso a práticas de implementação da Carta; despoletar ou incrementar o debate interno...)

Block 5**Em qual/quais das seguintes áreas considera que ocorreu mudança ou reforço nas políticas de diversidade da sua organização?**

	Mudança	Reforço	Sem mudança nem reforço
Inclusão da diversidade na cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromisso da gestão de topo e dos outros níveis hierárquicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento profissional e progressão na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inclusão da diversidade na comunicação interna e externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de trabalho (físicas e psicossociais) e acessibilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros (por favor especifique) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A que grupos-alvo se dirigiram concretamente essas políticas?

- Pessoas com deficiência ou incapacidade
- Colaboradoras/es seniores (> 50 anos)
- Colaboradores/as jovens (<26 anos)
- Mulheres
- Mulheres em cargos de chefia
- Minorias étnicas
- Minorias religiosas
- LGBTIQ
- Outros (por favor especifique)

Que atividades concretas foram introduzidas ou reforçadas na sua organização para promover a diversidade?

	Sim	Não
Inclusão da diversidade na cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisão dos processos de gestão de recursos humanos, no que se refere aos princípios da não-discriminação e da promoção da diversidade, nomeadamente:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Recrutamento e seleção mais diverso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Igualdade de oportunidades de desenvolvimento e progressão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Adaptação de condições de trabalho e acessibilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento de stakeholders internos (gestão de topo e outros níveis hierárquicos) na política de diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de ações que assegurem o equilíbrio trabalho/vida fora do trabalho dos/as colaboradoras/es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento de stakeholders externos na política de diversidade (entidades fornecedoras, prestadores/as de serviços, entidades parceiras, voluntários/as)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sim	Não
Uso de indicadores de monitorização da política de diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração da diversidade na comunicação interna e externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de atividades, sensibilização e instrumentos de formação em diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros (por favor especifique): <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenhuma ação foi efetuada na organização para implementar os princípios básicos relacionados com a diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Block 6

Foi medido, na organização, o grau de consciencialização ao tema da diversidade?

Sim

Não

Como foi medido?

Com que indicadores?

Se sim, como resultado dessas atividades, como estima o número de colaboradoras/es* que aumentaram o seu nível de consciencialização aos temas da diversidade? (assinale uma única resposta)

(* % = colaboradoras/as sujeitos a atividades sobre o total de colaboradoras/es)

- 0 a 4% dos colaboradoras/es
- 5 a 9% dos colaboradores/as
- 10 a 24% dos colaboradoras/es
- 25 a 49% dos colaboradores/as
- 50 a 74% dos colaboradoras/es
- 75 a 100% dos colaboradores/as
- Não aplicável ou não sabe (por favor explicitar)

Block 7

Desde a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade na sua organização sentiu impactos nas seguintes áreas?

	Sim	Não	Não sei
Maior conformidade com a lei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacidade de atração e retenção de talentos diversos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratação mais diversa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padrões comportamentais de respeito mais elevados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da diversidade de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor resposta às expectativas de clientes, utilizadores/as, utentes, voluntárias/os	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades em novos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação e criatividade das equipas mais elevada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria dos processos de integração e aceitação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior diversidade de trabalhadores/as com acesso à formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor imagem e reputação da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de recursos humanos (menos conflitos entre colaboradoras/es decorrentes das diferenças de cultura, idade, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de trabalho mais adequadas às características dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vantagem competitiva no geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igualdade de oportunidades de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da diversidade nos cargos de chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração da diversidade na política de responsabilidade social da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria do desempenho global da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro (por favor especifique): <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As suas iniciativas de diversidade dirigem-se a que temas? (pode assinalar mais do que uma resposta)

	Sim	Não
Jovens (< 26)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seniores (> 50)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igualdade de género	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação sexual, identidade de género	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Origem étnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Religião ou crenças pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro (por favor especifique): <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Block 8

Existe na organização uma pessoa responsável pela gestão da diversidade?

Sim

Não

Se sim, em que departamento se encontra?

- Gestão de topo/administração
- Comunicação/ marketing
- Recursos Humanos
- Qualidade

Responsabilidade Social

Outra (por favor especifique):

Esta pessoa reporta diretamente à gestão de topo/administração?

Sim

Não

Se não, como é que a gestão de topo/administração está envolvida na gestão da diversidade?

Block 9

Como avalia as iniciativas da Carta Portuguesa para a Diversidade?

Nada útil

Pouco útil

Relativamente útil

Muito útil

Não sei responder

Tem intenção de se candidatar ao Selo da Diversidade?

O Selo da Diversidade avalia e premia práticas (e não organizações) relacionadas com a promoção da diversidade (exclusivamente para organizações signatárias da Carta).

Sim

Não

Não sei

Block 10

Obrigada pela sua participação!