

Imagine all the people... being an ally in the workplace: barriers and facilitators to implementing diverse and inclusive human resources practices

Andreia Filipa Cerqueira Lino

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Miriam Cláudia Henriques de Almeida Rosa, Investigadora no CIS-IUL, Professora convidada no Departamento de Psicologia Social e das Organizações

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Imagine all the people... being an ally in the workplace: barriers and facilitators to implementing diverse and inclusive human resources practices

Andreia Filipa Cerqueira Lino

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Miriam Cláudia Henriques de Almeida Rosa Rosa,
Investigadora no CIS-IUL, Professora convidada no Departamento
de Psicologia Social e das Organizações

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Agradecimento

Ouvi a frase “vai, estuda, sê alguém já que eu não fui” demasiadas vezes em criança e adolescente vinda da minha mãe. Agora sou uma das duas pessoas licenciadas da minha família e em breve serei a primeira mestre. Nem tod@s temos a mesma meta de partida, pelo contexto socioeconómico onde crescemos, mas o gap pode ser reduzido através da educação.

Um agradecimento formal para a minha orientadora, a professora Doutora Miriam Rosa, que foi impecável e incansável em todos os aspetos, ao longo do último ano, desde o apoio e incentivo moral, por acreditar mais em mim do que eu acredito, por todas as chamadas de atenção, por todo o conhecimento científico e também para a vida que foi partilhado. Outro agradecimento formal vai para a APPDI, pela possibilidade de participar neste Projeto Divers@s e Ativ@s, pelas implicações práticas e pelo impacto que pode ter na sociedade civil.

Quanto aos agradecimentos informais, em primeiro lugar, mãe, obrigada por me dares mundos e fundos para que viesse estudar para Lisboa e para que nunca me faltasse nada. Sei que fizeste o melhor possível com o pouco que tinhas e espero recompensar-te um dia de volta por tudo.

À Vivi, que passou de amiga de uma amiga à amiga mais presente, que me incentiva a sonhar e que o mundo é cheio de possibilidades e que me mostrou que os nossos bloqueios e medos não são nada mais que faróis do que temos de trabalhar em nós.

À Mics, por todos os momentos partilhados ao longo dos últimos anos, por todas as horas a fazer trabalhos em conjunto, a estudar na ala azul, por todos os apontamentos passados, por me acolheres na tua casa, por me ouvires, por me dares na cabeça quando preciso, por te teres tornado uma amiga que começou no ISCTE em psicologia e é para a vida.

À Mari e à Miri, por estarem sempre lá, mesmo com tudo o que acontece na vida adulta, por tudo o que já vivemos desde o início da vida académica e por todo o orgulho que sinto no quanto crescemos.

À Carolina, por ser a pessoa que mais me diz que o nosso melhor não vai ser igual todos os dias, por me lembrar que sou humana e não um robot movido a KPIs, pelas palavras sábias que vão ecoar comigo por muitos anos.

À Babá e à Mafs, por terem sido os meus pilares ao longo do mestrado, por todas as vezes que desesperámos em conjunto, mas também superámos o que foi preciso para terminarmos este percurso.

À Policarpo, à Mims, por fazerem parte das minhas raízes.

Por fim, a mim, Andreia Lino, que chorei tantas vezes de cansaço ao longo dos últimos anos porque estudar e trabalhar ao mesmo tempo para tentar ser alguém tornou-me resiliente, mas fez-me perceber o quanto romantizamos os sacrifícios e a cultura do *hustle* em prol da nossa saúde mental.

Resumo

As organizações estão cada vez mais preocupadas em incorporar diversidade e inclusão (D&I) na sua estratégia e práticas diárias. Surge assim o Projeto Divers@s e Ativ@s (D&A), promovido pela APPDI (Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão), visando capacitar os profissionais de Recursos Humanos (RH) e das Entidades Sociais (ES) (participantes) por via de ferramentas inovadoras, mas também através de formação para capacitação e desenvolvimento de competências destes profissionais na abordagem destas temáticas no seu contexto laboral.

Esta consciencialização para esta temática acarreta os seus benefícios e vantagens, mas também os seus desafios e dificuldades. Importa, então, conhecer os facilitadores e barreiras à implementação de práticas de diversidade.

No âmbito da avaliação do Projeto D&A, foi conduzido um estudo de abordagem mista, quantitativo e qualitativo, juntos dos profissionais de RH e ES. A abordagem quantitativa permitiu avaliar conhecimentos e perceções sobre as temáticas de D&I e a formação ($N= 119$ inicial e $N=23$ na comparação pré-pós formação), e a abordagem qualitativa permitiu explorar mais profundamente os facilitadores e as barreiras à implementação de práticas inclusivas nas organizações ($N=8$). Os resultados demonstram que @s participantes perceberam mais conhecimento sobre as temáticas abordadas e que a formação @s capacitou em formar outras pessoas no seu contexto laboral. A sensibilização e a formação são das estratégias mais facilitadoras de práticas organizacionais diversas e inclusivas. Contudo, preconceitos e estereótipos, resistência ao tema, estatuto social e acesso a educação e políticas públicas e organizacionais desiguais, são vistos como barreiras a essas práticas.

Palavras-chave: Diversidade, Inclusão, Práticas de Recursos Humanos, Barreiras e Facilitadores, Combate à Discriminação Laboral.

Códigos de Classificação da APA

3640 Management & Management Training

3660 Organizational Behavior

Abstract

Organizations are increasingly concerned about incorporating diversity and inclusion (D&I) into their strategy and daily practices. The Divers@s and Ativ@s (D&A) Project was promoted by APPDI (Portuguese Association for Diversity and Inclusion), aiming to train Human Resources (HR) and Social Entities (ES) professionals (participants) through innovative tools, but also through training to qualify and develop the skills of these professionals in approaching these themes in their work context.

The awareness of this topic brings its benefits and advantages, but also its challenges and difficulties. Therefore, it's important to know the facilitators and barriers to the implementation of diversity and inclusion practices.

As part of the evaluation of the D&A Project, a study with a mixed approach, quantitative and qualitative, was conducted together with HR and SE professionals. The quantitative approach made it possible to evaluate knowledge and perceptions about D&I themes and training (N= 119 initial and N=23 in the pre-post training comparison), and the qualitative approach made it possible to explore in more depth the facilitators and barriers to the implementation of inclusive practices in organizations (N=8). The results demonstrate that the participants perceived more knowledge about the topics covered and that the training enabled them to train other people in their work context. Awareness raising and training are among the strategies that most facilitate diverse and inclusive organizational practices. However, prejudices and stereotypes, resistance to the topic, social status and access to education and unequal public and organizational policies are seen as barriers to these practices.

Keywords: Diversity, Inclusion, Human Resources Practices, Barriers and Facilitators, Combating Employment Discrimination.

APA Classification Codes

3640 Management & Management Training

3660 Organizational Behavior

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Quadros	xii
Índice de Figuras.....	xii
Abreviaturas	xiii
Introdução	1
Capítulo 1- Enquadramento Teórico	5
1.1. Enquadramento do Projeto Divers@s e Ativ@s	5
1.2. Diversidade.....	6
1.2.1. Vantagens da diversidade	7
1.2.2. Desafios da diversidade.....	8
1.2.3. Diversidade e inclusão.....	9
1.3. Inclusão.....	10
1.3.1. Vantagens da inclusão.....	11
1.4. Práticas de Recursos Humanos diversas e inclusivas	11
1.5. Facilitadores	15
1.5.1. Divulgação e sensibilização das temáticas de D&I	15
1.5.2. Formação e ferramentas	15
1.6. Barreiras	17
1.6.1. Preconceitos e estereótipos	17
1.6.2. Estatuto social e acesso a educação.....	18
1.6.3. Resistência à mudança	19
1.6.4. Políticas públicas e organizacionais desiguais.....	20
1.7. Hipóteses e Questão de investigação	22
Capítulo 2 - Método	23
2.1. Procedimento	23
2.2. Amostra	25
2.3. Instrumentos e medidas.....	27
2.3.1. Dimensões de diversidade mais relevantes	28

2.3.2. Crenças de legitimização do sistema.....	28
2.3.3. Diversidade/inclusão da organização (recomendação de tipo “net promoter score”)	29
2.3.4. Conteúdo dos estereótipos	29
2.3.5. Conhecimentos sobre diversidade e inclusão	30
2.3.6. Capacitação para formação.....	30
2.3.7. Acesso aos guias	30
2.3.8. Questões sociodemográficas	30
2.4. Análise de dados.....	33
2.4.1. Abordagem quantitativa	33
2.4.2. Abordagem qualitativa	34
3.1 Dados quantitativos	37
3.1.1. Dados preliminares e análise descritiva	37
3.1.2. Comparação entre tempo um (pré-formação) e tempo dois (pós-formação).....	38
3.2. Dados qualitativos.....	39
3.2.1 Categoria Diversidade e inclusão	40
3.2.1.1. Importância das temáticas de diversidade e inclusão	42
3.2.1.2. Evolução das temáticas de diversidade e inclusão	42
3.2.1.3. Diversidade cultural existente em Portugal	43
3.2.2. Categoria Enviesamentos	43
3.2.2.1. Consciencialização dos enviesamentos.....	43
3.2.2.2. Consciencialização dos enviesamentos.....	44
3.2.2.3. Aspetos ideológicos.....	44
3.2.3. Categoria Diversidade e inclusão no trabalho.....	45
3.2.3.1. Diversidade e inclusão na organização	45
3.2.3.2. Prós e contras de equipas de trabalho diversas.....	47
3.2.3.3. Aspetos relacionados com o teletrabalho.....	49
3.2.3.4. Aspetos relacionados com o exercício da profissão.....	50
3.2.4. Categoria Barreiras à implementação	52
3.2.4.1. Preconceito e estereótipos	52
3.2.4.2. Resistência à mudança	52
3.2.4.3. Políticas públicas e organizacionais desiguais.....	54
3.2.4.4. Estatuto social e acesso a educação	55
3.2.5. Categoria Facilitadores à implementação	55
3.2.5.1. Divulgação/sensibilização.....	56

3.2.5.2. Formação e ferramentas	57
3.2.6. Categoria Vantagens das formações	58
3.2.6.1 Pontos positivos dos guias	60
3.2.7. Categoria Pontos fracos e a melhorar nas formações	62
3.2.8. Categoria Experiências de discriminação	64
3.2.8.1. Racismo e xenofobia	64
3.2.8.2. Meritocracia	65
3.2.8.3. Patriarcado e igualdade de género	66
Capítulo 4 – Discussão.....	68
4.1. Implicações práticas	72
4.2. Limitações e direções futuras.....	73
CAPÍTULO 5 – Considerações finais.....	78
Fontes	79
Referências Bibliográficas	80
Anexos	100
Secção I – Método - Instrumentos	100
Anexo A - Questionário	100
Anexo B - Guião da entrevista semiestruturada	104
Secção II – Resultados	106
Anexo D – Associações entre variáveis	106
Anexo E - Casos mais frequentes em cada categoria.....	108
Anexo F - Nuvem de palavras por categoria	113

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Caracterização da Amostra tempo um	26
Quadro 2.2 - Caracterização da Amostra final	27
Quadro 2.3 - Construtos e referenciais teóricos de base para as perguntas do guião de entrevista ..	31
Quadro 3.1 - Impacto da formação para @s participantes, comparando tempo um vs tempo dois	39
Quadro D.1 – Associações entre variáveis	140
Quadro E.1 - Categoria Diversidade e Inclusão	142
Quadro E.2 - Categoria Enviesamentos	142
Quadro E.3 - Categoria D&I no trabalho	143
Quadro E.4 – Categoria Barreiras à implementação.....	143
Quadro E.5 – Categoria Facilitadores à implementação.....	144
Quadro E.6 – Categoria Vantagens das formações	144
Quadro E.7 - Categoria Pontos fracos e a melhorar nas formações	145
Quadro E.8 - Categoria Experiências de discriminação	146

Índice de Figuras

Figura F.1 - Nuvem de palavras para a categoria Diversidade e inclusão	147
Figura F.2 - Nuvem de palavras para a categoria Enviesamentos	147
Figura F.3 - Nuvem de palavras para a categoria D&I no trabalho	148
Figura F.4 – Nuvem de palavras para a categoria Barreiras à implementação.....	148
Figura F.5 – Nuvem de palavras para a categoria Facilitadores à implementação.....	149
Figura F.6 – Nuvem de palavras para a categoria Vantagens das formações	149
Figura F.7 – Nuvem de palavras para a categoria Pontos fracos e a melhorar nas formações	150
Figura F.8 – Nuvem de palavras para a categoria Experiências de discriminação.....	150

Abreviaturas

APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão

D&A - Divers@s e Ativ@s

D&I – Diversidade e inclusão

EAPN - Rede Europeia Anti-Pobreza

ES - Entidades Sociais

EUA – Estados Unidos da América

PMEs – Pequenas Médias Empresas

NEE – Necessidades Especiais Educativas

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais

RH – Recursos Humanos

RKT - *reverse knowledge transfer*

R&S – Recrutamento e Seleção

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

WEIRD - *Western, Educated, Industrialized, Rich, and Democratic*

Introdução

Antes de 1960, muitas organizações tinham histórias de discriminação racial e de género, tal como uma falta de diversidade cultural, protocolos, programas de formação ou reprimendas em caso de discriminação (Levine, 2021). A meio dos anos 60, a introdução de programas de ação afirmativa e leis de empregos mais igualitárias marcaram o início da jornada da diversidade, equidade e inclusão nas organizações (Lawrence et al., 2022).

Como consequência, a força de trabalho mudou muito nas últimas décadas, sendo caracterizada por uma maior diversidade em várias dimensões, desde género, etnia, religião, orientação sexual, diferenças educacionais e funcionais, regiões geográficas, capacidade física e cognitiva, língua, crenças, diferenças culturais (Krishna et al., 2004). Segundo dados da OCDE (2020), desde 2000 até 2018, a participação de mulheres no mercado trabalho subiu de 61% para 69%. Além disso, a taxa de emprego de pessoas mais velhas tem vindo a subir 59% de pessoas entre os 55 e os 64 em 2016, comparado com os 48% em 2000. Quase 15% reporta que tem alguma deficiência ou algum problema de saúde que limita o seu quotidiano. No que toca à comunidade LGBTQIA+, cada vez pessoas que pertencem são abertas sobre a sua identidade de género e orientação sexual. Relativamente aos países da OCDE, uma em cada dez pessoas nasceu no estrangeiro, o que pressupõe um crescimento de população imigrante.

Apesar de vários esforços, estes grupos mais vulneráveis continuam a sofrer discriminação (OCDE, 2020). Enquanto as atitudes sobre igualdade de género e a comunidade LGBTQIA+ têm vindo a tornar-se mais positivas, as atitudes perante os migrantes e as minorias étnicas tem vindo a ficar mais polarizadas. Estes dois grupos foram particularmente afetados pela pandemia do COVID-19 (OCDE, 2020).

O Ocidente viu no verão de 2020 com a morte de George Floyd uma participação inédita e coletiva no que toca à justiça, particularmente, racial nos Estados Unidos da América (Buchanon et al., 2021). Muitas organizações fizeram anúncios públicos e marcaram a sua posição contra a discriminação, manifestando o seu compromisso com a D&I (Buchanon et al., 2021). A perceção de injustiça pela sociedade civil, um ambiente social cada vez mais polarizado, um contexto pandémico que agravou ainda mais desigualdades sociais conduziu as organizações a esforçarem para implementar iniciativas internas e externas para promover a D&I (Stengel, 2020 citado por Sordi et al., 2022).

O *business case* da diversidade, que contempla as suas vantagens do ponto de vista económico, dentro de grupos de trabalho diversos e da organização tem vindo a ganhar apoio (Gardenswartz & Rowe, 1999). Este tem sido o foco estratégico pequenas e grandes empresas tem vindo a investir, principalmente, desde a pandemia (Arif et al., 2022).

Um estudo da Comissão Europeia relatou que o foco na diversidade permite recrutar um grupo maior de candidat@s e reter as pessoas por mais tempo (Iles, 1995; McKay et al., 2007; Ross & Schneider, 1992), internacionalização e oferta de mercado mais ampla (Cox & Blake, 1991), maior criatividade e inovação (Gardenswartz & Rowe, 1999; Iles, 1995; Wilson, 1996), perspectivas mais abrangentes e inovadoras sobre questões de negócios, com ênfase na melhor resolução de problemas e tomada de decisão (Flood et al., 2001), melhor marketing (Metcalf & Forth, 2000), aumento conexões com a comunidade e consequente reputação no mercado (Nykiel, 1997), redução de custos associados à rotatividade e ao absentismo (Armstrong et al., 2010; Kandola, 1995; Ross & Schneider, 1992).

Estudos recentes explicam que promover a diversidade de trabalhador@s não é suficiente e que as organizações têm de ir além dos resultados da diversidade (Mor Barak et al., 2016; Shore et al., 2018), pensando em como desenvolver ambientes de trabalho inclusivos que sejam a favor das diferenças que a diversidade proporciona e como apoiar a integração destes grupos mais diversos (Andrews & Ashworth, 2015; Ashikali & Groeneveld, 2015; Sabharwal et al., 2018). Uma das formas vitais ao promover um ambiente inclusivo é através de liderança inclusiva que valoriza práticas de Recursos Humanos (RH) diversas e inclusivas (D&I) (Buengeler et al., 2018; Nishii et al., 2018).

Nas últimas décadas, muitos programas foram orientados para proporcionar uma melhor experiência de trabalho às pessoas e criar uma cultura organizacional inclusiva, contudo, décadas de esforço não produziram mais equidade ou inclusão (Baum, 2021). Estes programas têm tido dificuldades em desenvolver ambientes de trabalhos inclusivos, ainda tendo problemas como pouca representação diversa na liderança e desafios na contratação, promoção e retenção de trabalhador@s de origem minoritárias (Kraus et al., 2022; Lawrence et al., 2022).

Existe uma lacuna na literatura sobre quais os facilitadores e as barreiras que existem nas organizações para a implementação de práticas de RH que sejam diversas e inclusivas que garantam um ambiente de trabalho inclusivo onde a diversidade é aceite, respeitada e valorizada (Aragon & Kim, 2021), e é precisamente sobre essa temática que incide o presente trabalho de projeto.

Quanto ao contexto português, as assimetrias no desenvolvimento económico levaram ao aumento das desigualdades sociais, entre contexto urbano vs rural e litoral vs interior. Como tal, Portugal no virar do século XX era dos países com maior peso de desigualdade na Europa Ocidental (Rubery et al.,2004), principalmente após a adoção de políticas neoliberais. Com a vinda de população migrante da Europa de Leste e de países PALOP, o aumento da diversidade e o crescimento das desigualdades assentou-se e teve impacto na gestão do capital humano nas organizações portuguesas (Cabral & Cardoso, 2006). No entanto, tem tido uma preocupação em implementar diretrizes através de legislação, que colmatem estas desigualdades, seja nas temáticas da igualdade de género, acesso à educação inclusiva, combate à discriminação e inclusão de pessoas com deficiências/incapacidades cognitivas e motoras (e.g. Lei n.º 62/2017; Lei n.º 93/2017; Decreto-Lei n.º 54/2018; Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018; Lei n.º 4/2019; Lei n.º 26/2019 citado por *Business Council for Sustainable Development*, 2021).

Um estudo divulgado pela Consultora Sair de Casa menciona que 55% das empresas admite que não tem uma política de promoção de diversidade e inclusão, enquanto 58% refere não integrar critérios de diversidade na seleção dos fornecedores. Seguindo a mesma lógica, um estudo feito demonstra que apenas 15% (54 das 352 empresas) consideram as temáticas da D&I relevantes o suficiente para serem colocadas no seu website (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2010). Verificaram ainda que este tipo de iniciativas é mais divulgado via digital, quando há audiência internacional e não existe priorização e adaptação ao contexto local (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2010).

Posto isto, existe a necessidade de programas e iniciativas que promovam a D&I e combatam a discriminação no contexto laboral português. Este trabalho surge enquadrado no Projeto Divers@s e Ativ@s, onde se pretende explorar e aprofundar quais os facilitadores e as barreiras à implementação de práticas de RH diversas e ativas nas organizações portuguesas. Como tal, inicia-se com um enquadramento do Projeto D&A, o capítulo 1 foca-se na revisão de literatura sobre as temáticas da D&I, que tipos de práticas de RH diversas e inclusivas têm vindo a ser desenvolvidas pelas organizações e que facilitadores e barreiras existem face à implementação destas iniciativas. O capítulo 2 centra-se na metodologia usada, uma abordagem mista, fornecendo detalhes sobre o procedimento e instrumentos usados para a recolha de dados enquanto o capítulo 3 foca-se numa análise pormenorizada dos resultados quantitativos e qualitativos. Por fim, o capítulo 4 apresenta uma discussão mais geral, destacando implicações práticas, limitações e futuros estudos para a perpetuação de investigação destas temáticas de D&I e o capítulo 5 revela considerações finais.

Capítulo 1 - Enquadramento Teórico

1.1. Enquadramento do Projeto Divers@s e Ativ@s

Este trabalho de projeto é enquadrado na avaliação externa do Projeto “Divers@s e Ativ@s: Promoção da Diversidade e Não Discriminação no Âmbito Profissional” no âmbito do Programa Cidadãos Ativ@s, criado pelo consórcio formado entre a Fundação Calouste Gulbenkian e a Fundação Bissaya Barreto, no Quadro do Cidadãos Ativos, em parceria com a APPDI (Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão), a Rede Europeia Anti-Pobreza (EAPN-Portugal), o Clube Intercultural Europeu e o Likestillingssenteret KUN - Centre for Equality and Diversity (Relatório de Levantamento Inicial, APPDI).

Devido à escassez de conhecimento sobre a perceção dos profissionais em relação à discriminação em Portugal, o Projeto Divers@s e Ativ@s (D&A) visa promover a diversidade e inclusão (D&I) através do combate à discriminação no contexto laboral, capacitando profissionais de Recursos Humanos (RH) e das Entidades Sociais (ES), por via de ferramentas e instrumentos inovadores. Ou seja, a nível de «hipótese de investigação do Projeto D&A pretende-se perceber o impacto do conteúdo da formação que @s participantes (profissionais de RH e ES) receberam pela APPDI, sendo a expectativa que as pessoas que completam a formação se sintam, por um lado, com mais conhecimento sobre os conteúdos e temáticas abordadas e, por outro lado, capacitadas de forma a desenvolverem e darem formação sobre estas temáticas junto da sua organização (Relatório de Levantamento Inicial, APPDI).

Posto isto, os objetivos do Projeto D&A foram os seguintes: 1) analisar a perceção da discriminação, estereótipos e preconceitos comuns no ambiente de trabalho; 2) desenvolver ferramentas transformadoras e instrumentos para a promoção da diversidade, direitos humanos e tolerância dos grupos vulneráveis nas organizações; 3) implementar 2 guias de formação com responsáveis de RH e de ES em sessões de capacitação e ações de consultoria e 4) Envolver 100 organizações (50 RH e 50 ES) na promoção de boas práticas e implementação de estratégias transformadoras de gestão de diversidade através da construção de uma campanha colaborativa de sensibilização (Relatório de Levantamento Inicial, APPDI).

O projeto D&A desenvolveu-se ao longo de quatro fases, todas com intuítos diferentes: na fase um, elaborou-se um levantamento de instâncias e percepções de estereótipos, preconceitos e discriminação no local de trabalho, que serviu de base para a elaboração de um guia de formação para profissionais de RH em empresas, e para profissionais de ES. Na fase dois, procedeu-se à construção desses mesmos guias, sendo um vocacionado para empresas/entidades empregadoras e outro para entidades sociais, e ambos disponibilizados tanto em português como em inglês no site da APPDI. Na fase três, implementou-se ações de formação e-learning com base nesses guias, pensadas para 150 elementos desse público-alvo (profissionais de RH em empresas e profissionais de ES). Por último, na fase quatro, realizou-se uma campanha de sensibilização, em colaboração com empresas e entidades sociais, para alcançar mais organizações a abordar estas temáticas e a implementar as formações sobre as mesmas (Relatório de Levantamento Inicial, APPDI).

Face aos poucos dados que existem no contexto português, o objetivo deste trabalho de projeto quanto à sua questão de investigação é explorar e aprofundar que tipo de facilitadores possibilitam a abordagem destas temáticas de D&I nas práticas organizacionais, além do tipo de barreiras que enfrentam ao tentarem desenvolver e implementar práticas de RH diversas e inclusivas.

1.2. Diversidade

Pouco se falou do conceito de diversidade antes de 1987, segundo os estudos conduzidos por Kelly e Dobbin (1998) e Edelman et al. (2001). As diferentes conceitualizações que existem sobre a diversidade têm a sua origem na psicologia e no comportamento organizacional. Abordagens fatorias ou categoriais consideram a diversidade como um atributo individual de cada pessoa (Mannix & Neale, 2005; Tsui & Gutek, 1999). Estes fatores ou estas categorias formam a base que permite distinguir a identidade de cada pessoa, dentro dos grupos. A diversidade refere-se a diferenças nos indivíduos que compõem uma unidade de trabalho (Roberson et al., 2017). No entanto, existem imensos atributos onde as pessoas podem divergir, o que conduziu a diferentes tipologias sobre a diversidade. Uma das tipologias diferencia a diversidade em atributos que são observáveis ou facilmente detetados (Jackson et al., 1995), tais como sexo, etnia, idade e esta categoria é composta por características naturais que nasceram com a pessoa. A outra categoria se foca em atributos que foram adquiridos ou desenvolvidos. Esta tipologia baseia-se no processamento de informação da diversidade (Williams & O'Reilly, 1998), em atributos relacionados com o trabalho, como educação ou passado da pessoa, capturando recursos cognitivos ou experiências relevantes para o desempenho da tarefa, que influenciam o desempenho do grupo. Esta classificação em duas categorias pode ser útil para perceber a percepção de diferenças e a subsequente categorização feita pelos outros (Milliken & Martins, 1996).

Harrison et al. (1998, 2002) distinguiu entre diversidade superficial e diversidade profunda. A diversidade superficial foca-se em diferenças nas pessoas no que toca a atributos físicos ou facilmente identificáveis, enquanto a diversidade profunda se relaciona com atributos adquiridos que são relevantes para a tarefa ou que não são simplesmente medidos. Existem evidências que a diversidade profunda influencia a integração social, uma vez que reflete as crenças e atitudes dos membros e são mais suscetíveis de mudança do que os atributos da diversidade superficial.

A diversidade pode ser considerada como uma ameaça, segundo a Teoria Integrada da Ameaça no Preconceito (Stephan et al., 2000) que consiste nas atitudes que as majorias têm perante as minorias. Dividem-se em três tipos de ameaças percebidas num ambiente culturalmente diverso: 1) ameaças realistas (circunstâncias externas que envolvem potencial perda física, económica ou de status para o endogrupo), 2) ameaças simbólicas (a percepção do exogrupo a nível de valores, crenças ou símbolos é uma ameaça para o endogrupo) e 3) ansiedade intergrupar (sentimento negativo que os membros do endogrupo antecipam ou sentem em contacto com pessoas do exogrupo) (Stephan et al., 2000).

Contrariando esta abordagem, surgem três abordagens que configuram a diversidade como 1) discriminação e justiça, 2) acesso e legitimidade e 3) aprendizagem e efetividade (Dass & Parker, 2017; Ely e Thomas, 2001). Respetivamente, consistem no seguinte: 1) paradigma moral e o mais dominante, uma perspectiva que se foca na justiça e no tratamento equitativo de tod@s no que toca a igualdade de oportunidades e ascensão social, 2) paradigma legal, uma perspectiva que se centra na entrada de uma organização em mercados diversos com consumidores diversos visto que ganhou essa legitimidade pela massa organizacional que emprega (e.g quotas de diversidade de género e deficiências, seja motoras ou cognitivas) e 3) paradigma da eficiência, perspectiva que vê a diversidade como fator de produtividade organizacional, uma vez que a aprendizagem e integração de competências, experiências e opiniões de pessoas diversas são percebidos como recursos valiosos de aprendizagem e de mudança inovadora, valorizados pelo grupo pela forma como contribuem para o alcance dos objetivos (Dass & Parker, 1999; Ely e Thomas, 2001).

1.2.1. Vantagens da diversidade

A diversidade pode potencializar maior *pool* de candidat@s, melhor desempenho individual, maior identificação com a empresa, mais produtividade, mais satisfação com o trabalho, menor rotatividade e menos custos no processo de recrutamento e seleção, maior satisfação entre a qualidade da interação entre clientes e trabalhador@s (Singal, 2014). Além disso, alguns autores reforçam ainda que a diversidade proporciona maior criatividade, inovação, desempenho financeiro, adaptabilidade organizacional, melhor resolução de problemas, aumento de lucro e imagem corporativa (Acquavita

et al., 2009; Badal & Harter, 2014; Holvino et al., 2004; Mannix & Neale, 2005; Phillips et al., 2011; Smith et al., 2006).

A gestão da diversidade tornou-se uma preocupação a partir do momento em que se tornou tangível o lucro e sucesso que traz à organização (Hays-Thomas, 2022). Em 1997, Cox e Beale apresentaram argumentos a favor da gestão eficaz desta diversidade pensando no desempenho financeiro organizacional: 1) a nível de estratégia de marketing, empresas mais diversificadas a nível de capital humano interno terão uma visão mais abrangente de clientes e farão menos erros ligados à etnia no que toca a ações públicas; 2) no que toca a aquisição de recursos, candidat@s de minorias podem estar mais dispostos a trabalhar numa organização cuja reputação é favorável à diversidade; 3) quanto à resolução de problemas, mais experiência, mais e melhor conhecimento de pessoas com backgrounds diversos significa mais informações e opções e mais espírito crítico; 4) pode conduzir a mais criatividade e inovação, mas apenas quando há liberdade na ideias criativas a adotar; 5) maior flexibilidade no sentido que uma equipa mais diversa é mais versátil no que toca a mudanças, seja de concorrência, mudanças económicas ou no mercado de trabalho ou novas leis e regulamentos (Cox & Blake, 1991).

1.2.2. Desafios da diversidade

Singal (2014) menciona que a diversidade apresenta os seus desafios numa ótica de processo de recrutamento e seleção, tais como custos em formação, em acordos de trabalhos mais flexíveis e recrutamento especializado. Além disso, pode ocorrer alguma disrupção na formação sobre diversidade, visto que pode ser dado um enfâse exagerado nas diferenças entre as pessoas e isso ter a consequência inversa de reforçar ainda mais os estereótipos sobre os membros dos grupos minoritários (Chavez, 2008). Outro tipo de adversidades associadas à diversidade relaciona-se com os seguintes aspetos: custos devido a assédio e discriminação, menor comprometimento, tomada de decisão mais inibida e maior *turn over* (Stevens et al., 2008). Níveis elevados de conflito também foram associados como consequência grupal negativa da diversidade (Jackson et al., 2003). Segundo um estudo dos autores em contexto dinamarquês, trabalhador@s considerad@s “divers@s” foram postos em funções com menos poder e status, comparado com os restantes (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004). A diversidade coloca este risco de em vez de tornar o contexto mais inclusivo, pode ter a consequência inversa de ser ainda mais segregador e catalisador de exclusão. (Mor Barak et al., 1998).

Na literatura sobre a diversidade, as categorias sobre o género e a chamada pertença étnico-racial continuam as mais predominantes (Herring, 2009). Contudo, outras dimensões têm ganhado mais atenção e visibilidade na última década, como a idade, etnicidade, deficiências e religião, orientação sexual e identidade de género não são tratadas com tanta cautela (Qin et al., 2014; Sabharwal et al., 2018), e também quando várias destas camadas de identidade se expressam em simultâneo (Talwar, 2010, p. 15 citado por Köllen, 2021). O bem-estar de grupos minoritários depende da experiência no trabalho e pode causar marginalização, desconforto e stress no contexto laboral e, como tal, a liderança e as práticas de RH devem ser desenvolvidas à luz da interseccionalidade (Köllen, 2014; Prasad et al., 2007). A teoria da interseccionalidade aborda a interseção de diferentes dimensões da diversidade, como a pertença étnico racial, género, classe social (Crenshaw, 2013; Lutz et al., 2016). Ou seja, as posições associadas a cada classe social não são independentes, mas sim intrínsecas à experiência humana (Crenshaw, 2013). Estas posições sociais manifestam-se ao nível individual (pertença étnico racial, género, orientação sexual, etc), o que pressupõe que a experiência humana é influenciada por todas estas dimensões ao nível interpessoal e também pelos sistemas estruturais de opressão, seja racismo ou sexismo (Bowleg, 2012; Collins, 1995).

1.2.3. Diversidade e inclusão

Só apenas após 2010, é que o discurso sobre estas temáticas começou a mudar de diversidade para inclusão (Oswick & Noon, 2014). O foco do discurso tem vindo a mudar de diversidade dos trabalhador@s para um local de trabalho inclusivo (Hays-Thomas & M. Bendick, 2013).

Enquanto a diversidade se foca nas características d@ trabalhad@r, a inclusão foca-se nas características da empresa, como a cultura e o clima organizacional, de forma que todos as pessoas, (independentemente da sua origem, sexualidade, género, classe social, etnia, religião, etc) se sintam aceites e igualmente recompensados pela empresa (Garg & Sangwan, 2021). Ou seja, a inclusão providencia o ambiente e o contexto onde a diversidade prospera. Por outras palavras, numa tentativa de distinguir os dois conceitos, a diversidade enfatiza as diferenças e composição demográficas dos grupos e organizações enquanto a inclusão centra-se no envolvimento d@ trabalhad@r e formas de exponenciar a participação de tod@s e usufruir dos benefícios dessa diversidade para efeitos positivos na organização (Roberson, 2006). Winter (2013) disse que a forma mais fácil de distinguir diversidade e inclusão centra-se no facto que a diversidade pode ser legislada e mandatada enquanto a inclusão surge de atos voluntários.

1.3. Inclusão

Uma das concetualizações primárias referia-se a inclusão como o nível de permissão quanto à participação e contribuição para o todo (Miller, 1998). Depois o conceito foi evoluindo numa ótica de exclusão vs inclusão e a concetualização passou a ser o nível de envolvimento nos processos organizacionais, como o acesso a informação e recursos, a conexão com a liderança e os restantes trabalhador@s e a capacidade de participar e influenciar o processo de tomada de decisão” (Mor Barak, 2000). A concetualização mais atual refere-se à inclusão com o nível de perceção que cada pessoa tem como sendo membro do grupo e este satisfaz as suas necessidades de pertença e unicidade (Shore et al., 2011). Inclusão é pensada como um processo e uma condição em simultâneo, ou seja, como processo de mudança e integração e tem como resultado a condição da pessoa se sentir incluída (Dobusch, 2014; Prime & Salib, 2014).

Existem três perspetivas teóricas que caraterizam a concetualização da inclusão: 1) teoria da identidade social de Tajfel e Turner (1986), teoria da distintividade ótima de Brewer (1991) e necessidade de pertença. Segundo a teoria da identidade social, o autoconceito de cada pessoa depende da pertença de grupos sociais específicos, particularmente, grupos com identidades sociais percecionadas como mais positivas (Tajfel & Turner, 2004) De acordo com a teoria da distintividade ótima, as pessoas procuram ser aceites e valorizadas dentro do contexto grupal para otimizar a sua necessidade de pertença e individualização (Brewer, 1991; Pickett et al., 2002). Relacionado com esta necessidade de pertença, a inclusão foi identificada como uma experiência psicológica de ser aceite e tratado como alguém dentro do local de trabalho, mas nunca perdendo a individualidade que torna as pessoas únicas (Pelled et al., 1999; Shore et al., 2011) Esta necessidade de pertença a um grupo está relacionada com o bem-estar psicológico das pessoas (Davidson & Ferdman, 2002). Quando a pessoa experiencia unicidade e pertença, sente inclusão, agora no espectro oposto, quando essas necessidades são reduzidas, sente exclusão. Por outro lado, quando sente alta pertença, mas baixo valor de unicidade, ocorre assimilação – a pessoa só vai ser tratada como igual aos restantes, quando conformar-se com as normas da cultura ou população dominante. No entanto, quando existe alta unicidade e baixa pertença, ocorre diferenciação – a pessoa não é tratada como pertencente à organização, mas é valorizada pelas suas caraterísticas únicas e requisitada pelo grupo de trabalho.

Perceber a dinâmica da inclusão vs exclusão está assim relacionado com a necessidade de pertença, manter uma identificação social positiva e também de manter a unicidade no contexto social. Todos estes processos psicológicos manifestam-se através do preconceito, esterótipos e discriminação e todos eles influenciam a inclusão dos trabalhador@s (Abrams et al., 2005; Mor Barak, 2008)

Os autores discutem os diversos efeitos psicológicos que a exclusão provoca a vários níveis: 1) a nível individual, as pessoas sentem o seu auto conceito ameaçado, baixa auto estima, raiva, frustração e negação e comprometimento cognitivo e pode ser baseada na geografia, religião, nacionalidade ou diferenças étnicas, etc; 3) a nível social, pode ser manifestada como estigmatização de certos grupos que não encaixam numa certa norma (endo vs exo grupo); 4) a nível institucional, onde as normas para a inclusão vs exclusão são definidas por diferentes instituições sem haver uma referência base (Abrams et al., 2005). A forma de exclusão mais comum está relacionada com o intragrupal vs intergrupalo.

1.3.1. Vantagens da inclusão

Segundo um relatório da Deloitte (2012), práticas e políticas baseadas na meritocracia, comportamentos de gestores e da liderança e equilíbrio entre vida pessoal e profissional são impulsionadores de inclusão organizacional. Quando @s trabalhador@s sentem que a organização está comprometida e apoia a diversidade e as pessoas se sentem incluídas, o desempenho melhora no que toca à capacidade de inovar, responder às mudanças e necessidades do cliente e ainda melhor colaboração em equipa, e comportamentos de cidadania organizacional (Cottrill et al., 2014; Prime & Salib, 2014). Outros aspetos associados a climas de trabalho inclusivos envolvem maior satisfação no trabalho e maior comprometimento organizacional, além de melhor qualidade nas relações de trabalho, e menor intenção de abandonar a organização (Findler et al., 2007; Shore et al., 2011).

1.4. Práticas de Recursos Humanos diversas e inclusivas

Historicamente, o conceito de gestão de diversidade surgiu nos EUA como forma de reformar os programas de ação afirmativa (Kelly & Dobbin, 1998; Oppenheimer, 2016). Até 1980, o objetivo primário era desenvolver o emprego e a carreira de pessoas negras. Estas práticas foram introduzidas como uma forma de combater a discriminação de género e racial e identificar os mecanismos de inclusão e exclusão (Beckwith & Jones, 1997; Clayton & Crosby, 1992; Gamson & Modigliani, 1987.; Reskin, 1993, 1998). Estas iniciativas abriram caminho para a gestão da diversidade (Edelmam et al., 2001; Kelly & Dobbin, 1998).

Gestão de diversidade pode ser vista como uma faceta da gestão de RH (Mathews, 1998; Shen et al., 2009). Esta preocupação global e a sua difusão tem muitas coisas em comum com a gestão de RH (Reichel, 2015; Schuler & Jackson, 2005).

A inclusão da diversidade na força de trabalho obrigou a organização a adaptar-se através da criação de práticas que possibilitem esta diversidade acrescentar valor à organização (Meena & Vanka, 2017). Ou seja, diversidade contribui para a acentuação a nível de competências, informação, experiência, habilidades e conhecimento, mas também traz os seus desafios, como por exemplo, a categorização grupal, como falado previamente (Meena & Vanka, 2017).

O objetivo das práticas de RH é criar um ambiente onde se desenvolvam relações sociais entre membros diversos na organização (Prieto & Pérez-Santana, 2014) e criar condições sociais que motivem os trabalhador@s a interagir e partilhar conhecimento (Collins & Smith, 2006; Kase et al., 2009). Este argumento ao longo das duas últimas décadas tem vindo a ganhar apoio na literatura (Shen et al., 2009; McMahan et al., 1998; Richard & Johnson, 2001; Kochan et al., 2003; Kossek & Lobel, 1996; Roberge et al., 2011 citado por Meena & Vanka, 2017).

As iniciativas mais comuns relacionadas com diversidade e inclusão estão assim associadas à formação, ao recrutamento e mentoria (Bezrukova et al., 2013; Kalev et al., 2006; Nair & Vohra, 2015). Outras iniciativas estão relacionadas com workshops e coaching (Crouch, 2015).

Foram identificadas outras algumas práticas que têm potencial de gerir diversidade, tais como: práticas que promovem justiça (Roberge et al., 2011), práticas de dinâmicas de equipas (Chi et al., 2009) e práticas de formação (Jehn & Bezrukova, 2004; Roberge et al., 2011).

Práticas que promovam justiça são importantes num grupo de trabalho diverso, visto que a perceção de justiça é um aspeto do contexto social (Ambrose, 2002) e requer sempre a comparação com outra pessoa (Adams, 1965; Leventhal, 1980). Numa organização, as formações dos grupos acontecem devido à categorização social e assim exogrupo é sempre a escolha mais óbvia em termos de comparação. Uma situação de injustiça ou exclusão com um elemento do endogrupo pode ser catalisador de conflito entre os grupos, aumento dos enviesamentos e disruptor da colaboração (Colquitt, 2001; Yorges, 1999). Existe assim uma correlação entre a perceção de justiça e consequências comportamentais e atitudes positivas como a comparação com o grupo, segundo Blade e Tyler (2003), identificação com o grupo de acordo com Korsgaard et al. (1995) e aumento da confiança (Deluga, 1994).

Quanto às práticas de dinâmicas de equipas, estas podem basear-se em incentivos grupais e prémios de equipa que promovem melhores resultados e interdependência a nível dos objetivos (Novak & Rogan, 2010; Weldon & Weingart, 1993). Consequentemente, segundo Novak e Rogan (2010) isto favorece o contacto entre todos os elementos do endo grupo, o que possibilita desenvolvimento da confiança de acordo com Collins e Smith (2006) e colaboração entre membros diversos (Wagner, 1995).

No entanto, enquanto práticas de gestão diversas focam-se em captar pessoas diversas e de grupos marginalizados para a organização, práticas inclusivas focam-se em criar igual acesso no que toca à tomada de decisão, acesso a recursos e possibilidade de mobilidade e crescimento interno para estas pessoas (Shore et al., 2018).

Os autores Offerman e Basford (2013) propuseram seis práticas que partem da liderança que influenciam assim o aumento da inclusão: em primeiro lugar, a liderança deve focar-se em ter uma boa base de talento diverso, no entanto, a retenção de talento diverso implica práticas que apoiem a progressão de carreira e o reconhecimento e valorização dos objetivos alcançados; em segundo lugar, a liderança deve confrontar discriminações, como pequenas iniquidades ou micro agressões segundo Sue (2010); em terceiro lugar, devem tirar vantagem da diversidade para aumentar o desempenho organizacional; em quarto lugar, devem criar sistemas de responsabilidade para a inclusão que estejam intrínsecos ao sistema de avaliação de desempenho da organização; em quinto lugar, devem treinar os vários elementos da organização para todos terem comportamentos que se alinhem com estas abordagens; em sexto lugar, é importante os pares apoiem estes esforços inclusivos da liderança e manifestarem este mindset, atitude e comportamentos de forma a que a própria organização seja inclusiva.

Sabharwal (2014, p. 198) definiu comportamentos e práticas organizacionais inclusivos como 1) compromisso da liderança com a inclusão, 2) capacidade d@s trabalhador@s em influenciar decisões organizacionais e 3) tratamento igual/justo da liderança. O estudo descobriu que os primeiros dois aspetos influenciam o desempenho organizacional, no entanto, o terceiro aspeto não influencia. Isto pressupõe que gerir diversidade e dar um tratamento justo e igual a todas as pessoas não é suficiente para melhorar o desempenho organizacional, mas que todas as pessoas em conjunto, em conjunto, liderança e trabalhado@s podem fazê-lo.

Uma organização com práticas inclusivas significa que as mesmas são demonstradas em todos os níveis da organização e são manifestados em todos os aspetos da inclusão, desde clima inclusão, percepção da inclusão organizacional, liderança inclusiva e inclusão do grupo de trabalho (Shore et al., 2018). O modelo proposto pelos autores Shore et al. (2018) incorpora todos estes aspetos. Este modelo apoia-se no foco regulatório (Higgins, 1998), no sentido que propõe dois processos a nível de liderança como orientação preventiva e orientação promotora que influenciam as práticas organizacionais e a percepção de inclusão organizacional. Por um lado, com uma orientação preventiva, a liderança concentra-se em práticas que evitem a exclusão, cumprindo com as leis e políticas mínimas, de forma a evitar micro agressões e discriminação. Estas práticas apresentam-se como uma base para uma abordagem inclusiva. Todavia, isto é uma forma de demonstrar compromisso com a diversidade apenas e não manifesta preocupação com membros de identidade social mais vulneráveis e marginalizados e estes não se sentirão incluídos. Portanto, pelo outro lado, uma orientação promotora envolve lutar por práticas e processos que se comprometam com a inclusão de tod@s, nos mais diversos níveis e que não visem apenas o desempenho organizacional, mas sim bem estar psicológico, identificação grupal, espaço para autenticidade e reconhecimento e valorização dessa mesma diversidade.

Existe um modelo em particular que reforça que valorizar a diversidade pode não ser o suficiente para valorizar o impacto que a diversidade provoca na inovação, eficácia e bem-estar (Guillaume et al., 2014). Ou seja, se as organizações não se preocuparem com as questões de identidade dos grupos diversos, se não facilitarem a aceitação de standards de desempenho, se não promoverem a auto-eficácia d@s trabalhador@s, as pessoas não se vão identificar com os grupos diversos, não estarão intrinsecamente motivadas e não irão ser mais eficazes, mais inovadores e mais bem estar. Isto só é conseguido se a liderança criar políticas, práticas e procedimentos que resolvam estas questões e tudo isto for implementação ao nível do grupo de trabalho através de supervisão (Guillaume et al., 2014).. Esta é uma estratégia de promover o clima de inclusão que promove diversidade e onde inovação, eficácia e bem-estar prosperam. De salientar que esta estratégia pode ser realista em organizações onde a liderança acredita no valor de uma gestão de diversidade eficaz e usualmente isto acontece em países e contextos onde a legislação, a cultura e o contexto socioeconómico facilita e promove estas práticas de gestão de D&I (Guillaume et al., 2014).

Assim, a promoção de iniciativas de diversidade e inclusão tem um pilar na estratégia organizacional de forma a produzirem resultados mais competitivos (Crouch, 2015). Medir a eficácia das práticas organizacionais quanto às temáticas de D&I permite à organização ter resultados visíveis dos programas, revê-los e desenvolvê-los (Hubbard, 2004). Esta responsabilidade é um fator determinante do impacto das iniciativas e práticas diversas e inclusivas, uma vez que implica compromisso coletivo (Crouch, 2015). Estas medidas devem ser objetivas e claras, sem ambiguidades, devem ser comunicadas a todas as pessoas e discutidas e revistas regularmente e são intrínsecas a cada organização, dependendo da sua estratégia.

1.5. Facilitadores

1.5.1. Divulgação e sensibilização das temáticas de D&I

A sensibilização e consciencialização destas temáticas está muito relacionada ao contexto geracional, visto que a maioria dos modelos sobre D&I foram criados há mais de 30 anos e tiveram um papel importante ao integrar população diversa na força de trabalho, no entanto, essa questão já nem se coloca para a geração atual e os desafios agora são outros.

Existem três perspetivas que ajudam a explicar esta sensibilização e preocupação com a temática D&I: legal, moral/ética e económica/negócio (Merklein, 2017). A questão legal centra-se na universalidade de leis e direitos que protegem a diversidade e os direitos iguais no local de trabalho e aqui a D&I certifica-se que as organizações cumprem a sua obrigação (Köllen, 2012). Quanto à questão moral/ética, a diversidade é vista “como uma questão de justiça” (*Economist Intelligence Unit*, 2009, p. 9). Como tal, está relacionada com a responsabilidade social das organizações e o objetivo é a criação de um ambiente baseado na igualdade e inclusão (Hofmann, 2016, p. 30). Quanto à questão económica, centra-se na utilidade da diversidade " (van Dijk et al., 2012, p. 76). Ou seja, a diversidade é gerida de forma a tirar-se vantagens da mesma, visto que tem impactos positivos no que ao desempenho financeiro, satisfação dos clientes, tomada de decisão e inovação (Formanek, 202). Há quem argumente que questões de igualdade e prevenção da discriminação são assuntos triviais quando comparados com este aspeto económico (Franken, 2015).

1.5.2. Formação e ferramentas

A formação tem o principal objetivo de criar consciencialização na lideranças e n@s trabalhad@res no que toca a enviesamentos relacionados com esterótipos e preconceitos, facilitando as relações intergrupais dentro da força de trabalho (Alhejji, et al., 2016; Pendry et al., 2007).

O objetivo de formações relacionadas com diversidade e inclusão implica ajudar as pessoas a adquirirem mais conhecimento sobre as temáticas e terem técnicas e ferramentas que possam aplicar (Stanley et al., 2019). Ou seja, uma forma de operacionalizar uma cultura diversa e inclusiva é demonstrar conhecimento e aplicação diária destas abordagens (Groysberg et al., 2018). Espera-se que após a formação, @s trabalhad@res se sintam capazes de usar ferramentas, técnicas e abordagens pertinentes para lidar com os desafios que podem surgir de uma cultura diversa e inclusiva (El-Amin, 2022), e que sejam capazes de tomar decisões éticas ao lidarem com questões organizacionais, seja a nível intelectual como de comportamento (Aamodt, 2016). Também se espera que sejam capazes de colaborarem e comunicarem melhor, acentuando a produtividade e eficácia (Branscombe & Baron, 2017).

Relativamente às práticas de formação, estas consistem num conjunto de atividades que influenciam o comportamento, cognição, atitudes, valores e emoções de cada pessoa (Jehn & Bezrukova, 2004; Nemetz & Christensen, 1996). Têm diversas consequências, como reduzir os enviesamentos e promover a mudança da perceção sobre o outro (Brewer, 2007; Nemetz & Christensen, 1996). Isto significa que aumenta a perceção de similaridade (Gaertner et al., 1994).

A literatura sobre inferência social refere que educar sobre as diferenças pode modificar típicos erros no processamento de informação passada que derivou de exemplos de má representação, que conduziram à formação de preconceitos (Pendry et al., 2007).

Um aspeto curioso sobre as práticas de formação é que já não dadas apenas em contexto presencial e cara a cara. Cada vez mais organizacionais colocam as formações e workshops disponíveis nos seus sites e redes sociais, visto que é uma forma eficaz de expor @s trabalhad@res às iniciativas organizacionais que se focam nas temáticas de D&I (Crouch, 2015).

Não obstante, as organizações despendem imensos recursos em formação, sendo que o usam como uma forma de gerir a diversidade no local de trabalho (Bezrukova et al., 2016 citado por Zhang & McGuire, 2022). Podem fazê-lo através de dois tipos – baseado na consciência ou no comportamento. A formação de consciência baseia-se na partilha de experiências com o outro e na promoção de autoconsciência, atendendo a falácias cognitivas e heurísticas que dificultem colocarmos no lugar do outro e interpretar o seu comportamento (Probst, 2003 citado por Zhang & McGuire, 2022). A formação focada no comportamento centra-se em treinar as pessoas ao monitorizarem as suas ações e assim conseguem identificar e fornecer respostas apropriadas para contextos diferentes, sendo que esta técnica ajuda especialmente barreiras inter-raciais na comunicação (Hanover & Cellar, 1998 citado por Zhang & McGuire, 2022).

Em suma, práticas de formação têm o poder de alterar atitudes passadas, esterótipos, emoções negativas e comportamento aprendido sobre outros grupos (Denson, 2009). Além disso, a desconstrução de esterótipos facilita maior empatia, essencial para a construção de ambientes inclusivos (Paluck & Green, 2009).

1.6. Barreiras

Os autores Aragon e Kim (2021) entrevistaram nove especialistas de RH sobre as temáticas D&I. Ao longo desta pesquisa, as pessoas entrevistadas mencionaram diversas barreiras à implementação de práticas de RH diversas e inclusivas, tais como 1) recursos a nível de tempo e orçamento, 2) valores e objetivos comuns, 3) como criar consciencialização, 4) contratar pessoas qualificadas, 5) quem promover/ penalizar de acordo com as métricas de D&I, 6) transparência, 7) seriedade da necessidade de D&I, 8) estrutura organizacional, 9) inflexibilidade e 10) limitação de ações à esfera de influência. Em comum, tod@s revelaram que resistência, enviesamentos e a percepção de ameaça é uma grande barreira (Wheeler, 2013).

1.6.1. Preconceitos e estereótipos

Um estudo feito por Patrick e Kumar (2012) identificou algumas barreiras contra a aceitação de diversidade cultural no local de trabalho. A discriminação e o preconceito foram das barreiras mais prevalentes, seguidas pelo etnocentrismo. As barreiras menos predominantes envolveram culpar a vítima, esterótipos, assédio e a menos presente foi retaliação.

O preconceito e os estereótipos são dois conceitos que influenciam a discriminação subtil, um tipo de discriminação que passa mais despercebida e prejudica processos e o desempenho organizacional (Rosette et al., 2018). Existem diferentes definições de esterótipos, mas todos têm em comum consistirem em crenças sobre os traços, atributos e características sobre outros grupos sociais (Hilton & vonHippel, 1996). Os esterótipos têm a utilidade de ajudar a simplificar o processamento da informação porque estão guardados na memória em vez usar-se um novo estímulo em cada contexto ou experiência nova (Fiske, 1998). Os esterótipos podem surgir baseados em conflitos, (Balkwell & Duckitt, 1994), em diferentes níveis de poder (Fiske, 1993), papéis sociais distintos (Eagly, 2013) ou forma de justificar hierarquias sociais (Sidanius & Pratto, 1999).

Os esterótipos representam o aspecto cognitivo das relações intergrupais enquanto o preconceito representa o lado afetivo (Fiske, 1998). Ou seja, o preconceito é a emoção que surge quando há interação social com grupos distintos do nosso e é uma avaliação enviesada de um grupo ou de uma pessoa desse grupo, tendo em conta as características percebidas (Brewer, 2007). A percepção de ameaça é o tipo mais comum de preconceito e os tipos de ameaças mais comuns estão relacionados perdas de recursos (Sherif, 1966), auto preservação (Greenberg et al., 1997) e sistemas de valores pessoais (Crandall, 1994).

Os esterótipos e o preconceito como formas de discriminação subtil, podem ser divididos em *gateways vs pathways* (Chugh & Brief, 2008; Milkman et al., 2012). Ou seja, respetivamente, o primeiro implica tomadas de decisão entre “sim” ou “não” enquanto o segundo refere-se ao processo que influencia essa tomada de decisão. As contratações e as promoções que permitem recompensar o desempenho e progredir na carreira são exemplos de *gateways* acabam por influenciar a percepção de competência da outra pessoa (Rosette et al., 2018). Redes de apoio, mentoria, coaching, feedback são exemplos de *pathways* que influenciam a tomada de decisão.

Os esterótipos e preconceito acompanhados de processos de categorização social resultam em tratamentos diferentes para grupos diferentes e estas crenças em conjunto com a interação com grupos sociais diversos molda os padrões relacionais nas organizações, podendo fomentar discriminação subtil e, conseqüentemente, agir como uma barreira à implementação de práticas de RH diversas e ativas (Rosette et al., 2018).

1.6.2. Estatuto social e acesso a educação

Apesar do sistema educacional estar a tornar-se mais diverso, ainda existem muitas pessoas que são estigmatizadas ainda enfrentam barreiras na sua educação (Ruggs & Hebl, 2012). Enfrentam também conseqüências nas suas carreiras profissionais por pertencerem a uma minoria (Luzzo & McWhirter, 2001; McWhirter, 1997; Rivas-Drake & Mooney, 2008).

A envolvimento familiar também tem um papel fundamental na percepção destas barreiras na educação. O apoio parental influencia positivamente as aspirações, expectativas quanto à educação e respetivos resultados académicos e autoeficácia no que toca a escolhas profissionais de alun@s vindo de grupos sociais minoritários (Gushue & Whitson, 2006; Hill & Tyson, 2009; Jeynes, 2007; Kerpelman, Eryigit, & Stephens, 2008). Embora o apoio familiar contribua para beneficiar alun@s pertencentes a minorias, quando este apoio não é dado adequadamente, coloca estas pessoas em desvantagens, e isto é particularmente mais acentuado para alunos de estatuto socioeconómico mais baixo ou a primeira geração no ensino superior (Perna & Titus, 2005).

A D&I tem diversos aspetos positivos no contexto escolar ao aumentar a autoconfiança e autoeficácia sobre o seu desempenho escolar e, como tal, educadores têm de estar atentos aos efeitos negativos da exclusão e aos aspetos positivos que surgem de uma educação diversa, inclusiva e culturalmente consciente (Ruggs & Hebl, 2012).

1.6.3. Resistência à mudança

A resistência de mudanças na gestão tem vindo a ser estudada na literatura (Coetsee, 1999; Ford & Ford, 2008; Ford & Ford, 2009; Hultman, 2003; Maurer, 1996; Muo, 2014; Piderit, 2000; Simões & Esposito, 2014; citado por Velasco & Sansone, 2019). No entanto, existe pouca pesquisa sobre os verdadeiros desafios e tipos de resistências que a liderança enfrenta no que toca a iniciativas de D&I.

A oposição à mudança vem do medo do desconhecido, incerteza e do erro (Muo, 2014). Isto pode provocar percepções de potencial perda ou instabilidade (Lewin, 1947; Maurer, 1996; Nesterkin, 2012; Prediscan & Braduanu, 2012; Williams, 2009 citado por Velasco & Sansone, 2019). Esta oposição pode variar dependendo do nível de efeitos negativos antecipados, o que pode significar perda de emprego, posição, salário, poder, autoridade e insegurança económica (Muo, 2014). Comportamentos de resistência podem manifestar-se por comunicação desapropriada, falta de representação, recusa de satisfazerem pedido ou ações, ação ambivalente ou mesmo enganar as pessoas no que toca aos efeitos da mudança (Ford et al., 2008; Prediscan & Braduanu, 2012).

Não é surpreendente que os comportamentos de oposição vêm sempre das pessoas mais diretamente afetadas, uma vez que as percepções de justiça influenciam os níveis de resistência (Smollan, 2006). Esta resistência é comum devido aos comportamentos de mudança de poder vinda do grupo dominante (Dovidio & Gaertner, 1986; Sears & Henry, 2003).

Através da seleção de 13 artigos onde se questionaram quais as barreiras organizacionais para uma implementação eficaz de práticas D&I, surgiram três aspetos principais: 1) as soluções de D&I não estarem alinhadas com as necessidades organizacionais 2) no pre-mortem, ou seja, não haver identificação dos obstáculos na estratégia de D&I de forma a reduzir os desafios da implementação e 3) a cultura organizacional não corresponder à estratégia de D&I implementada (Nwoga, 2023).

Quanto ao primeiro aspeto, desenhar e pensar em iniciativas D&I que não estão alinhadas com as necessidades organizacionais pode conduzir a frustração, redução da confiança, resistência, falha e até mesmo retaliação (Buttner et al., 2012; Cassell et al., 2021; Celik et al., 2008; Duong et al., 2023; Velasco & Sansone, 2019). Isto implica a organização perceber o que está a faltar, o que precisa de ser melhorado e o que está a impedir a estratégia que se pretende implementar (Nwoga, 2023). Podem olhar para dados demográficos, a retenção, a promoção e avaliação de desempenho, a contratação, os níveis de engagement entre diversos grupos (Koury et al. 2019; Milian & Wijesingha, 2023; Stanley et al., 2019). Com estes dados constroem uma estratégia baseada em evidência com mais probabilidade de ser eficaz e bem-sucedida (Cassell et al., 2021; Celik et al., 2008; Duong et al., 2023; Freeman Jr. et al., 2019; Nadiv & Kuna, 2020). Contraria-se assim esta resistência porque os trabalhador@s são mais prováveis de confiar e aceitar iniciativas de D&I que sejam baseadas em dados e não aleatórias (Mercer-Mapstone et al., 2021; Milian & Wijesingha, 2023; Stanley et al., 2019).

Relativamente ao segundo aspeto, identificar os obstáculos a uma implementação de práticas pressupõe ver as vulnerabilidades e pontos fracos na estratégia, de forma a tomar medidas para contrariar essas possibilidades (Nwoga, 2023). Potenciais erros na implementação estratégica de práticas de D&I envolvem falta de compromisso da liderança, falta de recursos para financiar o programa, resistência d@s trabalhador@s, comunicação ineficaz, dependência de trabalhador@s para criar e desenvolver estas iniciativas e também seguir métricas erradas (Atkinson et al., 2022; Buttner et al., 2012; Cassell et al., 2021; Celik et al., 2008; Mercer-Mapstone et al., 2021; Milian & Wijesingha, 2023; Oud, 2019; Stanley et al., 2019). Desta forma, ao identificar os fatores catalisadores da potencial falha, as organizações conseguem determinar orçamento, tempo dispensado, competências requisitadas para tornar o processo viável de um ponto de vista de envolvimento d@s trabalhador@s (Celik et al., 2008; Koury et al., 2019; Stanley et al., 2019). No que toca ao terceiro aspeto, as iniciativas de D&I têm o intuito de criar e reforçar uma cultura organizacional, onde todas as pessoas são respeitadas, aceites e valorizadas (Buttner et al., 2012; Cassell et al., 2021; Celik et al., 2008; Duong et al., 2023; Oud, 2019; Stanley et al., 2019).

Como tal, a cultura organizacional influencia positiva ou negativamente o processo de mudança na gestão no que toca a estas práticas. Ou seja, organizações com processos e políticas rígidas, com práticas que não são inclusivas e que revelam resistência à mudança terão dificuldade em implementar práticas de D&I (Atkinson et al., 2022; Buttner et al., 2012; Cassell et al., 2021; Celik et al., 2008; Duong et al., 2023; Freeman Jr. et al., 2019; Koury et al., 2019; Mercer-Mapstone et al., 2021; Milian & Wijesingha, 2023; Oud, 2019; Stanley et al., 2019; Velasco & Sansone, 2019).

1.6.4. Políticas públicas e organizacionais desiguais

A temática D&I tem estado nas prioridades das organizações, no entanto, a relevância e os resultados são heterogêneos a nível global: alguns países são caracterizados pelos valores e oportunidades igualitários enquanto outros ainda enfrentam hierarquias e estruturas sociais que influenciam o contexto ambiental e as práticas organizacionais no que toca à D&I (Kogut & Fonseca, 2023). As organizações que mais lidam com esta barreira no dia a dia são multinacionais e, como tal, ao gerirem uma força de trabalho tão diversa, em realidades cuja legislação sobre D&I é tão distinta, enfrentam uma pressão social por serem responsáveis pelas questões sociais, ambientais e éticas, como pressão das Nações Unidas em atingir os objetivos de desenvolvimento sustentável (Kolk, 2016; Rašković et al., 2022; Silva et al., 2020).

Um dos maiores desafios nas organizações multinacionais é se as políticas de HR devem estar alinhadas ao priorizar integração, coordenação e globalização, aproveitando as vantagens da diferenciação local (Bartlett & Ghoshal, 1989). Ou seja, este dilema implica conciliar as pressões locais de cada país, onde as diversas filiais estão sediadas (Cooke et al., 2019). É preciso haver um compromisso entre a integração global e a resposta local, de forma que as práticas de RH conciliem os contextos da organização mãe e das filiais, como sinergia e hibridização, respetivamente (Oppong, 2018; Yahiaoui, 2015).

Um das principais abordagens é de Bartlett e Ghoshal (1989). Esta abordagem transnacional é uma perspetiva global e internacional cuja aplicação depende do quão a organização valoriza a resposta local e a integração global. O objetivo desta abordagem implica uma coordenação interdependente entre as filiais de forma que todas tenham a mesma visão estratégica e objetivos em comum. Os mesmos autores, noutro estudo acrescentam que as diferentes filiais deveriam ter papéis diferentes na estratégia, dependendo do ambiente local e das competências das equipas nacionais. Na prática, diferentes papéis e responsabilidades dispersas ao longo das filiais permite à organização mãe detetar oportunidades, explorar respostas a adversidades e utilizar as capacidades locais. Assim, todas as filiais contribuem na tomada de decisão e na formulação de políticas (Bartlett & Ghoshal, 1989). No entanto, esta abordagem é criticada porque adotar as mesmas práticas em todas as filiais resulta numa falta de legitimidade e de relevância que cada contexto social dispõe porque cada país tem demografias em termos minoritários e culturais muito distintos (O'Donnell, 2000). Além disso, Frista e Fernando (2020) argumentam que a organização mãe é vista como “desenvolvida, moderna e superior” em comparação com as filiais e estas acabam por adotar modelos e práticas D&I implementadas globalmente.

Os autores Ferner et al. (2012) argumentam que práticas de HR eficientes não dependem inteiramente da estratégia da organização mãe, mas depende da forma que estas filiais aceitam estas transferências, tanto que práticas de D&I podem envolver um objetivo comum e universal, no entanto, as especificidades devem refletir o contexto local (Umeh et al., 2022). Desta forma, surge a abordagem *reverse knowledge transfer* (RKT), o que implica as filiais transferirem conhecimento ou práticas para a organização mãe ou para outras filiais (Cuervo-Cazurra & Un, 2004; Li et al., 2016). É mais provável esta transferência acontecer quando a organização é de grande dimensão e quando está localizada num país desenvolvido (Ambos et al., 2006; Bezerra et al., 2015). Esta transferência é facilitada por mecanismos de transferência direta, interações sociais, culturas semelhantes e visão partilhada, estruturas organizacionais com equipas ou projetos internacionais e regras e procedimentos formais (Ambos et al., 2006; Chung, 2014; Minbaeva et al., 2014; Nair et al., 2015).

1.7. Hipóteses e Questão de investigação

De acordo com abordagem quantitativa para o desenvolvimento do Projeto D&A, foram aplicados dois questionários, em dois momentos distintos, um prévio à formação (tempo um) e outro após a mesma (tempo dois), visto que o intuito era medir o impacto da formação no que toca ao conhecimento sobre as temáticas de D&I e a capacitação de quem concluiu a formação. Posto isto, a hipótese consiste: a formação irá conduzir, por um lado, a maior conhecimento sobre as temáticas de D&I e, pelo outro lado, mais capacitação para abordarem estas temáticas, seja no local de trabalho, seja em contexto pessoal.

Quanto à questão de investigação deste trabalho projeto e enquadrado na abordagem qualitativa, o objetivo era perceber que barreiras e facilitadores poderiam influenciar a implementação de práticas de RH diversas e inclusivas nas organizações.

Capítulo 2 - Método

2.1. Procedimento

A recolha de dados acompanhou as diversas fases do Projeto Divers@s e Ativ@s e consistiu numa abordagem mista em relação aos métodos de pesquisa. De ressaltar que a equipa da avaliação do Projeto D&A foi composta pela Professora Miriam Rosa e duas alunas de mestrado de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE, Andreia Lino e Rebeca Monteiro.

A combinação de abordagens tanto quantitativa como qualitativa permitiu a complementaridade da interpretação dos conteúdos da diversidade e inclusão no contexto laboral (Palinkas et al., 2019). Por um lado, a abordagem quantitativa centrou-se em medir e testar as hipóteses em causa, permitindo quantificar o impacto da formação para @s participantes se o efeito do conhecimento e da capacitação através dos conteúdos da formação e perceção de autoeficácia foi significativo. Este método de pesquisa é tipicamente objetivo e controlado (Rahman, 2020). Por outro lado, a abordagem qualitativa permitiu compreender o fenómeno da diversidade e inclusão no mercado laboral através da perceção d@s participantes do projeto que trabalham estas questões no exercício da profissão, seja em organizações sociais, seja em empresas. Este método de pesquisa é tipicamente subjetivo e exploratório (Rahman, 2020). Em suma, de acordo com Venkatesh et al. (2013), a abordagem mista apresenta diversos propósitos: 1) complementaridade porque permite diversos pontos de vista sobre o mesmo fenómeno, 2) integralidade visto que garante a total representação do fenómeno, 3) desenvolvimento porque possibilita construir questões a partir de um método que se materialize, a partir do implicações de um método anterior, 4) expansão dado que permite esclarecer ou aprofundar o conhecimento adquirido a partir de um método anterior, 5) corroboração/confirmação - para avaliar a confiabilidade das inferências obtida de um método, 6) compensação porque possibilita contrabalançar as desvantagens de um método através das vantagens do outro e por fim 7) diversidade visto que assegura pontos de vista opostos sobre o mesmo fenómeno.

Para a abordagem quantitativa, recorreu-se a dois questionários do software *Qualtrics Survey* online (Provo, UT) de preenchimento individual, com duração estimada de cerca de seis minutos. Como o objetivo desta abordagem era quantificar o impacto da formação (fase três do projeto D&A), esta foi dividida em dois momentos, uma recolha de dados pré-formação (questionário tempo um) e uma recolha de dados pós-formação (questionário tempo dois). A recolha de dados pré-formação decorreu de fevereiro a abril de 2023 e a recolha de dados pós-formação decorreu de abril a maio de 2023. A duração desta recolha ao longo de dois meses deveu-se à ação da APPDI em promover o projeto junto de entidades que ainda não tinha alcançado, o que se refletiu na extensão temporal de participantes. A divulgação do questionário pré-formação foi feita pela APPDI pel@s participantes no momento da inscrição nas formações enquanto o questionário pós-formação foi divulgado pelas alunas do projeto em vez da APPDI.

Para a abordagem qualitativa, recorreu-se à realização de entrevistas semiestruturadas, com @s participantes do projeto que demonstraram a sua disponibilidade. A angariação destes participantes aconteceu através do questionário pré-formação, onde @s participantes foram reencaminhad@s para outro inquérito no Qualtrics, que recolhia somente o contacto e indicação de disponibilidade para responder ao segundo momento e/ou para dar uma entrevista. Esta informação não ficou associada às respostas d@s participantes. De modo a respeitar o RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais) e sua implementação no Iscte, esse ficheiro de contactos ficou armazenado apenas na cloud institucional do Iscte. As entrevistas foram conduzidas segundo um guião, com algumas perguntas chave que tinham de ser abordadas, mas apresentava flexibilidade e abertura para outros assuntos relacionados que pudessem surgir. A duração estimada foi cerca de uma hora *online*, através do Microsoft Teams. A concretização das entrevistas decorreu durante o mês de abril e maio de 2023, cuja condução foi feita inicialmente pela equipa de avaliação do Projeto D&A. Com o auxílio da APPDI para a participação, contou-se com um total de nove entrevistas realizadas. As entrevistas seguintes foram divididas pelas alunas, sendo que a Rebeca realizou cinco entrevistas e a Andreia quatro entrevistas. Após a realização das mesmas, seguiu-se a transcrição das gravações, anonimizando os dados pessoais d@s participantes e também das respetivas organizações onde trabalhavam, sempre que solicitado pel@s participantes. Procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas, cujo processo decorreu durante o mês de junho e julho de 2023.

De salientar que o guião da entrevista foi enviado antecipadamente e esta abordagem foi previamente avaliada pela Comissão Ética do Iscte-Instituto Universitário de Lisboa e aprovada pelo Parecer 138/2022, emitido a 12 de dezembro de 2022. @s participantes preencheram um consentimento informado quanto à segurança dos seus dados pessoais, onde forneciam autorização para a gravação da entrevista para posterior transcrição. Foram seguidos todos os passos prescritos quanto à proteção de dados do material audiovisual resultante das entrevistas.

2.2. Amostra

As pessoas participantes na amostra quantitativa ficaram definidas, como requisito obrigatório, que teriam de ser participantes do projeto D&A, registados para concretizarem a formação promovida pela APPDI até ao fim de maio de 2023. Considera-se que a amostra é não probabilística, por conveniência.

A amostra final quantitativa consiste no total de pessoas participantes que responderam, simultaneamente, ao questionário pré-formação (tempo um) e também ao questionário pós-formação (tempo dois).

Da amostra final do questionário pré-formação (tempo um), estavam elegíveis 119 participantes. Após a amostra final do questionário pós-formação (tempo dois), contou-se com 96 participantes. Após o emparelhamento com o código simultâneo, sobraram apenas 23 participantes e a amostra final do projeto D&A conta somente com este número reduzido de elementos válidos, visto que apenas com estes é possível comparar as respostas entre os questionários na pré-formação (tempo um) e pós-formação (tempo dois). Cada participante gerou um código de acordo com informação pessoal (primeira letra do primeiro nome da sua mãe, número de irmã@s mais velh@s, dia em que nasceu e primeira letra do seu primeiro sobrenome). Este código correspondia a um conjunto de letras, que sem identificar cada participante, foi usado para a associação destes dados, entre as amostras do questionário pré-formação (tempo um) e pós formação (tempo dois). Por exemplo, a pessoa participante no tempo um com o exemplo do código M0122T foi associado esse código no tempo dois, facilitando assim a identificação da pessoa participante.

A amostra final do questionário pré-formação (tempo 1) contou com 119 participantes, cujos dados podem ser observados no Quadro 2.1. Das pessoas participantes, 102 (85.7%) são mulheres e 17 (14.3%) são homens. Não houve indicação do género como “outro”. Revelam idades compreendidas entre os 21 e os 62 anos ($M=41$; $DP=10.78$). Quanto ao grau de escolaridade das pessoas participantes, 91.6% têm formação superior. Uma pessoa estudou até ao 9º ano ou equivalente (0.8%), nove pessoas estudaram até ao 12º ano ou equivalente (7.6%), 35 têm uma licenciatura (29.4%), 70 têm uma pós-graduação ou mestrado (58.8%) e quatro tem um doutoramento (3.4%).

Da amostra quantitativa total emparelhada entre o tempo um e o tempo dois resultaram 23 participantes, cujos dados podem ser observados no Quadro 2.2. Destas pessoas participantes, 18 são mulheres (78.3%) e 3 são homens (13%). Duas pessoas optaram por não responder. Não houve indicação do género como “outro”. Revelaram idades compreendidas entre os 23 e os 62 anos ($M=40.2$; $DP=38$). Quanto ao grau de escolaridade das pessoas participantes, 11 pessoas (47.8%) têm pós-graduação/ mestrado. Apenas duas pessoas estudaram até ao 12º ano ou equivalente (8.7%), cinco têm uma licenciatura (21.7%) e três tem um doutoramento (13%).

Quanto à amostra qualitativa, dos nove elementos entrevistados, apenas oito responderam ao questionário sociodemográfico, de modo que se considerou o total de participantes da amostra qualitativa como oito e não nove elementos. A faixa etária variou entre os 36 e os 63 anos (M=48). Quanto ao género, participaram seis mulheres (75%) e dois homens (25%), sendo que uma pessoa não respondeu a esta questão. Verificou-se que todos os elementos apresentavam formação superior. Relativamente ao tempo de presença na organização, quatro pessoas disseram que trabalhavam há cinco anos ou menos na organização atual (50%), uma pessoa disse estar há mais de cinco anos e menos de 16 anos na sua organização atual (12.5%) e outras três disseram estar há mais de 16 anos na organização atual (37.5%). Em relação ao tipo de organização em que trabalhavam, sete pessoas referiram trabalhar numa empresa (87.5%) e apenas uma pessoa mencionou a sua organização como sendo instituição social (12.5%).

Quadro 2.1

Caracterização da Amostra tempo um

Variável	<i>n</i>	%	<i>M (DP)</i>	<i>Min-Max</i>
Género				
Feminino	102	85.7		
Masculino	17	14.3		
Outro	0	0		
Idade			41 (10.78)	21-62
Nível de escolaridade				
Ensino básico (9º ano) ou equivalente	1	0.8		
Ensino secundário	9	7.6		
Licenciatura	35	29.4		
Mestrado/pós-graduação	70	58.8		
Doutoramento	4	3.4		
Total	119	100		

Quadro 2.2

Caracterização da Amostra final

Variável	<i>n</i>	%	<i>M (DP)</i>	<i>Min-Max</i>
Género				
Feminino	18	78.3		
Masculino	3	13		
Outro	0	0		
Idade			40.2 (38)	23-62
Nível de escolaridade				
Ensino básico (9º ano) ou equivalente	0	0		
Ensino secundário	2	8.7		
Licenciatura	5	21.7		
Mestrado/pós-graduação	11	47.8		
Doutoramento	3	13		
Total	23	100		

2.3. Instrumentos e medidas

A escolha da abordagem mista, tanto quantitativa como qualitativa, recorreu a dois tipos de instrumentos distintos, com objetivos também diversos, de forma a certificar a complementaridade da informação obtida pel@s participantes do projeto.

O instrumento eleito para a abordagem quantitativa foi o questionário (Seção I – Anexo A), que foi realizado em dois momentos distintos, tanto pré-formação como pós-formação, sendo o objetivo do mesmo quantificar o impacto da formação em conteúdos de diversidade e inclusão e combate à discriminação no contexto laboral. Os questionários centraram-se em indicadores relevantes para a avaliação do projeto D&A e, portanto, apresentavam características semelhantes. Foram pensados com vista a fornecer todas as informações essenciais aos participantes, como objetivos do projeto e os seus direitos enquanto participantes (e.g., confidencialidade, anonimato, possibilidade de desistência sem consequências), presentes no consentimento informado. Todas as questões eram acompanhadas de diretrizes para facilitar a compreensão do que era pedido. No fim, foi facultado os contatos, da professora Miriam e das alunas para eventuais esclarecimentos, juntamente com a mensagem de agradecimento.

O intuito era que os questionários fossem de curta duração, cerca de seis minutos, para garantir o maior número de participação possível. Como tal, centrou-se em questões fulcrais e construtos chave sobre as perceções subjetivas em relação à diversidade e inclusão (demonstradas de seguida). De salientar que as variáveis presentes foram idênticas no momento pré e pós-formação. No período pós-formação a amostra é particularmente reduzida, os valores de fiabilidade das escalas de medida *alpha* de Cronbach (α) referem-se à amostra pré-formação.

A sublinhar que de seguida podem ser observadas todas as medidas usadas para o Projeto D&A, cujas medidas também pertencem às questões de investigação e hipóteses da Rebeca Monteiro, a outra aluna na equipa de avaliação do Projeto D&A. No entanto, para este trabalho de projeto, as medidas relevantes são as crenças de legitimização do sistema, conhecimentos sobre diversidade e inclusão, capacitação para formação.

2.3.1. Dimensões de diversidade mais relevantes

Na fase inicial, de levantamento de necessidades do projeto, as pessoas mais velhas e pessoas de etnia cigana foram os grupos mais reportados à APPDI, que sofriam de maior discriminação no contexto laboral. Tendo em conta esta informação, estes dois grupos serviram de base para questões do conteúdo dos estereótipos, sendo que se perguntou a@s participantes se consideravam estes grupos sub-representad@s e/ou discriminad@s.

2.3.2. Crenças de legitimização do sistema

A escala original de onze itens (Levin et al., 1998) foi pensada no contexto americano. Posto isto, realizou-se a adaptação e a tradução para o contexto português, dos quais ficaram cinco itens. Foi medida com uma escala de *Likert* de cinco pontos, cuja classificação consistiu de 1- “Discordo fortemente” até 5 – “Concordo fortemente”.

A fiabilidade da escala não atingiu os valores mínimos para ser considerada aceitável ($\alpha > .60$). Para compreender melhor a medida, realizou-se uma análise fatorial exploratória aos itens, com extração em componentes principais e rotação *varimax*. A análise revelou três fatores/componentes:

- o primeiro fator refere-se à legitimidade em termos de meritocracia no trabalho (explica 30.22% da variância, *eigenvalue* 1.51) e inclui dois itens: “Se as pessoas trabalharem arduamente, elas conseguem sempre o que querem” e “A maioria das pessoas que não avança na vida não deveria culpar o sistema, deveriam culpar-se a elas mesmas”;

- o segundo fator refere-se ao reconhecimento de desigualdades/dificuldades (explica 22.54% da variância, *eigenvalue* 1.13) e inclui dois itens: “Indivíduos membros de certos grupos têm maior dificuldade em atingir uma melhor posição” (item a inverter) e “Mesmo que as pessoas trabalhem arduamente, elas não avançam”;

- o terceiro fator, de item único que não foi considerado para este trabalho porque não ser possível agregar: “Diferenças de poder entre grupos são justas”.

Optou-se por usar apenas os dois itens correspondentes à meritocracia, visto que estavam significativa e positivamente correlacionados entre si ($r(116) = .43, p < .001$). Já a correlação entre os itens relativos ao reconhecimento de dificuldades era demasiado baixa, pelo que a sua agregação não era aconselhável ($r(116) = .14, p = .13$).

2.3.3. Diversidade/inclusão da organização (recomendação de tipo “net promoter score”)

O NPS (*net promoter score*) é um indicador de um item que permite perceber a satisfação geral com a organização (Krol et al., 2015). O item é composto pela seguinte questão: “Em relação à organização onde trabalha atualmente, qual a probabilidade de recomendar a uma pessoa de um grupo sub-representado na sociedade que venha trabalhar lá?”. Foi medido segundo uma escala de *Likert*, cujas respostas consistiram de 1 a 5, sendo 1 – “Extremamente baixa, nunca recomendaria”, 2 – “Baixa”, 3 – “Indiferente”, 4 – “Alta”, 5 – “Extremamente alta, recomendaria certamente”.

2.3.4. Conteúdo dos estereótipos

A medida está ancorada no modelo de conteúdo dos estereótipos e extensões (Ellemers et al., 2013; Fiske et al., 2007; Sayans et al., 2017), focando-se em três dimensões principais como a competência, sociabilidade e moralidade. O item “No contexto profissional, em que medida considera que as pessoas destes grupos têm estas características?” questionou-se sobre a dimensão competência, a simpatia no que toca à dimensão de sociabilidade e a honestidade relativamente à dimensão da moralidade. O item foi medido com uma escala de *Likert* de quatro pontos, sendo 1 – “Discordo fortemente”, 2 – “Discordo”, 3 – “Concordo”, 4 – “Concordo fortemente”

2.3.5. Conhecimentos sobre diversidade e inclusão

A escala é composta por sete itens e foi proposta pela própria APPDI no âmbito do projeto. A escala apresenta boa fiabilidade ($\alpha = .81$). Foi medida com uma escala de *Likert* de seis pontos, cuja classificação consistiu de 1- “Discordo completamente” a 5 – “Concordo completamente” e 6 – “Não se aplica”. Exemplo de item: “Tenho conhecimentos suficientes para dinamizar temáticas de Diversidade e Inclusão e tópicos relacionados no local de trabalho”. Para facilitar a análise, a resposta “não se aplica” foi guardada com o valor 0.

2.3.6. Capacitação para formação

A escala é composta por cinco itens e foi também proposta pela própria APPDI no âmbito do projeto. Apresenta uma boa fiabilidade ($\alpha = .94$). Foi medida com uma escala de *Likert* de seis pontos, cuja classificação consistiu de 1- “Discordo completamente” a 5 – “Concordo completamente” e 6 – “Não se aplica”. Exemplo de item: “Sinto-me capaz de formar outras pessoas em Diversidade, Inclusão, Pertença e Equidade”. Para facilitar a análise, a resposta “não se aplica” foi guardada com o valor 0.

2.3.7. Acesso aos guias

Perguntou-se às pessoas participantes se tiveram acesso aos guias de formação do projeto, cuja resposta era “sim” ou “não”, tendo a possibilidade de indicarem a razão, caso não tenham tido acesso.

2.3.8. Questões sociodemográficas

Os participantes foram questionados sobre o seu género (com opção para “outro”), idade e habilitações literárias.

O instrumento eleito para a abordagem qualitativa foi o guião da entrevista semiestruturada (Seção I - Anexo B). Como mencionado previamente, o guião foi aprovado pela Comissão de Ética do Iscte-Instituto Universitário de Lisboa. A realização destas entrevistas e o respetivo tratamento dos dados pessoais (o registo de áudio/vídeo dos participantes para a posterior transcrição da informação) foi assegurada pelo Parecer 138/2022, emitido a 12 de dezembro de 2022 pela mesma Comissão.

O intuito do guião, além de servir de instrumento de apoio à condução das entrevistas, certificava uma certa padronização das mesmas, independentemente da entrevistadora, resultando no maior rigor possível no conteúdo obtido, através do contributo aprofundador e exploratório sobre as percepções subjetivas d@s participantes no que toca às temáticas de diversidade e inclusão (Lakshman et al., 2000). O guião foi dividido em três partes principais: uma primeira parte composta por um briefing, onde era descrita como seria a entrevista, esclarecimento sobre o consentimento informado, reforçando que @ participante poderia desistir a qualquer momento, onde era requisitado o consentimento verbal para a realização da entrevista e, por fim, pedia-se um código que iria permitir fazer o emparelhamento entre os dados sociodemográficos do participante e as entrevistas; uma segunda parte composta pelas perguntas que eram efetivamente o conteúdo da entrevista e uma terceira parte composta pela despedida e agradecimento pelo contributo do participante, sublinhando a possibilidade de contato para eventuais dúvidas/ informações sobre os resultados da avaliação do projeto e dos projetos das alunas.

Todos os guiões são baseados em literatura prévia e, de seguida, podem observar um resumo dos construtos e referências usadas para a construção do guião da entrevista (Quadro 2.3).

Quadro 2.3

Construtos e referenciais teóricos de base para as perguntas do guião de entrevista

Construto	Questão	Referência
Diversidade e inclusão	O que é para si a diversidade e inclusão?	(Hunt et al., 2018)
Tipologias de diversidade	Quando pensa nestas questões da diversidade, que grupos sociais é que associa? Quais os grupos mais visados?	(Kossek & Zonia, 1993)
Estereótipos	Pensando nalguns grupos sociais, que estereótipos é que acha que se associam a estes grupos? Descreva com as primeiras palavras que lhe vierem à mente Essas palavras têm todas a mesma importância? Pedimos que faça o exercício de ordenar da mais importante para a menos importante	(Cuddy et al., 2009) (Sidanius et al., 1994).

Vivências de diversidade e inclusão	de e	Como é que a diversidade e inclusão se refletem no seu dia a dia de trabalho? e na organização onde trabalha?	(Cook & Wall, 1980)
Relevância do projeto	do	Sabemos que tem participado no projeto Divers@s e ativ@s. Que atividades têm tido mais relevância para si? Porquê?	(não aplicável)
Testemunho do projeto	do	Especificamente em relação à formação, dê-nos o seu testemunho.	(não aplicável)
Opinião sobre os guias	sobre os	Relativamente aos guias, dê-nos a sua opinião.	https://appdi.pt/documentos/Guia-de-Formacao-de-Pessoas-Formadoras-de-Entidades-Empregadoras.pdf https://appdi.pt/documentos/Guia-de-Formacao-de-Pessoas-Formadoras-de-Entidades-da-Economia-Social.pdf
Impacto esperado		Qual o impacto que espera destas ferramentas, tanto para si como para a sua organização?	(Louvrier, 2013)
Oportunidades		Quais acha que podem ser as oportunidades para a implementação dos guias a médio prazo? E a longo prazo? (perguntas sobre formações em geral caso não se lembre dos guias)	(Benzaghta et al., 2021)
Barreiras		E quais acha que podem ser os obstáculos? (obstáculos à implementação dos guias a médio prazo? E a longo prazo?)	(Benzaghta et al., 2021)
Contextuais		Como chegou às formações?	(não aplicável)
		O que levou a fazer as formações?	(não aplicável)
		Qual o papel da [profissão da pessoa] nestas questões?	(não aplicável)
		Teletrabalho e diversidade	(não aplicável)

Avaliação das formações	Há quanto tempo terminou as formações)	(não aplicável)
	Pontos fortes e fracos das formações	(não aplicável)
	Outros	Há alguma coisa que queira acrescentar e que não tenhamos perguntado? (não aplicável)

2.4. Análise de dados

2.4.1. Abordagem quantitativa

Após a recolha dos dados fornecidos pelos questionários, procedeu-se a uma limpeza da base de dados e análise inicial através do software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, versão 27). Eliminou-se @s participantes que acederam ao link do questionário, no entanto, não responderam ao mesmo. De seguida, realizou-se estatísticas descritivas, frequências e uma matriz de correlações para os dados tratados, utilizando os coeficientes de *Pearson* e *Spearman*, para facilitar a análise das associações entre as variáveis. Para as variáveis nominais (e.g. género, escolaridade, acesso aos guias) foi usada a estatística não paramétrica (*rho* de Spearman) em vez do *r* de *Pearson* para as correlações com outras variáveis.

Com o intuito de quantificar o impacto da formação, comparando os dados pré-formação (tempo um) e os dados pós-formação (tempo dois), realizou-se testes de inferência estatística, comparando as mesmas perguntas feitas nos dois momentos, antes (tempo um) e depois (tempo dois) da formação. O objetivo era analisar se existiriam diferenças significativas, inferidas através de um nível de significância (*p*) inferior a .05 (ou seja, que a probabilidade de encontrar diferenças entre o pré e o pós-formação ao acaso seria inferior a 5%). Visto que não se consideraram variáveis extra e eram dois momentos distintos para a mesma variável, optou-se pelo teste *t* de *student* para amostras emparelhadas. Considerando o tamanho da amostra, previu-se que, *à priori*, uma amostra de 25 pessoas seria suficiente para uma magnitude de efeito (*d* de *Cohen*) moderada (Faul et al., 2007). De seguida, realizou-se um teste *post-hoc* (ao poder estatístico obtido no estudo, considerando a dimensão da amostra, a magnitude do efeito e um nível de significância para uma cauda da distribuição dos dados (ou seja, antecipando que a diferença seria na direção de mais conhecimento/mais capacitação d@s participantes e não apenas uma mudança em dois sentidos). O teste foi realizado no software G*Power e demonstrou que o poder ($1-\beta$ probabilidade de erro) alcançado foi de .90 para os conhecimentos e .99 para a capacitação, que são valores considerados muito bons (Cohen, 1988).

Todos os dados foram reportados com um intervalo de confiança (IC) de 95% e os efeitos significativos foram suportados pela ausência de 0 no IC (Hayes, 2013).

2.4.2. Abordagem qualitativa

Segundo Kleinheksel et al. (2020), a análise de conteúdo é um método que se tornou popular à medida que o paradigma qualitativo foi crescendo nas ciências sociais. Esta abordagem centra-se no conteúdo textual como uma fonte rica com potencial para revelar informação sobre fenómenos específicos, neste caso, a perceção de diversidade e inclusão no contexto laboral por profissionais de recursos humanos, seja de empresas, seja de entidades sociais.

O conteúdo pode ser manifesto ou latente (Kleinheksel et al., 2020). Por um lado, o conteúdo manifesto pode ser definido como o que acontece à superfície, o mais literal possível e próximo do texto. A frequência de palavras permite compreender o fenómeno e a sua prevalência, refletindo uma análise num nível superficial. O propósito da análise de conteúdo manifestado é transpor a contagem de palavras simples para uma exploração da linguagem de forma a organizar partes do texto em categorias que reflitam um significado comum. Pelo outro lado, o conteúdo latente implica que quem realiza a análise compreenda o fenómeno mais profundamente pelo significado do texto e através de interpretação do mesmo (Kleinheksel et al., 2020).

De forma a realizar-se a análise de conteúdo do material obtido da transcrição das entrevistas, a primeira etapa do processo iniciou-se com a criação de um dicionário de categorias. Este documento contém a definição das diversas categorias e, para cada uma, exemplos de excertos das entrevistas. Uma categoria é uma unidade de significado que em conjunto com outras pode dar origem a temas dentro da análise de conteúdo (Morgan, 1993; Sandelowski, 2000). Após o dicionário de categorias estar definido, seguiu-se a segunda etapa do processo, que se denomina de categorização, ou seja, atribuir significado e um respetivo código a um excerto de texto de cada uma das entrevistas de forma a integrá-lo numa categoria (Vaismoradi et al., 2016).

Com vista à confiabilidade nos dados, é crucial que este processo de categorização seja feito por duas pessoas em separado, sem qualquer tipo de influência de uma pessoa na categorização da outra. Neste caso, foi assegurado pelas alunas do projeto. Após o material das entrevistas ter sido categorizado de acordo com o dicionário de categorias, seguiu-se a terceira etapa do processo que é o acordo inter-juízes, cujo intuito é verificar se as codificadoras categorizaram os excertos nas mesmas categorias ou em categorias diferentes (Fonseca et al., 2007). É um instrumento que permite garantir a qualidade da categorização feita pelas alunas do projeto. Como tal, foi calculado o *Kappa de Cohen*, tendo sido superior a .80, o que indica um bom acordo entre diferentes codificadoras na codificação do material das entrevistas (Fonseca et al., 2007). Os desacordos que existiam entre as codificadoras foram resolvidas por consenso. Tanto a categorização como o acordo inter-juízes foi feito através do software *MAXQDA*. De salientar que as palavras categorizadas passaram por um processo de lematização (i.e., as diferentes formas/flexões de uma palavra foram consideradas como a mesma palavra) e foi usada uma lista de exclusão, para que não fossem contabilizadas palavras sem conteúdo (e.g. interjeições, conjunções, etc).

A identificação das categorias foi realizada através de um processo abdutivo, que combina a possibilidade de surgir categorias inesperadas enquanto suporta o processo das inferências que já foram explicadas pela literatura existente, ou seja, a junção de processos dedutivos e indutivos (Teddlie & Tashakkori, 2009, p. 329). O processo dedutivo também conhecido como “*top down*” começa no geral e vai até ao particular. Surge através da análise de literatura existente, seja de teorias, conceitos ou descobertas recentes em relação ao fenómeno em causa (Elo & Kyngäs, 2008; Hsieh & Shannon, 2005; Mayring, 2014 citado por Proudfoot, 2023). A categorização inicia-se assim usando categorias pré-existentes, resultantes da literatura e de investigação anterior, como é o caso da categorização deste projeto. Contudo, alguns segmentos de textos ao longo da codificação não correspondem a nenhuma categoria pré-definida pelo processo dedutivo, o que pressupõe o surgimento de novas categorias indutivamente (Elo & Kyngäs, 2008 citado por Proudfoot, 2023). O processo indutivo também conhecido como “*bottom up*” inicia-se assim no particular e vai expandindo até ao geral, ou seja, recorre a inferências que surgiram no conteúdo das entrevistas, que manifestam a visão d@s participantes sobre o fenómeno, surgindo assim novas categorias ou subcategorias (Creswell & Plano Clark, 2007).

Por um lado, no processo indutivo, os investigadores começam com os dados empíricos, neste caso, o conteúdo das entrevistas e avançam de forma a desenvolver uma teoria, dando um significado holístico ao processo através da transformação dos dados puros na explicação do fenómeno (Blais & Martineau, 2006). Pelo outro lado, o processo dedutivo começa com uma teoria e fazem-se inferências a partir do que é suposto os dados manifestarem. Por isso, é que este processo é mais associado ao teste de hipóteses, de forma a suportar ou contradizer a teoria (Okoli, 2023).

A cada categoria está associada uma lista de frequências de palavras, isto significa as palavras que foram mais vezes contabilizadas ao longo do conteúdo das entrevistas (Seção II – Anexo E). De forma a facilitar a visualização das mesmas, realizou-se a respetiva nuvem de palavras, individualmente por categoria (Seção II – Anexo F). De salientar que na nuvem de palavras, a quantidade de vezes que a palavra aparece está diretamente relacionada com a sua magnitude, isto significa que quanto maior a palavra, mais vezes ela foi citada pel@s participantes. Todo este processo foi realizado no software *MAXQDA*.

Para um entendimento mais profundo sobre as diversas abordagens qualitativas usadas, no que toca à análise do conteúdo resultante do material das entrevistas, por favor consultar o manual de Flick (2009).

Capítulo 3 – Resultados

3.1 Dados quantitativos

Numa primeira análise, examinou-se as correlações entre as variáveis (Seção II - Anexo D – Quadro D.1.). Importa salientar que a diagonal inferior corresponde às correlações entre variáveis em tempo um (pré-formação) e a diagonal superior corresponde às correlações em tempo dois (pós-formação). Relativamente à variável “Recomendar a organização”, todas as associações foram positivas e significativas, com exceção da variável competências mais velhas. Ou seja, após as formações, @s participantes perceberam as pessoas ciganas como mais honestas, competentes e simpáticas, as pessoas mais velhas como honestas e simpáticas e, como tal, recomendariam a sua organização. Esta variável em conjunto com a variável “Percecionar conhecimentos de diversidade”, além da variável “Capacitação para formar outros” verificou-se positiva em cada uma destas associações, ou seja, quando uma aumenta, as outras aumentam na mesma proporção.

3.1.1. Dados preliminares e análise descritiva

A APPDI na sua análise preliminar demonstrou que os grupos mais sub-representados foram as pessoas de etnia cigana e as pessoas mais velhas. Os grupos mais mencionados como sub-representados no questionário do tempo um (pré-formação) foram pessoas com deficiências ou dificuldades ($n=36$), imigrantes ($n=11$), pessoas de etnia negra ($n=10$), outras nacionalidades ($n=9$) e comunidade LGBTQIA+ ($n=9$). À semelhança do tempo um (pré-formação), os grupos mais reportados no questionário do tempo dois (pós-formação) foram precisamente os mesmos – pessoas com deficiências ou incapacidades e imigrantes. Além destes grupos sociais - pessoas com deficiência ou incapacidade ($n=9$), pessoas imigrantes ($n=4$), no questionário do tempo dois (pós-formação), foram reportados ainda outros grupos sociais como comunidade LGBTQIA+ ($n=4$), mulheres ($n=3$), pessoas de etnia negra ($n=2$) e pessoas de etnia cigana ($n=2$) e por fim pessoas com dificuldades físicas ($n=1$), pessoas de diferentes nacionalidades ($n=1$) e pessoas sem abrigo ($n=1$).

A ausência de referência às pessoas de idade mais velha, em simultâneo nos dois tempos, pode dever-se ao facto de já estar referenciado como um dos grupos mais sub-representados.

Quanto ao facto de os grupos mais reportados terem sido os dois no mesmo momento, pode manifestar a magnitude da sub-representação que estes grupos enfrentam ainda no contexto profissional, o que implica que ainda existe muito trabalho a ser feito relativamente aos estereótipos associados a estas pessoas. Relativamente ao grupo denominado pessoas com deficiência ou incapacidade foi pensado de forma a ser o mais geral e abrangente possível, portanto, pode incluir pessoas com deficiências cognitivas, neuro divergência e necessidades educativas especiais (NEE) ou motoras. Apenas houve uma menção a pessoas com dificuldades físicas, única distinção da categoria geral.

Outro aspeto que apresenta semelhanças nos dois tempos é a questão da interseccionalidade entre as categorias presentes, ou seja, por exemplo, pessoas que com deficiência e também diversidade cultural, mães e migrantes, etc. A interseccionalidade implica que a subrepresentação tem desafios acrescidos, porque uma categoria social quando acrescentada uma camada específica, pode manifestar ainda mais uma subrepresentação agravada pela vulnerabilidade e as consequências que estes grupos sociais enfrentam (Albuja et al., 2020).

3.1.2. Comparação entre tempo um (pré-formação) e tempo dois (pós-formação)

Tendo em conta o objetivo do projeto Diver@s e Ativ@ com vista à compreensão do impacto da formação n@s participantes em relação às temáticas de diversidade e inclusão e combate à discriminação no contexto laboral, procedeu-se à comparação dos resultados dos questionários entre o tempo um (pré-formação) e tempo dois (pós-formação), observáveis no Quadro 3.1.

Verificou-se que a variável compósita “Conhecimentos sobre diversidade” obteve resultados significativos, o que pressupõe que @s participantes consideraram que aumentaram o seu conhecimento sobre as temáticas ($t(19) = -4.15, p < .001$). Embora os valores médios do conhecimento que @s participantes demonstraram tivessem sido elevados ($M=3.77; DP=.83$), os valores médios aumentaram ($M=4.59; DP=.60$). Além disso, quanto à variável compósita “Capacitação sobre diversidade”, verificou-se que, após a formação, @s participantes consideraram que se sentem mais capazes em dar formação sobre as temáticas abordadas ($t(19)=- 3.062, p = .003$). Mais uma vez, embora os valores médios da capacitação que @s participantes percecionavam fossem elevados ($M=3.33; DP= 1.18$), os valores médios subiram ($M=4.12; DP=.87$). Pode-se destacar que o objetivo crucial do Projeto D&A foi cumprido, tendo em conta a amostra em estudo, visto que após esta análise de resultados, pode-se inferir que @s participantes se sentiram com mais informação e conhecimento em relação às temáticas em causa, como também percecionaram com mais capacitação para formar e desenvolver estas temáticas nos seus contextos respetivos.

Relativamente às percepções de trabalho/esforço, verificou-se os seguintes resultados, ($t(19) = -.514, p = .306$), o que significa que as crenças sobre a meritocracia não se alteraram, mesmo após a formação. Quanto às restantes variáveis, observou-se alguns aumentos nos valores médios nas variáveis “Recomendar a organização de pertença” e “Competência” e “Honestidade” da etnia cigana, mas não o suficiente para atingir significância estatística. Como mencionado previamente na análise descritiva, demonstrou-se que a percepção das pessoas mais velhas se alterou ligeiramente e foram vistas como menos competentes, o que é antagónico ao que foi ensinado nas formações.

Quadro 3.1

Impacto da formação para @s participantes, comparando tempo um vs tempo dois

	<i>M</i> (T1- pré)	<i>DP</i> (T1-pré)	<i>M</i> (T2-pós)	<i>DP</i> (T2-pós)	<i>t</i>	<i>p</i>
Conhecimentos sobre diversidade	3.77	0.83	4.59	0.60	-4.15	<.001
Capacitação	3.33	1.18	4.12	0.87	-3.06	.003
Legitimidade /meritocracia	2.64	1.08	2.84	1.11	-0.51	.306
Recomendação da organização	3.80	1.15	4.00	0.86	-0.94	.179

3.2. Dados qualitativos

A abordagem qualitativa resultante da análise de conteúdo deu origem às categorias mais abordadas pel@s participantes ao longo das entrevistas semiestruturadas. Como mencionado previamente acerca da análise de dados qualitativa, por uma questão de organização das categorias, a cada uma delas está associada um ranking de palavras mais frequentemente citadas e estas organizaram-se no formato de uma nuvem de palavras. Com vista a facilitar a visualização da informação, recomenda-se a visualização da Seção II - Anexos E e F, respetivamente.

Posto isto, as categorias mais citadas consistiram nas seguintes: 1) definição da diversidade e inclusão e a consciencialização de enviesamentos, 2) os grupos sub-representados mais referenciados foram os grupos étnicos/raciais, seguido pela nacionalidade, o género, e as pessoas com deficiência, 3) os estereótipos mais mencionados foram relacionados com a nacionalidade e a idade, 4) a diversidade e inclusão no trabalho, principalmente dentro da organização e no exercício da profissão, 5) quanto às formações, as vantagens e as desvantagens das ferramentas seleccionadas, 6) as barreiras mais mencionadas para a implementação dos conteúdos das formações citadas foram a percepção das pessoas quanto à irrelevância do tema, desinteresse ou resistência, 7) já quanto aos facilitadores, os mais registados foram a divulgação e sensibilização para o tema e, por fim, 8) exemplos de discriminação vivenciados ou observados pelas experiências de outras pessoas.

Por uma questão de tópicos seleccionados para a escrita deste trabalho, as categorias analisadas centram-se nas barreiras e nos facilitadores à implementação deste tipo de conteúdo. Para mais detalhes, poderão verificar os documentos oficiais do Projeto D&A e o relatório técnico da avaliação externa entregue ao ISCTE.

3.2.1 Categoria Diversidade e inclusão

A categoria diversidade e inclusão foca-se na definição destes conceitos, seja de forma mais genérica e do senso comum como de forma mais técnica. Desta forma, esta categoria divide-se em três subcategorias: 1) importância destas temáticas, 2) evolução destas temáticas e 3) diversidade cultural existente em Portugal (frequência de palavras – Anexo E - Quadro E.1; nuvem de palavras – Anexo F - Figura F.1)

Estes conceitos apresentam uma elevada interdependência no que toca à sua definição, para a grande maioria dos participantes: “eu colocava os dois conceitos, não é assim, muito, muito próximos um do outro.” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão)

Contudo, há quem consiga distinguir entre os dois conceitos de forma bastante distinta, embora reconheçam que os dois conceitos não fazem sentido um sem o outro:

“acho que é diversidade e inclusão são 2 coisas diferentes, ou seja, nós podemos ser diversos, podemos ter uma população diversa, mas podemos depois não ser inclusivos relativamente à população diversa que temos e, portanto, uma coisa sem a outra é capaz de não fazer totalmente sentido, porque se nós tivermos uma população diversa e depois não aceitamos essa diversidade, não estamos a incluir e não faz sentido. Uma coisa não faz sentido sem a outra. Mas como digo, acho que é tirar o partido do melhor que cada um de nós tem por termos diferentes. De

uma maneira assim, muito leiga, sem ser muito científica.” (P8, gestora da qualidade do ambiente, engenheira química)

Duas pessoas participantes fizeram uma associação entre os dois conceitos, através de metáforas, seja de flores num jardim, como convidar pessoas para dançar:

“A diversidade é... é como nós entrarmos num jardim e termos diversas flores, vários feitios, diversas cores. (...)Ou seja, aquele jardim é tudo flores, mas cada uma se apresenta, pronto, a sua forma, ou seja, são amarelas, de pétala grande ou são pequenas, de pétala vermelha, mas são todas flores ao fim e ao cabo. A questão da inclusão é... É efetivamente o mesmo jardim nós não... Nós temos diversos canteiros, termos um só canteiro com todas as flores lá. (...)” (P5, profissional de RH)

“(...) Há, há... Há uma frase engraçada que é “ a diversidade é convidar as pessoas para, para dançar”. Não, “a diversidade é convidar as pessoas para a festa e inclusão e depois chamá-las para, para dançar”. Por isso uma coisa está associada à outra. Por isso eu, eu colocaria aqui a diversidade como sendo o passo um, para depois a inclusão ser o passo 2, mas uma não existe sem a outra, não é (...)”(P9, profissional de RH, diversidade e inclusão)

Mais conectado à função de recursos humanos, duas pessoas participantes relacionaram a inclusão com o processo de recrutamento e seleção, mais particularmente, em relação ao *onboarding*:

“a inclusão é difícil estar a definir alguns parâmetros, a não ser que possa dizer alguns e esquecer-me de outros tantos. Porque é de facto uma questão de convivência. E é nessa convivência que se conhecem os múltiplos aspetos em que... começam pelo... Pelo onboarding que é... Que nós não conhecemos ninguém e vamos recrutar depois passa por... Por uma questão de integração no... No próprio local de trabalho” (P3, profissional de RH, formação)

“A inclusão é mais a maneira como a pessoa se sente integrado, digamos assim, portanto, é a maneira como eu estou a ver os dois conceitos. Que se sinta que faça parte daquele grupo. E que não sinta pela maneira de pensar, ou pela cor da pele, ou pelo, por ser de outro género diferente, ou que, que se sinta... Que se sinta parte, há espaço para todos. “ (P1, psicólogo e profissional de RH)

Algumas pessoas participantes não distinguem diversidade e inclusão, mas designam estes conceitos de forma mais generalista como a aceitação, o respeito, a abertura pelo outro, independentemente das suas diferenças.

3.2.1.1. Importância das temáticas de diversidade e inclusão

A relevância da diversidade passa por dois níveis, tanto a título pessoal como organizacional, embora em ambos o contributo seja o mesmo – mais enriquecimento de ideias e experiências:

“Mas eu noto da experiência que tenho, quanto mais diversidade, há experiências diferentes, maneiras de ver as coisas diferentes, é melhor para nós, não só no dia a dia do nosso trabalho, mas também enquanto pessoas, porque começamos a ver as coisas também doutro ponto de vista se tivermos abertos a ouvir os outros, ouvimos às vezes coisas que não...Que sozinhos, se calhar, não víamos ou com um grupo muito homogéneo, se calhar não via.”(P1, psicólogo e profissional de RH)

Além de enriquecer, a diversidade ainda age como catalisador da mudança e contribui para a inclusão e valorização de quem é diferente: “perceber que a diversidade enriquece o ambiente, permite maior inovação e o próprio desenvolvimento sustentável.” (P6, profissional de comunicação)

3.2.1.2. Evolução das temáticas de diversidade e inclusão

A perceção sobre estas temáticas tem vindo a progredir, a forte presença colonial e imperialista ainda pode influenciar a visão do ensino, da educação e, consecutivamente, temáticas como a diversidade e inclusão. Esse paradigma tem vindo a mudar, após a revolução do 25 de abril e a queda do regime totalitário:

“Mesmo, não só socialmente, mas também do ponto de vista individual também é um pensamento sempre em construção. Vamos lá ver aqui em Portugal. Eu frequentei o ensino numa altura em que ainda havia guerra colonial. E o ensino traduzia a visão do mundo, o modo colonialista ainda, patriarca, homofóbico também e era o ensino oficial. Houve grandes transformações.” (P3, profissional de RH, formação)

“(…) A revolução produziu um choque cultural e transformações também muito grandes no... no pensamento. Daí que diga que estas questões que estamos a abordar têm sempre uma atualização em termos de disponibilidade e a democracia cria disponibilidades para as discutir.”. (P3, profissional de RH, formação)

3.2.1.3. Diversidade cultural existente em Portugal

Apesar do *background* cultural diverso de Portugal e o aumento de diversidade étnica nas maiores zonas de população e turismo, as pessoas podem ainda não estar familiarizadas com estas temáticas, mesmo quando convivem diariamente com população de diversas nacionalidades e de outros *backgrounds* culturais, como é o caso de zonas de turismo recorrentes:

“eu noto que em Lisboa há uma diversidade cultural muito maior do que do que aqui no norte do do país, não é? Além de ser a capital, são polos de turismo bastante fortes, não é? Seja a zona do Algarve, seja a zona de Lisboa e nós aqui ainda não temos este... Ainda não está assim tão fomentado, tão enraizado (...)”
(P2, Partner de organização de projetos de inovação social)

O problema demográfico que Portugal enfrenta em termos de população jovem e em idade ativa tem vindo a ser colmatado pela realidade atual do capital de tecido humano, que é composto pela exploração de mão obra precária, população com *backgrounds* culturais étnicos, religiosos, muito diferentes:

“Porque não há gente para trabalhar, portanto, o que tem... Ainda no outro dia fui ao Porto e vi que todas as pessoas que distribuem Uber Eats que estão, que estão concentrados nas zonas são no Bangladesh e sei que em Lisboa também é assim. Portanto, a multiculturalidade vai existir, porque de facto, nós precisamos à semelhança de outros países, precisamos de pessoas para trabalhar e para fazer aquilo que ou, os portugueses não querem fazer ou ou não há portugueses para o fazer também porque nós estamos com problema demográfico grave”. (P2, partner de organização de projetos de inovação social)

3.2.2. Categoria Enviesamentos

A categoria enviesamentos centra-se nas perceções e atitudes que as pessoas revelam quanto a estas temáticas de diversidade e inclusão, nomeadamente, no que toca 1) consciencialização dos enviesamentos, 2) a quebra de estereótipos e preconceitos como consequências desta consciencialização e 3) aspetos ideológicos que podem ser uma possível causa destes enviesamentos (frequência de palavras – Anexo E - Quadro E.2; nuvem de palavras – Anexo F - Figura F.2)

3.2.2.1. Consciencialização dos enviesamentos

Estes enviesamentos manifestam as perceções d@s participantes e provocam um questionamento sobre as primeiras impressões que temos d@s outr@s e os grupos mais lesados e sub-representados:

“(...) Estou muito preocupada de ler sobre esses assuntos de... De entender mais e de me aprofundar mais e tal. Mesmo assim, o automático hoje para mim, não inclui várias... Várias... Vários grupos desses. Então ainda tem o que se caminhar, sabe?” (P4, profissional de RH, recrutamento e seleção)

Estas manifestações acabam muitas vezes por ser inconscientes e uma das formas de contribuir para este despertar é através de ferramentas como a formação:

“Dificuldade em dizer esta palavra... Enviesamento inconsciente - a percepção de que, de facto, nós temos e acho que estava bem... A formação dava ali alguns exemplos interessantes e, sobretudo, chamava a atenção dessa desses enviesamentos. Talvez fosse a área que me interessou mais e que me despertou mais.” (P2, Partner de organização de projetos de inovação social)

3.2.2.2. Consciencialização dos enviesamentos

Participantes diferentes revelam que os estereótipos e os preconceitos que surgem das primeiras impressões são um aspeto central no combate à discriminação, independentemente do contexto: “temos alguns estereótipos, alguns preconceitos que todos nós temos e não nos apercebemos no dia a dia, que os temos mesmo.” (P1, profissional de RH, psicólogo) e “estereótipos, quanto a mim são uma questão fundamental para a abordagem do... deste problema, que é o problema do... Da... Da diversificação da... Das pessoas e da atitude que se tem perante essa diversidade.” (P2, Partner de organização de projetos de inovação social)

Existe uma maior preocupação com quebrar estes enviesamentos inconscientes porque este reconhecimento permite que a experiência com @ outr@ possa ser diferente da expectativa criada:

“e não se podem estabelecer à priori definições desses termos até se conhecerem as pessoas e se conhecerem o que fazem. Uma primeira impressão que temos das pessoas é preciso termos muito cuidado para não termos... Evitarmos ter... Ter esta ideia.”. (P3, profissional de RH, formação)

Estes enviesamentos podem distorcer muitas vezes o exercício da prática profissional, principalmente em recrutamento, e que este reconhecimento permite a mudança de *mindset* no que toca a estas temáticas: “Lá está, é na parte do recrutamento, quando nós pensamos no perfil das pessoas. Às vezes associamos tais estereótipos e se não... não... Não deveríamos fazer. Pelo menos inconsciente.... Inconscientemente, é que as vezes falo.” (P1, psicólogo e profissional de RH)

3.2.2.3. Aspetos ideológicos

Estes enviesamentos também se revelam através aspetos ideológicos, latentes no contexto histórico português e toda a generalização atual derivante dos mesmos: “Daí também estar um pouco mais consciente da questão da diversidade a questão dos preconceitos, que.. Que é estúpido ter preconceitos. Porque uma pessoa que tenha um mínimo conhecimento da história, não pode ser preconceituosa, mas pronto...” (P5, profissional de RH)

3.2.3. Categoria Diversidade e inclusão no trabalho

No contexto de trabalho, os discursos das pessoas entrevistadas sub categorizaram-se entre 1) aspetos da organização como um todo 2) prós e contras de equipas de trabalho diversas, 3) aspetos relacionados com o teletrabalho e 4) aspetos relacionados com o exercício da profissão. Como se tratou de uma categoria abrangente, com várias subcategorias relevantes para o projeto, iremos aprofundar cada subcategoria em seguida, além da nuvem de palavras geral (frequência de palavras – Anexo E - Quadro E.3; nuvem de palavras – Anexo F - Figura F.3)

3.2.3.1. Diversidade e inclusão na organização

Através do discurso das pessoas entrevistadas, independentemente da área de atuação das suas organizações, demonstrou-se uma consciencialização generalizada sobre estas temáticas, que pode partiu da pessoa individualmente, como dos seus cargos de lideranças, mas que abrange a organização como um todo. Como visível na nuvem de palavras, o cerne das temáticas são as pessoas.

“Agora o meu trabalho aqui e já foi feito de dar este enquadramento, de ter esta sensibilização para as nossas chefias, porque a empresa incute em todos nós a estas estas dimensões sociais que nós temos que ter, seja enquanto empresas, seja enquanto indivíduos mesmo.” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão)

Em algumas organizações, a nível interno, a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade e Inclusão foi um passo crucial no compromisso com estas temáticas: “a sermos signatários da Carta portuguesa para a diversidade e tudo o que implica e o compromisso com a diversidade, isso foi assumido pela estã de topo e, e acho que isso é um dado muito, muito importante.” (P6, profissional de comunicação)

“em termos de organização, onde trabalho foi precisamente foi por minha iniciativa que nós assinámos a Carta Portuguesa para a Diversidade. E assumimos o compromisso com a diversidade. E depois, como foram divulgadas ações de

formação para as entidades signatárias da Carta, foi assim que eu soube da existência desta formação sobre diversidade e inclusão.” (P6, profissional de comunicação)

A crescente popularidade e preocupação com estas temáticas está a criar pressão na esfera pública, o que implica o reposicionamento e abordagem legal quanto à D&I:

“aí é um dos passos que tem que se dar porque, inicialmente a verdade é que do ponto de vista legal, estabelecemos uma série de situações de igualdade, quer dizer, desde a constituição, que se calhar, ninguém se lembra de pensar nisso quando... Quando está a fazer um recrutamento, desde depois os... Os acordos de trabalho, de regulamentos de... os códigos de... funcionamento da das empresas, tudo que é toda a literatura que define o convívio na... na empresa. As relações entre as pessoas está aí tudo estabelecido.” (P3, profissional de RH, formação)

Nesta ótica, algumas organizações já implementam algumas ações, seja incluir estas temáticas no alinhamento estratégico em conjunto com os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), seja através de formação e capacitação das pessoas e equipas, seja através de iniciativas de projetos de responsabilidade social, mais particularmente, em população mais velha, população jovem com dificuldade de acesso a materiais digitais e população com deficiência:

“ (...) Nós estamos a implementar estes planos para a igualdade, emanados da CIG, e nós temos a nossa missão – é também alertar e também normalizar todas essas questões através de formação, através de capacitação, através de, de ações de sensibilização” (P2, Partner de organização de projetos de inovação social)

No entanto, uma participante menciona que estas práticas são pensadas para o exterior, para a comunidade e não incluem esta preocupação para o interior da organização:

“aquilo que eu sinto é que nós, para o exterior até que temos preocupações de diversidade, de inclusão quando foi a pandemia, tivemos a preocupação de doar, naquele caso foi uma doação financeira para aquisição de computadores para miúdos que estavam excluídos porque não tinham acesso ao IT. Temos a preocupação, por exemplo, na área da deficiência, de apoiar algumas instituições que trabalham com deficientes, mas é muito virado para o exterior.” (P8, gestora da qualidade do ambiente, engenheira química)

Além disso, uma prática crescente que tem vindo lentamente a ser adotada é a escrita inclusiva, que revela sinais de mudança quanto à implicação da D&I: “Nós temos alguma documentação que aconselha a escrita inclusiva, e por vezes é... São nos pedidas evidências da... Da escrita inclusiva também.” (P3, profissional de RH, formação)

Uma empresa em particular destaca-se pelas suas práticas de integração no que toca a pessoas diversas. Este compromisso denota-se pela responsabilização da organização que garante a capacitação da equipa e da própria pessoa e que é avaliada tendo em conta as suas diferenças, mas também as suas capacidades: “antes de incluirmos alguém dentro de uma de uma equipa, há sempre uma ação de sensibilização por parte das instituições em relação à própria equipa, que é isso mesmo, não é?” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão)

“as instituições têm como te dizia no início tenho um papel muito ativo, porque eu, antes de incorporar alguém, há aqui uma ação de sensibilização muito pormenorizada para a integração (...) e assim a equipa, pela voz da instituição, sabe que o João tem um determinado conjunto de limitações ou podem ser motoras ou podem ser intelectuais, que têm este tipo de comportamentos. Quando ele tiver este tipo de comportamentos, vocês têm que agir desta maneira, têm que ter este tipo de linguagem, porque ele precisa” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão)

Apesar de toda a preocupação e pressão da esfera pública, a realidade de algumas organizações quanto à sensibilização com estas temáticas depende do seu contexto e estrutura, se é uma multinacional ou uma PME e acabam por não incluir estas práticas nas suas prioridades estratégicas: “a empresa em termos de bens, porque é uma empresa multinacional em termos globais, lançou agora também uma formação interna, precisamente sobre recrutamento inclusivo.” (P7, profissional de RH) e “É uma multinacional. Só poderia ser, porque se calhar uma empresa mais pequena poderia não ter tanta diversidade. Embora nas realidades que conheço aqui na Madeira, empresas mais... Mais pequenas, talvez até ali 20, 30 funcionários.” (P8, gestora da qualidade do ambiente, engenheira química)

3.2.3.2. Prós e contras de equipas de trabalho diversas

Esta sub categoria centra-se nas vantagens e desafios que equipas de trabalho diversas e inclusivas enfrentam.

Equipas homogéneas na sua génese revelam que a tomada de decisão pode ser muito mais unânime e eficaz:

“As vantagens é que há alturas em que as pessoas tendo mais pontos de contato, digamos assim, não haja tanta rutura. Em certas situações, às vezes pode ser melhor porque podemos dar uma resposta mais rápida. Não há tanta discussão ou discussão que há não... não é muito divergente e, portanto, acabamos, se calhar em termos de resposta, acaba por ser por ser mais rápido.” (P1, psicólogo e profissional de RH)

Todavia, apesar da tomada de decisão poder ser mais rápida porque equipas homogéneas podem ter *mindset* mais semelhante, isto implica falta de diversidade de pontos de vistas e mais conformação com o *status quo* e a opinião grupal:

“A desvantagem é que por outro lado, depois as pessoas pensam quase sempre da mesma maneira e, portanto, não... Não... Escapa as vezes algumas coisas. E não percebemos às vezes que há outras maneiras de trabalhar, de fazer as coisas. (...) acabamos por nos acomodar a certas coisas e, portanto não queremos fazer coisas... As coisas de maneira diferente. (...) com a idade eu noto isso, acabamos por nos acomodar mais para fazer as coisas sempre da mesma maneira” (P1, psicólogo e profissional de RH)

Um dos desafios de equipas diversas e inclusivas é a adaptação grupal, contudo, os contributos que revelam em termos de pensamento e espírito crítico e inovador para a função e produtividade da equipa e do próprio negócio superam as adversidades que podem existir:

“se calhar mais a fazer isso, porque nos temos que adaptar aos outros porque há... Há ritmos diferentes, horários, horas para refeição. Acaba por... Por ser... Quando temos pessoas diferentes num grupo temos também de vez em quando que nos adaptar a eles e pensar que não somos só nós.” (P1, psicólogo e profissional de RH)

“Traz benefícios logo à partida, benefícios em termos do próprio negócio. Diria até o aumento da própria produtividade, uma vez que pessoas diferentes também pensam de forma diferente e arranjam soluções diferentes. Sim, acho que se cria um ambiente muito mais seguro em termos psicológicos também.” (P7, profissional de RH)

3.2.3.3. Aspetos relacionados com o teletrabalho

Esta sub categoria foca-se na opinião d@s participantes quanto ao aspetos do teletrabalho e as suas consequências.

O teletrabalho por ser um regime de trabalho que surgiu como recurso face a um contexto pandémico implicou muita adaptação, tanto da parte da organização, como das pessoas. As vantagens relacionam-se com a integração de pessoas de diferentes localizações:

“Lá está, pode. Isto ainda é uma coisa recente, portanto, ainda tem pouco tempo e nós ainda temos aqui um bocadinho a adaptar. Pode ter vantagens porque depois pode ser mais fácil, se calhar em equipas de teletrabalho ter pessoas de... De outros sítios, portanto, mais longe, do Algarve, Alentejo, mais do interior. Enquanto no espaço físico as pessoas são dali ou emigram para ali... Ou emigram para ali, ou então são...” (P1, psicólogo e profissional de RH)

De reforçar que esta adaptação por parte da cultura e estratégia organizacional deve envolver responsabilização face ao compromisso que adotaram de integrar pessoas com capacidades físicas mais restritas:

“Eu não diria dificultar. Eu até acho que se facilita no sentido em que, por exemplo, se for alguém com... Que tenham alguma limitação física. O facto de fazer trabalho remoto provavelmente até facilita a sua... a sua inclusão numa determinada empresa. O que eu quero dizer é que, ao mesmo tempo, se por um lado facilita, por outro lado, faz com que a empresa também não faça um esforço para se adaptar para poder receber a pessoa fisicamente.” (P7, profissional de RH)

Um desafio bastante presente no que toca ao teletrabalho é a socialização de equipas e o consequente isolamento desta prática de regime de trabalho:

“Desenvolvemo-lo muito mesmo internamente, desenvolvem-lho muito. Então, não há... Não há mesmo nenhuma dificuldade, nem atrapalha mesmo nada. Agora estes temas que nós temos a tratar são temas que levam-nos para a convivência entre as pessoas, está tudo dito. Que não é a mesma por mais que falemos há sempre. Tocar no ombro de alguém e vamos tomar um café, pelo café a conversa. Digo isso um pouco, é sempre assim, muito diferente isso nessa parte.” (P3, profissional de RH, formação)

Outra consequência preocupante do teletrabalho é o redobrado trabalho doméstico tendencialmente para as pessoas do sexo feminino, além de famílias monoparentais e casais homossexuais que sentem esta dificuldade:

“as mulheres continuavam muito sobrecarregadas porque tradicionalmente as mulheres acabam por ter também, além do cuidar das crianças, às vezes os idosos e enfim... Acabam por ter diversos papéis, que cada vez mais são partilhados com, com os maridos ou pronto, porque estamos a falar de um tipo de família, há outros tipos de famílias, há mulheres solteiras, há homens solteiros, com, com crianças, há, há, há casais homossexuais, quer dizer, isso, isto eu estou a dizer, a centralizar mais aqui no homem e na mulher, mas, claro, abrange todo o tipo de família que hoje em dia temos.” (P6, profissional de comunicação)

3.2.3.4. Aspetos relacionados com o exercício da profissão.

Esta sub categoria incide sobre a relação entre as temáticas de D&I e prática profissional, independentemente da área de atuação d@s participantes na sua profissão.

A consciencialização destas temáticas e as práticas relacionadas com D&I podem não ser da exclusividade dos RH, mas sim coletiva enquanto organização: “Total impacto, não é? RH, é a porta de entrada, não é, das pessoas nas empresas, e apesar de eu não achar que é responsabilidade exclusiva do RH que não é, é uma responsabilidade de todos, não é?” (P4, profissional de RH, recrutamento e seleção)

Estas temáticas além de estarem associadas aos RH, estão muito conetadas a elementos que trabalham nas áreas da responsabilidade social:

“Eu na organização, o que eu tento é: falar com algumas pessoas, mas se calhar são algumas e muito específicas e muito virada para a nossa responsável de recursos humanos e para uma colaboradora, que já trabalhou na responsabilidade social como estagiária, embora não existe área, mas trabalhava a temática da responsabilidade social e agora trabalha em recursos humanos sobre estas temáticas, no sentido de as chamar ao tema e de as levar, a comigo, começarmos a falar mais para o resto da população.” (P8, gestora da qualidade do ambiente, engenheira química)

Internamente na organização, a prática profissional conetadas a estas temáticas de D&I perceber a recetividade da liderança para a adoção de práticas diversas e inclusivas:

“não vou desistindo. Vou sempre tentando recorrer à “água mole em pedra dura” e é, e é tudo a seu tempo, tudo a seu tempo, tudo o que seja imposto, é prejudicial. Prefiro não impor e, depois daqui a três meses, a pessoa já está mais recetiva e aí sim, vou começar a trabalhar com essa pessoa.” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão)

No que toca ao processo de R&S, mais especificamente, na especificação do requisito de funções, esta abordagem reflete-se na inclusão das pessoas pelas suas competências, além das suas limitações: “E de perceber que apesar de nós termos aquele perfil, queremos pessoas com determinadas características, podemos encontrá-las entre pessoas diferentes, digamos assim, ou de culturas diferentes ou de *backgrounds* diferentes(...)” (P1, psicólogo e profissional de RH)

No processo ainda de R&S, ao nível de entrevista, particularmente com uma população tendencialmente mais vulnerável (seja jovens, pessoas mais velhas ou pessoas com uma deficiência motora e mobilidade reduzida), esta prática envolve sensibilidade e preparação para que a própria pessoa sinta capaz de agarrar o desafio:

“uma entrevista em que haja alguém com mobilidade reduzida e depois também tenho que ter em atenção porque as entrevistas implicam sempre uma visita ao local de trabalho, porque a questão da deficiência, sendo às vezes um entrave, as pessoas querem tanto a agarrar a oportunidade que dizem que sim a tudo e que conseguem fazer tudo. Então uma parte da entrevista é no local de trabalho para a pessoa verificar.” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão)

Após o processo de R&S, segue-se o *onboarding* e a integração num novo contexto, nova equipa e uma nova organização, o qual exige também uma preparação do profissional de RH que trabalha estas temáticas: “a partir do segundo mês, eu faço um acompanhamento quinzenal. De 15 em 15 dias eu vou, vou vou, vou ter com eles e eu pergunto. Isto permite-me também ter uma relação muito próxima com todos os intervenientes” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão) e “acompanhamentos semanais, por isso, eu todas as semanas eu vou aos locais de trabalho, falo com os funcionários os estagiários” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão).

Além de tarefas conetadas ao R&S e ao *onboarding*, profissionais que trabalham estas temáticas também têm sobre a sua alçada outro tipo de tarefas vigentes: “Acontece também o participar em muitas ações em alguns projetos, em fazer entrevistas, em realizar ações de sensibilização, seja internas, seja externas.” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão) e “dou formação também. Nós temos módulos de diversidade e de inclusão, sempre que há um grupo a entrar dentro da empresa” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão)

3.2.4. Categoria Barreiras à implementação

As barreiras à implementação dos princípios da diversidade e inclusão presentes no projeto Divers@s e Ativ@s, podem ser subdivididas em desafios conectados aos estereótipos e preconceitos existentes, resistência geral a esta temática, políticas públicas e organizacionais que influenciam a opinião sobre estes temas e o estatuto social e respetiva educação que influencia a predisposição para a abordagem destas temáticas (frequência de palavras – Anexo E - Quadro E.4; nuvem de palavras – Anexo F - Figura F.4)

3.2.4.1. Preconceito e estereótipos

Esta barreira centra-se na dificuldade geral em abordar estas temáticas e, muitas vezes, manifesta-se através de preconceitos (aspeto emocional) e estereótipos (aspeto cognitivo) e atitudes discriminatórias, seja no espaço académico, seja em espaços exteriores. As respostas d@s participantes evidenciam esta barreira: “estereótipos, quanto a mim são uma questão fundamental para a abordagem do... deste problema, que é o problema do... Da... Da diversificação da... Das pessoas e da atitude que se tem perante essa diversidade.” (P3, profissional de RH, formação)

“E preconceito se acaba com informação, então eu acho que é preciso falar mais em outros espaços é... Não só na academia, por exemplo, que já é um avanço, porque desde que eu estou em Portugal eu já procurei vários estudos. Eu tive muita dificuldade em encontrar. Em todos eles, mas principalmente, focado a imigração. Então, um país que precisa da imigração para a sua economia girar, para se manter fala-se, muito pouco. É, com informações boas para vencer esses preconceitos, e eu acho que o maior obstáculo é o preconceito.” (P4, profissional de RH, recrutamento e seleção)

3.2.4.2. Resistência à mudança

Esta barreira foca-se em diversos tipos de resistência à abordagem destas temáticas e à implementação de projetos semelhantes. A centralização da tomada de decisão, a falta de tempo dos envolvidos, o desinteresse e irrelevância do tema junto da população ou na organização são alguns dos exemplos de resistência.

As respostas seguintes d@s participantes evidenciam a falta de compreensão em volta da temática pela complexidade e multidisciplinariedade que envolve e a adaptação do discurso que precisa de ser feita ao público que se destina (crianças vs adultos): “Depois a questão conceptual. O entendimento da das coisas, a adesão a elas, a prevenção e o cuidado.” (P3, profissional de RH, formação) e “Os obstáculos. Bem, eventualmente alguém que não considere o tema tão importante” (P1, profissional de RH, psicólogo)

“(...)o tema é apenas bom senso... É direitos humanos... é respeito pelos outros... É uma montanha de coisas. O problema é que tem que se saber lidar com os interlocutores. E os seus interlocutores podem ser mais ou menos difíceis porque podem encontrar uma plateia... E agora estou a falar de adultos, não estou a falar de crianças. Em crianças, têm que adaptar um bocadinho a linguagem lá, até porque tem que ter um bocadinho de cuidado.(...) mesmo nos adultos pode encontrar um público mais difícil e que esteja menos recetivo ao tema, portanto, tem que ter algum cuidado. (...)Nestes temas que são mais temas de uma área mais social e mais humanísticas... (...) é um tema que exige que além conhecer o tema e de abraçar o tema, exige que tenha uma certa capacidade de dirimir argumentos com quem está do outro lado, de maneira soft e não conflituosa...”

(P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química)

As respostas seguintes evidenciam o desinteresse e a falta de vontade da liderança em relação a estes temas, não apenas pela líderes, mas pessoas com influência e poder na tomada de decisão:

“E se há organizações em que as lideranças, começando no topo, também depois há ali intermédios que estão muito imbuídas do tema, umas poucas acreditam elas próprias no tema, outras, porque mesmo que não acreditam muito em diretivas de cima” (P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química)

“Em Portugal, os portugueses são portugueses, nós como são noutros países, como a cúpula, não emana muito para quem tem responsável nos países. As pessoas no país sentem grande necessidade de fazer grande coisa, como também não é um tema que lhes diz muito.” (P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química)

Este desinteresse manifesta-se pela falta de tempo ou não fazerem destas temáticas uma prioridade estratégica:

“Eu acho que ainda temos aqui algum caminho para fazer e o obstáculo que eu às vezes noto, aliás, se calhar dois obstáculos. Um pela geral falta de tempo, portanto, poderão haver aqui outras prioridades e esta temática não ser a mais prioritária delas. E, por outro, é um tema que ainda não criou aquela necessidade, a... aquela urgência e as pessoas olham ainda com... com alguma descrença, eu diria, não é desconfiança, mas sim descrença, descrença no sentido de não, não

entenderem a importância e acharem que está tudo bem, portanto, porque é que vamos falar nisto se está tudo bem?” (P7, profissional de RH)

“Eu estou a imaginar em algumas empresas. Eu, eu, eu sou aqui, do, da zona do Porto e trabalho na zona norte e estou a imaginar algumas empresas aplicar isto... Eles vão achar neste momento que não é prioridade, mesmo a igualdade de género.” (P2, Partner de organização de projetos de inovação social)

Esta resistência também está associada à descridibilização da importância destas temáticas, muito associada à igualdade de género e à luta feminista.

Outro aspeto desta resistência está relacionado com fatores mais complicados de controlar, como a produção de trabalho manual que exige alguma força física e que não é acessível a pessoas com deficiências: “inclusões de pessoas com deficiência. Como seria isso? Se seria possível. Isso nunca foi feito, até pela... Pela natureza dos trabalhos que a gente tem” (P4, profissional de RH, recrutamento e seleção)

3.2.4.3. Políticas públicas e organizacionais desiguais

Esta barreira foca-se por um lado, na resistência que certas medidas públicas e governamentais como organizacionais representam na consciencialização destas temáticas como, por outro lado, na inadequação destas políticas ao contexto (indústria vs serviços, PMEs vs multinacionais), impossibilitando a implementação de projetos semelhantes:

“Centralizado, ou seja, nos escritórios centrais sem que tenha sido disseminada pelos diferentes sites, porque era uma empresa, tem site pelo mundo, ou seja, na Ásia, na Europa, na América, no Médio Oriente, mas as coisas ainda estão muito tratadas a nível central e têm crescido pouco ao nível dos sites e nós fizemos uma pequena apresentação sobre o que tínhamos feito no passado sobre a nossa colaboração com a APPDI e tentando ver que inputs nos davam para fazermos alguma coisa internamente” (P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química)

“É assim e aí eu devo dizer que os serviços estão muito mais avançados que a indústria. A indústria está muitos passos atrás relativamente aos serviços, muitos passos atrás e eu trabalho numa indústria (...) para dizer a verdade vou-lhe usar uma palavra, nós estes temas somos “os velhos do Restelo do tamanho do mundo”. (...) Enquanto nos serviços, eu não sinto isso (...) Eu sei que a indústria em Portugal é o que é, eu sei muitas pequenas e médias empresas, algumas muito pequenas mesmo. Mas mesmo as grandes empresas industriais em Portugal (...)

Eu nunca os encontro em lado nenhum. Não estão lá. E, portanto, o encontro quase sempre é os serviços, as consultoras, as tecnologias, as tecnologias de informação, a grande distribuição já vai estando muito representada nestes temas(...). Agora é, é como lhe digo, acho que a liderança tem um papel.” (P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química)

“Sim é, mas mesmo naquelas empresas que não são já não são totalmente familiares ou são muito, muito grandes, como as GALPs e as EDPs da vida. Quantos são ali aquelas empresas médias, dos 100 e poucos porque nós, por exemplo, aqui temos 120 colaboradores. Eh pá. Já não estão no grupo 2 ou 10 colaboradores em que é o patrão e o empregado e que o tema nem existe. Já tem massa crítica para discutir o tema, mas mesmo assim continua a ser tudo muito conservador.” (P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química)

3.2.4.4. Estatuto social e acesso a educação

Esta barreira abrange o estatuto social como fator que influencia as oportunidades a nível de educação, sendo que maior pobreza está associado a menos possibilidades de desenvolvimento e formação adequada e, como consequência, menos sensibilização para as temáticas abordadas em projetos semelhantes:

“a questão económica aqui, porque quanto mais posse, digamos, a pessoa tiver, mais possibilidades vai ter em termos de educação. Uma pessoa que venha de um meio mais modesto tem menos hipóteses... Tem menos hipóteses. E se era de realidades completamente diferentes, de bairros degradados, ou com famílias mais disfuncionais, as pessoas só conhecem aquela realidade. (...) mais difícil conseguir, portanto, em termos de formação, como em termos de evolução (...) Só conhece aquela realidade. Como é que ela depois consegue perceber que há outras coisas? E depois entramos aqui sempre, num ciclo que é difícil de sair.” (P1, profissional de RH, psicólogo)

3.2.5. Categoria Facilitadores à implementação

Os facilitadores da implementação dos princípios da diversidade e inclusão presentes no projeto Divers@s e Ativ@s, podem ser subdivididas em divulgação/sensibilização para estas temáticas formação e ferramentas enquanto mecanismo de implementação de práticas diversas e inclusivas frequência de palavras – Anexo E - Quadro E.5; nuvem de palavras – Anexo F - Figura F.5)

3.2.5.1. Divulgação/sensibilização

Esta categoria centra-se na percepção d@s participantes entrevistad@s como um passo primordial, mas essencial na fomentação de práticas diversas e inclusivas nas organizações: “É um bocado... Um tema um bocado difícil de ser superado, acho que alertar para esse assunto já ajuda muito” (P3, profissional de RH, formação), “eu acho que nós ainda estamos numa fase inicial de criarmos esta consciência nas pessoas” (P7, profissional de RH), “vou tentando e disseminando, a ver se com tanta insistência, a coisa um dia lá vai. Mas epá mas é muito devagar, devagarinho. Muito devagar.” (P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química)

As pessoas entrevistadas atuam como promotores e facilitadores na sensibilização destas temáticas, não apenas num contexto profissional e laboral, não estando a maioria necessariamente conectada à área de recursos humanos, mas num foro e título pessoal e individual nos seus mais variados contextos:

“Sim, eu acho que temos um papel de facilitadores e também de... embaixadores, digamos, da temática e... acho que é nossa obrigação primeiro levar esta... esta temática, ao resto das pessoas dentro da empresa e depois fazer com que as pessoas também mudem um bocadinho a forma de pensar e se estejam mais recetivas e sejam mais empáticas com... com a diferença.” (P7, profissional de RH)

Muit@s participantes não deixam de sublinhar o papel imprescindível que os recursos humanos têm na sensibilização destas temáticas, dentro da organização:

“Mas procurei sempre a divulgar tudo isto junto os recursos humanos, porque acho que e, daí ter falado do recrutamento inclusivo, fiz questão, por exemplo, de enviar esse guia aos recursos humanos, porque eu acho que é fundamental que estas questões sejam tratadas de uma forma transversal na organização. E não fiquem numa área apenas...” (P6, profissional de comunicação)

Também destacam que é importante desenvolver esta consciencialização para o impacto global que estas temáticas provocam, seja de forma individual, como coletiva, nomeadamente, num contexto laboral na organização. Este impacto manifesta-se quando já existem lideranças preocupadas com estas práticas e são as próprias a tomar a iniciativa na divulgação de práticas, como a formação; “Cultivar esta preocupação e se... Se fizermos isso e promovemos a reflexão sobre os assuntos, já é muito. Já é muito porque os resultados ver-se-ão, com alguma distância” (P3, profissional de RH, formação), “eu acho que é muito importante tratar estas questões de uma forma transversal, porque dizem respeito tanto a homens como a mulheres e a todas as pessoas da instituição” (P6, profissional de comunicação), “A formação foi... foi divulgada pela... pela minha chefia.” (P7, profissional de RH)

3.2.5.2. Formação e ferramentas

Esta categoria foca-se na formação e respetivas ferramentas como materiais e mecanismos de desenvolvimento de práticas diversas e inclusivas nas organizações, independentemente do contexto de atuação: “Eu acho que este tipo de ferramentas é bom para a pessoa, individualmente, bem como para as organizações, sejam elas empresas ou ONGs, o que for” (P5, profissional de RH), “Têm os guias, têm as boas práticas, têm uma série de instrumentos, até têm um instrumento que eu também já tive oportunidade de ler sobre o recrutamento inclusivo.” (P6, profissional de comunicação), “mas recorro muito a tudo aquilo que seja o manual, tudo aquilo que sejam as formações e tudo aquilo que é o dia a dia, que esta função me vai, me vai dando.” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão)

Sublinham o papel da APPDI como organização que promove este tipo de práticas:

“O que eu sinto, já não tanto relativamente a este curso, mas falando da APPDI e do papel da própria APPDI, para além desta formação também noutras atividades é que é muito importante, de facto estarem presentes no terreno e explicarem como é que se pode aplicar a diversidade e inclusão nas diversas organizações.”

(P6, profissional de comunicação)

@s participantes mencionam que a aprendizagem sobre estas temáticas exige, por um lado, consistência a nível de aprendizagem e atualização de conhecimentos e, por outro lado, partilha sobre os diversos desafios entre os diversos profissionais nos seus contextos e funções e formas concretas e tangíveis de os ultrapassar:

“Agora sinto é que a estas ações, estes cursos, estas estes encontros são necessários, são importantes e devem ter uma regularidade, porque só trabalhando de uma forma consistente, ouvindo as boas práticas dos outros é que nós também podemos perceber como poderemos contornar as nossas.” (P9,

profissional de RH, diversidade e inclusão)

“Por exemplo, criar uma formação que vá para além dos conceitos teóricos e que mostre no terreno o que é que se deve fazer, a troca de experiências, o que é que diferentes organizações estão a fazer, como é que podem aplicar” (P6,

profissional de comunicação)

Uma das pessoas participantes reforça que práticas relacionadas com a diversidade e a inclusão são cada vez mais imprescindíveis de ser abordadas, pelo contexto atual que se vive: “só mesmo que espero que continuem a desenvolver este tipo de iniciativas e de formações porque ainda estamos muito longe de realmente ter esta temática ultrapassada ao ponto de já não ser necessário falar nela” (P7, profissional de RH)

3.2.6. Categoria Vantagens das formações

Esta categoria assinala os pontos fortes e positivos que as pessoas entrevistadas reconheceram nas formações. Além disso, também se centra na opinião d@s participantes sobre os guias enquanto instrumento condensador de informação desenvolvida ao longo das formações (frequência de palavras – Anexo E - Quadro E.6; nuvem de palavras – Anexo F - Figura F.6)

A formação serviu como mecanismo de primeiro contato e sensibilização para estas temáticas de D&I: “Achei que a formação está bastante completa. Que, embora seja uma formação base acho que a partir daqui abrem-se muitos... muitos caminhos, mas é uma porta de entrada para... para o tema da diversidade e inclusão” (P7, profissional de RH)

As pessoas entrevistadas sublinharam que ajudou na organização e interseccionalidade da informação e dos conceitos apresentados: “Do ponto de vista pessoal, ajudar-me a pensar. Definir melhor conceitos também, falar dos temas com algum conhecimento ao abordar os temas com algum conhecimento mais objetivo e... E mais assertivo.” (P3, profissional de RH, formação)

As formações também reforçaram a consciencialização de juízos de valor, que se manifestam tipicamente através de preconceitos e estereótipos: “Algumas coisas fez-me pensar, e pá realmente, se calhar, eu faço isso e não devia. Ou tenho tendência a fazer isso e não devia” (P1, profissional de RH, psicólogo)

@s participantes também mencionaram a credibilidade da formação, pelo enquadramento de contexto académico, projeto de uma organização como a APPDI: “Estes temas têm ganho alguma acuidade, particularmente porque a abordagem que se faz deles nem sempre é tão... tão interessante e correta (...) fizeram um trabalho que tem um... que ta enquadrado num... Num ambiente de... De investigação académica.” (P3, profissional de RH, formação)

Além disso, as pessoas entrevistadas também referiram que a formação está bem conseguida no que toca à abordagem da organização da informação de forma sintetizada e acessível e ao conhecimento e competências transmitidas, comparando com abordagens digitais feitas nas redes sociais:

“Muitas abordagens que são feitas e que muitas vezes têm expressão através das próprias redes sociais e, portanto, há ali uma atitude de... Seriedade e de competência... de competências. Quem diz cada... Uns dizem umas coisas, outros dizem outras coisas e que põe nas redes sociais não é a mesma coisa e alguns desses temas são aí discutidos. Não é que haja mal nisso, mas não há.... talvez uma... uma coerência tão grande como quando ele é abordado de uma forma mais académica.” (P3, profissional de RH, formação)

Profissionais de RH e elementos que estão envolvidos em projetos sociais destacam o impacto da acumulação de conhecimento, além da sensação de autoeficácia, seja para formar @s outr@s, abordando estas temáticas nas respetivas organizações onde trabalham:

“Olha o, o ponto forte, sem sombra de dúvida, é o conhecimento que nos aporta de realidades, como eu dizia de ferramentas que tu usas para o teu para o teu dia a dia, de formas de abordar, de formas de contornar questões, de formas de... Sensibilizar. Isso, isso sem dúvida alguma e é o mais o mais importante” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão)

Para muitas das pessoas entrevistadas, a parte da formação dedicada ao processo de R&S foi particularmente marcante e bem conseguido, seja pelo facto de relacionarem isto com a sua aplicação prática, seja pela aprendizagem de novos conceitos:

“O que eu retive assim mais foi aquela... nas partes do recrutamento. Toda aquela... Toda a sequência, portanto, desde o fazer o anúncio, havia lá conceitos que eu não... Que eu não conhecia. Aquela questão do currículo, pronto, havia todo toda ali uma série de conceitos que eu não.... Eu... Que eu desconhecia(...) Tanto a parte de fazer o anúncio e depois também da entrevista, da parte da seleção (...)Estava muito bem construída essa parte.” (P1, profissional de RH, psicólogo)

A componente prática da formação foi bastante bem recebida, seja pelo facto de ter uma plataforma digital, que permitia a cada pessoa fazer ao seu ritmo, com exercícios no fim que permitiam testar o conhecimento obtido:

“Eu... Eu gostei muito da formação. Está bem construída. Tinha aquela parte dos exercícios também. Lá está, ajuda-nos depois também a reter e também... Também achei... Achei interessante. No fundo eu... Eu gostei muito da formação que fiz. Apesar de ser muitas horas, não custou muito a fazer. (...) Como não fiz seguida, não é? Fui fazendo aos poucos. Também tínhamos aqui um prazo... Um prazo grande (...). Eu retirei conceitos e... Coisas para usar no dia a dia e na prática” (P1, profissional de RH, psicólogo)

“Primeiro, foi uma coisa fácil de fazer. É uma coisa prazerosa, ou seja, não é chato, não é maçador. Acho que é muito intuitiva. Acho que, que é intuitiva. Portanto, pontos fortes objetiva, intuitiva, motivadora... E motivadora no sentido de a gente quer acabar a formação, não deixa a meio” (P2, Partner de organização de projetos de inovação social)

Outro aspeto distintivo desta formação é importante ressaltar é a abrangência e inclusão de grupos sociais vulneráveis nos conceitos abordados: “Acho que o mais interessante é que eles trazem todas e todos esses grupos, e eu achei isso muito legal, muito válido” (P4, profissional de RH, recrutamento e seleção), “São tantas das designações... Eu agora não me estou a lembrar assim de nenhuma, mas sei lá... Transsexual, metrossexual e por aí fora... Que às tantas, há coisas que eu nem sequer sabia que existiam.” (P6, profissional de comunicação).

3.2.6.1 Pontos positivos dos guias

Os guias enquanto instrumentos da formação e ferramentas de transmissão do conteúdo de D&I receberam imensos comentários positivos, desde apreciações gerais às mais personalizadas.

Em geral, as pessoas entrevistadas consideraram o seguinte sobre os guias: “eu gostei de tudo, de todo o material que lá colocaram” (P5, profissional de RH), “os guias são excelentes instrumentos” (P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química), “Eu no projeto. É assim, eu acho que... O mais marcante são os conteúdos que foram produzidos em termos escritos acho eu. Porque eu acho que os conteúdos escritos do projeto são muito bons.” (P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química)

Quanto a apreciações mais personalizadas, as pessoas entrevistadas compararam os guias a um kit, pelo que salientaram diversos aspetos sobre o mesmo, desde a estrutura, a organização lógica, a acessibilidade e a clareza da informação: “Aquilo está estruturado pra isso dessa maneira, então... Tem uma sequência lógica. Que de certa forma, pode funcionar como um kit. Ou de integração, ou de recrutamento, etc.” (P1, profissional de RH, psicólogo), “Parece-me estarem... Até acho, enfim, muito simplificado, mas se calhar tem que ser mesmo assim. Parecer, pareceram claros, objetivos, explicativos. Não, não deixam.... Acho que talvez estejam muito simplificados exatamente para não deixar duplo sentido, dupla percepção.” (P2, Partner de organização de projetos de inovação social)

Dentro dos guias, frisaram a existência de um glossário de acordo com os conceitos correspondentes aos módulos introduzidos:

“Também devo dizer que me surpreendi bastante com alguns conceitos que estavam no glossário, que achei muito interessante por estarem sempre a mostrar o glossário nos vários módulos, portanto, gostei muito da forma como estava organizado. (...) muito bem estruturado, com conteúdos muito bons” (P6, profissional de comunicação)

Estes instrumentos foram positivamente percecionados enquanto ferramentas de divulgação e partilha de informação credível e científica da forma mais acessível, seja numa ótica de utilização individual como organizacional:

“toda a parte dos diversos e ativos para além da formação, toda a documentação disponibilizada é muito interessante. E mesmo os guias, o guia de recrutamento inclusivo, os vários guias, os vários estudos que também apresentam são tudo... é tudo material muito interessante, quer do ponto de vista de eu próprio ter mais conhecimento, como depois também poder partilhar com outras pessoas.” (P7, profissional de RH)

“Os guias são muito bons, se nós soubéssemos tirar partido deles, ou seja, porque acho que é documentação que tem muita informação e que as entidades podem usar a para, internamente nas suas organizações e agora falando numa ótica mais empresarial, fazerem alguma coisa e, portanto, acho os guias muito bons. Depois, houve formação online. Eu participei. A formação online, para mim sem os guias, não faz sentido” (P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química)

3.2.7. Categoria Pontos fracos e a melhorar nas formações

Esta categoria revela as áreas mais críticas e aspetos fracos sobre as formações que mais precisam de ser melhorados e trabalhados (frequência de palavras – Anexo E - Quadro E.7; nuvem de palavras – Anexo F - Figura F.7)

O formato digital e assíncrono, apesar das suas vantagens, também demonstrou um aspeto central que é não há forma de averiguar que a leitura e compreensão que se faz da informação fornecida:

“a formação online, na minha ótica, tem alguns problemas: primeiro, pressupõe um conjunto de horas para ser feita. Mas nós podemos contornar as horas, que a APPDI pode saber se eu fiz em quatro horas, que acho que era um tempo previsto para fazer a formação. (...) Portanto, por aí, consegue perceber o nível de leitura que a pessoa fez daquilo.” (P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química)

Além disso, mencionaram que o elemento surpresa se foi perdendo ao longo da formação, no sentido de algumas partes não acrescentarem informação nova, nomeadamente, o glossário ser o mesmo ao longo dos módulos:

“A única situação que me pareceu foi na parte do glossário, que me aparece, que é o mesmo em todos os módulos, e então eu sentia que ia... ia à procura de algo novo e reparei que o glossário se mantinha, mas é um detalhe (...).” (P7, profissional de RH)

A maioria dos profissionais enfrenta diversos desafios no exercício da sua profissão e reportaram que gostariam de ver módulos e abordagens mais específicas, particularmente, como lidar com grupos sociais mais vulneráveis, seja a nível de integração, avaliação, preparação das equipas, etc:

“as dicas (...) pronto, voltando a parte da integração do onboarding. A parte também do recrutamento, acho que tem uma grande aplicação prática porque são importantes e estão... Estão bem estruturadas. E deviam fazer parte, digamos de... Se houvesse um manual de procedimentos, digamos assim, deviam fazer parte desse... desse manual, mas serão ideias. Que devemos que... Devemos seguir..” (P1, profissional de RH, psicólogo)

“Ter um módulo como gerir a questão do acolhimento de pessoas com deficiência, gerir a integração das equipas de pessoas... Estrangeiras, de imigrantes... De trabalhar com públicos mais vulneráveis, de fazer uma avaliação que é uma coisa

que eu me debato é, é construir grelhas de avaliação, que estejam mais orientadas para a parte da diversidade e da inclusão. O curso dá-te uma perspectiva macro, não é? (...) Poderemos ter aqui dentro do âmbito deste curso, módulos mais desenvolvidos com estes, com estes temas, acolhimento, avaliação de desempenho... São questões que, para mim são, são, são, são importantes e eu tenho sempre medo de falhar.” (P9, profissional de RH, diversidade e inclusão)

Embora exista parte teórica sobre as temáticas de D&I e parte prática final através da resposta a exercícios, sentiram falta de maior aplicabilidade dos conteúdos no dia a dia de forma que se adequem e respondam às adversidades da prática profissional:

“Portanto eu fiz a formação, havia alguns exercícios que eu achei interessantes, mas na prática, acabei.... Acabei por não os colocar na prática. Lá está, porque como nós... Não estou na área diretamente ligado ao recrutamento ou outros, acabei por não... Por não colocar em prática.” (P1, profissional de RH, psicólogo)

“sem os guias nada daquilo que faz muito sentido, porque eu acho que a formação não vai dar às pessoas ferramentas para conseguirem irem falar de diversidade e inclusão nas suas organizações, se não suportarem nos guias não estudarem um bocadinho sobre o tema.” (P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química)

Outro aspeto central desvantajoso sobre a formação digital e assíncrono é a ausência de toda a componente de interação, debate e reflexão coletiva, reforçando a questão da perda do foco atencional, não intencional, ao longo da formação: “portanto, esta formação não foi muito interativa, tirando a questão dos questionários.” (P3, profissional de RH, formação)

“Eu gosto muito de pessoas e senti muita falta de ter alguém com quem, numa num período, numa coisa nem que fosse meia hora, pudesse discutir alguma coisa ou pudesse trocar algumas impressões. Por um lado, percebo que não façam porque é mais fácil. Por outro lado, acho que há algumas questões que precisavam de ser mais trabalhadas, com mais um bocadinho mais de profundidade. E isso talvez exigisse uma reflexão guiada com alguém.” (P2, Partner de organização de projetos de inovação social)

“No presencial, sinto sempre que ouvia muito mais aquilo que me estava a dizer de quando estou a olhar para um computador, a menos que esteja numa situação como esta, que posso falar 1:1 consigo e não tenho de estar só agora estou no workshop. E mesmo estando a fazer um curso, distraio-me porque começo a ler uma pergunta, respondo, mas depois a seguir, alguém me vai perguntar, não sei o quê e depois só respondo outra vez dali um quarto e perco um bocadinho o fio.”
(P8, gestão de qualidade do ambiente, engenheira química)

Uma preocupação imprescindível, que tem impacto na replicação futura do Projeto D&A, denotada por uma das pessoas entrevistadas consiste no facto de que o formato digital da formação impede que pessoas que desempenham funções operacionais fiquem impossibilitadas de receber formação sobre estas temáticas: “muitas pessoas à partida não terem... Não terem um acesso tão facilitado à formação. Repare que nós temos pessoas que passam o dia de trabalho na rua.” (P3, profissional de RH, formação)

3.2.8. Categoria Experiências de discriminação

A categoria de experiências de discriminação, abrange os relatos de discriminação experienciados na primeira pessoa ou observados pel@s participantes, em contextos de trabalho, com amigos ou até pessoas desconhecidas. A categoria subdivide-se em: 1) racismo/ xenofobia 2) meritocracia e 3) patriarcado e igualdade de género (frequência de palavras – Anexo E - Quadro E.8; nuvem de palavras – Anexo F - Figura F.8)

3.2.8.1. Racismo e xenofobia

@s participantes reportaram situações comuns de dia a dia em que observam discriminação através da manifestação do racismo e xenofobia, seja em situações de atendimento ao público, seja em contexto de lazer, como ir ver futebol:

“onde estavam duas jovens, uma era negra, outra... Outra era branca e um sujeito à minha frente já bastante mais velho, estava ali agitado, porque não sei quantos. Não queria ser atendido pela sujeita que era negra. E as pessoas até olhavam aquilo com certa estranheza, mas qual é o problema. Lá está, mas lá dizia, eu tive na guerra colonial” (P3, profissional de RH, formação)

“a nível dos estádios de futebol, de cânticos que envolvem situações de racismo, de chamarem, se não me engano, eu julgo que vi isso numa, numa reportagem a

um jogador de futebol que chamaram de macaco, por exemplo, eu acho que estes comportamentos são inadmissíveis.” (P6, profissional de comunicação)

Além de atitudes e comportamentos discriminatórios, uma das pessoas entrevistadas revela que estas experiências não são apenas observadas, mas também experienciadas diariamente através de xenofobia e causam introspeção relativamente aos motivos subjacentes a estes atos: “Eu já sofri muito a discriminação xenofónica aqui em Portugal. Inclusive é um dos grupos que eu... Eu penso muito também, mas na vida, né?” (P4, profissional de RH, recrutamento e seleção)

3.2.8.2. Meritocracia

As pessoas participantes demonstraram a insatisfação com o sistema e com as estruturais sociais pela ilusão que criam à volta do conceito de meritocracia, uma escada que possibilita o elevador social (mudança de uma condição social para outra superior). Mencionam que as oportunidades não são as mesmas de partida para tod@s, que dependem do contexto e da condição social em que se inserem e que isso tem como consequência que a educação e o ensino não estão ao mesmo patamar de acessibilidade de forma equitativa:

“(...) nossa sociedade, neste momento, cada vez mais se suporta na suposta meritocracia, que desculpe, o termo é uma absoluta treta, porque obviamente que eu consigo chegar e eu se tiver (...), não partimos do mesmo a meta, da mesma linha de meta. É, portanto, se eu faço parte, eu posso até ter acesso à educação, mas se tiver uma família que de facto não valoriza isso, um pai alcoólico, etc. Como é que eu posso ter as mesmas? Não tenho as mesmas condições. (...) Mas nós vivemos numa ilusão. Vivemos numa ilusão que de facto, aqui as condições são as mesmas e não são. E depois apontamos o dedo e, digamos assim “porque eles não, não querem”. Não é, é mais fácil, porque eles não querem porque eles são preguiçosos, porque eles o que querem é viver de subsídios, porque não sei quê.” (P2, Partner de organização de projetos de inovação social)

Esta questão está presente no contexto laboral, uma vez que o reconhecimento e a valorização não se materializaram para alcançarem a próxima etapa, nomeadamente, mais remuneração e subir de responsabilidade para a coordenação. Não é falta de competências, mas sim a ausência de meritocracia visto que os fatores de exclusão são aspetos nada relacionados com capacidade e sim com aspetos exteriores, como se mulher, ser mais velha ou ser de outra etnia/nacionalidade: “A minha competência é aproveitada para o trabalho, ou seja, as pessoas chamam-me para trabalhar. Mas depois para ganhar mais ou para subir ou para ser convidada para um cargo, esse convite não” (P6, profissional de comunicação), “A questão da, da falta de oportunidades... (...)Porque é que eu ainda estou na posição que estou, por exemplo? Porque é que ainda não tive oportunidades para chefiar? Não fui convidada para um cargo de coordenação.” (P6, profissional de comunicação)

3.2.8.3. Patriarcado e igualdade de género

@s participantes mencionaram bastantes aspetos vinculados à luta liberal feminista contra os efeitos do patriarcado na atual sociedade, particularmente, diferenças que existem no acesso a cargos de topo entre mulheres e homens para a mesma função: “Há mais mulheres nas faculdades que não tem correspondência ao nível dos cargos de topo nas empresas.” (P3, profissional de RH, formação)

“há uma certa tendência para elevar para cargos de chefia e de maior responsabilidade, homens do que mulheres. Isto não pelas suas capacidades. Poderiam haver aqui muitos motivos, eu vou dizer um que se calhar não será o maior, mas... Mas talvez seja a própria disponibilidade. O homem tem tendência para se apresentar com mais disponibilidade, eu posso estar até às horas que for preciso, ter a meia-noite até o dia, não tenho horário, o que é diferente, que quer dizer o que é diferente. Não só para as mulheres também as vezes para os homens, porque se colocarmos nisto aqui, tudo não só a diferença entre homens e mulheres, mas o conceito de família e das obrigações familiares entre ambos.”

(P3, profissional de RH, formação)

Esta luta transpõe-se também na distribuição do trabalho doméstico e responsabilidades familiares, papel consideravelmente mais atribuído às mulheres:

“Mas esses são os modelos que nós temos que desmontar, porque nós, nós também. Isso é um modelo de poder que nós, da mulher em casa, claro. E portanto, se o homem quiser fazer alguma coisa das duas, uma: ou faz mal ou eu faço.” (P2, Partner de organização de projetos de inovação social)

Apesar da evolução a nível de *gender pay gap*, ainda há trabalho a fazer relativamente à questão da diferença salarial, não apenas em Portugal, como na Europa:

“eu vejo que apesar de termos tido uma grande evolução no que respeita à participação das mulheres na sociedade, no trabalho em diversos meios. Apesar dessa evolução, eu julgo que ainda há um longo caminho que tem que ser percorrido. Dou o exemplo dos salários, há uma grande diferença salarial entre homens e mulheres, em Portugal e na Europa. Também, por outro lado, a ascensão a cargos, por exemplo, a nível da administração pública. Vemos muitas mulheres nos cargos intermédios, mas na gestão de topo, vemos menos mulheres” (P6, profissional de comunicação)

Capítulo 4 – Discussão

Uma acentuada competitividade global entre organizações, mudanças tecnológicas, uma força de trabalho composta por mais mulheres, minorias e imigrantes têm sido catalisadores de mudanças nas abordagens, políticas, práticas de RH em relação à D&I (Kochan et al., 2003; Tolbert & Castila, 2017; van Knippenberg & Schippers, 2007). A pandemia também demonstrou que se as organizações pretendem continuar resilientes e competitivas em situações de crise precisam de se focar seriamente na intervenção destas temáticas, produzindo um cultura organizacional diversa e inclusiva (Mohammed et al., 2023).

O Projeto D&A apresentava o objetivo de promover a D&I e combater a discriminação no contexto laboral, tanto em profissionais de RH, como de ES. Este intuito foi alcançado através da formação que atuou como ferramenta principal, obtendo resultados significativos e positivos, confirmando-se a hipótese. A formação, quando concluída, teve impacto nestes profissionais de duas formas - no que toca ao aumento dos seus conhecimentos sobre as temáticas D&I como também pela capacitação reportada, no sentido de se sentirem capazes de formar e ensinar sobre os conteúdos que aprenderam. Os resultados do Projeto D&A no que toca ao impacto da formação estão sintonizados com o que a literatura reporta, visto que esta ferramenta para a abordagem das D&I tem recebido imensa atenção, tanto da parte de investigadores como profissionais de RH (Qin et al., 2014; Schmidt et al., 2012). É das práticas mais usadas globalmente no que toca às iniciativas de D&I no local de trabalho (Roberson et al., 2003). É um dos métodos mais eficientes para transmitir conhecimento. Esen (2005) estimou que 67% das organizações dos EUA e 74% das 500 organizações Fortune 500 investem em programas de formação de diversidade.

Existem alguns estudos contra a formação como prática recorrente nas organizações (ver exemplos em Anand & Winters, 2008; Dobbin & Kalev, 2018; Vedantam, 2008). Alguns autores ainda argumentam que aprofundam os enviesamentos (esterótipos, preconceitos) e problemas com a diversidade (ver al-Gharbi, 2020; Cox & Devine, 2019; Devine & Ash, 2022; Paluck et al., 2021; Pendry et al., 2007).

Sendo a formação uma das principais estratégias de divulgação e sensibilização para as temáticas D&I, existem diversas razões para as formações focadas na D&I não serem bem-sucedidas nas organizações, segundo Velasquez (n.d.), Presidente do Grupo de Formação de Diversidade. A maioria das formações ainda são desenvolvidas exclusivamente ancoradas nos programas de ação afirmativa e oportunidades equitativas, adotando ainda uma concepção antiga da diversidade, de acordo apenas com o cumprimento legal e de combate à discriminação (Roberts, 2011). Contudo, Velasquez (n.d.) revela que para corresponder às necessidades organização, a formação sobre D&I tem de ser desenvolvida e implementada para os diversos departamentos da organização e não apenas para RH. Uma forma alternativa e eficiente é criar um comitê de D&I composto por vári@s trabalhador@s de departamentos representativos da organização para implementarem workshops que respondam às necessidades organizacionais. A formação não pode ser a primeira iniciativa a que uma organização recorre só porque é a alternativa mais óbvia e correta, mas sim porque faz sentido para a estratégia e eficiência organizacional. Outro motivo para o insucesso das formações é a inexistência de diagnóstico ou uma avaliação formal por parte da organização para perceber as necessidades e as competências que precisam de ser desenvolvidas (Freeman et al., 2019; Koury et al., 2019; Milian & Wijesingha, 2023)

No entanto, existem três argumentos a favor da formação como prática de D&I na organizações (Alhejji et al., 2016): 1) o argumento do *business case* (Jackson et al., 1991; Ortlieb & Sieben, 2013; Richard et al., 2007; Shore et al., 2009); 2) o argumento da justiça social (Butterfield et al., 2000; Fujimoto et al., 2013 ; Jones et al., 2013) e 3) o argumento da aprendizagem (Froehlich et al., 2014; Govaerts et al., 2011; Kolb, 1984; Wiethoff, 2004).

O argumento do *business case* refere as pessoas ao possuírem conhecimentos, competências e atitudes acrescentam valor económico à organização, ou seja, quanto mais diverso o grupo, maior variedade de informação e capacidades (Shore et al., 2009). A formação sobre D&I permite às organizações criar este valor económico no que a conhecimento, competências e atitudes, visto que potencia maior consciencialização dos desafios que a D&I enfrenta e atitudes socialmente mais inclusivas (Cocchiara et al., 2010; Kalinoski et al., 2013). Isto por sua vez potencia o contributo de cada pessoa para o capital humano e para o sucesso da organização (King et al., 2010). O argumento da justiça social reforça que a formação sobre a D&I aumenta a consciencialização moral sobre as temáticas (Jones et al., 2013). Além disso, alguns autores reforçam que a justiça organizacional pode moderar ou mediar a relação entre as práticas de D&I e os seus resultados (Fujimoto et al., 2013). O argumento da aprendizagem menciona que a autoeficácia é central na questão da aprendizagem, porque as escolhas e ações que as pessoas tomam durante e após a formação influenciam os resultados da mesma (Combs & Luthans, 2007). Ou seja, as atitudes relacionadas com o impacto da formação podem contribuir para se perceber como é que o conhecimento e as competências se transferem para o local de trabalho.

Não obstante, as organizações estão sempre a questionar a eficácia da formação sobre D&I ao ponto de profissionais de RH terem de justificar todo o dinheiro que gastam em formação e desenvolvimento (Holton et al., 2000; Wentling & Palma-Rivas, 2000). A eficácia e o impacto da formação continua a ser difícil de estudar por dois motivos: a formação é usada em imensas abordagens diferentes (presencial, digital, mista, síncrona, assíncrona) e medida de diferentes maneiras, o que dificulta a interpretação dos resultados obtidos (Kulik & Roberson, 2008; Wang & Wilcox, 2006).

O motivo da falha das iniciativas de D&I e o que impacta o sucesso das mesmas ainda é pouco estudado na literatura (Benschop et al., 2015; Dobbin et al., 2015; Holck, 2016; Janssens & Zanoni, 2014). Este trabalho de projeto visa explorar quais são as barreiras e os facilitadores que impactam a implementação de práticas de RH diversas e inclusivas e as descobertas estão alinhadas com a literatura.

Além da formação e da consciencialização e sensibilização para as temáticas, existe outro mecanismo facilitador da implementação de práticas de RH diversas e inclusivas como é o caso de aliad@s no contexto laboral. Alid@s podem ser definid@s como pessoas que pretendem acabar com a opressão através do apoio e advocacia de quem é oprimid@ (Sabat et al., 2013, p. 480). Podem atuar como um mecanismo intercultural (Salter & Migliaccio, 2019). Contudo, ainda não receberam particular atenção no contexto organizacional (Sabat et al., 2013). Estes tipos de alianças são considerados legítimas porque lutam pelos direitos das minorias e da igualdade e fazem-no sem qualquer tipo de interesse pessoal, o que parece uma vontade autêntica (Drury & Kaiser, 2014). Normalmente, são pessoas que não são minorias que usam o seu privilégio e *status* para provocar uma mudança positiva (Salter & Migliaccio, 2019). Estas mudanças podem ser de primeira ordem ou de segunda ordem (Russell & Bohan, 2016). As mudanças de primeira ordem são relativamente superficiais e têm a intenção de modificar práticas, mas não questionam mudanças estruturais ou hierárquicas de poder ou privilégio enquanto as mudanças de segunda ordem questionam a mudança primordial para alterar as fontes que promovem o poder e o privilégio (Russell & Bohan, 2016). Esta aliança deve ser ativa e não passiva de forma a ser eficaz (Grzanka et al., 2015). Estes comportamentos têm impacto na organização pelo 1) conhecimento e consciencialização, 2) comunicação e confrontação e 3) ação e advocacia (Salter & Migliaccio, 2019). Cada vez mais, sugere-se esta ideia de a advocacia ser pública e pelo meio digital (Perrin et al., 2014) e que muitas delas acontecem em conversas com outras pessoas (Lapointe, 2015; Spanierman & Smith, 2017). São pessoas que lutam para não serem “parte do problema” e visibilidade que provocam em tornam destas temáticas ao fazerem advocacia pública transmite confiança na aplicabilidade das iniciativas de formação e consciencialização e não uma luta arbitrária (Mercer-Mapstone et al., 2021; Milian & Wijesingha, 2023; Stanley et al., 2019)

As barreiras apresentadas à implementação de práticas de RH diversas e inclusivas estão alinhadas com a revisão de literatura (Atkinson et al., 2022; Buttner et al., 2012; Cassell et al., 2021; Celik et al., 2008; Duong et al., 2023; Freeman et al., 2019; Koury et al., 2019; Mercer-Mapstone et al., 2021; Milian & Wijesingha, 2023; Nadiv & Kuna, 2020; Oud (2019); Stanley et al., 2019; Velasco & Sansone (2019) citado por Nwoga, 2023).

Existem vários desafios: 1) falta de preparação devido a cansaço, falta de envolvimento, de conhecimento e respetiva formação; 2) estratégia aleatória sem ter em conta a experiência d@ trabalhadr, planeamento com métricas e orçamento definido; 3) nenhuma clareza e transparência a acerca do motivo das práticas de D&I relacionado com a complexidade do tema para quem não conhece; 4) uma política de manter o *status quo* associado a resistência, rigidez, medo, racismo, políticas não igualitárias, falta de compromisso e 5) dinâmicas de poder e de privilégio associadas a enviesamentos, conflitos de interesse, apoio da liderança, retaliação, falta de apoio de pares, etc (Nwoga, 2023).

Uma possível causa para as barreiras mencionadas espalha-se nas organizações estarem a seguir o que está na moda, visto que as temáticas de D&I são palavras de ordem em qualquer organização (Prasad et al., 2011). Estão a seguir uma *trend* para continuarem relevantes e inovadores numa perspetiva de mercado, quando na realidade as práticas não estão alinhadas com as necessidades e a cultura organizacional e, quando são implementadas, são percecionadas como irrelevantes porque @s trabalhadr@s não percebem o objetivo ou o benefício da criação das mesmas (Thakor & Quinn, 2020). Estes programas ao não serem bem-sucedidos implicam para as organizações perda de produtividade, criatividade, talento e desempenho da equipa (Wijeratne et al., 2022).

Apesar de todo o compromisso das organizações com as práticas de D&I, barreiras como falta de diversidade em papéis de liderança e baixa contratação de pessoas de origens diversas para estes papéis, avaliações de desempenho mais baixas, maior envolvimento em conflito continuam a persistir (Mccoy, 2021; Milian & Wijesingha, 2023).

4.1. Implicações práticas

O projeto D&A está alinhado com os objetivos da Carta Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. Um dos objetivos reforça a promoção de práticas que apoiem os princípios da D&I, na maioria dos processos da organização, sendo a formação e o desenvolvimento um desses processos (Carta Portuguesa para a Diversidade e Inclusão, APPDI). Deste modo, o projeto D&A visa trazer alguns *inputs* sobre o impacto da formação, umas das práticas de D&I mais comuns usadas globalmente no desenvolvimento de conhecimento, competências e atitudes. Como foi aplicado a profissionais de RH e de ES, no contexto de organizações portuguesas ao verificar-se o aumento do conhecimento sobre as temáticas de D&I e da capacitação de quem conclui a formação, sublinha o quão imprescindível é esta prática, independentemente do contexto de atuação da organização.

No âmbito deste trabalho de projeto, ao explorar as barreiras e os facilitadores da implementação de práticas de RH diversas e inclusivas, permite aprofundar as perspetivas d@s profissionais de RH e de ES, que atuam em organizações portuguesas e lidam com estes desafios diariamente. Este trabalho de projeto manifesta uma necessidade crítica e urgente para as organizações e respetivas lideranças, no que toca a estratégias e ferramentas para combater as barreiras mencionadas. Só através da resolução e minimização destas barreiras que afetam o desempenho e eficácia como o bem-estar organizacional, é possível desenvolver uma cultura organizacional inclusiva, através da qual transparece um local de trabalho, com um ambiente tolerante e inovador, onde equipas diversas prosperam.

Do ponto de vista educacional e escolar, aprender sobre diversidade e grupos diversos devia ser algo a contar no currículo para todos os estudantes (Forrest et al., 2016). Foi demonstrado que a aprendizagem cognitiva é provável de persistir ou aumentar com o tempo, o que implica que, segundo as indicações da APA, um currículo integrado com as temáticas de D&I, enquadrado com experiências e abordagens imersivas ao longo das etapas escolares traria benefícios a diversos níveis, tanto para os alunos, a escola e como futuros cidadãos e profissionais (Bezrukova et al., 2016).

4.2. Limitações e direções futuras

Tomando uma perspetiva crítica sobre o trabalho de projeto desenvolvido, existem algumas limitações a ter em conta. Através dessas limitações, bem como de resultados obtidos, reflete-se em possíveis investigações futuras, que seriam interessantes de poderem ser exploradas

No que toca à amostra do Projeto Divers@s e Ativ@s, a primeira limitação centra no facto em que a recolha dos dados foi feita por conveniência, o que significa que a generalização poderá não fazer sentido noutros contextos. Isto está relacionado com as observações WEIRD (*western, educated, industrialized, rich, and democratic*) principalmente, contexto dos EUA. Todas as descobertas científicas realizadas sobre comportamento humano são originárias de amostras WEIRD e as generalizações obtidas na investigação são feitas para a toda a humanidade, o que limita a obtenção de perspetivas de outros contextos *non-WEIRD*, não representando a perceção de minorias raciais, étnicas e culturais (Cheon et al., 2020). Esta temática de D&I sido mais estudada numa perspetiva anglo saxónica e a maioria dos estudos vem do Ocidente, sendo que ainda existem poucos estudos que explorem os significados e conceitos de diversidade e inclusão noutros países e contextos (Daya, 2014; Nair & Vohra, 2015). Posto isto, seria interessante tentar perceber facilitadores e barreiras à implementação de práticas de RH diversas e inclusivas noutros contextos *non-Weird*, visto que existe uma distinção curiosa entre a zona da Ásia/Pacífico e a Europa, onde respetivamente, a primeira zona se foca em programas de D&I mais relacionados com a idade e nacionalidade e a segunda zona se foca em questões de deficiência e orientação sexual (Forbes Insight, 2011).

Além disso, a amostra obteve uma dimensão tão reduzida por diversos motivos: por um lado, pelas restrições temporais da conclusão do Projeto D&A e *timings* da escrita dos trabalhos de projetos das alunas envolvidas e, pelo outro lado, a dificuldade de captação de pessoas que não estivessem envolvidas com as temáticas de alguma forma, o que impossibilitou a angariação de mais profissionais para a realização de entrevistas. A amostra teve maior preponderância de mulheres, com formação superior, com uma idade média na faixa dos 40 anos e não teve qualquer pessoa não binária no estudo, o que pode impossibilitar a abrangência de outras perspectivas que seriam cruciais e representativas para um projeto com estas temáticas. Além disso, como não foi questionada a origem étnica d@s participantes, não se pode apontar este estudo como representativo de uma diversidade cultural no contexto laboral. Além disso, este estudo não permite fazer uma distinção entre profissionais de RH e de ES, relativamente aos seus pontos de vistas sobre as temáticas de D&I, devido à fraca adesão de profissionais de ES. Poderá ser um aspeto interessante a explorar no futuro.

Um aspeto interessante a explorar futuramente é a perceção destas barreiras e facilitadores, consoante a geração, uma vez que um relatório escrito pela Deloitte University, centro de liderança para a inclusão (2015) explorou que a geração *millennial* (Geração Y, 1980 – 1995) e a geração Z (1996-2012) vêm a diversidade como algo essencial para um ambiente inclusivo e abordam esta temática D&I como uma ferramenta crítica para a competitividade e para o crescimento organizacional (Smith & Turner, 2015). Quanto à definição de diversidade, *millennials* focam-se em experiências única enquanto gerações mais velhas focam-se em representação. Quando questionados sobre o impacto da diversidade no negócio, *millennials* focam-se no trabalho de equipa enquanto gerações mais velhas focam-se na justiça da oportunidade. Por outro lado, 83% dos *millennials* desta amostra estão mais ativamente envolvidos quando acreditam que a sua organização promove uma cultura inclusiva comparados com apenas 60% de gerações mais velhas. *Millennials* acreditam que programas que abordam D&I devem focar-se em oportunidades de negócio e objetivos como resultado de uma cultura inclusiva que apoia colaboração, trabalho de equipa e inovação (Smith & Turner, 2015).

Apesar de todos os esforços realizados por todas as partes envolvidas no Projeto D&A, a amostra já se encontrava sensibilizada para estas temáticas e as suas predisposições para aprender sobre D&I eram já de si inicialmente elevadas, daí os resultados terem de ser analisados com alguma precaução.

Um desafio interessante seria perceber as barreiras e os facilitadores à implementação de práticas de RH diversas e ativas em profissionais de outras áreas no contexto português, em áreas como indústria vs serviços, organizações do setor público vs privado, e consoante o tipo de organização, *start ups*, empresas familiares, PMEs, multinacionais, etc. A investigação poderia ser numa ótica de continuidade do Projeto D&A ou futuros projetos.

Outro aspecto interessante de explorar que surgiu através das entrevistas realizadas está relacionado com o papel de alid@s na promoção e sensibilização para as temáticas de D&I. As alianças podem ser usadas como uma ferramenta intercultural (Salter & Migliaccio, 2019). Contudo, ainda não receberam particular atenção no contexto organizacional (Sabat et al., 2013). Ou seja, seria útil explorar de que forma estas pessoas influenciam o apoio para a luta contra a discriminação, preconceito e esterótipos contras as minorias e grupos mais vulneráveis e não representados no local de trabalho, se influenciam a liderança na tomada de decisão no que toca a práticas de RH diversas e inclusivas, se pode ter o efeito oposto na perceção da diversidade cultural, etc.

A questão se o teletrabalho é uma prática inclusiva de RH foi outro aspecto suscitado por uma das entrevistas realizadas (Mishra & Cousik, 2021). Durante o contexto pandémico do SARS COVID 19, em 2020, as organizações foram obrigadas a entrar num regime de trabalho remoto, deixando apenas os serviços mínimos possíveis em contexto presencial, existindo adaptação a diversos níveis, seja da organização como d@s trabalhador@s (Mishra & Cousik, 2021). Esta resiliência criada pelos tempos de crise permitiu que muitos negócios sobrevivessem e até superassem o seu desempenho organizacional (Rai et al., 2021). A adversidade possibilita que um ambiente de trabalho inclusivo abrace diversas perspetivas e encoraje a proatividade das mesmas, sendo esta a solução para as organizações sobreviverem em situações críticas (Rai et al., 2021). O teletrabalho apresenta benefícios, no entanto, pode-se levantar a questão se para trabalhos operacionais e manuais e para pessoas com NEE e deficiências motoras e cognitivas é percecionado da mesma maneira. (Torres & Orhan, 2023).

Outro aspecto que pode ser estudado futuramente é expandir o argumento do *business case* da diversidade como responsabilidade dos RH e abordar esta temática como uma métrica a ser avaliada em termos de justiça social e responsabilidade social corporativa (Roberson, 2019).

De uma perspetiva dos RH, a formação geral não é suficiente para gerir uma força de trabalho diversa (Roberson, 2019). A nível de práticas, formação sobre diversidade e outro tipo de práticas é essencial porque não é apenas sobre ter população de diversa na força de trabalho, mas gerir essa diversidade em práticas inclusivas apropriadas. Ou seja, as formações sobre diversidade têm de considerar exercícios que envolvam a mudança de perspetiva e aquisição de competências culturais, porque a mudança de esterótipos e preconceitos só ocorre através da promoção de um ambiente inclusivo, onde as pessoas estão dispostas a mudar radicalmente de perspetivas (Ragins & Ehrhardt, 2020). Além disso, o recrutamento e seleção poderia focar-se em identificar pessoas que têm este tipo de *mindset* e, caso não tenham, como o fomentar dentro das organizações. Resta às organizações perceber que tipo de práticas além da formação e desenvolvimento podem ser incluídas na gestão de diversidade e inclusão e como fazer essa implementação ir além das áreas de RH (Richard et al., 2013).

Gerir diversidade e reduzir a discriminação no local de trabalho começa com a liderança e esta enfrenta desafios relacionados com as pessoas e com as tarefas diariamente, onde o propósito final é criar um ambiente inclusivo e colaborativo (Homan et al., 2020). A liderança é o espelho da cultura organizacional e, como tal, a personalidade e o sistema de valores promovem um ambiente mais inclusivo e cooperativo, sendo que organizações que se preocupam com a D&I, devem focar-se em líderes com um estilo colaborativo, seja a nível de topo executivo, seja nos níveis mais baixos como intermédios da hierarquia (O'Reilly et al., 2020). A literatura ainda tem uma lacuna no que toca ao papel de líderes externos à organização na criação de uma cultura nacional de inclusão, de que forma podem influenciar as regulações governamentais nestas temáticas de D&I, que indiretamente pode beneficiar as organizações.

Uma preocupação recente é os esforços na implementação de práticas de D&I podem levar a uma reação negativa entre os membros do grupo dominante (Brannon et al., 2018). Este assunto já foi explorado no contexto educacional (Brannon et al., 2018; Wiggins-Romesburg & Githens, 2018). No entanto, ainda não recebeu atenção nenhuma no contexto de RH. Esta retaliação aos programas inclusivos será um futuro problema crítico no contexto laboral e a literatura poderá focar-se fatores que influenciam esta motivação para retaliar e em formas de minimizar estas repercussões ou adotar estratégias de negociação que envolvam *win win situation* para os grupos dominantes e minoritários.

CAPÍTULO 5 – Considerações finais

As mudanças na composição da força de trabalho nas últimas décadas devido à globalização, as desigualdades sociais sentidas pelos grupos minoritários e mais vulneráveis, especialmente, durante a pandemia fazem da D&I palavras de ordem para qualquer organização, que queira continuar a posicionar-se como competitiva no mercado de trabalho. Como tal, investir numa estratégia e cultura organizacional que desenvolva e manifeste práticas de RH diversas e inclusivas é primordial. A formação revela-se como uma das práticas mais comuns usadas nestes contextos.

Por um lado, o objetivo do Projeto D&A era promover a D&I, através do combate à discriminação no contexto laboral, sendo a formação um dos mecanismos para o alcançar. Pelo outro lado, o objetivo deste trabalho de projeto era explorar barreiras e facilitadores à implementação de práticas de RH diversas e inclusivas. De forma a estudar-se o pretendido, foi escolhida uma abordagem mista que combinava as vantagens das abordagens quantitativa e qualitativa. Para tal, a abordagem quantitativa, através de questionários realizados a profissionais de RH e ES, teve o intuito de medir o impacto da formação junto d@s participantes do Projeto D&A e, se após a conclusão da mesma, se sentiam mais capacitados para formar sobre as temáticas de D&I.

Os resultados foram significativos e concluiu-se que @s profissionais que receberam a formação e a concluíram sentiram-se mais informad@s e capacitad@s para abordarem estas temáticas nos seus contextos pessoais e laborais. Quanto à abordagem qualitativa, procedeu-se à realização de entrevistas a alguns elementos d@s participantes, cujo intuito era explorar e aprofundar que barreiras e facilitadores sentiam na sua prática profissional diária que limitasse a implementação de iniciativas de RH diversas e inclusivas.

As descobertas estão alinhadas com a literatura e ressaltam que ainda existe um longo caminho a percorrer para as organizações se tornarem inclusivas, que as poucas organizações que atuam nestas temáticas apresentam práticas que ainda não respondem inteiramente às necessidades dos grupos mais diversos. É preciso contornar as barreiras existentes, seja os estereótipos e preconceitos principalmente a nível intergrupar, seja a resistência à mudança que estas temáticas enfrentam, seja as políticas públicas e organizacionais desiguais, seja o acesso à educação e estatuto social que dificulta a sensibilização e consciencialização para estas temáticas de D&I. A liderança e os RH têm um papel fundamental nesta mudança de *mindset* sobre o impacto estratégico da D&I, nas organizações, em diversos níveis.

Posto isto, se o propósito são organizações que respondem às necessidades da força de trabalho diversa ao criarem um ambiente inclusivo, com práticas de RH que se regem pela D&I e colhendo os benefícios e vantagens que esta apresenta, é preciso continuar a investir em pesquisa que suprima e minimize as barreiras que existem e que aprimore os facilitadores que já existem.

Fontes

- Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. (n.d.). Carta Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. Retirado de <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>
- Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. (n.d.) *Guia de Formação de Pessoas Formadoras de Entidades Empregadoras*. Projeto Divers@s e Ativ@s. Retirado de <https://appdi.pt/documentos/Guia-de-Formacao-de-Pessoas-Formadoras-de-Entidades-Empregadoras.pdf>
- Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. (n.d.) *Guia de Formação de Pessoas Formadoras de Entidades da Economia Social*. Projeto Divers@s e Ativ@s. Retirado de <https://appdi.pt/documentos/Guia-de-Formacao-de-Pessoas-Formadoras-de-Entidades-da-Economia-Social.pdf>
- Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. (n.d.) *Relatório de Levantamento Inicial*. Projeto Divers@s e Ativ@s. Retirado de <https://www.appdi.pt/diversos-e-ativos/>
- Consultora Sair da Casca. (n.d.) Projetos desenvolvidos. Retirado de <https://www.sairdacasca.com/projetos/>
- Business Council for Sustainable Development. (2021). *Diretrizes da sustentabilidade de diversidade e inclusão: legislação e standards internacionais*. Retirado de <https://bcsdportugal.org/diretrizes-da-sustentabilidade-diversidade-e-inclusao/>
- Deloitte. (2012). *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*. Deloitte Research Report, Australia Retirado de <https://atcevent.com/wp-content/uploads/2015/06/Waiter-is-that-inclusion-in-my-soup-Final-report-Nov-2102.pdf>
- Economist Intelligence Unit. (2009). *Global Diversity and Inclusion: Perceptions, Practices and Attitudes*. Society for Human Resource Management. Retirado de https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/employee-relations/Documents/Diversity_and_Inclusion_Report.pdf
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2020). *Diversity at work: Making the most out of increasingly diverse societies*. Retirado de <https://www.oecd.org/els/diversity-at-work-policy-brief-2020.pdf>
- Velasquez, M. (n.d.). *The top ten reasons diversity programs succeed/fail*. Diversity Training Group. Retirado de <http://www.home.diversitydtg.com>

Referências Bibliográficas

- Aamodt, M. G. (2016). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Cengage Learning.
- Abrams, D., Hogg, M. A., & Marques, J. M. (Eds.). (2004). *Social psychology of inclusion and exclusion*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203496176>
- Acquavita, S. P., Pittman, J., Gibbons, M., & Castellanos-Brown, K. (2009). Personal and organizational diversity factors' impact on social workers' job satisfaction: Results from a national internet-based survey. *Administration in Social Work, 33*(2), 151-166. <https://doi.org/10.1080/03643100902768824>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)
- Albuja, A. F., Sanchez, D. T., & Gaither, S. E. (2020). Intra-race intersectionality: Identity denial among dual-minority biracial people. *Translational Issues in Psychological Science, 6*(4), 392– 403. <https://doi.org/10.1037/tps0000264>
- al-Gharbi, M. (2020). Diversity-related training: what is it good for?. *Heterodox: The Blog*.
- Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F., & McGuire, D. (2016). Diversity training programme outcomes: A systematic review. *Human Resource Development Quarterly, 27*(1), 95-149. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21221>
- Ambos, T. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review, 15*(3), 294-312. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.01.002>
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*(1), 803-812. [https://doi.org/10.1016/s0749-5978\(02\)00030-4](https://doi.org/10.1016/s0749-5978(02)00030-4)
- Anand, R., & Winters, M. F. (2008). A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present. *Academy of Management Learning & Education, 7*(3), 356-372. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.34251673>
- Andrews R., Ashworth R. (2015). Representation and inclusion in public organizations: Evidence from the U.K. civil service. *Public Administration Review, 75*(2), 279–288. <https://doi.org/10.1111/puar.12308>
- Aragon, A., & Kim, S. S. (2021). Drivers and Barriers of Diversity and Inclusion in Business: Interviews with Nine Field Experts. *DU Undergraduate Research Journal Archive, 2*(1), 5.
- Arif, S. A., Butler, L. M., Gettig, J. P., Purnell, M. C., Rosenberg, E., Truong, H. A., & Grundmann, O. (2023). Taking action towards equity, diversity, and inclusion in the pharmacy curriculum and continuing professional development. *American Journal of Pharmaceutical Education, 87*(2). <https://doi.org/10.5688/ajpe8902>
- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management, 49*(6), 977–998. <https://doi.org/10.1002/hrm.20391>
- Ashikali T., Groeneveld S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational

- culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146–168.
<https://doi.org/10.1177/0734371x13511088>
- Atkinson, C. L., Alibasic, H., & Nyarko, E. K. (2022). Diversity Management in the Public Sector for Sustainable, Inclusive Organizations: Ideals and Practices in Northwest Florida. *Public Integrity*, 24, 400-413.
<https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2034339>
- Badal, S., & Harter, J. K. (2014). Gender diversity, business-unit engagement, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 354-365. <https://doi.org/10.1177/1548051813504460>
- Balkwell, J. W., & Duckitt, J. (1994). The Social Psychology of Prejudice. *Contemporary Sociology*, 23(1), 127.
<https://doi.org/10.2307/2074930>
- Barbosa, I., & Cabral-Cardoso, C. (2010). Equality and diversity rhetoric: one size fits all? Globalization and the Portuguese context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(1), 97-112.
<https://doi.org/10.1108/02610151011019237>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across boarders*. Harvard Business school press, Boston, MA.
- Baum, B. (2021). Diversity, Equity, and Inclusion Policies: Are Organizations Truly Committed to a Workplace Culture Shift. *Journal of Business & Behavioral Sciences*, 33, 11-23.
- Beckwith, F. J., & Jones, T. E. (1997). Affirmative action: Social justice or reverse discrimination?. (No Title).
- Benschop, Y., Holgersson, C., Van den Brink, M., & Wahl, A. (2015). Future challenges for practices of diversity management in organizations. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.013.24>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Bezerra, M., Mendes Borini, F., & Ferranty Maclennan, M. L. (2015). Reverse transfers of innovation and national development: evidence from Brazilian subsidiaries. *Journal of technology management & innovation*, 10(4), 1-8. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242015000400001>
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 207-227.
<https://doi.org/10.5465/amle.2008.0090>
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological bulletin*, 142(11), 1227.
<https://doi.org/10.1037/bul0000067>
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13(1), 107-126. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00101-8](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00101-8)
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives*, 26 (2):1–18.

- Bowleg, L. (2012). The problem with the phrase women and minorities: intersectionality—an important theoretical framework for public health. *American journal of public health, 102*(7), 1267-1273. <https://doi.org/10.2105/ajph.2012.300750>
- Brannon, T. N., Carter, E. R., Murdock-Perriera, L. A., & Higginbotham, G. D. (2018). From backlash to inclusion for all: Instituting diversity efforts to maximize benefits across group lines. *Social issues and policy review, 12*(1), 57-90. <https://doi.org/10.1111/sipr.12040>
- Branscombe, N., & Baron, R. (2017). *Social Psychology* (14th ed.). Pearson.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin, 17*(5), 475-482. <https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
- Brewer, M. B. (2007). The social psychology of intergroup relations: Social categorization, ingroup bias, and outgroup prejudice. <https://doi.org/10.1017/9781316161579.005>
- Buchanan, N. T., Perez, M., Prinstein, M. J., & Thurston, I. B. (2021). Upending racism in psychological science: Strategies to change how science is conducted, reported, reviewed, and disseminated. *American Psychologist, 76*(7), 1097. <https://doi.org/10.1037/amp0000905>
- Buengeler C., Leroy H., De Stobbeleir K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review, 28*(3), 289–303. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.005>
- Butterfield, D., Trevin, L. K., & Weaver, G. R. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations, 53*(7), 981–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726700537004>
- Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2012). An Empirical Test of Diversity Climate Dimensionality and Relative Effects on Employee of Color Outcomes. *Journal of Business Ethics, 110*, 247-258. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1179-0>
- Cassell, C., Watson, K., Ford, J., & Kele, J. (2021). Understanding Inclusion in the Retail Industry: Incorporating the Majority Perspective. *Personnel Review, 51*, 230-250. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2020-0083>
- Celik, H., Abma, T. A., Widdershoven, G., Van Wijmen, F. C. B., & Klinge, I. (2008). Implementation of Diversity in Healthcare Practices: Barriers and Opportunities. *Patient Education and Counseling, 71*, 65-71. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2007.11.021>
- Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion. *Human resource management: Published in cooperation with the school of business administration, the University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 47*(2), 331-350. <https://doi.org/10.1002/hrm.20215>
- Cheon, B. K., Melani, I., & Hong, Y. Y. (2020). How USA-centric is psychology? An archival study of implicit assumptions of generalizability of findings to human nature based on origins of study samples. *Social Psychological and Personality Science, 11*(7), 928-937. <https://doi.org/10.1177/1948550620927269>
- Chi, N. W., Huang, Y. M., & Lin, S. C. (2009). A double-edged sword? Exploring the curvilinear relationship between organizational tenure diversity and team innovation: The moderating role of team-oriented HR

- practices. *Group & Organization Management*, 34(6), 698-726. <https://doi.org/10.1177/1059601109350985>
- Chung, L. (2014). Headquarters' managerial intentionality and reverse transfer of practices. *Management International Review*, 54, 225-252. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0192-1>
- Chugh, D., & Brief, A. P. (2008). *Introduction: Where the sweet spot is: Studying diversity in organizations*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511753725.003>
- Clayton, S. D., & Crosby, F. J. (1992). *Justice, gender, and affirmative action*. University of Michigan Press. <https://doi.org/10.3998/mpub.8825>
- Cocchiara, F. K., Connerley, M. L., & Bell, M. P. (2010). "A GEM" for increasing the effectiveness of diversity training. *Human Resource Management*, 49(6), 1089–1106. <https://doi.org/10.1002/hrm.20396>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Collins, P. H. (1995). Symposium: On West and Fenstermaker's "doing difference". *Gender & Society*, 9(4), 491-494. <https://doi.org/10.1177/089124395009004006>
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Combs, G. M., & Luthans, F. (2007). Diversity training: Analysis of the impact of self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly*, 18(1), 91–120. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1193>
- Cooke, F. L., Wood, G., Wang, M., & Veen, A. (2019). How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations (2000–2014). *Human Resource Management Review*, 29(1), 59-75. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.05.001>
- Cottrill, K., Denise Lopez, P., & C. Hoffman, C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275-292. <https://doi.org/10.1108/edi-05-2012-0041>
- 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>
- Cox, T., & Beale, R. L. (1997). *Developing competency to manage diversity: Reading, cases, and activities*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, W. T., & Devine, P. G. (2019). The prejudice habit-breaking intervention: An empowerment-based confrontation approach. In *Confronting prejudice and discrimination* (pp. 249-274). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-814715-3.00015-1>
- Crandall, C. S. (1994). Prejudice against fat people: ideology and self-interest. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 882.

- Crenshaw, K. W. (2013). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. In *The public nature of private violence* (pp. 93-118). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203060902-12>
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Crouch, R. T. (2015). *A study of the perceptions of diversity and inclusion initiatives in producing improved productive work cultures*. Gardner-Webb University.
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., Kwan, V. S., Glick, P., Demoulin, S., Leyens, J. P., ... & Ziegler, R. (2009). Stereotype content model across cultures: Towards universal similarities and some differences. *British journal of social psychology, 48*(1), 1-33. <https://doi.org/10.1348/014466608x314935>
- Cuervo-Cazurra, Á., & Un, C. A. (2004). Firm-specific and non-firm-specific sources of advantage in international competition. In *Creating value through international strategy* (pp. 78-94). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230005563_7
- Dass, P., & Parker, B. (2017). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. In *International Human Resource Management* (pp. 375-387). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315252025-25>
- Davidson, M. N., & Ferdman, B. M. (2002). Inclusion: What can I and my organization do about it. *The Industrial-Organizational Psychologist, 39*(4), 80-85. <https://doi.org/10.1037/e576932011-010>
- Daya, P. (2014). Diversity and inclusion in an emerging market context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 33*(3), 293-308. <https://doi.org/10.1108/edi-10-2012-0087>
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology, 67*(4), 315-326. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x>
- Denson, N. (2009). Do curricular and cocurricular diversity activities influence racial bias? A meta-analysis. *Review of Educational Research, 79*(2), 805-838. <https://doi.org/10.3102/0034654309331551>
- Devine, P. G., & Ash, T. L. (2022). Diversity training goals, limitations, and promise: A review of the multidisciplinary literature. *Annual review of psychology, 73*, 403-429. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060221-122215>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2018). Why doesn't diversity training work? The challenge for industry and academia. *Anthropology Now, 10*(2), 48-55. <https://doi.org/10.1080/19428200.2018.1493182>
- Dobbin, F., Schrage, D., & Kalev, A. (2015). Rage against the iron cage: The varied effects of bureaucratic personnel reforms on diversity. *American Sociological Review, 80*(5), 1014-1044. <https://doi.org/10.1177/0003122415596416>
- Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organisations?. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 33*(3), 220-234. <https://doi.org/10.1108/edi-08-2012-0066>
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (1986). *Prejudice, discrimination, and racism*. Academic Press.
- Drury, B. J., & Kaiser, C. R. (2014). Allies against sexism: The role of men in confronting sexism. *Journal of social issues, 70*(4), 637-652. <https://doi.org/10.1111/josi.12083>

- Duong, J., McIntosh, S., Attia, J., Michener, J. L., Cottler, L. B., & Aguilar-Gaxiola, S. A. (2023). Attitudes towards Diversity, Equity and Inclusion across the CTSA Programs: Strong but Not Uniform Support and Commitment. *Journal of Clinical and Translational Science*, 7, Article No. E66. <https://doi.org/10.1017/cts.2022.525>
- Eagly, A. H. (2013). Sex Differences in Social Behavior. <https://doi.org/10.4324/9780203781906>
- Edelman L. B., Fuller S. R., & Mara-Drita I. (2001). Diversity rhetoric and the managerialization of law. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1589–1641 <https://doi.org/10.1086/321303>
- El-Amin, A. (2022). Organizational climate change: diversity, equity, inclusion, and belonging. In *Implementing Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging Management in Organizational Change Initiatives* (pp. 1-23). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4023-0.ch001>
- Ellemers, N., Pagliaro, S. & Barreto, M..(2013). Morality and Behavioural Regulation in Groups:A Social Identity Approach. *European Review of Social Psychology* 24, 160–93. <https://doi.org/10.1080/10463283.2013.841490>.
- 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), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Esen, E. (2005). Workplace diversity practices survey report. Society for Human Resource Management, Alexandria VA, USA.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). *G*Power 3: a flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences*. *Behavior research methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/bf03193146>
- Ferner, A., Edwards, T., & Tempel, A. (2012). Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals. *Human relations*, 65(2), 163-187. <https://doi.org/10.1177/0018726711429494>
- Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. E. M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94. https://doi.org/10.1300/j147v31n03_05
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American psychologist*, 48(6), 621. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.48.6.621>
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Flood, P. C., MacCurtain, S., & West, M. A. (2001). *Effective top management teams: an international perspective*. Blackhall publishing.
- Fonseca, R. J. R. M. D., Silva, P. J. D. S. P. D., & Silva, R. R. D. (2007). Acordo inter-juízes: O caso do coeficiente kappa. *Laboratório de Psicologia*, 81-90. <https://doi.org/10.14417/lp.759>
- Fonseca, L. D., & Kogut, C. S. (2023). DIVERSITY AND INCLUSION PROGRAMS IN MULTINATIONALS: OPPORTUNITY FOR REVERSE KNOWLEDGE TRANSFER. *Revista de Administração de Empresas*, 63, e2022-0007. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020230503>

- Forbes Insight (2011). Global diversity and inclusion: Fostering innovation through a diverse workforce. New York, NY: Forbes Insight.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
- Formanek, K. (2021). *Beyond D&I: Leading Diversity with Purpose and Inclusiveness* (1st ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-75336-8>
- Forrest, J., Lean, G., & Dunn, K. (2016). Challenging racism through schools: teacher attitudes to cultural diversity and multicultural education in Sydney, Australia. *Race Ethnicity and Education*, 19(3), 618-638. <https://doi.org/10.1080/13613324.2015.1095170>
- Franken, S. (2015). Personal: Diversity Management. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06797-7>
- Freeman Jr., S., Krier, K., Al-Asfour, A., & Thacker, R. S. (2019). An Examination of the Barriers to Leadership for Faculty of Color at U.S. Universities. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 16, 361-376. <https://doi.org/10.28945/4373>
- Frista, F., & Fernando, K. (2020). The effect of internationalization, industrial type, and company size on corporate social responsibility disclosure. *Jurnal Siasat Bisnis*, 138-147. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol24.iss2.art4>
- Froehlich, D., Segers, M., & Van den Bossche, P. (2014). Informal workplace learning in Austrian banks: the influence of learning approach, leadership style, and organizational learning culture on managers' learning outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 29–57. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21173>
- Fujimoto, Y., Härtel, C. E., & Azmat, F. (2013). Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal*, 9(1), 148–166. <https://doi.org/10.1108/17471111311307877>
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1999). Managing Diversity in Health Care. *Journal For Healthcare Quality*, 21(1), 49. <https://doi.org/10.1097/01445442-199901000-00012>
- Gaertner, S. L., Rust, M. C., Dovidio, J. F., Bachman, B. A., & Anastasio, P. A. (1994). The contact hypothesis: The role of a common ingroup identity on reducing intergroup bias. *Small group research*, 25(2), 224-249. <https://doi.org/10.1177/1046496494252005>
- Garg, S., & Sangwan, S. (2021). Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010–2017. *Vision*, 25(1), 12-22. <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>
- Gamson, W. A., & Modigliani, A. (1987). The changing culture of affirmative action. *Research in political sociology*, 3(1), 137-177.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- Greenberg, J., Solomon, S., & Pyszczynski, T. (1997). Terror management theory of self-esteem and cultural worldviews: Empirical assessments and conceptual refinements. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 29, pp. 61-139). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60016-7](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60016-7)

- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, 96(1), 44-52.
- Grzanka, P. R., Adler, J., & Blazer, J. (2015). Making up allies: The identity choreography of straight LGBT activism. *Sexuality Research and Social Policy*, 12, 165-181. <https://doi.org/10.1007/s13178-014-0179-0>
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., ... & West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European journal of work and organizational psychology*, 23(5), 783-802. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2013.805485>
- Gushue, G. V., & Whitson, M. L. (2006). The relationship among support, ethnic identity, career decision self-efficacy, and outcome expectations in African American high school students: Applying social cognitive career theory. *Journal of Career Development*, 33(2), 112-124. <https://doi.org/10.1177/0894845306293416>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96-107. <https://doi.org/10.5465/256901>
- 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. (2013). Mediation, moderation, and conditional process analysis. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, 1, 20.
- Hays-Thomas, R., & Bendick, M. (2013). Professionalizing diversity and inclusion practice: Should voluntary standards be the chicken or the egg?. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), 193-205. <https://doi.org/10.1111/iops.12033>
- Hays-Thomas, R., & Chrobot-Mason, D. (2022). Managing diversity in teams. In *Managing Workplace Diversity, Equity, and Inclusion* (pp. 183-209). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367808884-11>
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American sociological review*, 74(2), 208-224. <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 1-46). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60381-0](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60381-0)
- Hill, N. E., & Tyson, D. F. (2009). Parental involvement in middle school: a meta-analytic assessment of the strategies that promote achievement. *Developmental psychology*, 45(3), 740. <https://doi.org/10.1037/a0015362>
- Hilton, J. L., & Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual review of psychology*, 47(1), 237-271. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.237>
- Hofmann, L. M. (2016). Soziodemografische Veränderungen–Droht Deutschland die „Demokalypse“?. *Personalperspektiven: Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel*, 17-38. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13971-1_2

- Holck, L., Muhr, S. L., & Villessèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48-64. <https://doi.org/10.1108/edi-08-2014-0061>
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 105, 1101–1128. <https://doi.org/10.1037/apl0000482>
- Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human resource development quarterly*, 11(4), 333-360. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4<333::aid-hrdq2>3.0.co;2-p](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::aid-hrdq2>3.0.co;2-p)
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches.
- Hope Pelled, L., Ledford, Jr, G. E., & Albers Mohrman, S. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management studies*, 36(7), 1013-1031. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00168>
- Hubbard, E. E. (2004). The Diversity Scorecard. Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance. Burlington, MA. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7457-7.50009-4>
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). Delivering through diversity. *McKinsey & Company*, 231, 1-39.
- Iles, P. (1995). Learning to work with difference. *Personnel Review*, 24(6), 44–60. <https://doi.org/10.1108/00483489510097958>
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830. https://doi.org/10.1016/s0149-2063_03_00080-1
- Jackson, S. E., May, K. E., Whitney, K., Guzzo, R. A., & Salas, E. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204, 261.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 675–689 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.675>
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.006>
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(6), 703-729. <https://doi.org/10.1002/job.257>
- Jeynes, W. H. (2007). The relationship between parental involvement and urban secondary school student academic achievement: A meta-analysis. *Urban education*, 42(1), 82-110. <https://doi.org/10.1177/0042085906293818>

- Jones, K. P., King, E. B., Nelson, J., Geller, D. S., & Bowes-Sperry, L. (2013). Beyond the business case: An ethical perspective of diversity training. *Human Resource Management, 52*(1), 55–74. <https://doi.org/10.1002/hrm.21517>
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review, 71*(4), 589-617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Kalinoski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J., & Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 34*(8), 1076–1104 <https://doi.org/10.1002/job.1839>
- Kamp, A., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity management in a Danish context: towards a multicultural or segregated working life?. *Economic and industrial democracy, 25*(4), 525-554. <https://doi.org/10.1177/0143831x04047158>
- Kandola, B. (1995). Selecting for diversity. *International Journal of Selection and Assessment, 3*(3), 162–167. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1995.tb00023.x>
- Kaše, R., Paauwe, J., & Zupan, N. (2009). HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 48*(4), 615-639. <https://doi.org/10.1002/hrm.20301>
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist, 41*(7), 960-984. <https://doi.org/10.1177/0002764298041007008>
- Kerpelman, J. L., Eryigit, S., & Stephens, C. J. (2008). African American adolescents' future education orientation: Associations with self-efficacy, ethnic identity, and perceived parental support. *Journal of Youth and Adolescence, 37*, 997-1008. <https://doi.org/10.1007/s10964-007-9201-7>
- King, E. B., Gulick, L. M. V., & Avery, D. R. (2010). The divide between diversity training and diversity education: Integrating best practices. *Journal of Management Education, 34*(6), 891–906. <https://doi.org/10.1177/1052562909348767>
- Kleinheksel, A. J., Rockich-Winston, N., Tawfik, H., & Wyatt, T. R. (2020). Demystifying content analysis. *American journal of pharmaceutical education, 84*(1). <https://doi.org/10.5688/ajpe7113>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. and Thomas, D. (2003), "The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network", *Human Resource Management, Vol. 42 No. 1*, pp. 3-21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business, 51*(1), 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>

- Köllen, T. (2012). Privatsache und unerheblich für Unternehmen?: Der Stand der Personalforschung zur „sexuellen Orientierung. *German Journal of Human Resource Management*, 26(2), 143-166. <https://doi.org/10.1177/239700221202600207>
- Köllen, T. (2014). A review of minority stress related to employees' demographics and the development of an intersectional framework for their coping strategies in the workplace. *The role of demographics in occupational stress and well being*, 41-82. <https://doi.org/10.1108/s1479-355520140000012000>
- Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management journal*, 38(1), 60-84. <https://doi.org/10.5465/256728>
- 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>
- Koury, R., Semenza, J. L., & Shropshire, S. (2019). A Survey of Diversity and Inclusiveness Initiatives at Carnegie Doctoral Research Institutions Libraries. *Library Management*, 40, 23-33. <https://doi.org/10.1108/LM-10-2017-0117>
- Kraus, M. W., Torrez, B., & Hollie, L. (2022). How Narratives of Racial Progress Create Barriers To Diversity, Equity, and Inclusion in Organizations. *Current Opinion in Psychology*, 43, 108-113. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.06.022>
- Krishna, S., Sahay, S., & Walsham, G. (2004). Managing cross-cultural issues in global software outsourcing. *Communications of the ACM*, 47(4), 62-66. <https://doi.org/10.1145/975817.975818>
- Krol, M. W., de Boer, D., Delnoij, D. M., & Rademakers, J. J. (2015). The Net Promoter Score—an asset to patient experience surveys? *Health Expectations*, 18(6), 3099-3109. <https://doi.org/10.1111/hex.12297>
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). *Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511753725.010>
- Lakshman, M., Sinha, L., Biswas, M., Charles, M., & Arora, N. K. (2000). Quantitative vs qualitative research methods. *The Indian Journal of Pediatrics*, 67, 369-377. <https://doi.org/10.1007/bf02820690>
- Lapointe, A. A. (2015). Standing “straight” up to homophobia: Straight allies' involvement in GSAs. *Journal of LGBT Youth*, 12(2), 144-169. <https://doi.org/10.1080/19361653.2014.969867>
- Lawrence, E., Laguer, S., Wright, S. M., & Newman, A. (2022). Black Professional Women & Diversity in the Workplace. In Proceedings of the Northeast Business & Economics Association (pp. 129-132). Northeast Business & Economics Association.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Boston, MA: Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

- Levin, S., Sidanius, J., Rabinowitz, J. L., & Federico, C. (1998). Ethnic identity, legitimizing ideologies, and social status: A matter of ideological asymmetry. *Political Psychology, 19*, 373–404. <https://doi.org/10.1111/0162-895X.00109>
- Levine, A. G. (2021). How to Begin Building a Culture of Diversity, Equity, and Inclusion in your Research Group. *Science, 374*, 773-776. <https://doi.org/10.1126/article.acx9584>
- Li, J., Strange, R., Ning, L., & Sutherland, D. (2016). Outward foreign direct investment and domestic innovation performance: Evidence from China. *International Business Review, 25*(5), 1010-1019. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.01.008>
- Louvrier, J. (2013). *Diversity, difference and diversity management: A contextual and interview study of managers and ethnic minority employees in Finland and France*. Hanken School of Economics.
- Lutz, H., Vivar, M. T. H., & Supik, L. (Eds.). (2016). *Framing intersectionality: Debates on a multi-faceted concept in gender studies*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315582924>
- Luzzo, D. A., & McWhirter, E. H. (2001). Sex and ethnic differences in the perception of educational and career-related barriers and levels of coping efficacy. *Journal of Counseling & Development, 79*(1), 61-67. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2001.tb01944.x>
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest, 6*(2), 31-55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- Mathews, A. (1998). Diversity: A principle of human resource management. *Public Personnel Management, 27*(2), 175-185. <https://doi.org/10.1177/009102609802700205>
- McCoy, Z. (2021). Workplace Diversity, Equity, and Inclusion Programs: Inclusive Environments and Diversity Promotion Programs. *University of San Francisco Law Review, 55*, 153-178
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology, 60*(1), 35–62. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00064.x>
- McWhirter, E. H. (1997). Perceived barriers to education and career: Ethnic and gender differences. *Journal of vocational behavior, 50*(1), 124-140. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1536>
- Meena, K., & Vanka, S. (2017). Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices. *Journal of Management Development, 36*(7), 915-929. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2016-0031>
- Mercer-Mapstone, L., Islam, M., & Reid, T. (2021). Are We Just Engaging ‘The Usual Suspects’? Challenges in and Practical Strategies for Supporting Equity and Diversity in Student-Staff Partnership Initiatives. *Teaching in Higher Education, 26*, 227-245. <https://doi.org/10.1080/13562517.2019.1655396>
- Merklein, A. (2017). *Diversity Management in Deutschland*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19010-1>
- Metcalf, H., & Forth, J. (2000). *Business benefits of race equality at work*. DfEE Norwich.

- Milian, R. P., & Wijesingha, R. (2023). Why Do EDI Policies Fail? An Inhabited Institutions Perspective. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 42, 449-464. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2022-0048>
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public personnel management*, 27(2), 151-160. <https://doi.org/10.1177/009102609802700203>
- Milkman, K. L., Akinola, M., & Chugh, D. (2012). Temporal distance and discrimination: An audit study in academia. *Psychological science*, 23(7), 710-717. <https://doi.org/10.1177/0956797611434539>
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effect of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>
- Minbaeva, D. B., Pedersen, T., Björkman, I., & Fey, C. F. (2014). A retrospective on: MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45, 52-62. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.56>
- Mishra, P., & Cousik, R. (2021). Making pandemic response disability inclusive: Challenges and opportunities for organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 76-80. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.19>
- Mohammed, A., Jabbour, A. B. L. D. S., & Diabat, A. (2023). COVID-19 pandemic disruption: a matter of building companies' internal and external resilience. *International Journal of Production Research*, 61(8), 2716-2737. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1970848>
- Mor Barak (2008). Social psychological perspectives of workforce diversity and inclusion in national and global contexts. *Handbook of human service management*, 239-254.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104. <https://doi.org/10.1177/0021886398341006>
- Mor Barak M. E., Lizano E. L., Kim A., Duan L., Rhee M. K., Hsiao H. Y., Brimhall K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Morgan, D. L. (1993). Qualitative content analysis: A guide to paths not taken. *Qualitative Health Research*, 3(1), 112-121. <https://doi.org/10.1177/104973239300300107>
- Muo, I. K. (2014). The other side of change resistance. *International Review of Management and Business Research*, 3(1), 96.
- Nadiv, R., & Kuna, S. (2020). Diversity Management as Navigation through Organizational Paradoxes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39, 355-377. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2018-0236>
- Nair, S. R., Demirbag, M., & Mellahi, K. (2015). Reverse knowledge transfer from overseas acquisitions: A survey of Indian MNEs. *Management International Review*, 55, 277-301. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0242-y>
- Nair, N., & Vohra, N. (2015). *Diversity and inclusion at the workplace: a review of research and perspectives*. Indian Institute of Management.

- Nemetz, P. L., & Christensen, S. L. (1996). The challenge of cultural diversity: Harnessing a diversity of views to understand multiculturalism. *Academy of management review*, 21(2), 434-462. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060218>
- Nishii L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Novak, J. A., & Rogan, P. M. (2010). Social integration in employment settings: Application of intergroup contact theory. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 48(1), 31-51. <https://doi.org/10.1352/1934-9556-48.1.31>
- Nwoga, A. (2023). Breaking the Invisible Wall: Barriers to DEI Program Implementation. *Open Journal of Business and Management*, 11(4), 1787-1815. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.114100>
- Nykiel, R. A. (1997). Enhancing quality through diversity. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 4(4), 65–70. https://doi.org/10.1300/j150v04n04_04
- O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?. *Strategic management journal*, 21(5), 525-548. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(200005\)21:5<525::aid-smj104>3.0.co;2-q](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(200005)21:5<525::aid-smj104>3.0.co;2-q)
- Offermann, L. R., & Basford, T. E. (2013). Inclusive Human Resource Management. *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, 229–259. Portico. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch8>
- Okoli, C. (2023). Inductive, abductive and deductive theorising. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 16(3), 302-316. <https://doi.org/10.1504/ijmcp.2023.131769>
- Oppenheimer, D. B. (2016). The disappearance of voluntary affirmative action from the US workplace. *Journal of Poverty and Social Justice*, 24(1), 37-50. <https://doi.org/10.1332/175982716x14538098991133>
- O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., & Doerr, B. (2020). When 'Me' trumps 'We': Narcissistic leaders and the cultures they create. *Academy of Management Discoveries*. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0163>
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013). Diversity strategies and business logic: Why do companies employ ethnic minorities? *Group & Organization Management*, 38(4), 480–511. 1059601113497094. <https://doi.org/10.1177/1059601113497094>
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions?. *British Journal of Management*, 25(1), 23-39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>
- Oud, J. (2019). Systemic Workplace Barriers for Academic Librarians with Disabilities. *College & Research Libraries*, 80, 169-194. <https://doi.org/10.5860/crl.80.2.169>
- Palinkas, L. A., Mendon, S. J., & Hamilton, A. B. (2019). Innovations in mixed methods evaluations. *Annual review of public health*, 40, 423-442. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-040218-044215>
- Paluck, E. L., & Green, D. P. (2009). Prejudice reduction: What works? A review and assessment of research and practice. *Annual review of psychology*, 60, 339-367. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163607>
- Paluck, E. L., Porat, R., Clark, C. S., & Green, D. P. (2021). Prejudice reduction: Progress and challenges. *Annual review of psychology*, 72, 533-560. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-071620-030619>

- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), 2158244012444615. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- Pendry, L. F., Driscoll, D. M., & Field, S. C. (2007). Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 27-50. <https://doi.org/10.1348/096317906x118397>
- Perna, L. W., & Titus, M. A. (2005). The relationship between parental involvement as social capital and college enrollment: An examination of racial/ethnic group differences. *The journal of higher education*, 76(5), 485-518. <https://doi.org/10.1353/jhe.2005.0036>
- Perrin, P. B., Bhattacharyya, S., Snipes, D. J., Calton, J. M., & Heesacker, M. (2014). Creating lesbian, gay, bisexual, and transgender allies: Testing a model of privilege investment. *Journal of Counseling & Development*, 92(2), 241-251. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2014.00153.x>
- Phillips, K. W., Kim-Jun, S. Y., & Shim, S. H. (2011). The value of diversity in organizations: A social psychological perspective. *Social psychology and organizations*, 14, 253-271.
- Pickett, C. L., Bonner, B. L., & Coleman, J. M. (2002). Motivated self-stereotyping: heightened assimilation and differentiation needs result in increased levels of positive and negative self-stereotyping. *Journal of personality and social psychology*, 82(4), 543. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.4.543>
- Prasad, P., D'Abate, C., & Prasad, A. (2007). Organizational Challenges at the Periphery: Career Issues for the Socially Marginalized. *Handbook of Career Studies*, 169–187. <https://doi.org/10.4135/9781412976107.n10>
- Prasad, A., Prasad, P., & Mir, R. (2011). 'One mirror in another': Managing diversity and the discourse of fashion. *Human Relations*, 64(5), 703-724. <https://doi.org/10.1177/0018726710386511>
- Prediscan, M., & Braduțanu, D. (2012). Change Agent—A Force Generating Resistance To Change Within An Organization?. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 8(6).
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2012-0199>
- Prime, J., & Salib, E. R. (2014). Inclusive leadership: The view from six countries. *Catalyst*, 120.
- Proudfoot, K. (2023). Inductive/Deductive hybrid thematic analysis in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 17(3), 308-326. <https://doi.org/10.1177/15586898221126816>
- Qin, J., Muenjohn, N., & Chhetri, P. (2014). A review of diversity conceptualizations: Variety, trends, and a framework. *Human Resource Development Review*, 13(2), 133-157. <https://doi.org/10.1177/1534484313492329>
- Ragins, B. R., & Ehrhardt, K. (2021). Gaining perspective: The impact of close cross-race friendships on diversity training and education. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 856. <https://doi.org/10.1037/apl0000807>
- Rahman, M. S. (2020). The advantages and disadvantages of using qualitative and quantitative approaches and methods in language “testing and assessment” research: A literature review. <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p102>
- Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 12006-12023. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6>

- Rašković, M. M., Colakoglu, S. S., Gonzalez-Perez, M. A., & Minbaeva, D. (2022). Diversity, equity and inclusion in international business: Dimensions and challenges. *AIB Insights*, 22(3), 1-6. <https://doi.org/10.46697/001c.36582>
- Reichel, A. (2015). *Human resource management: Focus on context-related and strategic issues*. Vienna, Austria: WU Vienna.
- Reskin, B. (1993). Sex segregation in the workplace. *Annual review of sociology*, 19(1), 241-270. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.19.080193.001325>
- Reskin, B. F. (1998). *The realities of affirmative action in employment*. American Sociological Association.
- Richard, O. C., Murthi, B., & Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213–1233. <https://doi.org/10.1002/smj.633>
- Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2571-2582. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744335>
- Rivas-Drake, D., & Mooney, M. (2008). Profiles of Latino adaptation at elite colleges and universities. *American Journal of Community Psychology*, 42, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10464-008-9194-8>
- Roberge, M. É., Lewicki, R. J., Hietapelto, A., & Abdylidaeva, A. (2011). From theory to practice: Recommending supportive diversity practices. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 6(2), 1-20. <https://doi.org/10.19030/jdm.v6i2.5481>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Roberson, Q., Holmes IV, O., & Perry, J. L. (2017). Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Annals*, 11(1), 189-216. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0019>
- Roberts, E. M. (2011). Creating stronger diversity initiatives in employment settings.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 533-562. <https://doi.org/10.1111/joop.12120>
- Rosette, A. S., Akinola, M., & Ma, A. (2018). Subtle discrimination in the workplace: Individual-level factors and processes. *The Oxford handbook of workplace discrimination*, 7-24. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199363643.013.2>
- Ross, R., & Schneider, R. (1992). *From equality to diversity: A business case for equal opportunities*. Pitman Publishing.

- Rubery, J., Figueiredo, H., Smith, M., Grimshaw, D., & Fagan, C. (2004). The ups and downs of European gender equality policy. *Industrial Relations Journal*, 35(6), 603–628. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2004.00336.x>
- Ruggs, E., & Hebl, M. (2012). Literature overview: Diversity, inclusion, and cultural awareness for classroom and outreach education. *Apply research to practice (ARP) resources*, 9781315437453-3.
- Russell, G. M., & Bohan, J. S. (2016). Institutional allyship for LGBT equality: Underlying processes and potentials for change. *Journal of Social Issues*, 72(2), 335-354. <https://doi.org/10.1111/josi.12169>
- Sabat, I. E., Martinez, L. R., & Wessel, J. L. (2013). Neo-activism: Engaging allies in modern workplace discrimination reduction. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 480-485. <https://doi.org/10.1111/iops.12089>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Sabharwal M., Levine H., D'Agostino M. (2018). A conceptual content analysis of 75 years of diversity research in public administration. *Review of Public Personnel Administration*, 38, 248-267. <https://doi.org/10.1177/0734371X16671368>
- Salter, N. P., & Migliaccio, L. (2019). Allyship as a diversity and inclusion tool in the workplace. *Diversity within Diversity Management*, 22, 131-152. <https://doi.org/10.1108/s1877-636120190000022008>
- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description?. *Research in nursing & health*, 23(4), 334-340. [https://doi.org/10.1002/1098-240x\(200008\)23:4<334::aid-nur9>3.0.co;2-g](https://doi.org/10.1002/1098-240x(200008)23:4<334::aid-nur9>3.0.co;2-g)
- Sayans-Jiménez, P., Rojas Tejada, A. J., & Cuadrado Guirado, I. (2017). Is it advisable to include negative attributes to assess the stereotype content? Yes, but only in the morality dimension. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(2), 170-178. <https://doi.org/10.1111/sjop.12346>
- Schmidt, S. W., Githens, R. P., Rocco, T. S., & Kormanik, M. B. (2012). Lesbians, gays, bisexuals, and transgendered people and human resource development: An examination of the literature in adult education and human resource development. *Human Resource Development Review*, 11(3), 326-348. <https://doi.org/10.1177/1534484312447193>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management revue*, 11-35. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-1-11>
- Sears, D. O., & Henry, P. J. (2003). The origins of symbolic racism. *Journal of personality and social psychology*, 85(2), 259. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.259>
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Sherif, M. (1966). *In common predicament*. Boston: Houghton Mifflin.
- Shore L. M., Cleveland J. N., Sanchez D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.07.003>

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Sidanius, J., & Pratto, F. (2001). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139175043>
- Sidanius, J., Pratto, F., & Rabinowitz, J. L. (1994). Gender, ethnic status, and ideological asymmetry: A social dominance interpretation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 194-216. <https://doi.org/10.1177/0022022194252003>
- Silva, J. T., Rodrigues, I., Ferreira, G. T. C., & de Queiroz, M. J. (2020). Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1). <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.46101>
- Singal, M. (2014). The link between firm financial performance and investment in sustainability initiatives. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 19-30. <https://doi.org/10.1177/1938965513505700>
- Smith, C., & Turner, S. (2015). *The radical transformation of diversity and inclusion: The millennial influence*. Deloitte University.
- Smollan, R. K. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change Management*, 6(2), 143-158. <https://doi.org/10.1080/14697010600725400>
- Sordi, A., Tate, W. L., & Huang, F. (2022). Going beyond supplier diversity to economic inclusion: where are we now and where do we go from here?. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(2), 100751. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100751>
- Spanierman, L. B., & Smith, L. (2017). Roles and responsibilities of White allies: Implications for research, teaching, and practice. *The Counseling Psychologist*, 45(5), 606-617. <https://doi.org/10.1177/0011000017717712>
- Stanley, C. A., Watson, K. L., Reyes, J. M., & Varela, K. S. (2019). Organizational change and the chief diversity officer: A case study of institutionalizing a diversity plan. *Journal of Diversity in Higher Education*, 12(3), 255. <https://doi.org/10.1037/dhe0000099>
- Stephan, W. G., Stephan, C. W., & Oskamp, S. (2000). Reducing prejudice and discrimination. In *The Claremont symposium on applied social psychology* (pp. 23-45).
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 116-133. <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>
- Sue, D. W. (Ed.). (2010). *Microaggressions and marginality: Manifestation, dynamics, and impact*. John Wiley & Sons.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In *Political psychology* (pp. 276-293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>

- Teddle, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781483348858.n9>
- Thakor, A. V., & Quinn, R. E. (2020). Higher purpose, incentives and economic performance. *European Corporate Governance Institute–Finance Working Paper, 706*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4325943>
- Tolbert, P.S. and Castilla, E.J. (2017), "Editorial essay: introduction to a special issue on inequality in the workplace ("What works?")", *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 3-15. <https://doi.org/10.1177/0019793916675336>
- Torres, S., & Orhan, M. A. (2023). How it started, how it's going: Why past research does not encompass pandemic-induced remote work realities and what leaders can do for more inclusive remote work practices. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(1), 1. <https://doi.org/10.1037/mgr0000135>
- Tsui, A. S., & Gutek, B. A. (1999). Demographic differences in organizations: Current research and future directions.
- Umeh, C., Cornelius, N., & Wallace, J. (2023). Exploring equality, diversity, and inclusion in multiethnic settings: A context-sensitive approach. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 148-169. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12441>
- Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H., & Snelgrove, S. (2016). Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. <https://doi.org/10.5430/inep.v6n5p100>
- van Dijk, H., van Engen, M., & Paauwe, J. (2012). Reframing the Business Case for Diversity: A Values and Virtues Perspective. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 73–84. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1434-z>
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Vedantam, S. (2008). Most diversity training ineffective, study finds. *The Washington Post*, A03.
- Velasco, M., & Sansone, C. (2019). Resistance to diversity and inclusion change initiatives: Strategies for transformational leaders. *Organization Development Journal*, 37(3), 9-20.
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS Quarterly*, 37(1), 21-54. <https://doi.org/10.25300/misq/2013/37.1.02>
- Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management journal*, 38(1), 152-173. <https://doi.org/10.2307/256731>
- Wang, G. G., & Wilcox, D. (2006). Training evaluation: knowing more than is practiced. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 528-539. <https://doi.org/10.1177/1523422306293007>
- Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32(4), 307-334. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1993.tb01003.x>
- Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (2000). Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), 35-60. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200021\)11:1<35::aid-hrdq4>3.0.co;2-#](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200021)11:1<35::aid-hrdq4>3.0.co;2-#)

- Wheeler, M. L. (2013). Inclusion as a transformational diversity and business strategy. *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, 549-563. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch20>
- Wiethoff, C. (2004). Motivation to learn and diversity training: Application of the theory of planned behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 263–278. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1103>
- Wiggins-Romesburg, C. A., & Githens, R. P. (2018). The psychology of diversity resistance and integration. *Human Resource Development Review*, 17(2), 179-198. <https://doi.org/10.1177/1534484318765843>
- Wijeratne, D., Dennehy, D., Quinlivan, S., Buckley, L. A., Keighron, C., & Flynn, S. (2022). Learning Without Limits: Identifying the Barriers and Enablers to Equality, Diversity, and Inclusion in IS Education. *Journal of Information Systems Education*, 33(1), 61-74.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
- Wilson, R. (1996). Educating for diversity. *About Campus*, 1(2), 4–30. <https://doi.org/10.1002/abc.6190010202>
- Winters, M. F. (2013). From diversity to inclusion: An inclusion equation. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 205-228. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch7>
- Yorges, S. L. (1999). The Impact of Group Formation and Perceptions of Fairness on Organizational Citizenship Behaviors 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1444-1471. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb00147.x>
- Zhang, Y., & McGuire, S. J. (2022). Exploring the mechanism of diversity training through on-the-job embeddedness in a diverse workplace. *International Journal of Training Research*, 20(1), 14-25. <https://doi.org/10.1080/14480220.2021.1934075>

Anexos

Secção I – Método - Instrumentos

[Anexo A - Questionário](#)

consentimento

Bem vinda/o ao estudo Divers@s e Ativ@s!

Este estudo faz parte de um projeto de investigação a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, para a realização de Avaliação Externa do projeto DIVERS@s E ATIV@s: Promoção da Diversidade e Não Discriminação no Âmbito Profissional financiado ao abrigo do Programa Cidadãos Ativ@s, criado pelo Consórcio formado pela Fundação Calouste Gulbenkian e a Fundação Bissaya Barreto, no quadro do Active Citizens Fund.

O estudo tem por objetivo contribuir para uma adequada gestão do projeto Divers@s e Ativ@s e das intervenções levadas a cabo no âmbito do mesmo.

A sua participação no estudo, que será muito valorizada, irá contribuir para o avanço do conhecimento no domínio da diversidade e inclusão nas organizações.

Basta responder-nos a algumas questões neste formulário, com o intuito de partilhar ideias, perspetivas e experiências acerca da diversidade e inclusão, assim como das atividades do projeto. Se concordar, será convidado/a a responder mais uma vez. Cada uma destas duas participações está estimada em cerca de 6 minutos.

O estudo é realizado por uma equipa de investigadoras do Iscte, representada pela Professora Miriam Rosa (miriam.rosa@iscte-iul) que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida ou partilhar algum comentário. A participação neste estudo é confidencial. Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação apenas fechando a janela do navegador, sem ter de prestar qualquer justificação. Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo.

Caso aceite participar pedimos que responda o mais sinceramente possível, lembrando que não existem respostas certas ou erradas. O objetivo é recolher a sua opinião mais sincera e as suas respostas serão anónimas (em nenhum momento vamos saber quem respondeu o quê).

Se tiver alguma questão, por favor entre em contato com uma de nós através dos seguintes e-mails:

miriam.rosa@iscte-iul.pt

andrea_lino@iscte-iul.pt

rebeca_gomes_monteiro@iscte-iul.pt

Declara ter compreendido os objetivos do presente estudo, e aceita participar?

Sim

Não

sociodemo

Após consulta à APPDI relativamente a potenciais grupos sociais mais relevantes/desafiantes no âmbito deste projeto, foram apontadas:

- pessoas de etnia cigana
- pessoas mais velhas

Além destes, indique-nos outro grupo que considere relevante para este estudo, ou seja, um grupo que considere sub-representado no contexto laboral.

No contexto profissional, em que medida considera que as pessoas destes grupos têm estas características?

	são competentes?				são honestas?				são simpáticas?			
	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
Pessoas de etnia cigana	<input type="radio"/>											
Pessoas mais velhas	<input type="radio"/>											
\$(p Q ID ChoiceText Entry Value)	<input type="radio"/>											

Em relação à organização onde trabalha atualmente...

...qual a probabilidade de recomendar a uma pessoa de um grupo sub-representado na sociedade que venha trabalhar lá?

Extremamente baixa, nunca
recomendaria

Baixa

Indiferente

Alta

Extremamente alta, recomendaria
certamente

Por favor, indique a sua opinião mais sincera em relação às afirmações que se seguem:

	Discordo fortemente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo fortemente
1. Se as pessoas trabalharem arduamente, elas conseguem sempre o que querem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A maioria das pessoas que não avança na vida não deveria culpar o sistema, deveriam culpar-se a elas mesmas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mesmo que as pessoas trabalhem arduamente, elas não avançam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Indivíduos membros de certos grupos têm maior dificuldade em atingir uma melhor posição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Diferenças de poder entre grupos são justas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Teve acesso aos documentos dos guias de formação do projeto Divers@s e Ativ@s?

Sim

Não. Indique-nos porquê:

Indique em que medida as seguintes afirmações refletem as suas atitudes / posicionamentos, considerando a escala de resposta providenciada (Não reflete a Reflete Completamente):

	Não reflete	Reflete um pouco	Reflete bastante	Reflete completamente
Todas as pessoas devem ser respeitadas de igual forma, independente da origem racial ou étnica, religião ou fé, sexo, deficiência, idade, orientação sexual ou identidade de género.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deve ser reconhecido o direito de asilo quando os direitos humanos estão a ser ameaçados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todas as pessoas devem ser livres e obter igual proteção ao abrigo da lei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todas as pessoas devem poder praticar livremente a religião que escolhem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todas as pessoas devem poder expressar a sua identidade de género e diversidade afetivo-sexual com total liberdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma pessoa requerente de asilo, com estatuto de refugiada ou migrante deve ter todos os direitos designadamente a encontrar e manter um emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma pessoa afrodescendente, cigana, ou de pertença a diversas origens étnicas deve ter todos os direitos, designadamente a encontrar e manter um emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma mulher deve ganhar o mesmo salário que um homem na mesma função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O acesso aos serviços públicos deve ser garantido a todos e todas, e em particular às pessoas mais vulneráveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pedimos que reflita sobre os conhecimentos que detém neste momento. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, considerando a escala de resposta providenciada (Discordo Completamente a Concordo Completamente):

	Discordo completamente	Discordo um pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo completamente	Não se aplica
Tenho conhecimentos sobre Diversidade, Inclusão, Pertença e Equidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho conhecimentos sobre as dimensões da diversidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho conhecimentos sobre enviesamentos inconscientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho conhecimentos sobre Recrutamento Inclusivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho conhecimentos sobre Itinerário Inclusivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho conhecimentos suficientes para dinamizar temáticas de Diversidade e Inclusão e tópicos relacionados no local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomentar a Diversidade e Inclusão nas organizações traduz-se em maior sucesso, melhores processos e rotinas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pedimos que reflita sobre o seu potencial para impactar de forma benéfica o seu contexto de trabalho específico. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, considerando a escala de resposta providenciada (Discordo Completamente a Concordo Completamente):

	Discordo completamente	Discordo um pouco	Nem discordo nem concordo	Concordo um pouco	Concordo completamente	Não se aplica
Sinto-me capaz de formar outras pessoas em Diversidade, Inclusão, Pertença e Equidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me capaz de formar outras pessoas em dimensões da diversidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me capaz de formar outras pessoas em enviesamentos inconscientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me capaz de formar outras pessoas em Recrutamento Inclusivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me capaz de formar outras pessoas em Itinerário Inclusivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caso tenha mais alguma coisa que gostaria de acrescentar, como uma sugestão ou comentário que considere relevante para o tema deste estudo, escreva abaixo. A sua opinião é muito importante

Estamos quase a terminar. Vamos só precisar de algumas informações para caracterizar a amostra neste estudo

Qual a sua idade em anos?

Género

Masculino

Feminino

Nenhum destes me representa. Por favor, indique-nos como se caracteriza:

Escolaridade/Habilitações

Até ao 5º ano ou equivalente

Até ao 12º ano ou equivalente

Licenciatura

Pós-graduação ou Mestrado

Doutoramento

Teria disponibilidade para participar numa entrevista sobre este mesmo tema?

Se responder "sim", receberá adiante informação de como proceder para que possamos entrar em contacto.

Não

Sim

Como explicado inicialmente, vamos contactá-lo/a para responder outra vez daqui a algumas semanas.

Para que possamos analisar os dados em mais de um momento, é importante poder fazer a associação entre as informações recolhidas nos dois momentos diferentes. Para fazer isso de forma anónima, pedimos que responda às seguintes questões de modo a gerar um código só seu para este fim.

A criação do seu código pessoal é o resultado da resposta às seguintes perguntas:

1. Primeira letra do primeiro nome da sua mãe? Exemplo de resposta - M [de Maria]

2. Número de irmãs/ãos mais velhos/as? Exemplo de resposta - 01 [uma]

3. Dia em que nasceu? Exemplo de resposta - 22 [dia vinte e dois]

4. Primeira letra do seu primeiro sobrenome? Exemplo de resposta - T [de Tavares]

Exemplo de código pessoal gerado - M0122T

Pedimos que use o campo de preenchimento nesta pergunta para escrever o seu código:

Para que possamos contactá-lo/a novamente, vamos precisar de informação de contacto que não fique associada às suas respostas.

Portanto, no final deste formulário, irá ser encaminhado/a automaticamente para outro link onde lhe vamos pedir que deixe um contacto, que só será usado para este fim.

Anexo B - Guião da entrevista semiestruturada

Introdução + consentimento

Bom dia/ Boa tarde, em primeiro lugar gostaria de dar as boas-vindas e agradecer a sua disponibilidade e presença.

Queremos lembrar que esta sessão será gravada para facilitar a análise da informação aqui recolhida, garantindo que nenhum dado relevante seja perdido. Como referido no consentimento informado, os dados recolhidos serão utilizados para o projeto, que vamos designar de “Divers@s e ativ@s” e para fins académicos.

Relativamente à nossa equipa/grupo, somos estudantes do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações no ISCTE e hoje, na dinamização desta entrevista, eu me chamo x, muito prazer. Estamos atualmente a obter perceções sobre o projeto Divers@s e ativ@s implementado pela APPDI. Esse projeto tem como objetivo a promoção da diversidade e não discriminação no âmbito profissional.

Todas as opiniões serão bem-vindas, sendo que não há comentários certos ou errados. O que se pretende é fazer um levantamento da sua perspetiva e experiências, e o melhor contributo que possa dar para este trabalho é a sua opinião mais sincera.

Alguma questão antes de começarmos?

Perguntas

- O que é para si diversidade e inclusão?
- Quando pensa nestas questões da diversidade, que grupos sociais é que associa? Quais os grupos mais visados?
- Pensando nalguns grupos sociais, que estereótipos é que acha que se associam a estes grupos? Descreva com as primeiras palavras que lhe vierem à mente [sugerir 3 palavras caso a pessoa não indique espontaneamente]
- Essas palavras têm todas a mesma importância? Se tiver de ordenar, qual seria a mais importante e a menos importante?
- Como é que a diversidade e inclusão se refletem no seu dia a dia de trabalho? e na organização?
- Sabemos que tem participado no projeto Divers@s e ativ@s. Que atividades têm tido mais relevância para si? Porquê?
- Especificamente em relação à formação, dê-nos o seu testemunho.
- Relativamente ao guia, dê-nos a sua opinião.
- Qual o impacto que espera destas ferramentas, para si como para a organização?

- Quais acha que podem ser as oportunidades para a implementação dos guias a médio prazo? E a longo prazo?
- E quais acha que podem ser os obstáculos? (obstáculos à implementação dos guias a médio prazo? E a longo prazo?)
- Há alguma coisa que queira acrescentar e que não tenhamos perguntado?

Debriefing + despedida

Muito obrigada por ter participado nesta entrevista.

Conforme adiantado no início participação, essa entrevista busca explorar as experiências dos/das participantes do projeto Divers@s e ativ@s e suas percepções relativamente a estereótipos, grupos minoritários, diversidade. Os resultados desta investigação são um passo importante rumo ao desenvolvimento e incentivo da diversidade, dentro no contexto profissional, podendo agregar não somente organizações, mas a sociedade.

Reforçamos os dados de contato que pode utilizar, caso deseje colocar uma dúvida, partilhar algum comentário, ou assinalar a sua intenção de receber informação sobre os principais resultados e conclusões do estudo, que é coordenado pela Professora Miriam Rosa (miriam.rosa@iscte-iul.pt)

Se tiver interesse em aceder a mais informação sobre o tema do estudo, pode ainda consultar o site da APPDI em www.appdi.pt

Mais uma vez, obrigado pela vossa participação.

Secção II – Resultados

Anexo D – Associações entre variáveis

Quadro D.1

Correlações entre os construtos

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Pessoas de etnia cigana - competência	1	.681**	.837**	.676**	.559*	.205	.280	.051	.033	.275	.369	.200	.111	.296
2. Pessoas mais velhas - competência	.511**	1	.447	.780**	.293	.671**	.274	.089	-.203	.309	.241	.275	-.217	.204
3. Pessoas de etnia cigana - Honestidade	.636**	.193*	1	.447	.580**	.076	.360	-.122	-.054	.233	.385	.334	.017	.153
4. Pessoas mais velhas - Honestidade	.506**	.629**	.350**	1	.506*	.663**	.306	.158	.129	.226	.213	.316	-.340	.241
5. Pessoas de etnia cigana - Simpatia	.668**	.290**	.588**	.371**	1	.292	.649**	-.106	.149	.498*	.579**	.236	-.336	.255
6. Pessoas mais velhas - Simpatia	.506**	.494**	.391**	.739**	.489**	1	.334	.350	-.124	.204	.145	.294	-.455	-.066
7. Recomendação da Organização	.328**	.057	.332**	.297**	.255**	.239*	1	.180	-.250	.645**	.680*	.376	-.284	.190
8. Acesso aos Guias	.006	-.050	-.127	-.060	-.078	-.036	-.75	1	1	-.294	-.033	.196	0.44	-.156
9. Crenças de legitimização - meritocracia	-.116	-.088	-.121	-.244**	-.072	-.126	-.221*	-.056	1	-.186	-.145	.074	.088	-.018
10. Conhecimentos sobre diversidade	.022	-.037	.199*	.061	.054	.177	.113	.294**	-.041	1	.877**	-.050	-.233	-.050
11. Capacitação	-.072	-.057	-.042	-.056	-.044	-.017	.080	-.108	.096	.421**	1	.063	.014	.192
12. Género	.080	-.041	-.006	-.068	.015	-.027	.146	.051	-.118	-.115	.046	1	-.390	-.319
13. Idade	-.206*	-.083	-.073	-.039	.007	.048	-.104	.011	.031	.114	.190*	-.159	1	.237
14. Escolaridade/habilitações	.188*	.049	.111	.041	.158	.109	.095	-.080	-.143	-.007	-.011	-.081	-.042	1

- Correlações estatisticamente significativas : * $p < .05$, ** $p < .01$

- Para as variáveis nominais (ep.ex. género, escolaridade, acesso aos guias) foi usada a estatística não paramétrica (rho de Spearman) em vez do r de Pearson para as correlações com outras variáveis.

- A diagonal inferior corresponde às correlações entre variáveis em T1 (pré-formação) e a diagonal superior corresponde às correlações em T2 (pós-formação)

Anexo E - Casos mais frequentes em cada categoria

Quadro E. 1

Categoria Diversidade e inclusão

Palavra	Frequência
diversidade	67
pessoa	66
diferente	39
inclusão	37
trabalhar	33
sentir	25
dizer	22
diverso	17
país	16
cultura	14
grande	14
maneiro	14
querer	14

Quadro E. 2

Categoria Enviesamentos

Palavra	Frequência
pessoa	51
estereótipo	13
político	12
empresar	10
querer	10
conhecer	9
facto	8
exemplo	7
gente	7
preconceito	7
questão	7

Quadro E. 3*Categoria D&I no trabalho*

Palavra	Frequência
pessoa	109
trabalhar	100
empresar	71
diversidade	60
dizer	38
diferente	37
exemplo	32
inclusão	32
área	29
formação	26

Quadro E.4*Categoria Barreiras à implementação*

Palavra	Frequência
temer	36
pessoa	26
dizer	18
obstáculo	18
indústria	14
empresar	13
gente	12
falar	11
país	11
preconceito	11
serviço	11

Quadro E.5*Categoria Facilitadores à implementação*

Palavra	Frequência
pessoa	34
temer	24
formação	17
falar	14
dizer	12
formar	10
trabalhar	10
diversidade	9
devagar	8
importante	8
organização	8
prático	8
questão	8

Quadro E.6*Categoria Vantagens das formações*

Palavra	Frequência
formação	41
interessante	31
temer	28
conceito	26
pessoa	19
gostar	18
guiar	17
formar	16
bom	15

saber	15
glossário	12
pensar	12
ferramenta	11
bastante	10
conhecimento	10
conteúdo	10
organização	10
recrutamento	10
fácil	9
falar	9
maneiro	9
questão	9
sentir	9
dizer	8
importante	8

Quadro E.7

Categoria Pontos fracos e a melhorar nas formações

Palavra	Frequência
formação	27
pessoa	20
sentir	14
questão	13
diversidade	12
horar	12
online	12
inclusão	11
perceber	11
avaliação	10

módulo	10
tempo	10

Quadro E.8

Categoria Experiências de discriminação

Palavra	Frequência
mulher	42
trabalhar	30
pessoa	26
dizer	25
homem	24
questão	22
cargo	15
exemplo	14
racismo	13
facto	12
oportunidade	12

A word cloud of Portuguese terms, primarily in shades of blue, arranged in a roughly circular shape. The most prominent words are 'mulher' (woman) and 'trabalhar' (to work). Other significant words include 'igualdade' (equality), 'responsabilidade' (responsibility), 'oportunidade' (opportunity), 'pessoa' (person), 'dizer' (to say), 'questão' (question), 'homem' (man), 'educação' (education), 'família' (family), 'coisa' (thing), 'problema' (problem), 'sociedade' (society), 'partir' (to leave), 'pensar' (to think), 'faculdade' (university), 'viver' (to live), 'dar' (to give), 'formar' (to form), 'vidar' (to work), 'maior' (older), 'atividade' (activity), 'patriarcado' (patriarchy), 'preocupar' (to worry), 'fazer' (to do), 'existir' (to exist), 'racismo' (racism), 'conhecer' (to know), 'diferençar' (to distinguish), 'nunca' (never), 'meter' (to put), 'administração' (administration), 'exemplo' (example), 'possibilidade' (possibility), 'carreira' (career), 'nível' (level), 'continuar' (to continue), 'fator' (factor), 'cotar' (to bid), 'topar' (to accept), 'negro' (black), 'querer' (to want), 'tocar' (to touch), 'negro' (black), 'vidar' (to work), 'formar' (to form), 'dar' (to give), 'viver' (to live), 'faculdade' (university), 'cargos' (positions), 'pensar' (to think), 'partir' (to leave), 'questão' (question), 'situação' (situation), 'família' (family), 'coisa' (thing), 'problema' (problem), 'modelar' (to model), 'pontar' (to aim), 'jovem' (young), 'retirar' (to remove).