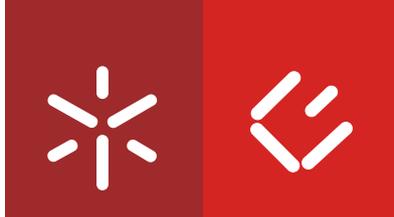


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Gomes Morgado

**Diversidade Cultural no mercado de trabalho
segundo percepção dos Gestores
de Recursos Humanos**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Gomes Morgado

**Diversidade Cultural no mercado de trabalho
segundo perceção dos Gestores
de Recursos Humanos**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Iris Barbosa

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Na reta final desta viagem, é importante agradecer a todos aqueles que contribuíram para a realização desta dissertação de mestrado.

Em primeiro lugar quero deixar um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Doutora Iris Barbosa, pela disponibilidade, paciência, orientação, e pelas palavras motivadoras que foram fundamentais para a conclusão da presente dissertação.

Aos profissionais de recursos humanos e a todas as pessoas, que de certa forma, se disponibilizaram para participar na presente investigação.

Aos meus pais, por todos os esforços realizados, pelo apoio e motivação ao longo dos anos que me permitiram ser quem sou hoje.

Aos meus irmãos, pelos momentos de diversão e descontração vividos.

A todos os meus amigos, que de forma especial me apoiaram e incentivaram ao longo desta jornada.

Ao Jorge, por ter estado sempre ao meu lado, mesmo nos momentos de maior ausência da minha parte, por ter acreditado sempre em mim, pelas palavras de força e incentivo, e por ter sido sempre o meu porto seguro.

A todos, muito obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Título: Diversidade Cultural no mercado de trabalho segundo percepção dos gestores de recursos humanos.

Com a globalização, as organizações estão cada vez mais diversas, reunindo-se níveis superiores de diversidade, por exemplo ao nível cultural, de género, idade, religião, e de orientação sexual na força de trabalho. No entanto, o conceito de diversidade é considerado por muitos autores como sendo um conceito amplo e complexo devido à existência de diferentes perspetivas. As consequências de uma força de trabalho diversa geram discordância, com alguns autores a referir que existem vantagens associadas a uma força de trabalho diversa, enquanto outros mencionam as desvantagens e desafios inerentes à diversidade.

O presente trabalho pretendeu averiguar se, na perspetiva dos gestores de recursos humanos, a diversidade constitui uma vantagem, desvantagem ou desafio para o funcionamento das organizações. No seguimento destes objetivos, foi conduzido um estudo que adota uma metodologia qualitativa. Para a recolha de dados, optou-se pela técnica de entrevista semiestruturada, aplicadas a 25 gestores de recursos humanos de organizações dos distritos de Viana do Castelo, Braga e Porto, de diferentes setores de atividade.

As conclusões reveladas pelo estudo indicam que, de uma forma geral, a diversidade é percebida pelos gestores de recursos humanos como um benefício para as organizações. Porém, os inquiridos revelam, também, a consciência de desvantagens e desafios associados a uma força de trabalho diversa que são, todavia, contornados através de políticas e práticas que visam a eficaz gestão da diversidade.

Palavras Chave: Diversidade; Diversidade Cultural; Desvantagens e Desafios da Diversidade; Gestão da Diversidade; Vantagens da Diversidade.

ABSTRACT

Title: Cultural Diversity in the labor market according to the perception of human resource managers.

With globalization, organizations are becoming increasingly diverse, bringing together higher levels of workforce diversity, namely regarding cultural, gender, age, religion, and sexual orientation. However, many authors consider “diversity” a broad and complex concept, analyzed through different perspectives. The consequences of a diverse workforce generate disagreement, with some authors referring to the advantages of a diverse workforce, while others mention the inherent disadvantages and challenges posed by diversity.

The present work investigates if diversity constitutes an advantage, disadvantage or challenge for an organization’s functioning by focusing on human resource managers’ perceptions. In view of the objectives mentioned above, a study was conducted that adopts a qualitative methodology. For data collection, the semi-structured interview technique was adopted and applied to 25 human resource managers from organizations in the districts of Viana do Castelo, Braga and Porto from various sectors of activity.

The findings revealed that, overall, diversity is perceived by human resource managers as a benefit for organizations. However, respondents also disclose the existence of disadvantages and challenges associated with a diverse workforce, which they perceive as circumvented through policies and practices aimed at managing diversity.

Keywords: Advantages of Workforce Diversity; Cultural Diversity at the workplace; Disadvantages and Challenges of Workforce Diversity; Diversity; Diversity Management.

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Índice	vii
Índice de Tabelas	ix
Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão da Literatura	4
2.1 O conceito de diversidade	4
2.2 Igualdade de Oportunidades e Discriminação	6
2.3 Ações Afirmativas	9
2.4 Gestão da Diversidade	10
2.4.1 Políticas e Práticas da Gestão da Diversidade	12
2.4.2 Vantagens Esperadas com a Gestão da Diversidade	16
2.4.3 Desvantagens e Desafios Associados a uma Força de Trabalho Diversa	17
2.4.4 Gestão da diversidade e os contextos Europeus e Português	20
2.4.4.1 Carta Portuguesa para a Diversidade	20
Capítulo 3 - Metodologia Da Investigação	22
3.1. Questão de Partida e Objetivos da Investigação	22
3.2. A Pesquisa do tipo qualitativo	22
3.3. Instrumentos de Recolha de Dados	24
3.4. Descrição da Amostra	25
3.5. Técnicas e Procedimentos de Análise de Dados	28
3.5.1 Questões de Natureza Ética	29
Capítulo 4 - Análise E Discussão Dos Resultados	30

4.1	O conceito de diversidade e igualdade de oportunidades, segundo a percepção dos profissionais de Recursos Humanos _____	30
4.2	Dimensões da diversidade, vantagens, desvantagens e desafios, segundo a percepção dos profissionais de recursos humanos _____	33
4.3	A prática da gestão da diversidade _____	40
5 - Conclusão	_____	48
5.1	Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras _____	52
6 - Referências Bibliográficas	_____	53
Apêndice I - Pedido de Colaboração	_____	60
Apêndice II - Declaração de Consentimento Informado	_____	61
Apêndice III - Guião da Entrevista	_____	62

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização da Amostra do Estudo_____	27
Tabela 2. Conceitos de Diversidade e Igualdade de Oportunidades _____	30
Tabela 3. Dimensões da Diversidade, Vantagens, Desvantagens e Desafios para as Organizações _____	33
Tabela 4. A Prática da Gestão da Diversidade_____	40

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O fenómeno da globalização e as mudanças constantes a nível internacional, quer no foro social como económico, conduziram a que as organizações tivessem que lidar com questões que vão para além da obtenção de lucro. Com a presença de filiais em todo o mundo, e com a forte concorrência internacional, as organizações depararam-se com a crescente mobilidade de pessoas e bens, tornando o contacto com outras realidades culturais obrigatório (Cox, 1993). Desta forma, multiplicou-se o número de pesquisas e publicações sobre a diversidade, o multiculturalismo e a discriminação, consequência das mudanças demográficas verificadas na sociedade (Glastra *et al.*, 2000).

As populações estão cada vez mais diversificadas, verificando-se um aumento de uma força de trabalho considerada minoritária, como as mulheres, imigrantes, pessoas incapacitadas física e mentalmente, pessoas com diferentes origens culturais e étnicas, entre outros (Dass & Parker, 1999). A presença das mulheres no mercado de trabalho, que cada vez mais exigem trabalhos desafiantes e bem remunerados, alterou a estrutura social que delineava as fronteiras entre os papéis masculino (homem como ganha pão da família) e feminino (mulher responsável pelos filhos e lides domésticas) (Ivancevich & Gilbert, 2000; Mor Barak, 2011). Kossek e Lobel (1996) salientam a dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional dos colaboradores distintos, com diferentes estilos de vida e exigências familiares.

A diversidade tem sido um tema de debate na teoria e na prática da gestão das organizações nos últimos anos. Inicialmente foram os aspetos legais que fizeram com que este assunto fosse importante para as organizações (Pless & Maak, 2004). Com a crescente migração, globalização e internacionalização das empresas, a diversidade tornou-se motivo de preocupação por parte das organizações, quando inicialmente esta era entendida como não oferecendo vantagens para as empresas (Cox, 1993). Desta forma, os indivíduos com diferentes *backgrounds* ideológicos, culturais, religiosos, mulheres, indivíduos mais velhos e incapacitados, convertem-se em “jogadores” no mercado de trabalho (Dass & Parker, 1996 *cit. in*, Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007).

Efetivamente, a composição da força de trabalho atual mudou significativamente em relação à idade, género, etnia, educação, cultura, (in) capacidades e valores (Marvin & Girling, 2000).

Segundo Mazur (2010), o conceito de diversidade é considerado amplo e complexo, podendo ter contribuições positivas ou negativas para o funcionamento das organizações, dando origem a vantagens e desvantagens. De forma a reduzir a discriminação no local de trabalho surgiram prescrições legais como programas de Igualdade de Oportunidades e de Ação Afirmativa, assim como abordagens estratégicas por parte das organizações com o objetivo de lidar com a diversidade da força de trabalho (D'Netto & Sohal, 1999; Jabbour *et al.*, 2011).

Com a diversidade a ganhar presença nas organizações, é de extrema importância preparar os gestores para valorizarem as diferenças multiculturais quer dos seus colaboradores como dos clientes, de forma a assegurar que todos sejam tratados com dignidade (Mazur, 2010).

Partindo dos pressupostos apresentados, a questão de partida da presente investigação é definida da seguinte forma:

Quais as vantagens, desvantagens e desafios da diversidade cultural, segundo a perceção dos gestores de recursos humanos?

O objetivo geral desta investigação é analisar organizações com uma força de trabalho caracterizada pela diversidade cultural. Para tal, foram usados três *rankings* onde constam as 250 maiores empresas relativamente ao número de colaboradores e as organizações signatárias da Carta Portuguesa Para a Diversidade dos distritos de Viana do Castelo, Braga e Porto, de forma a compreender se a diversidade constitui uma vantagem, desvantagem ou desafio para o funcionamento da organização. Os objetivos específicos da presente investigação são os seguintes:

- Identificar quais as vantagens, desvantagens e desafios de uma força de trabalho diversa segundo a perceção dos gestores de recursos humanos das organizações estudadas;
- Analisar se existem políticas e/ou práticas que visam a gestão de uma força de trabalho diversa;
- Identificar os mecanismos utilizados pelas organizações de forma a ultrapassarem os desafios impostos pela diversidade, segundo a perceção dos gestores de recursos humanos.

Para a realização desta investigação foi adotada uma metodologia qualitativa, uma vez que o objetivo consiste em analisar empresas culturalmente diversas, de forma a identificar as vantagens, desvantagens e desafios de uma força de trabalho diversa, segundo a perceção dos gestores de recursos humanos. Para tal, foram realizadas 25 entrevistas semiestruturadas a profissionais de gestão de recursos humanos, em diferentes setores de atividade.

No que diz respeito à organização da presente dissertação, esta é constituída por seis capítulos. A primeira parte diz respeito à introdução do documento.

O capítulo 2 da presente investigação é referente à revisão da literatura, onde são abordados contributos teóricos e estudos desenvolvidos no domínio da diversidade da força de trabalho.

De seguida, é apresentado o capítulo alusivo à apresentação do estudo e das opções metodológicas, onde são apresentados a questão de partida e os objetivos de estudo, bem como a metodologia e a justificação para os métodos usados na investigação. Este capítulo inclui, ainda, a descrição da amostra e a caracterização dos entrevistados, informação respeitante às técnicas de análise de dados e, por fim, referência a questões de natureza ética na condução do estudo.

O capítulo 4 é constituído pela análise e discussão dos resultados, sendo os dados produzidos nesta investigação sujeitos a uma análise de conteúdo, apoiada em grelhas de análise, e confrontados com a revisão da literatura.

O capítulo 5 diz respeito às conclusões da presente investigação, sendo aqui apresentadas as considerações finais, os contributos e as limitações do estudo.

Importa referir que num trabalho de investigação o último capítulo apresenta as fontes bibliográficas consultadas e referenciadas ao longo deste documento.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 O CONCEITO DE DIVERSIDADE

O conceito de diversidade surge pela primeira vez no Ato dos Direitos Civis, no ano de 1964, nos Estados Unidos da América. De forma geral, este documento veio declarar oficialmente a ilegalidade da discriminação nas organizações, que se tornaria extensível à generalidade dos processos e das políticas organizacionais (Kapoor, 2011). Todavia, este conceito ganhou particular relevo em 1987, com o relatório “Workforce 2000” do Hudson Institute, o qual indicava que cerca de 85% dos novos candidatos a empregos, até ao ano 2000, seriam maioritariamente negros, mulheres, hispânicos e imigrantes. Os resultados publicados mostravam que a mão-de-obra nas organizações não poderia ser considerada homogénea, dada a previsão de que as diferenças demográficas entre os colaboradores seriam crescentemente acentuadas em várias dimensões, como idade, género, etnia, raça, entre outros (Kapoor, 2011).

Assim, o conceito de diversidade sofreu diversas alterações, nomeadamente quando os indivíduos se aperceberam de que as características visíveis, como por exemplo a cor de pele e o género, não eram os únicos tipos de diferenciação entre os trabalhadores (Kochan *et al.*, 2003). Desta forma, o conceito passou a integrar outro tipo de características, como a idade, antecedentes pessoais, tipos de personalidade, orientações sexuais, origens, estilos de vida, entre outras (Thomas, Jr., 1991). Na literatura sobre o conceito de diversidade, existem inúmeras definições, fazendo com que este seja extremamente amplo, com falta de rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica (Nkomo & Cox, 1996).

Ainda assim, a definição de diversidade geralmente aceite remete para as diferenças entre os indivíduos sobre qualquer atributo que possa levar à perceção de que um difere do outro. Estes atributos relacionam-se com características demográficas, traços de personalidade, valores pessoais, características funcionais, crenças, religião, orientação sexual, ou habilidades mentais e de saúde física (Roberge & Dick, 2010). Este tipo de definições detém um foco individual, referindo-se à diversidade como um fator que diferencia o indivíduo dos outros (Nkomo & Cox, 1996).

Thomas (1991, p.10) apresenta uma definição de cariz abrangente, na qual a

“diversidade inclui todos, não é algo que seja definido pela raça ou género. Estende-se à idade, antecedentes pessoais e corporativos, educação, função e personalidade. Inclui estilos de vida, orientações sexuais, origem geográfica, tempo de serviço prestado na organização ou *status* de privilégio ou de não privilégio”.

Jamieson e O'Mara (1996), autores que também propõem definições amplas, têm “uma visão alargada da diversidade, adicionando valores, idade, incapacidade e educação à mais comum interpretação que se foca exclusivamente na mulher e nas pessoas de cor” (Jamieson & O'Mara, 1991, *cit. in*, Nkomo & Cox, 1996, p.338).

Importa ainda referir que, dentro das definições mais amplas, é possível identificar duas categorias distintas de características. As diferenças mais fáceis de identificar são visíveis à superfície, como a idade, género e cor de pele; e as outras características, que não são visíveis e não são de fácil reconhecimento, incluem o nível educacional, ambições e objetivos, estilos de vida, valores, crenças, orientação sexual, pensamentos, personalidades, entre outras (Roberge & Dick, 2010; Thomas, Jr., 1991).

Da mesma forma, Loden e Rosener (1991) distinguem dimensões primárias de dimensões secundárias da diversidade. As dimensões primárias referem-se à etnia, cor de pele, género, idade, orientação sexual, capacidades e características físicas. Por outro lado, as dimensões secundárias, muitas vezes mutáveis, tendem a moldar a imagem do indivíduo e as suas visões do mundo, detendo impacto sobre a sua auto-estima, e sendo caracterizadas pelos antecedentes educacionais, língua materna, localização geográfica e experiência no trabalho (Loden & Rosener, 1991, *cit. in*, Nkomo & Cox, 1996).

Por outro lado, Williams e O'Reilly (1998, p.81) apresentam uma perspetiva de diversidade oriunda da psicologia social, definindo a diversidade como “qualquer atributo que a pessoa usa para dizer a si própria que outra pessoa é diferente”.

Jonsen e colegas (2011) indicam que a literatura divide, assim, a diversidade em vários fatores: (i) visível ou demográfica, englobando a diversidade de género, raça e idade; (ii) invisível ou informacional, na qual se encontra a experiência de trabalho, os antecedentes educacionais e funcionais e a estabilidade no local de trabalho; (iii) de valores, devido à cultura ou religião; e, por fim, (iv) as características psicológicas que podem estar relacionadas com as diferentes personalidades e atitudes dos indivíduos (Jonsen *et al.*, 2011).

Os antecedentes educacionais são altamente relevantes para o local de trabalho (Kapoor, 2011). Para este autor, este tipo de abordagem mais ampla e moderna perante o conceito de diversidade incorpora os estilos de pensamento, abordagens de resolução de problemas, experiências, competências, estilos de gestão e hábitos de trabalho.

Também Mazur (2010) organiza os vários tipos de diversidade em três dimensões, sob a analogia de um icebergue. As dimensões primárias são as mais visíveis, correspondendo à ponta do icebergue, como o género, idade, etnia e cor de pele; as dimensões secundárias são a religião, cultura, orientação sexual e ideologia política, e constituem a porção do icebergue abaixo da superfície, que fica submersa. Por fim, a terceira dimensão corresponde a características como valores, crenças, suposições, atitudes e sentimentos, as quais se localizam na parte mais profunda do icebergue. Segundo o mesmo autor, as características de diversidade produzem sínteses no perfil dos indivíduos: todas interagem umas com as outras, influenciando-se mutuamente ou demonstrando as diferenças existentes, consoante o contexto no qual estão inseridas (Mazur, 2010).

Por outro lado, as definições mais restritas de diversidade tendem a enfatizar dimensões como etnia, género e raça. Por exemplo, a definição de Cox (1993, p. 14) centra-se na diversidade cultural, definindo-a como “a representação, num sistema social, de pessoas com distintas diferenças de afiliações de grupo de significância cultural”. Já para Cross *et al.*, (1994), a diversidade é vista “com um foco em assuntos como o racismo, sexismo, heterossexismo, classicismo e outras formas de discriminação a nível individual, de grupo e de sistema” (Cross *et al.*, 1994, *cit. in*, Nkomo & Cox, 1996, p. 338-339).

Em suma, devido à crescente evolução do conceito ao longo dos últimos anos, este deixou de ser visto exclusivamente como um tópico do foro político e legal, assumindo-se como um interesse económico, motivado pelo fenómeno dos mercados e do desenvolvimento económico e social (Kapoor, 2011). As discussões atuais relacionadas com o conceito de diversidade têm vindo a focar-se nos mecanismos necessários para criar um ambiente propício, de forma a que todos os indivíduos manifestem o seu potencial máximo no local de trabalho (Ogbonna & Harris, 2006).

2.2 IGUALDADE DE OPORTUNIDADES E DISCRIMINAÇÃO

Relacionado com o conceito de diversidade surge o de igualdade. Dependendo do contexto, o conceito de igualdade pode ter inúmeros significados. No âmbito da igualdade jurídica ou civil, significa que a lei é igual para todos. Em relação à igualdade política, indica que os cidadãos têm o mesmo acesso a todos os cargos públicos, sendo escolhidos em função das suas competências individuais. A igualdade material significa que todos os indivíduos dispõem dos mesmos direitos (Japiassú & Marcondes, 2008). O princípio da igualdade de oportunidades entre

homens e mulheres encontra-se formalizado em documentos legislativos, que foram elaborados a partir da Revolução Industrial e da Revolução Francesa no mundo ocidental (Brabo, 2009).

Na constituição da República Portuguesa, o princípio da igualdade surge no Artigo 13º, indicando que:

“Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei” e que “ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual” (Diário da República nº. 165/2006, 2006).

Também na Declaração Universal dos Direitos do Homem, de 1948, no Artigo 1º, pode ler-se que todos os seres humanos nascem livres e iguais no que diz respeito à dignidade e direitos, tendo que se comportar uns com os outros com espírito fraternal (Brabo, 2009).

Para Bagilhole (2010), a importância do tratamento legal do tema da diversidade e igualdade de oportunidades é maior ou menor consoante a contextualização histórica de cada país. Portanto, países onde predominem grandes mesclas de povos de diferentes origens, religiões, raça, entre outros, sentem uma maior necessidade em legislar, responsabilizar e relatar estas questões.

Relativamente ao conceito de discriminação, Lima (2010) indica que a palavra discriminação vulgarizou-se nos EUA em meados do século XIX. O filósofo britânico Walter Skeat atribuiu a origem da palavra a várias palavras latinas: a primeira foi *discriminate*, que significa “o sentido de dividir ou colocar uma diferença entre alguma coisa” (Lima, 2010, p. 19); em seguida, *discriminatus*, que significa separar; por fim, *discrimen*, que significa separar ou colocar um espaço entre duas coisas (Lima, 2010). Por sua vez, Plassard (1986) compreende a discriminação como “os processos pelos quais certos indivíduos, tendo uma particularidade comum, parecem especialmente desfavorecidos em razão dessa particularidade, independentemente das suas capacidades produtivas” (Plassard, 1986, *cit. in*, Ramos, 2003). Para Treviño e Nelson (2011), a discriminação ocorre quando existe algo que afeta o trabalhador ou candidato, dependendo da forma como ele é tratado. Geralmente, o tratamento é desigual e desfavorável. Pode ocorrer nas relações de trabalho e deriva do facto de certos indivíduos não encaixarem num perfil corporativo ou pelo facto de pertencerem a um grupo minoritário, ou mesmo por razões desconhecidas na legislação laboral. Desta forma, torna-se potencial alvo de discriminação toda e qualquer pessoa que possua características que variam do “normal”, originando a criação de exigências de trabalho

que eliminem automaticamente certos indivíduos do seio das suas atividades, por parte dos empregadores (Treviño & Nelson, 2011).

Merton (1972) refere que a noção de discriminação envolve um mapeamento diferente, da teoria para a prática. O autor indica que a discriminação no local de trabalho surge como um tratamento diferenciado de indivíduos funcionalmente irrelevantes. Estas características, como raça, etnia, género, deficiência, podem ser decisivas para a atribuição de uma recompensa ou penalização, promoção ou rescisão.

Segundo Hirsh (2014), os comportamentos discriminatórios ocorrem em resultado de decisões de gestão que afetam de forma negativa as oportunidades ou recompensas de um trabalhador. A diferença no tratamento pode ocorrer num ato discreto ou em conjuntos de atos, como por exemplo uma decisão de contratação ou promoção, ou mesmo o facto de se deixar de pagar a um trabalhador o salário acordado quando comparado com um colega em situação semelhante, mas que não pertence ao mesmo grupo de identidade. Dipboye e Colella (2005) apontam que a discriminação se refere a processos de tomada de decisão que consideram diferenças entre indivíduos não relevantes para o exercício das funções, bem como a demonstração de desigualdade no tratamento de pessoas. O conceito visa a promoção da igualdade de oportunidades, bem como a distribuição justa dos benefícios e encargos sociais, como o acesso à saúde, à educação e a meios de subsistência, pelos seus membros (Erickson, 2003).

Como forma de lidar com a discriminação, a União Europeia evocou, em 2007, através de uma iniciativa de conjuntos e eventos, o “Ano Europeu da Igualdade de Oportunidades para Todos – por uma sociedade justa”. Esta iniciativa recordou que a UE dispõe de legislação que proíbe a discriminação em razão da origem étnica ou racial, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual (Comissão Europeia, 2007).

Segundo Barbosa e Cabral-Cardoso (2010), Portugal é um local interessante para se estudar diversidade e igualdade de oportunidades. As mudanças sociais que têm ocorrido, nomeadamente a revolução democrática de 1974, a consequente perda das colónias e a integração na União Europeia em 1986, contribuíram fortemente para que umas das sociedades mais homogéneas da Europa se tornasse numa sociedade com inúmeros problemas sociais, nomeadamente a falta de igualdade de oportunidades e a diversidade. Fatores estruturais como a evolução do nível médio de escolaridade da população portuguesa, a mobilidade de profissionais para profissões mais qualificadas e a melhoria favorável da economia portuguesa, contribuíram

para uma sociedade cada vez mais diversa. Para além disso, Portugal tem reforçado o seu investimento na definição de políticas de integração para populações imigrantes e emigrantes. Também no domínio da legislação anti-discriminação, Portugal surge bem posicionado, desenvolvendo mecanismos de proteção étnica, racial, religiosa em diferentes áreas (Fonseca, 2009).

Hofstede (1991) caracteriza a sociedade portuguesa como sendo coletivista e feminista. O coletivismo apresenta uma vertente negativa nas organizações, que se poderá repercutir no menor acolhimento a pessoas externas ao grupo predominante, como indivíduos de outras nacionalidades, religiões e orientações sexuais (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007). A sociedade portuguesa revela-se feminista, onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem, onde tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida. Jesuíno (2002) refere que os gestores portugueses acreditam que tanto os homens como as mulheres dispõem capacidades para exercer funções semelhantes.

2.3 AÇÕES AFIRMATIVAS

As medidas de ação afirmativa surgiram nos Estados Unidos em meados de 1960. Sob regulação federal, os empregados que tinham contratos e recebiam subsídios e outros benefícios do governo, foram obrigados a recolher e a comunicar dados sobre a constituição da sua força de trabalho, bem como estabelecer prazos para a contratação, com o intuito de melhorar a representação de grupos desfavorecidos, ou seja, com baixa representatividade face aos mercados de trabalho pertinentes. Estas ações compõem uma abordagem legal fundamentada na premissa de que as organizações devem refletir a diversidade social da comunidade, sendo os grupos sociais devidamente representados no local de trabalho (Gilbert *et al.*, 1999, *cit. in*, Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007).

Assim, os programas de ações afirmativas começaram a ser implementados por diversas organizações, centrando-se no recrutamento e contratação de pessoas de grupos de identidade particulares, quer seja em termos de género, cultura ou raça (Kapoor, 2011). As ações afirmativas podem requerer o uso de quotas para a contratação de números específicos de membros minoritários, sendo usadas para aumentar a proporção de minorias no local de trabalho. Podem ser estipuladas quotas de representatividade de forma a compensar/retificar a discriminação

existente, podendo as ações serem usadas como uma solução judicial para as empresas que violam as leis de igualdade de oportunidade de emprego (Cox, 1993; Jonsen *et al.*, 2011).

Nos EUA, as ações afirmativas abriram emprego, anteriormente negado, a mulheres qualificadas e minorias. No entanto, alguns programas de ações afirmativas mais agressivos começaram a favorecer mulheres e minorias sem qualificações ou menos qualificadas, gerando uma onda de ansiedade e ressentimento nas organizações. Desta forma, as organizações contrataram consultores para conduzir formações de sensibilidade, tentando melhorar as relações entre os empregados e a diminuir o mal-estar nas organizações (Gottfredson, 1992).

Segundo a literatura, todavia, as ações afirmativas falharam em erradicar as profundas raízes de desigualdade e preconceito, e pouco fizeram no que diz respeito ao reforço do potencial total das minorias e na promoção de um ambiente multicultural (Groschl & Doherty, 1999, *cit. in*, Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007).

2.4 GESTÃO DA DIVERSIDADE

O modelo de gestão da diversidade surge em 1980 (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007). O conceito teve origem nos Estados Unidos, mas foi introduzido noutras regiões do mundo, sendo enraizado no movimento anti discriminação de 1960 (Jonsen *et al.*, 2011; Mor Barak, 2011). Gerir diversidade começa com a constatação de que existe uma multiplicidade de indivíduos no centro das organizações, mas sendo igualmente capazes de contribuir de forma positiva para o seu desempenho (Jabbour *et al.*, 2011). Simultaneamente, implica a identificação de que numa economia marcadamente competitiva e globalizada são necessárias forças de trabalho multiculturais, ou seja, compostas por indivíduos com diferentes pontos de vista e experiências, de forma a contribuir para a promoção de um ambiente de inovação e criatividade (Pless & Maak, 2004).

Quando comparados os programas de ação afirmativa com os programas de gestão da diversidade, estes últimos tendem a apresentar objetivos mais amplos e a incluir estratégias de melhoria do clima organizacional. Os defensores da diversidade referem que as mulheres e os grupos minoritários teriam dificuldades em sentir-se bem-vindos nas organizações até que estas comecem a valorizá-los. Desta forma, são propostas mais atividades e formações com a finalidade de criar um ambiente mais solidário, que permita o crescimento de mulheres e grupos minoritários (Gottfredson, 1992). A gestão da diversidade consiste em favorecer a organização de armas

essenciais para potenciar o ganho de vantagens competitivas através do desempenho dos seus recursos humanos, que por sua vez, conduzirá a uma melhor satisfação dos interesses e necessidades dos consumidores, bem como potenciará a capacidade de gestão de negócios, mesmo que complexos, através da atração e retenção de colaboradores talentosos. Efetivamente, quando os colaboradores percebem que a cultura organizacional valoriza e considera as diferenças existentes, tende a sentir-se mais valorizado, motivado e encorajado para avançar na organização e estimular o seu desenvolvimento. (Marvin & Girling, 2000).

Para Thomas Jr. (1991), gerir diversidade não significa controlar, mas sim permitir que cada indivíduo possa desenvolver o seu potencial. O autor chama a atenção para o facto de o conceito de diversidade contemplar uma mistura de diferenças e semelhanças, uma vez que os indivíduos procuram pontos em comum que os aproximam, e não apenas questões que os diferenciem. Este é por isso considerado um processo ativo, que engloba um conjunto de atividades que visam coordenar, dirigir e supervisionar as diferenças existentes entre os indivíduos, de modo a garantir que a organização retira o máximo potencial, procurando alinhar os seus comportamentos com os objetivos da estratégia da organização. Para tal, é importante criar um conjunto de políticas que facilitem o processo de gestão de recursos humanos, de forma a garantir o acesso de todos os colaboradores às mesmas oportunidades (Friday & Friday, 2003; Jabbour *et al.*, 2011).

Cox (1993) afirma que gerir diversidade significa “planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as desvantagens” (Cox, 1993, p. 18). Anos mais tarde, o autor ampliou o conceito como visando “entender os efeitos (oportunidades e desafios da diversidade) e implementar comportamentos, práticas de trabalho e políticas” (Cox, 2001, p. 4).

Para Ivancevich e Gilbert (2000), a gestão da diversidade refere-se “ao compromisso sistemático e planeado pelas organizações para recrutar, reter, recompensar e promover uma mistura heterogénea de empregados” (Ivancevich & Gilbert, 2000, p. 75).

Segundo Mor Barak (2005), a gestão da diversidade compreende as ações organizacionais voluntárias destinadas à criação de uma maior inclusão dos empregados de vários *backgrounds* culturais na estrutura organizacional formal e informal, através de políticas e programas deliberados (Mor Barak, 2005, *cit. in*, Jonsen, Maznevski, & Schneider, 2011; Mor Barak, 2011).

A gestão da diversidade dá ênfase à construção de capacidades específicas, criando assim políticas e práticas que conseguem o melhor de cada empregado. Com a integração dos princípios

da gestão da diversidade nas principais funções dos recursos humanos, como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, e avaliação de desempenho, é possível gerir eficazmente uma força de trabalho diversa, dando as mesmas oportunidades a todos os colaboradores (D'Netto & Sohal, 1999; Jabbour *et al.*, 2011).

Em suma, todos os programas são vistos como um contínuo, ou seja, na igualdade de oportunidades, a legislação estabelece que é proibido discriminar; os programas de ações afirmativas mostram que as empresas precisam de adotar passos positivos de forma a retificar um historial de desigualdade; a gestão da diversidade é proativa e orientada para promover a diversidade de uma força de trabalho heterogénea (Mor Barak, 2011).

2.4.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

Com o crescimento da diversidade na força de trabalho em todo o mundo, muitas empresas optaram por instituir políticas e programas específicos de forma a aumentar a inclusão, o recrutamento, promoção e retenção dos colaboradores que não são privilegiados pela sociedade. Este tipo de políticas tem como objetivo a criação de um ambiente organizacional recetivo para os grupos que não tiveram acesso ao emprego em geral (Mor Barak, 2011).

Segundo Wentling (2000) as iniciativas da diversidade são definidas como atividades concretas, programas, políticas e outros processos formais, cujo objetivo é promover a mudança cultural nas organizações, vinculada com a diversidade (Arredondo, 1996 *cit. in*, Wentling, 2000).

Desta forma, as práticas de gestão de recursos humanos como por exemplo o acolhimento, integração e socialização; avaliação de desempenho e gestão de carreiras servem os propósitos de igualdade de oportunidades e de promoção de uma força de trabalho diversa, através de políticas e práticas que proporcionam a realização do seu potencial máximo. Importa referir que a gestão de recursos humanos assume um crescente interesse junto dos profissionais de gestão, uma vez que contribui positivamente para a concretização dos resultados organizacionais, através da contratação de recursos humanos adequados e competentes (Caetano & Vala, 2007).

Existem várias práticas da gestão da diversidade, que serão apresentadas e explicadas de seguida.

a. Apoio por parte de CEO/ Top Management Team (TMT)

Ivancevich e Gilbert (2000) referem que o apoio do CEO ou do Top management team é a primeira ação mencionada quanto às práticas de diversidade. A direção das empresas deve criar uma cultura de inclusão nas empresas. A gestão das organizações, quando comprometida com a diversidade, reflete-se na visão, missão e estratégia da organização e remove as barreiras operacionais e psicológicas da gestão da diversidade (Cox, 1991; Ivancevich & Gilbert, 2000; Slater *et al.*, 2008).

O TMT, quando diverso, é considerado poderoso no caminho de suporte da diversidade nas organizações, aumentando o desempenho da empresa, facilitando desta forma a estratégia de inovação (Talke *et al.*, 2010). Também os CEOs culturalmente diversos em relação aos *backgrounds* têm tendência em partilhar a informação, permitindo atravessar o limite do considerado tradicional, pondo em prática novos conhecimentos e ideias (Kickul & Gundry, 2001).

b. Recrutamento e seleção de membros de grupos de identidade minoritários

Segundo Thomas e Ely (1996), as organizações devem aumentar a representação das minorias ou mudar a composição demográfica através da inclusão dos grupos minoritários (Ivancevich & Gilbert, 2000; Thomas & Ely, 1996). Várias organizações contratam mulheres e grupos minoritários de forma a apresentarem um quadro diverso em termos demográficos, e para atenderem à procura dos mercados e clientes também crescentemente diversos (Shen *et al.*, 2009). As práticas de diversidade devem convencer as minorias de que as organizações não oferecem apenas um trabalho, mas sim uma carreira (Slater *et al.*, 2008).

c. Formação de grupos de suporte a minorias

Segundo Cox (1991), os grupos de suporte são constituídos por colaboradores seniores da organização, com o objetivo de criar ações coletivas que visam o apoio emocional e a promoção das carreiras dos grupos minoritários. Estes grupos são responsáveis pela avaliação das lacunas, pela recomendação de medidas e pela monitorização dos resultados em termos de gestão da diversidade (Kalev *et al.*, 2006).

d. Mentoria para indivíduos de grupos de identidade minoritários

A existência de um mentor nas organizações tem como objetivo facilitar o acesso dos grupos minoritários às oportunidades que surgem nas organizações (Shen *et al.*, 2009). Os

programas informais criados pelos mentores originam estruturas com grande influência na carreira e criam atitudes de comprometimento, maior satisfação no trabalho, menor intenção de sair da empresa e percepção de justiça organizacional (Kossek *et al.*, 2006).

e. Medidas de Ação Afirmativa

Um dos principais objetivos destes programas voluntários de ação afirmativa passa por desenvolver e implementar políticas e práticas que criem uma força de trabalho diversa, mas também a adoção de uma cultura que suporte as habilidades dos indivíduos com diferentes *backgrounds* (Kossek *et al.*, 2006).

f. Formação dirigida a membros de grupos de identidade minoritários

As competências e habilitações específicas representam um papel fundamental, pois permitem a realização das tarefas com sucesso. Os indivíduos que não possuem determinadas competências relacionadas com a diversidade irão sentir mais dificuldades nos processos de integração com grupos diversificados. É importante considerar que as formações não devem ser realizadas como tentativas de tornar as organizações mais homogêneas, mas de criar mecanismos em que os colaboradores possam partilhar as suas opiniões, evitando conflitos interpessoais, problemas de coesão, falta de comunicação, entre outros (Moore, 1999). Para Cox e Blake (1991), a formação deve promover a compreensão das necessidades da diversidade dentro das organizações e responder às diferenças no local de trabalho.

g. Gestão da carreira e equilíbrio trabalho/vida pessoal

Cox (1991) refere que existem práticas de desenvolvimento de carreiras diferentes para os indivíduos que têm um histórico de discriminação e preconceito. Uma força de trabalho diversa apresenta diferentes prioridades. Ter flexibilidade relativamente às horas de trabalho na empresa ou em casa pode ser um fator de extrema importância, por exemplo para as mães e pais com crianças pequenas que desejam dedicar mais tempo aos filhos, ou para aqueles que desejam beneficiar de um ambiente tranquilo e silencioso e, desta forma, aumentar a sua produtividade (Shen *et al.*, 2009).

h. Políticas de remuneração baseadas no mérito

O mérito é um princípio de justiça organizacional baseado na equidade. Desta forma, todos os colaboradores devem ser tratados de forma igual e a remuneração deve ser baseada na produtividade e na eficiência (Konrad & Linnehan, 1995).

i. Práticas de envolvimento

As práticas de envolvimento são formas de melhorar e demonstrar os conhecimentos, habilidades e atitudes daqueles que são considerados grupos minoritários. A rotatividade de trabalho, a participação em processos de tomada de decisão, a partilha de informação e a motivação dos colaboradores são alguns exemplos de práticas de envolvimento dos colaboradores (Yang & Konrad, 2011). O objetivo principal destas práticas é desenvolver os relacionamentos entre os membros dos diferentes grupos, de forma a que estes estabeleçam afinidades entre si. Este tipo de atividades pode ser organizado pelos recursos humanos, ou pelos próprios colaboradores, podendo ser um *workshop*, por exemplo (Kossek *et al.*, 2006).

j. Auditorias sociais

As organizações precisam de avaliar a cultura dominante na empresa, bem como ter a perceção dos vários grupos existentes (Kossek *et al.*, 2006). Cox e Blake (1991) salientam a importância da recolha de dados relativos à diversidade.

Os sistemas de mensuração devem clarificar as metas, traduzindo-as em planos de ação das organizações, avaliando a eficácia dos mesmos, de forma a que a diversidade não seja superficial (Slater *et al.*, 2008).

k. Justiça Organizacional

Slater e os seus colegas (2008) ressaltam a importância da justiça nos programas de diversidade, de forma a construírem um balanço entre os grupos majoritários e os grupos minoritários. Os autores consideram importante acabar com o estigma existente entre os grupos majoritários e os grupos minoritários no que diz respeito às recompensas, promoções, contratações, entre outros. Desta forma, a discriminação acabaria por ser menor, originando uma maior equidade e justiça nas organizações (Slater *et al.*, 2008).

Assim, é possível concluir que as políticas e práticas da gestão da diversidade visam contribuir para que as organizações encontrem benefícios nos colaboradores diversos, ajudando a ultrapassar os desafios e dificuldades impostas por uma força de trabalho diversa.

No entanto, a introdução de políticas de gestão da diversidade pode enfrentar dificuldades de ordem prática, nomeadamente no processo de implementação. Importa referir que as políticas de gestão da diversidade são introduzidas nas organizações como um dos princípios implícitos à política de recursos humanos existentes, não estando desta forma, devidamente introduzida nos princípios de gestão da organização (Bleijenbergh *et al.*, 2010). De salientar que algumas organizações que detêm políticas e práticas, por vezes verificam que os resultados dessas iniciativas ficam aquém dos efeitos desejados (Thomas & Gabarro, 1999, *cit. in*, Pless & Maak, 2004).

2.4.2 VANTAGENS ESPERADAS COM A GESTÃO DA DIVERSIDADE

A detenção de uma força de trabalho culturalmente diversa oferece benefícios às organizações. Através da gestão da diversidade é possível criar vantagens competitivas em diversas áreas, como marketing, resolução de problemas e aquisição de recursos (Mor Barak, 2011). Existem várias contribuições esperadas de uma força de trabalho diversificada (Cox & Blake, 1991; Thomas & Ely, 1996, *cit. in*, Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007), como a melhoria no processo de tomadas de decisão, o aumento da flexibilidade, a inovação e aprendizagem, e competitividade de mercados. Também permite que o melhor talento seja retido, originando maior criatividade, que por sua vez proporciona a sobrevivência do negócio através da resiliência, reduzindo, desta forma, os custos associados à rotatividade (Maxwell *et al.*, 2001).

O primeiro benefício identificado está ligado com a resolução de problemas e a tomada de decisão. Os grupos diversos apresentam uma base alargada de experiências, nomeadamente de como abordar um problema, e uma variedade de perspetivas, que originam elevados níveis de análise crítica (Cox & Blake, 1991). Segundo um estudo de McLeod, Lobel e Cox (1996), as equipas diversas têm vantagens de desempenho sobre as equipas homogéneas devido a uma maior variedade de perspetivas, um maior nível de análise críticas e uma menor probabilidade de pensamento grupal (McLeod *et al.*, 1996; Cox, 1993).

Se as pessoas são diferentes em termos de nacionalidade, género ou etnia, por exemplo, é expectável que as perspetivas e atitudes relativamente a um determinado assunto também sejam

diferentes, podendo aumentar a criatividade e inovação de uma equipa e facilitar momentos de mudança (Kanter, 1983, *cit. in*, Cox & Blake, 1991), logo o potencial de soluções originais para problemas, ideias e produtos inovadores (Pless & Maak, 2004). De facto, segundo Cox e Blake (1991), as equipas heterogéneas promovem a criatividade e a inovação, uma vez que estes grupos tendem a possuir um conhecimento mais abrangente sobre determinada tarefa, bem como habilidades, capacidades e pontos de vistas diferentes, quando comparados com indivíduos de grupos homogéneos.

Outro aspeto positivo de uma força de trabalho culturalmente diversa está relacionado com a competitividade nos mercados de trabalho, facilitando a atração e retenção dos melhores recursos humanos disponíveis. Estas organizações elevam a capacidade de atrair minorias qualificadas, permitindo carreiras justas e igualitárias, vantagem competitiva e dividendos altos (Mazur, 2010).

Por outro lado, a venda de bens e serviços num mercado cada vez mais diverso deve ser facilitada pela utilização da força de trabalho diversa (Cox, 1993), incluindo pela perceção gerada de que empregados culturalmente diversos estão em sintonia com a base dos clientes, dando origem a um melhor serviço ao cliente e, conseqüentemente, à sua satisfação (Marvin & Girling, 2000).

Por fim, é esperado que a valorização da diversidade por parte das organizações leve à valorização na altura da compra por parte dos consumidores, ou seja, existe uma tendência para os indivíduos comprarem em organizações que valorizam a diversidade. Adicionalmente, as organizações podem ganhar vantagem competitiva através do conhecimento dos seus empregados, relativamente a vários contextos culturais (Cox, 1993; Cox & Blake, 1991).

2.4.3 DESVANTAGENS E DESAFIOS ASSOCIADOS A UMA FORÇA DE TRABALHO DIVERSA

A diversidade nas organizações apresenta também desvantagens, sendo que um ambiente diverso pode criar conflitos disfuncionais que dão origem à frustração e confusão, em termos de incerteza e complexidade (Mazur, 2010). Quando a diversidade aumenta, a heterogeneidade estabelece-se nos grupos de trabalho, acabando por ocorrer o conflito, barreiras de interação e de comunicação, originando um desempenho negativo para a organização (Richard *et al.*, 2004). Geralmente, os conflitos culturais entre os membros dos grupos majoritários e os grupos

minoritários são resolvidos a favor dos grupos majoritários, o que, por sua vez, acaba por criar barreiras significativas à participação plena dos membros dos grupos minoritários em situações de conflito (Mazur, 2010).

Saxena (2014) indica que diferentes formas de pensar, mentalidades distintas e percepções diferentes, de diferentes indivíduos, podem ter um efeito prejudicial no que diz respeito ao relacionamento entre os indivíduos de uma organização. Segundo um estudo desenvolvido por Tsui *et al.*, (1992), a diversidade está associada a baixos níveis de identificação psicológica com os restantes membros, prejudicando o seu desempenho geral e resultando em efeitos adversos nas medidas organizacionais de produtividade, absentismo e rotatividade. Esta problemática da rotatividade e absentismo acontece com maior frequência nas organizações multiculturais, sendo que as mulheres tendem a apresentar maior percentagem de absentismo e rotatividade (Mazur, 2010). No mesmo sentido, O'Reilly e os seus colegas (1989) concluíram que a heterogeneidade nos grupos estava associada a baixos níveis de integração social do grupo, o que resulta numa maior rotatividade individual.

Tsui *et al.*, (1992) verificaram que as pessoas que apresentavam diferenças de género relativamente aos membros da sua unidade de trabalho apegavam-se menos à organização, faltavam com maior frequência, e as intenções de permanecer na organização eram baixas. Os elementos de um grupo podem sentir-se ameaçados ao trabalharem com pessoas de origens diferentes, idade, género e cultura. Um ambiente diversificado pode, assim, originar a falta de aceitação devido a comentários ofensivos ou sentimentos preconceituosos, o que consequentemente criará uma dinâmica negativa, como confrontos culturais no local de trabalho, etnocentrismo e estereótipos (Ongori & Agolla, 2007).

A comunicação é também um dos desafios inerentes da diversidade nas organizações, sendo necessária em todas as atividades empresariais e, quando pouco eficaz, pode constituir um dos principais obstáculos ao desempenho organizacional. Comunicar desafia os gestores, mesmo quando estes trabalham com uma força de trabalho homogénea, o que faz com que seja ainda mais difícil quando os colaboradores falam várias línguas e têm origens culturais distintas (Adler & Gundersen, 2007). Deste modo, diversos estudos revelam que grupos heterogéneos demonstram maiores barreiras na comunicação (e.g., Cox, 1993). Assim, as diferenças de comunicação que estão relacionadas com a cultura podem estar na origem de mal-entendidos, que podem afetar a eficácia do grupo de trabalho. Existem métodos que podem ser usados pela gestão com o objetivo de assegurar melhor comunicação, como por exemplo: tradução de documentos importantes para

as línguas principais no local de trabalho, realizar formações em línguas para os migrantes, dar formação aos membros migrantes sobre assuntos culturais no local de trabalho, entre outros (D'Netto & Sohal, 1999).

O conflito é visto como inevitável e por vezes saudável nas organizações (Roberge & Dick, 2010). Todavia, o excesso de conflito, ou a má gestão do mesmo, pode tornar-se destrutivo. As formas de conflito mais usuais são as barreiras de linguagem, choque cultural ou o tratamento diferenciado entre os grupos majoritários e minoritários (Cox, 1991). Williams e O'Reilly (1998) referem que o conflito pode, no entanto, ser visto como benéfico ou problemático, dependendo do tipo de conflito ativado.

Destacam-se assim três tipos de conflitos que podem acontecer:

- Conflitos de tarefa, ocorrem quando existe um desacordo entre os membros do grupo, através dos conhecimentos, habilidades, perspetivas e capacidades, que podem levar a desentendimentos entre os vários membros dos grupos relativamente à tarefa a desempenhar (Roberge & Dick, 2010);
- Conflitos socio emocionais, que se focam em tensões emocionais e sentimentos negativos em relação a outros (Roberge & Dick, 2010);
- Conflitos de valores, que estão relacionados com as diferenças nas expectativas das pessoas (Roberge & Dick, 2010).

Neste sentido, após o reconhecimento da existência deste tipo de dificuldades, é fundamental educar os membros das organizações sobre as diferenças culturais existentes, de forma a minimizar efeitos prejudiciais (Cox, 1993). De forma a ultrapassar os obstáculos e a se beneficiar de uma força de trabalho diversa, vários autores indicam que as organizações devem desenvolver culturas que procurem acolher, apoiar e valorizar a diversidade (Carr-Rufino, 1996; Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007).

Importa referir que as organizações que não têm a capacidade de mudar as suas políticas ou práticas podem sofrer consequências, como: experienciar conflitos intergrupais entre os colaboradores; perder oportunidades de criar alianças com organizações de negócio; ficar mais vulneráveis a ações judiciais ou sanções governamentais. Estas resultam em danos sérios sobre os lucros, imagem pública e o seu acesso ao investimento (Mor Barak, 2011).

Em suma, a diversidade no âmbito organizacional pode trazer alguns problemas e desafios ao seu funcionamento, exigindo um plano estratégico de recursos humanos com o objetivo de melhorar a diversidade e promover a produtividade e eficiência. É expectável que as organizações

que planeiam e aceitam a gestão da diversidade cultural como uma técnica progressista, beneficiem de aumento da produtividade, melhor atendimento ao cliente, e retenção de bons funcionários (D'Netto & Sohal, 1999).

2.4.4 GESTÃO DA DIVERSIDADE E OS CONTEXTOS EUROPEUS E PORTUGUÊS

2.4.4.1 CARTA PORTUGUESA PARA A DIVERSIDADE

A Carta Portuguesa para a Diversidade surge como iniciativa da Comissão Europeia, com o propósito de estimular organizações a adotar e desenvolver políticas e práticas internas no âmbito da promoção da diversidade por parte das entidades empregadoras. Consiste num documento assinado de forma voluntária pelas organizações de diversos setores, público, privado e sem fins-lucrativos. O documento procura descrever medidas concretas que podem ser tomadas de forma a promover a diversidade e a igualdade de oportunidades no trabalho, independentemente da origem cultural, étnica e social, idade, género, orientação sexual, características físicas, estilo pessoal e religião do indivíduo.

As políticas de diversidade desenvolvidas nas organizações devem compreender e valorizar as diferenças e semelhanças como potencial fonte de inovação, resolução de problemas, foco no cliente, criatividade e envolvimento dos colaboradores.

A carta surge em linha com os esforços encetados pela Comissão Europeia, juntamente com as prioridades da Estratégia Europa 2020. O tema da discriminação tem recebido especial atenção por parte da União Europeia, concretamente na aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre as pessoas, sem discriminação de género, origem racial ou étnica, ou no estabelecimento de um quadro geral de tratamento no emprego e na atividade profissional.

Assim, com a entrada de Portugal na Carta, a sua assinatura demonstra um avanço significativo para o estudo ativo da diversidade nas organizações, de forma a que sejam mais integrativas, cooperativas, diversificadas e competitivas.

Os objetivos visam a identificação de inúmeras características que estão presentes nos recursos humanos das organizações, como a idade, género, raça, orientação sexual, origem cultural, étnica e social, entre outros. Pretende promover a igualdade de oportunidades, retendo os talentos e as competências de cada indivíduo, sendo necessário adotar comportamentos não-discriminatórios e estereotipados, fomentando uma cultura de inclusão baseada no respeito pelo ser humano.

A Carta para a Diversidade começou por iniciativa da União Europeia, através da Estratégia Europa 2020, para o “crescimento inteligente e inclusivo da EU”. No ano 2010, as cartas dos países da União Europeia uniram-se, funcionando como uma plataforma da Carta da Diversidade. Esta plataforma consiste na partilha de experiências entre diversas empresas, bem como a possibilidade de visionarem potenciais instrumentos para aplicação.

No que diz respeito às iniciativas da Carta para a Diversidade a nível internacional, o Relatório de Diversidade (2014) transmite toda a informação sobre o *status quo* da implementação da gestão da diversidade das 111 assinantes da Carta, e também o impacto que teve nas políticas e práticas aquando da sua assinatura.

A nível nacional, Portugal tem como missão a implementação da Carta nas organizações, “valorizando a diversidade, pois significa mobilizar as diferenças e semelhanças de cada pessoa para o benefício da organização, para que possam contribuir de igual forma para o desenvolvimento do negócio” (Carta Portuguesa para a Diversidade, s.d.).

Desta forma, a Carta para a Diversidade revela que as empresas assinantes, após promoverem a diversidade nas organizações, alcançam resultados positivos, como a “redução do número de reclamações e queixas (internas e externas); redução na rotatividade de pessoal; aumento do desenvolvimento dos trabalhadores(as); melhorias ao nível do atendimento e satisfação dos(as) clientes; aumento da ligação entre atividades dos(as) trabalhadores(as) e estratégia da empresa; melhoria em termos de atitudes, comportamentos e conduta interna; melhoria das abordagens de marketing” (Carta Portuguesa para a Diversidade, s.d.).

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1 QUESTÃO DE PARTIDA E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A presente investigação tem como questão de partida: “Quais as vantagens, desvantagens e desafios da diversidade cultural, segundo a perceção dos gestores de recursos humanos?” O objetivo geral desta investigação é compreender e analisar organizações com uma força de trabalho caracterizada pela diversidade cultural. Desta forma, existem três objetivos de cariz mais específicos, sendo eles: (i) identificar as vantagens, desvantagens e desafios de uma força de trabalho diversa presente nas organizações, segundo a perceção dos gestores de recursos humanos das organizações estudadas; (ii) analisar se existem políticas e/ ou práticas que visam a gestão de uma força de trabalho diversa; (iii) identificar os mecanismos utilizados pelas organizações de forma a ultrapassarem os desafios impostos pela diversidade, segundo a perceção dos gestores de recursos humanos.

Para tal, recorreu-se a *rankings* que contemplavam as maiores empresas em relação ao número de colaboradores, dos distritos de Viana do Castelo, Braga e Porto, e também às organizações signatárias da Carta Portuguesa para a Diversidade. Para responder à questão de partida e aos objetivos descritos foram entrevistados profissionais de recursos humanos das empresas mencionadas.

3.2 A PESQUISA DO TIPO QUALITATIVO

Ao longo das últimas décadas, iniciou-se uma revolução silenciosa no centro das Ciências Sociais e Humanas que se tem traduzido no aprofundamento teórico e metodológico de modelos de investigação divergentes do paradigma positivista (Aires, 2015).

De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa surge na sociologia e na antropologia. A investigação qualitativa é considerada um campo da investigação de direito próprio, que atravessa disciplinas, temas e campos de estudo, e que tem sofrido inúmeras alterações no campo epistemológico e metodológico, desde o início do século passado. O estudo qualitativo realça a qualidade socialmente construída da realidade, num quadro construtivo, a relação íntima entre o investigador e o objeto de estudo, assim como os constrangimentos da investigação (Denzin & Lincoln, 2000). Para Marshall e Rossman (2011), a pesquisa qualitativa é uma

abordagem ampla para estudar os fenômenos sociais, e os seus diversos gêneros podem recorrer a vários métodos de investigação.

Segundo Espírito Santo (2015), os métodos qualitativos na área das ciências sociais remetem para procedimentos centrados na investigação em profundidade. A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, ou seja, os investigadores estudam acontecimentos em cenários naturais, com o objetivo de perceber os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes conferem (Denzin & Lincoln, 2006). Também Carla Willig (2008) salienta esta preocupação do enquadramento qualitativo com os significados, i.e., com compreender de que forma é que as pessoas percebem o mundo e vivenciam as suas experiências.

Em relação às características da pesquisa qualitativa, Creswel (2009) refere que na pesquisa qualitativa o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador é o principal instrumento. O autor destaca que o interesse do pesquisador relativamente a um problema é perceber de que forma é que ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações do dia a dia.

No que se refere ao rigor científico da investigação qualitativa, Lincoln (1995) refere que esta deve ser debatida, uma vez que os critérios de rigor tradicionais não se adequam ao paradigma interpretativo; é necessário desenvolver critérios apropriados, que demonstrem a qualidade científica dos estudos desenvolvidos (Guba, 1981; Guba & Lincoln, 1988, 1994). O processo de pesquisa precisa de ter valor próprio, aplicabilidade, consistência, neutralidade, de forma a ter valor científico. Este paradigma exige um critério específico para mensurar o rigor, i.e., a confiabilidade, que fornece uma medida do quanto se pode confiar e acreditar nos resultados da pesquisa (Guba, 1981; Guba & Lincoln, 1988). Assim, os critérios que se aplicam num estudo qualitativo são: a credibilidade, que está relacionada com a capacidade dos participantes em confirmar os dados; a transferibilidade, ou seja, a descrição densa do fenómeno que permite ao leitor imaginar o estudo noutro contexto; a consistência, relacionada com a capacidade de os investigadores externos seguirem o método usado pelo investigador; e, por fim, a aplicabilidade ou confirmabilidade, ou seja, a capacidade de outros investigadores confirmarem as construções do investigador (Lincoln & Guba, 1991).

No que diz respeito às vantagens da metodologia qualitativa, destacam-se o fornecimento de informações úteis sobre tópicos de cariz pessoal ou de difícil abordagem em desenhos de

estudo mais estruturados, assim como o facto de gerarem informações ricas e detalhadas que mantêm intactas as perspetivas dos participantes (Santos, 1999).

Por outro lado, as principais críticas associadas aos métodos qualitativos surgem da comparação com os métodos quantitativos (Espírito Santo, 2015), estando relacionadas com o facto de a natureza estatística das investigações quantitativas conferir robustez às mesmas, sendo que os resultados obtidos podem sofrer generalizações; pelo contrário, as investigações qualitativas lidam com amostras pequenas, estando assim restringidas extrapolações das conclusões para a população.

Assim, o objetivo do método qualitativo é permitir que a investigação possa recolher e refletir relativamente aos aspetos enraizados, menos imediatos, dos hábitos dos sujeitos, grupos ou comunidades em análise, e possa sustentar a interpretação dos seus hábitos (Espírito Santo, 2015). No presente estudo, pretende-se investigar aprofundadamente quais as principais vantagens, desvantagens e desafios da diversidade cultural para as organizações na ótica dos profissionais de gestão de recursos humanos, pelo que a abordagem qualitativa é considerada particularmente adequada.

3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

A investigação qualitativa recorre ao uso de uma grande variedade de técnicas de recolha de informação, como materiais empíricos, experiência pessoal, estudos de caso, entrevistas, histórias de vida, observação, assim como textos históricos, interativos e visuais que descrevam rotinas, crises e significados na vida das pessoas (Aires, 2015). Quando o investigador quer saber mais sobre uma experiência, é particularmente recomendável que utilize entrevistas, analisando-as posteriormente com detalhe (Flick, 2009). Também King (2004) indica que as entrevistas permanecem como o método mais comum de recolha de dados na pesquisa qualitativa, contactando-se ser a técnica mais utilizada para inquirir nas ciências sociais (Holstein & Gubrium, 2004).

Os métodos de entrevista permitem a interação e a comunicação humana, possibilitando ao investigador obter dados mais ricos (Quivy & Campenhoudt, 1995). O entrevistado deve sentir-se à vontade e ocupar o lugar central durante a entrevista, tomando a iniciativa do discurso em diversos momentos. Por outro lado, o entrevistador deve evitar, com as suas perguntas, condicionar as respostas do entrevistado (Lalanda, 1998).

As principais vantagens deste método estão associadas ao grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos, a flexibilidade, e a fraca diretividade, que permite recolher os testemunhos e interpretações, procurando respeitar as referências e os próprios quadros. Na investigação social, a recolha de dados através de entrevistas está associada a um método de análise de conteúdo (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Segundo Ribeiro (2008), as vantagens da entrevista relacionam-se com a facilidade de adaptação, viabilidade na comprovação e no esclarecimento das respostas, flexibilidade na aplicação e, por fim, aplicação das entrevistas a indivíduos de estatuto sociocultural variado. Como desvantagens, destaca-se a possível falta de motivação do entrevistado para responder às questões, o fornecimento de respostas falsas, a incapacidade do entrevistado para responder às questões, e a influência exercida pelo aspeto individual do entrevistador sobre o entrevistado. O autor identifica como pontos fracos da técnica o custo elevado, o tempo, a não garantia do anonimato e as características do entrevistador e do entrevistado (Ribeiro, 2008, *cit. in*, Júnior & Júnior, 2011).

As entrevistas podem ser formalizadas e estruturadas, ao usar questões estandardizadas para os participantes, ou podem ser informais, em conversas sem estrutura, existindo ainda posições intermédias. Assim, segundo Saunders *et al.*, (2009), as entrevistas podem ser classificadas como estruturadas, semiestruturadas e sem estrutura ou profundas. Por outro lado, King (2004) faz uma distinção das entrevistas em exploratória, de profundidade, semiestruturada ou sem estrutura (aberta).

No presente trabalho foi elegida a entrevista semiestruturada, que se assemelha a uma “conversação com um propósito” (Mason, 2002, p. 67). Na entrevista semiestruturada, os investigadores dispõem de uma série de perguntas-guia, que podem ser reformuladas ou alteradas, de forma a permitir um discurso mais natural do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 1995).

3.4 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Relativamente à seleção das organizações no presente estudo, inicialmente foi realizada uma pesquisa considerando os *rankings* de organizações diversas, na qual foi possível constatar que a grande maioria das organizações estavam sediadas no distrito de Lisboa, constituindo desta forma um entrave à realização das entrevistas. Primeiramente foram contactadas empresas do

ranking Best Workplaces 2020 e do *top 50* de diversidade do site *DiversityInc*, dos distritos mais próximos da investigadora, no entanto não houve qualquer resposta por parte das organizações contactadas. Como alternativa, foram selecionados três *rankings*, onde constam as maiores empresas em relação ao número de colaboradores, dos distritos de Viana do Castelo, Braga e Porto, segundo a base de dados da empresa de informação eInforma. As organizações signatárias da Carta Portuguesa para a Diversidade dos distritos mencionados também foram contactadas.

O primeiro critério de seleção da amostra compreendeu a eleição de organizações que detivessem instalações nos distritos de Viana do Castelo, Braga e Porto, devido à proximidade geográfica e facilidade de acesso por parte da autora. O segundo critério de seleção passou pela triagem das organizações, na qual inicialmente apenas eram contactadas organizações com número de colaboradores superior a 100; no entanto, foi inquirida uma organização cujo número de colaboradores é inferior, por ser organização signatária da Carta Portuguesa para a Diversidade. Importa ainda referir que não houve qualquer tipo de restrição no que diz respeito ao setor de atividade das organizações. As organizações foram contactadas por email, de forma a ser apresentado o objetivo do estudo e a obter autorização para a realização das entrevistas aos profissionais de gestão de recursos humanos das organizações. De seguida, procedeu-se à marcação das entrevistas, de forma presencial ou online, tendo estas sido realizadas entre os meses de março e setembro de 2020.

Devido à situação pandémica vivida atualmente, a resposta por parte das organizações foi fortemente influenciada. Adicionalmente, o tema foi considerado por alguns responsáveis de recursos humanos como sendo delicado, acabando por recusar a participação no estudo. No total, foram inquiridos 25 profissionais de recursos humanos de organizações de diversos setores, incluindo diretores, gestores e técnicos de recursos humanos, num total de 19 mulheres e 6 homens.

A realização das entrevistas foi suportada num guião da entrevista previamente elaborado (Apêndice III). As entrevistas foram gravadas em formato áudio e posteriormente transcritas na íntegra para serem sujeitas a análise de conteúdo. Os entrevistados foram informados relativamente ao tema da investigação e aos objetivos, e consentiram em que a entrevista fosse gravada. Nenhum dos participantes recusou a gravação da entrevista. De forma a manter o anonimato, o nome dos entrevistados e respetivas organizações foram substituídos por códigos (V para o distrito de Viana do Castelo, B para o distrito de Braga e P para o distrito do Porto), seguidos

de numeração de forma a identificar a organização. Foram ocultadas quaisquer informações que pudessem comprometer a sua identificação.

Desta forma, a tabela 1 apresenta a caracterização da amostra em estudo, compreendendo o número de colaboradores de cada empresa, setor de atividade, função do entrevistado e género. Importa ainda referir que o formato da entrevista, presencial ou online, é também especificado.

Tabela 1. *Caracterização da amostra do estudo*

Designação da empresa	Nº de Colaboradores	Setor de Atividade	Função do participante no estudo	Género	Formato de Entrevista
B7	1727	Saúde	Diretora RH	F	Presencial
P2	1649	Comércio	Diretor RH	F	Online
B14	756	Transportes	Diretora RH	F	Presencial
V1	739	Indústria	Responsável RH	F	Online
B12	627	Comércio e retalho	Técnico RH	F	Presencial
B11	523	Tratamento de águas	Diretora RH	F	Presencial
V2	520	Indústria	Técnica de RH	F	Presencial
P1	384	Indústria	Responsável RH	F	Online
B3	360	Administração local	Diretor RH	F	Presencial
B5	344	Transportes	Técnico RH	F	Presencial
P3	344	Indústria	Técnica RH	F	Presencial
V6	336	Comércio e retalho	Diretor administrativo	M	Presencial
B13	284	Comércio	Diretora RH	F	Presencial
B1	249	Indústria	Diretor Coordenador de RH	M	Presencial

V3	198	Comércio	Responsável RH	F	Presencial
B4	148	Têxtil	Técnica RH	F	Presencial
V5	132	Transportes	Técnico RH	F	Online
B8	108	Têxtil	Técnico RH	M	Online
V7	106	Indústria	Diretor RH	F	Online
B9	105	Têxtil	Técnico RH	F	Online
B15	102	Indústria	Técnico RH	M	Presencial
B6	102	Indústria	Técnica RH	F	Presencial
V4	101	Indústria	Técnico RH	M	Presencial
B10	100	Indústria	Técnica RH	F	Online
B2	19	Administração local	Diretor de RH	M	Presencial

3.5 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Neste estudo procedeu-se à análise de conteúdo dos dados qualitativos, nomeadamente as entrevistas.

O processo de análise de dados ocorre quando os dados em bruto dão origem a interpretações baseadas em evidências. Este tipo de análise engloba processos de classificação, combinação e comparação do material, de forma a extrair significados e implicações, divulgar padrões ou unificar as descrições de acontecimentos (Rubin & Rubin, 2005).

O tratamento de dados proposto por Rubin e Rubin (2005), agregado no modelo de entrevista, pode ser considerado como uma interpretação da análise de conteúdo. Desta forma, o processo de análise das entrevistas é composto por duas etapas. Na primeira etapa, são feitas as transcrições das entrevistas, procurando os conceitos, temas e acontecimentos que vão guiar a análise e a codificação das entrevistas, tornando possível agrupar o que os participantes disseram relativamente aos diferentes temas e questões. A codificação permite reunir todas as passagens que estão relacionadas com a mesma categoria, sendo possível desta forma entender como o conceito foi compreendido na generalidade, procurar e analisar semelhanças e diferenças entre

grupos de entrevistas (Rubin & Rubin, 2005). Na segunda etapa, pretende-se responder aos objetivos da investigação, comparando com conceitos e temas entre as entrevistas.

Assim, depois do processo de codificação das entrevistas, começa-se a clarificar e sumariar temas e conceitos, procurando agrupar a informação em categorias ou grupos de entrevistados. De seguida, procuram-se ligações entre os temas e forma-se uma narrativa descritiva dos acontecimentos, analisando as diferentes visões (Rubin & Rubin, 2005).

3.5.1 QUESTÕES DE NATUREZA ÉTICA

Os trabalhos de investigação inseridos no campo das ciências sociais e humanas têm preocupações que devem ser consideradas, tendo em conta que apresentam como objeto o comportamento de seres humanos, que “pode dificultar, prejudicar, perturbar, tornar-se enganoso, ou afetar, de qualquer outro modo, negativamente, a vida dos que nele participam” (Tuckman, 2000, p. 19).

Assim, é fundamental ter em consideração determinados assuntos, antes, durante e depois dos estudos qualitativos, designadamente o consentimento informado relativamente ao estudo, a colaboração no mesmo, a reciprocidade, confidencialidade dos dados, a sensibilidade cultural em relação aos temas abordados, o anonimato e a privacidade (Miles & Huberman, 1994).

Para a realização das entrevistas foi entregue uma declaração de consentimento infirmado (apêndice II) e explicado verbalmente as condições da entrevista, bem como o objetivo da temática de estudo. Deste modo, como referido, foi garantido o anonimato de todos os participantes no estudo, sendo estes identificados por códigos, e foram omitidas quaisquer informações que pudessem comprometer a sua identificação. A privacidade e não-participação no estudo foram igualmente respeitadas. Os dados foram apenas usados para fins científicos, prevendo-se a sua destruição após a defesa da investigação.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos através da fonte de evidência escolhida, a entrevista semiestruturada. São apresentadas as grelhas de análise desenvolvidas para as diferentes categorias temáticas e as suas dimensões, sendo incluídos excertos ilustrativos das entrevistas realizadas e estabelecida a ligação com a revisão da literatura.

4.1 O CONCEITO DE DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES, SEGUNDO A PERCEÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

A primeira questão colocada aos entrevistados procurou entender qual a sua perceção relativamente ao conceito de diversidade. Na tabela 2 são apresentados os indicadores obtidos através das respostas dos participantes.

Tabela 2. *Conceitos de diversidade e igualdade de oportunidades*

Categoria temática	Dimensões de análise	Indicadores	Ocorrências
Conceitos de diversidade e igualdade de oportunidades	Interpretação do conceito de diversidade	Idioma	B4, V4, P1, B6, B8, V6, B12, B13
		Idade	P2
		Formação Académica	P2
		Etnia	V2
		Orientação sexual	B4, P3
		Crenças e religião	V2, V4, B5, P1, B6, P3, B13, B14, B4
		Hábitos e costumes	P1, V5, B12, B14
		Origem	V4, B4, B5
	Interpretação do conceito de igualdade de oportunidades	Oportunidades iguais para todos os colaboradores	B1, V1, V2, B4, V3, V4, B5, V5, P1, B6, B8, P2, B9, P3, B10, B11, V6, V7, B12, B13, B14, B15

- **Interpretação do conceito de diversidade**

Através da análise da tabela 2 pode observar-se que as categorias mais referidas pelos inquiridos como estando associadas ao conceito de diversidade foram o idioma, as crenças e religião e os hábitos e costumes. Nos seguintes excertos é possível conhecer algumas perceções:

Bem, como o próprio nome indica e refere, tem a ver com a variedade de culturas visíveis através de um conjunto de elementos e artefactos, a língua, a religião, a gastronomia, o vestuário, os usos e costumes. Portanto, tem a ver com esta pluralidade inerente a cada cultura. (P1)

Diversidade cultural estará relacionada com as diferenças culturais que nos distinguem enquanto seres humanos, como a língua, a forma como reagimos a determinado acontecimento, os costumes e hábitos, a religião, crenças, no fundo a nossa identidade cultural. (B13)

Diversidade cultural na minha opinião estará relacionada com hábitos que nos diferenciam, ou seja, pessoas que não são iguais a nós, através da sua forma de estar, a sua compreensão do mundo, a sua religião, os costumes, crenças e hábitos. (B14)

Por outro lado, as características menos mencionadas como estando associadas ao conceito de diversidade foram a formação académica, o fator idade, etnia e a orientação sexual. Seguem alguns exemplos elucidativos:

Do meu ponto de vista e da organização onde estou, que sou responsável pelos recursos humanos, tem a ver essencialmente com o facto de nós termos colaboradores com perfis diferenciados, perfis esses que tem a ver não com as suas vivências, mas também com as suas características socioculturais e demográficas. Ou seja, pessoas que têm as suas raízes em países [diferentes], que pertencem a faixas etárias diferentes, e que têm também níveis de escolaridade diferentes. (P2)

Está relacionado com as diferenças que existem entre as pessoas, que podem ser culturais, podem ser religiosas, étnicas, de orientação sexual, portanto está relacionado um bocadinho com isso. (P3)

Assim, como foi mencionado na revisão da literatura, a definição de diversidade geralmente aceite remete para as diferenças entre os indivíduos sobre qualquer atributo que possa levar à percepção de que um difere do outro. Estes atributos relacionam-se com características demográficas, traços de personalidade, valores pessoais, características funcionais, crenças, religião, orientação sexual, ou habilidades mentais e de saúde física (Roberge & Dick, 2010). Também a definição de Thomas (1991) é de cariz abrangente, na qual a diversidade inclui todos, estendendo-se à idade, antecedentes pessoais, educação, função e personalidade.

- **Interpretação do conceito de igualdade de oportunidades**

Em relação à definição do conceito de igualdade de oportunidades, os entrevistados sublinharam que na sua ótica existe igualdade de oportunidades quando os indivíduos têm os mesmos direitos e oportunidades, quer seja a nível de progressão profissional, a nível de remuneração, ou até na própria admissão, independentemente da sua origem cultural. Nas próximas referências é possível identificar algumas destas perceções:

Igualdade de oportunidades, no meu ponto de vista, é quando as pessoas têm as mesmas oportunidades, ou seja, não há aqui nada que, à partida, condicione as escolhas. As pessoas vão ter as mesmas oportunidades, quer seja remuneratória, quer seja oportunidades de progressão profissional, quer seja na própria admissão, ou seja, quando os colaboradores estão em pé de igualdade e são vistos da mesma forma. (V3)

Igualdade de oportunidades tem a ver com, independentemente da origem da pessoa, as oportunidades que estes têm em aceder ao mesmo nível de estudos, à sua profissão, sem que a sua origem étnica, religiosa, de género ou social o condicione. (B5)

Igualdade de oportunidades consiste em ter as mesmas oportunidades dentro de uma organização e quando existir progressão de carreiras, os colaboradores não serem escolhidos por motivos que não sejam os corretos. (V2)

Igualdade de oportunidades penso que estará mais relacionado com as oportunidades que a empresa proporciona aos colaboradores, que essas mesmas oportunidades estejam ao alcance de todos da mesma forma, independentemente de serem homens ou mulheres, quer sejam portugueses ou de outra nacionalidade qualquer e, portanto, toda a gente tem as mesmas oportunidades em alcançar os objetivos profissionais. (P3)

Segundo o autor Erickson (2003) o conceito visa a promoção de igualdade de oportunidades, bem como a distribuição justa dos benefícios e encargos sociais, como o acesso à saúde, à educação e a meios de subsistência, pelos seus membros. A perceção dos entrevistados vai de encontro ao que foi mencionado pelo autor, na medida em que enunciam que a igualdade de oportunidades ocorre quando todos os indivíduos têm acesso às mesmas oportunidades, sem que a sua origem, idade, género, etc., os condicione.

4.2 DIMENSÕES DA DIVERSIDADE, VANTAGENS, DESVANTAGENS E DESAFIOS, SEGUNDO A PERCEÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

A tabela 3 apresenta a grelha de análise que suporta a análise das percepções dos entrevistados relativamente às dimensões da diversidade, vantagens e desvantagens associadas a uma força de trabalho diversa.

Tabela 3. *Dimensões da diversidade, vantagens, desvantagens e desafios para as organizações*

Categoria temática	Dimensões de análise	Indicadores	Ocorrências
Dimensões da diversidade e vantagens, desvantagens e desafios para as organizações	Dimensões da diversidade existentes nas organizações	Nacionalidade	B1, V1, V2, V3, P1, B6, B7, P2, P3, B11, V6, V7, B12, B13, B14, B15
		Idade	B3, V2, B4, V3, V4, B5, P1, B8, P2, B12, B13, B14, B15
		Género	B3, V2, B4, B5, V5, P1, B6, B7, B8, B9, P3, B10, V7
		Religião	B1, P1, B6
		Formação Académica	V3, P2, P3, B11
	Vantagens decorrentes da diversidade existente	Partilha de conhecimentos, pensamentos, ideias, experiências e vivências	B4, V4, P3, B6, B10, V6, B12, B15, B2, V5, B8, B13, P2, V2,
		Formas de agir/ trabalhar distintas	V1, B13, V3, V4
		Promoção e facilitação da mudança	V3
	Desvantagens e desafios decorrentes da diversidade existente	Barreiras linguísticas	B1, V2, B4, P1, B6, B12
		Diferenças culturais	B2, V4
		Diversidade de género	B5
		Existência de conflitos	B7, B8, P2, B10, B13, P1, V3, V4, V6
		Dificuldades de adaptação/integração	V3, B11, B14

		Dificuldades em gerir a diversidade por parte dos gestores	B3, B5, V5, B7, B8, B15
--	--	--	-------------------------

- **Dimensões da diversidade existentes nas organizações**

Todas as organizações estudadas apresentam diferentes tipos de diversidade, quer seja a nível da nacionalidade, idade, género, religião ou formação académica. Seguem alguns pareceres ilustrativos:

Do ponto de vista da idade, temos uma grande diversidade, temos idades compreendidas entre os 20 e os 78 anos. O nosso presidente do conselho de administração que está no ativo, portanto o fundador do projeto, tem 78 anos e temos, também, colaboradores com 20 anos. Do ponto de vista da religião, também temos diversidade. Naturalmente, não ando a perguntar aos colaboradores quais são as suas convicções religiosas, ainda assim consigo perceber que temos naturalmente católica, mas temos também colaboradores que são testemunhas de jeová e sei porque suscita desafios na gestão de recursos humanos. (P1)

Nós continuamos a ser um município muito de masculino, temos uma vereadora a tempo inteiro e dois vereadores e um presidente (homens), e da oposição temos dois vereadores e uma vereadora, portanto há aqui um desequilíbrio. Como classes de dirigentes nós somos doze neste momento com três dirigentes (feminino), e evoluímos porque começamos com uma, depois passamos para duas e recentemente passamos a ser três. (B3)

Então nós temos, para além dos portugueses – naturalmente tínhamos alguns portugueses de descendência de outras nacionalidades, ou seja, têm dupla nacionalidade, como por exemplo português-sul africano, português-inglês, português-alemão – temos alemães, temos brasileiros, temos indianos, paquistaneses, nepaleses, venezuelanos, uruguaios, e não me estou a lembrar de mais nenhum. (V1)

A nível da escolaridade, temos pessoas com o 1º ciclo, outras com mais formação, nomeadamente com licenciaturas e mestrados. (V3)

- **Vantagens decorrentes da diversidade existente**

Ao nível das vantagens associadas a uma força de trabalho diversa, abaixo estão descritos os indicadores segundo a perceção dos entrevistados. Um grande número de entrevistados refere a partilha de conhecimento/pensamentos e de novas ideias como sendo um dos principais benefícios implícitos na diversidade. Esta partilha origina frequentemente um maior número de perspetivas relativamente a um assunto, facilitando o processo de tomada de decisão e a resolução de problemas. Em relação a este tópico, os gestores produziram as seguintes considerações:

Obviamente que a diversidade é sempre vantajosa na medida em que as pessoas que trabalham na organização têm aqui uma partilha de ideias e conhecimentos e, dessa forma, podem abrir horizontes, digamos assim. (P3)

Novas ideias, novos pensamentos, novas formas de ver as coisas são sempre bem-vindas, e acredito que a contratação de colaboradores diversos seja benéfica nesse aspeto. (B10)

Sim, no fundo é o caminho que vamos fazendo, trazer pessoas com raízes culturais diferentes, idades diferentes, com formações académicas diferentes. É isto que nós queremos trazer para dentro da organização, exatamente para enriquecer as nossas equipas e o desempenho das mesmas. (P2)

Também são apresentadas expressões que evidenciam a partilha de experiências e vivências:

Sim, julgo que sim. Há sempre a possibilidade de partilhar e adquirir conhecimentos, não só na produção, que talvez seja a área mais propícia para tal, mas também nas funções administrativas, onde a partilha de experiências possa ser muito vantajosa. (B4)

Considero que sim, existe sempre a partilha de conhecimento e experiências entre os colaboradores, ou mesmo entre colaboradores-chefias, que pode levar à resolução de problemas e conflitos internos, que permite o crescimento e desenvolvimento da organização. (B15)

Estes dados corroboram com a literatura que aponta para o facto de uma força de trabalho culturalmente diversa oferecer inúmeros benefícios às organizações, nomeadamente a resolução de problemas e a tomada de decisões. Os grupos diversos apresentam uma base alargada de experiências, bem como uma variedade de perspetivas que origina elevados níveis de análise crítica (Cox & Blake, 1991).

A diversidade na forma como os colaboradores reagem perante determinada situação e como trabalham é considerada também um benefício de uma força de trabalho diversa. Por vezes, formas diferentes de fazer determinada tarefa podem originar a otimização de processos e redução de custos. Seguem citações que ilustram esta ideia:

Eu sou da opinião que quanto mais diversos, melhor. O resultado do trabalho do nosso dia-a-dia é mesmo assim, nós trabalhamos com vários colegas e vemos as diferenças que existem. Nós até podemos fazer o mesmo, mas a forma como falam sobre o assunto, como reagem a determinadas coisas, o que damos importância, o que é importante para o outro. (V1)

Sim, na medida em que colaboradores diversos têm formas de trabalhar diferentes, e sendo diferentes não significa que sejam negativas, antes pelo contrário. Considero que beneficiamos com isso, no fundo promovem também o desenvolvimento da empresa nesse sentido. (B13)

Segundo a literatura, equipas heterogéneas promovem criatividade e inovação, uma vez que estes grupos possuem um maior conhecimento sobre determinada tarefa, bem como habilidades, capacidades e diferentes pontos de vistas (Cox & Blake, 1991), considerações presentes no discurso dos gestores de recursos humanos entrevistados.

Para a profissional da organização V3, a mudança é considerada uma vantagem associada a uma força de trabalho diversa, como sobressai no seguinte comentário:

A diversidade vai trazer sempre formas de trabalhar diferentes, vai trazer novidade, vai trazer mudança, e eu penso que são pontos favoráveis para as organizações. As organizações são como organismos vivos e estão sempre em mudança, convém sempre trazer novas pessoas, e muitas vezes a empresa tem apostado muito em trazer pessoas com mais formação para nos ajudar, também, nesta modernização e reorganizar a empresa e adaptarmo-nos ao mercado. (V3)

Este testemunho enquadra-se no que foi escrito por Kanter (1983), que refere que se os indivíduos apresentam diferenças ao nível da nacionalidade, género, raça, etnia, é expectável que as perspetivas e atitudes relativamente a determinado assunto também sejam diferentes, procurando desta forma aumentar a criatividade e inovação de uma equipa e facilitar momentos de mudança.

- **Desvantagens e desafios decorrentes da diversidade existente**

Relativamente às desvantagens e desafios associados a uma força de trabalho diversa, os resultados mencionados com maior frequência foram a barreira linguística, a existência de conflitos, as dificuldades de gestão e as diferenças de idades. Os entrevistados afirmam que uma das principais desvantagens/desafios da diversidade é a barreira linguística, que não está apenas associada a diferentes línguas, mas também a diferentes sotaques, que podem trazer mais desafios à compreensão de determinados assuntos. As seguintes passagens demonstram este desafio:

Questões simples como o sotaque de alguns colegas que são de outra nacionalidade e que traz, naturalmente, um desafio às reuniões de trabalho. Temos colegas do Brasil que têm um sotaque proveniente de algumas regiões do Brasil onde é acentuado e muito característico, e isto numa reunião de trabalho implica muitas das vezes pedir ao colega para repetir, ou que use uma expressão diferente. (P1)

É só a questão da língua. Por exemplo, tivemos um georgiano durante muitos anos e tínhamos alguma dificuldade na comunicação, às vezes parecia que ele não estava interessado em perceber porque estava cá há tantos anos que deveria perceber melhor o português. (B1)

A comunicação é, de facto, considerada um dos principais desafios implícitos na gestão da diversidade nas organizações, sendo necessária em todas as atividades empresariais e, quando pouco eficaz, pode constituir um dos principais obstáculos ao desempenho organizacional. Comunicar desafia os gestores, mesmo quando estes trabalham com uma força de trabalho homogénea, sendo mais difícil quando os colaboradores falam várias línguas e têm origens culturais diferentes (Adler & Gundersen, 2007). Segundo Cox (1993), vários estudos indicam que os grupos heterogéneos demonstram maiores barreiras de comunicação entre si. Assim, verificase que o fator linguístico pode causar entraves no relacionamento e na compreensão dos colaboradores.

De seguida são apresentadas perspetivas que evidenciam as diferenças culturais como um desafio/desvantagem intrínseca à existência de uma força de trabalho diversa:

Acredito que o choque cultural, por exemplo, possa constituir um desafio ou problema para os colaboradores, mas não é nada impossível. (V4)

As desvantagens, eu diria que só se poderiam associar às vezes com alguma dificuldade, que dentro das próprias instituições há, para lidar com algumas culturas que possam ser muito distantes das nossas e muito diferentes das nossas. (B2)

A presença da diversidade cultural pode dificultar o funcionamento do grupo, nomeadamente pela maior propensão para mal-entendidos e subsequente ansiedade, que resultam num maior desconforto na integração dos membros num grupo, tal como referido pelos gestores de recursos humanos V4 e B2. Assim, após o reconhecimento da existência deste tipo de dificuldades, é fundamental educar os membros das organizações sobre as diferenças culturais existentes, de forma a minimizar efeitos prejudiciais, como a manifestação de preconceitos (Cox, 1993).

A diversidade de género também foi mencionada como constituindo um potencial desafio à gestão da diversidade. O excerto seguinte debruça-se sobre esta questão:

Há sempre desvantagens, quanto mais não seja na dificuldade da gestão, volto a dizer, na diferença de género porque a discriminação positiva que fazemos muitas das vezes torna-se delicada e difícil porque nunca se sabe quando estamos a abrir demasiadas exceções ou quando estamos a ser justos. (B5)

Segundo um estudo de Tsui *et al.*, (1992), os indivíduos que apresentavam diferenças de género em relação aos membros da sua unidade de trabalho apegavam-se menos à organização,

faltavam com maior frequência e as intenções de permanecer na organização eram inferiores. Atualmente as fronteiras entre os papéis masculino e feminino têm desaparecido (Ivancevich & Gilbert, 2000), fazendo com que as mulheres assumam um papel importante nas organizações. Para além disso, Kossek e Lobel (1996) realçam a dificuldade em equilibrar a vida pessoal com a vida profissional dos colaboradores com diferentes estilos de vida e exigências familiares.

Outro aspeto frequentemente mencionado pelos gestores foi a existência de conflitos, realçando presença de comentários racistas e depreciativos nas organizações, bem como a diferença de idades. As seguintes referências ilustram a existência de conflitos:

Nós sabemos que, por vezes, a diversidade cultural pode levar a um aumento de conflito e para isso é preciso gerir bem esses processos. O conflito já foi tido como negativo, mas há o conflito que é necessário, que é importante para as organizações. (B7)

Comentários ao nível racial também já aconteceu com colegas provenientes de países africanos, já aconteceu situações menos simpáticas com cariz racista. (P1)

É importante fazer perceber aos colaboradores de 50 anos que têm um know-how que é importante passarem aos mais novos, e o contrário também se aplica e os mais novos têm de perceber que apesar de terem um curso superior ou de saberem muito de tecnologia, lhes falta know-how do atendimento e do conhecimento do negócio. E, portanto, este é o nosso desafio todos os dias, fazermos com que as nossas equipas trabalhem em conjunto com esta diversidade. (P2)

O conflito é visto como inevitável e mesmo saudável nas organizações (Roberge & Dick, 2010). Todavia, o excesso de conflito ou a sua má gestão pode tornar-se destrutivo para as organizações. As formas de conflito mais usuais junto de uma força de trabalho diversa tendem a acontecer devido às barreiras de linguagem, ao choque cultural ou ao tratamento diferenciado entre os grupos maioritários e minoritários (Cox, 1991). Assim, verifica-se que a eficaz gestão da diversidade é fundamental para combater a existência de conflitos e mal-entendidos nas organizações, tal como mencionado pelos inquiridos. Segundo Ongori e Agolla (2007), os elementos de um grupo podem sentir-se ameaçados e desconfortáveis ao trabalharem com indivíduos de faixas-etárias distintas, o que acontece na organização do entrevistado P2, na qual os colaboradores mais velhos possuem conhecimentos resultantes das experiências que devem ser transmitidas aos colaboradores mais novos, e frequentemente esta partilha não é aceite, causando conflitos no local de trabalho.

Dificuldades de adaptação e integração no país, assim como no método de trabalho, foram também um dos indicadores mencionados pelos profissionais de recursos humanos como sendo um desafio/desvantagem da diversidade. Nas próximas referências é possível conhecer algumas dessas percepções:

Existem desvantagens associadas à adaptação ao nosso país e aos nossos métodos de trabalho, como foi o caso dos colaboradores que vieram trabalhar conosco da Ucrânia. Pela experiência que tenho, quando eles trazem a família, ou a esposa, o processo de adaptação é mais fácil. (B14)

(...) é só fazer esse acompanhamento e verificar realmente se as pessoas conseguem adaptar-se, porque poderá acontecer, por exemplo, alguma nacionalidade que poderá ter dificuldades em adaptar-se à nossa forma de trabalhar. (V3)

De forma a que os grupos minoritários se sintam bem-vindos nas organizações, devem ser realizadas mais atividades e formações com a finalidade de criar um ambiente mais solidário (Gottfredson, 1992). De acordo com D'Netto e Sohal (1999), existem atividades que podem ser desenvolvidas pela gestão de forma a facilitar a integração dos colaboradores diversos, tais como tradução de documentos importantes para as línguas principais no local de trabalho, formações em línguas para os migrantes e formações sobre assuntos culturais. Tal como referido pelos inquiridos, neste tipo de situações as organizações devem fazer o devido acompanhamento dos colaboradores, de modo a facilitar a sua adaptação.

As dificuldades sentidas pelos gestores de recursos humanos em gerir a diversidade também foram mencionadas. Os seguintes excertos são ilustrativos:

A diversidade obriga a um olhar atento, obriga à aceitação, obriga também à reflexão, porque muitas das vezes pensamos que é só de uma forma, mas temos um olhar do outro que é diferente do nosso. Obriga a que façamos uma maior reflexão e que, por vezes, se sofra um bocado com a nossa incapacidade de gerir essa diversidade. (B3)

Na minha opinião existem sempre desvantagens, quando mais não seja dificuldades em gerir os colaboradores diversos. (B15)

A diversidade no âmbito organizacional pode implicar problemas na gestão. De forma a ultrapassar os obstáculos de uma força de trabalho diversa e a beneficiar da mesma, vários autores referem que é fundamental desenvolver culturas que procurem apoiar, valorizar e acolher a diversidade (Carr-Rufino, 1996; Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007).

4.3 A PRÁTICA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

A tabela 4 apresenta a grelha de análise que suporta a análise das perceções dos gestores de recursos humanos relativamente às práticas da gestão da diversidade, em concreto sobre os valores igualdade e diversidade nas declarações de missão e visão; nível de formalização das políticas e práticas da gestão da diversidade; políticas e práticas da gestão da diversidade e, por último, participação dos gestores de recursos humanos em formações no âmbito da diversidade.

Tabela 4. *A prática da gestão da diversidade*

Categoria temática	Dimensões de análise	Indicadores	Ocorrências
A prática da gestão da diversidade	Os valores igualdade e diversidade nas declarações de missão e valores	Presentes (de modo formal)	B1, B2, V2, P1, B10, B11, V7
		Presentes (de modo informal, intrínseco)	V1, B3, B4, V3, V4, B5, V5, B6, B7, B8, P2, P3, V6, B12, B13, B14, B15
		Ausentes	B9
	Políticas e práticas de gestão da diversidade	Presentes de modo formal	B1, B3, V1, B5, B7, P3, B10, B12
		Presentes de modo informal	V3, P1, P2
		Inexistentes	B2, V2, B4, V4, V5, B6, B8, B9, B11, V6, V7, B13, B14, B15
	Especificação das políticas e práticas de gestão da diversidade	Formação em diversidade	B1, P3, V6, V7
		Declarações de não-discriminação	P3, B10, B11, B12
		Políticas de igualdade de género	B3, B5
		Integração de colaboradores diversos	V3, B7, B2
Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal		P1	

		Igualdade de oportunidades	B7
		Recrutamento e seleção	B2, B3, B5
		Gestão criteriosa (princípios da transparência, mérito, responsabilidade e interesse público)	B3
		Sistema de avaliação de desempenho usado em vários países	V1
	Participação dos gestores de recursos humanos em formações de diversidade	Presente	B1, B2, V1, V2, V4, B5, P1, B6, B7, P2, P3, B11, V6, V7, B12, B13
		Ausente	B3, B4, V3, V5, B8, B9, B10, B14, B15

- **Valores igualdade e diversidade nas declarações de missão e valores**

Relativamente à dimensão de análise “os valores igualdade e diversidade nas declarações de missão e valores”, apenas um inquirido negou a sua presença na organização que representa. Nas próximas referências, é possível conhecer algumas perceções que evidenciam a presença (formal e informal) da diversidade nos valores e na missão das organizações:

Sim, aliás é isso que no fundo está no âmbito dos objetivos dos elementos sustentáveis e que, portanto, é a nossa principal missão e tem que estar no dia a dia, naquilo que fazemos, naquilo que é a nossa interação com a comunidade, e também naquilo que é o nosso trabalho do dia a dia. (B2)

Formalmente, a diversidade não está presente na missão da organização. Na prática é evidente que temos em atenção diversas situações, tentando sempre solucionar os problemas da melhor forma possível, não só para a empresa, mas também para o colaborador. (B14)

De acordo com Cox (1991), a diversidade deve estar presente na missão e visão das organizações, de forma a promover o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão da diversidade.

- **Existência de políticas e práticas da gestão da diversidade**

No que concerne à existência de políticas e práticas que visam a gestão da diversidade, pode concluir-se que existem dois grandes grupos de respostas por parte dos participantes no estudo. O primeiro grupo refere a existência de políticas e/ou práticas formais, devidamente documentadas, e que são apresentadas aos recém-colaboradores na sua chegada. O segundo grupo remete para a inexistência de qualquer política ou prática que visa a gestão da diversidade. Menos expressiva é a situação caracterizada pela existência e aplicação informal de tais medidas. Nas próximas referências, é possível conhecer algumas perceções que evidenciam a existência de políticas e práticas formais nas respetivas organizações:

Sim, quer dizer nós não temos uma política estabelecida nesse sentido, mais uma vez o código de conduta fala novamente, aliás o código de conduta não fala apenas das condições de trabalho, mas fala também sobre aquilo que é o compromisso da empresa para com os seus trabalhadores quando eles entram. É um documento que é entregue logo no manual de acolhimento, e que nós na apresentação falamos sobre isso. (B1)

Sim, uma das coisas formais que até consta no nosso regulamento interno é que mediante candidatos na mesma situação, quer de currículos, quer de desempenho nas provas que fazem, em que estejam ao mesmo nível, nós damos preferência ao género que esteja sub-representado na empresa. (B5)

Sim, então nós temos um código de conduta com regras que os colaboradores devem cumprir, que visam o combate à discriminação e apelam ao bom funcionamento da organização e à criação de um bom ambiente organizacional. (B10)

Um pequeno número de organizações inquiridas revela a existências de políticas e práticas informais de gestão da diversidade, como sobressai o seguinte comentário:

É assim, nós não temos de uma forma formal, não é?! Mas de uma forma informal fazemos, tentamos sempre na fase inicial da integração que os novos colaboradores sejam devidamente acompanhados. Quando são questões da nacionalidade, por exemplo, temos sempre isso em conta, procuramos sempre acompanhar para perceber se a pessoa se integra, falamos com as chefias...são aspetos importantes. (V3)

Também são apresentadas expressões que demonstram a inexistência de políticas e práticas, resultado justificado pela ausência de necessidade a esse nível:

Não, não temos isso de práticas que visam gerir uma força de trabalho diversa. Aconteceu uma vez, como já mencionei, na “importação” de trabalhadores da Ucrânia. Nunca tivemos essa necessidade de alterar as nossas instruções de trabalho. Tratamos todos os colaboradores da mesma forma. (B14)

Não sentimos muito essa necessidade porque não temos [uma força de trabalho diversa], é um bocadinho por aí. Tendo obviamente em conta que, sempre que colocados nesse cenário, teríamos em conta essa obrigação, ter um plano que nos permitisse gerir essa mesma diversidade. (B2)

- **Políticas e práticas da gestão da diversidade**

Relativamente às políticas e práticas da gestão da diversidade, ressalta a formação no âmbito da diversidade onde apenas quatro inquiridos responderam que as organizações que representam prestam formações no âmbito da diversidade. O seguinte excerto apresenta este resultado pouco comum na amostra:

Sim, na formação inicial são abordados inúmeros temas e um deles é sobre a inclusão e a diversidade. Este tipo de formação é realizada com o objetivo dos nossos colaboradores estarem recetivos a todos, independentemente da sua origem. (V6)

Os restantes inquiridos responderam que não existe qualquer tipo de formação nesse âmbito, justificando que não sentem essa necessidade, havendo, no entanto, a possibilidade de surgir no futuro. Seguem alguns pareceres ilustrativos:

Não, formação não temos, o que fazemos é sensibilizar as equipas ou as chefias relativamente a essa questão. (V3)

Não temos formação específica sobre a diversidade porque nunca sentimos essa necessidade. (B14)

Segundo Moore (1999), os indivíduos que não possuem determinadas competências relacionadas com a diversidade irão sentir mais dificuldades nos processos de integração com grupos mais heterogêneos. É importante referir que as formações não devem ser realizadas como tentativas de tornar as organizações mais homogêneas, mas sim de criar mecanismos em que os colaboradores possam partilhar as suas opiniões, evitando conflitos, problemas de coesão e falta de comunicação (Moore, 1999). No entanto, apenas quatro das organizações inquiridas prestam formação no âmbito da diversidade, apesar de algumas organizações sensibilizarem as equipas de trabalho para estas questões.

No que concerne às declarações de não-discriminação, quatro inquiridos referem a sua existência nas organizações que representam. Segue um exemplo ilustrativo:

Na organização existe um código de conduta com as políticas sobre a não-discriminação e bom funcionamento organizacional que é igual para todos. (B11)

Os inquiridos referem que estas políticas de não-discriminação estão presentes no condigo de conduta da organização, e são devidamente apresentadas e explicadas aos colaboradores aquando a sua contratação.

No que diz respeito ao indicador “igualdade de género”, os inquiridos B3 e B5 referem que este está presente nos regulamentos internos e códigos de ética, representando valores importantes para as respetivas organizações. Segue um excerto elucidativo:

Sim, posso dizer que a senhora vereadora da educação é elemento que luta muito pela igualdade de género no seu melhor, ou seja, temos de ter as mesmas oportunidades. A perspetiva dela é essa e isso já diz que é um dos valores do nosso município. Aliás a igualdade de género é importante que até está plasmada no regulamento de conduta administrativa e de código de ética, portanto são valores que nós valorizamos. (B3)

Relativamente ao indicador “integração dos colaboradores diversos”, apenas três inquiridos referem a existência desta prática. Segue um exemplo ilustrativo:

Na organização procuramos incluir os novos colaboradores no sentido de tornar o processo de acolhimento mais confortável, em que há uma orientação de alguém que tem mais experiência para permitir uma adequação no processo de integração. (B7)

(...) tentamos sempre na fase inicial da integração que os novos colaboradores sejam devidamente acompanhados. Quando são questões da nacionalidade por exemplo, temos sempre isso em conta, procuramos sempre acompanhar para perceber se a pessoa se integra, falamos com as chefias...são aspetos importantes. (V3)

Em termos de integração dos colaboradores, nós tentamos sempre essa prática, não só para aqueles que nos chegam de novo. Portanto, tentar que durante um determinado período haja essa preocupação em termos de integração e acompanhamento, principalmente com aqueles que nos chegam de fora da cidade, e até de países diferentes, ter essa tutoria de algum modo com os colaboradores. (B2)

Os inquiridos ressaltam a importância do acompanhamento e orientação dos colaboradores, de forma a facilitar o processo de adaptação e integração no local de trabalho.

No que se refere ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional apenas o inquirido P1 indica que se trate de uma prática que presente no dia-a-dia, tal como elucida o exemplo seguinte:

Ela traz desafios quotidianos que naturalmente têm de ser geridos. Por exemplo, um exemplo muito concreto desta gestão da diversidade, como partilhava temos colaboradores que professam este culto religioso das testemunhas de jeová e eles têm reunião de culto às quintas-feiras à noite

e aos sábados, creio eu. Aconteceu ainda há pouco tempo de uma colaboradora que faz turnos, ou seja, alterna entre o horário da manhã e o horário da tarde, nas duas semanas durante um mês em que ela está no horário da tarde que termina às 22h, portanto é das 14h às 22h, ela ver-se-ia impossibilitada de frequentar a reunião que para ela é importante e significativa. Isto obrigou-nos naturalmente, do ponto de vista da gestão de recursos humanos, fazer uma adaptação que permitisse à colaboradora que nessas duas quintas-feiras mensais fizesse o horário normal das 8h às 17h, para que possa sair a tempo e às 20h estar na reunião que para ela é importante. Portanto, esta alteração de horário é um exemplo claro de uma prática que foi pensada, desenvolvida e proporcionada para dar resposta a um aspeto da diversidade cultural. (P1)

É importante que as organizações considerem a vida pessoal dos colaboradores, porque frequentemente o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional gera sentimentos de insatisfação e frustração no local de trabalho, tal como refere Shen *et al.*, (2009), autor que enfatiza a importância da flexibilidade relativamente às horas de trabalho.

Relativamente ao indicador “igualdade de oportunidades”, o inquirido B7 refere a sua tradução empírica nos processos de recrutamento e seleção:

Sim, no que diz respeito ao recrutamento e seleção nós temos práticas e procedimentos e cumprimos regras de recrutamento e seleção que foram criados para garantir princípios de imparcialidade, equidade, de oportunidades que cumprimos de forma a garantir a igualdade de oportunidades. (B7)

Para este inquirido, igualdade significa que todos os indivíduos dispõem dos mesmos direitos, tal como sublinhado pelos autores Japiassú & Marcondes, 2008.

No indicador “recrutamento e seleção” os inquiridos B2, B3 indicam que os processos de recrutamento e seleção são feitos através de concursos abertos, tal como impõe a legislação. Por sua vez, o entrevistado B5 refere que no processo de recrutamento dá preferência ao género sub-representado na organização. Estes exemplos são demonstrados através dos seguintes excertos:

Nós fazemos sempre seleção dos nossos recursos humanos, com concursos abertos, que é isso que nos manda a nossa prática em termos de legislação e, também, em termos de prática de bolsas de investigação que também temos aqui. (B2)

Sim, uma das coisas formais que até consta no nosso regulamento interno é que mediante candidatas na mesma situação, quer de currículos, quer de desempenho nas provas que fazem, em que estejam ao mesmo nível, nós damos preferência ao género que esteja sub-representado na empresa. Ou seja, os motoristas, temos mais homens, por isso vamos dar prioridade às senhoras. (B5)

Segundo Thomas e Elly (1996), as organizações devem promover a inclusão de grupos minoritários, tal como refere o inquirido B5.

A gestão criteriosa segundo os princípios da transparência, do mérito, da responsabilidade e do interesse público é uma política presente na organização B3, tal como indica o seguinte excerto:

A gestão de carreiras é feita pelos meus serviços e também é um dos traços distintivos da nossa divisão. A gestão de carreiras é também a gestão de expectativas, umas são facilmente concretizáveis, outras não. Todas aquelas que facilmente se concretizam, com certeza que nós tentámos alcançá-las, e para nós é uma satisfação quando os colaboradores merecem. Outras, são puras ilusões das pessoas, porque muitas das vezes as pessoas querem, mas não fazem nada para. E nos tempos que correm é assim, as pessoas têm de trabalhar para conseguirem as coisas, e há pessoas que infelizmente não se aperceberam disso. Tentamos fazer sempre uma gestão criteriosa à luz dos princípios da transparência, do mérito, da responsabilidade, do interesse público, a consolidação destes valores por vezes não é fácil, mas o que é certo é que são balizas que nós temos. (B3)

Desta forma, o inquirido ressalta a dificuldade na gestão de expectativas dos colaboradores no âmbito dos processos de gestão de carreiras, referindo que deve ser feita uma gestão criteriosa com base nos princípios da transparência, mérito, responsabilidade e do interesse público.

Por fim, a inquirida da organização V1 refere que a prática de avaliação de desempenho desenvolvida em Portugal serviu de base para outros países como Espanha, Brasil ou França:

Também existe a avaliação de desempenho, onde usamos um sistema feito em Portugal para os portugueses, tendo três linhas diferentes mediante a função: trabalhador de escritório, trabalhador de fábrica, ou trabalhador de terreno. Este modelo já tem 5 anos e acabou por servir de base para outros países [onde a empresa opera] como na Espanha, Brasil, Inglaterra, Irlanda, Turquia, França. Ou seja, nós exportamos o nosso sistema e adaptamos às questões locais. (V1)

Com o crescimento da diversidade da força de trabalho, muitas empresas optaram por instituir políticas e práticas específicas de forma a aumentar a inclusão, o recrutamento, a promoção e a retenção dos colaboradores (Mor Barak, 2011), tal como revelado pelos inquiridos deste estudo, sendo possível concluir que há empresas que revelam maior nível de desenvolvimento neste domínio do que outras.

- **Participação dos gestores de recursos humanos em formações de diversidade**

A última dimensão de análise está relacionada com a participação dos gestores de recursos humanos em formações no âmbito da diversidade, quer a nível profissional ou académico. Seguem exemplos ilustrativos:

Aqui sim, foi este ano e teve a duração de 50 horas onde participamos 16 colaboradores, pegamos um de cada departamento e participamos. Devo dizer que foi muito interessante. (B5)

Sim, já participei na faculdade, apenas. (B6)

Já participei numa outra organização antes de vir para aqui, mas aqui não. Já foi há muito tempo, estamos a falar há mais de cinco anos. Na altura havia uma prática na organização onde eu estava, de haver essa preocupação, e aí sim, estamos a falar de muita gente, e, portanto, existia essa prática. (B2)

Um número significativo dos profissionais de recursos que ingeram a presente investigação (#16) já participou em formações no domínio da diversidade. De realçar que Cox e Blake (1991) defendem a importância destas formações, cujo conteúdo deve promover a compreensão das necessidades da diversidade dentro das organizações e responder às diferenças no local de trabalho.

5 - CONCLUSÃO

A gestão da diversidade da força de trabalho, e as problemáticas associadas, constituem um tema cada vez mais presente nas organizações, não só a nível internacional, mas também a nível nacional, em virtude das alterações demográficas, sociais e económicas, com impacto no mercado de trabalho. A diversidade inclui todos os indivíduos, independentemente de etnia, género, idade, antecedentes pessoais e corporativos, função, educação e personalidade. Considera, também, diferenças de estilos de vida, orientações sexuais, origem geográfica, tempo de serviço prestado na organização ou *status* de privilégio ou não privilégio (Thomas, Jr., 1991).

A gestão da diversidade surge com a constatação da existência de uma multiplicidade de indivíduos diferentes nas organizações e que importa gerir de forma eficaz. É, por isso, considerado um processo ativo, que engloba um conjunto de atividades que visam coordenar, dirigir e supervisionar as diferenças existentes entre os indivíduos, de modo a garantir que a organização retira o máximo potencial, procurando alinhar os seus comportamentos com os objetivos da organização (Friday & Friday, 2003). Com o crescimento da globalização dos negócios e com o aumento da diversidade na força de trabalho, muitas empresas optaram por instituir políticas, programas específicos e processos formais, com o objetivo de promover a mudança cultural nas organizações. Colaboradores culturalmente diversos em termos de nacionalidade, género, raça, ou etnia tendem a apresentar uma base alargada de experiências e perspetivas, gerando contributos de valor acrescentado, que originam resultados positivos para o enriquecimento da organização (Ogbonna & Harris, 2006). Desta forma, a colaboração entre pessoas de diferentes culturas assume um papel importante para os profissionais de recursos humanos. Importa referir que em relação à gestão da diversidade, as organizações nacionais devem beneficiar do conhecimento e experiência de empresas em países como os EUA, onde o tema é desenvolvido e recorrente, todavia adaptando as políticas e práticas ao seu contexto nacional (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2010).

A presente investigação teve como principal objetivo analisar organizações com uma força de trabalho caracterizada pela diversidade cultural, de forma a compreender se a diversidade constitui vantagens, desvantagens ou desafios para o funcionamento das organizações, segundo a perceção dos gestores de recursos humanos. A investigação é suportada por uma pesquisa qualitativa realizada junto de organizações de diversos setores de atividade, localizadas nos distritos de Viana do Castelo, Braga e Porto. Importa referir que estas empresas, cujos profissionais

de recursos humanos foram entrevistados, detêm diferentes tipos de diversidade, tais como de formação académica, nacionalidades, culturas, género, idade e religião.

Relativamente ao 1º objetivo do presente estudo, o qual visou a identificação das vantagens, desvantagens e desafios inerentes de uma força de trabalho diversa, segundo a perceção dos gestores de recursos humanos das organizações estudadas, é possível concluir que a generalidade dos participantes refere a partilha de conhecimentos, pensamentos, ideias, experiências e vivências como sendo a principal vantagem associada a uma força de trabalho diversa. De seguida, surgem os benefícios relacionados com diferentes formas de trabalhar e agir, bem como a promoção e facilitação da mudança. Assim, é possível concluir que segundo a perceção dos gestores de recursos humanos entrevistados, a diversidade é vantajosa na medida em que facilita a resolução de problemas e a tomada de decisões através da partilha de ideias, experiências e conhecimentos. Uma força de trabalho heterogénea é vista pelos gestores de recursos humanos, também, como promotora de inovação e criatividade, uma vez que os colaboradores possuem maiores conhecimentos relativamente a determinada tarefa, como já concluído por Cox e Blake (1991). A literatura reconhece que a diversidade apresenta benefícios para as organizações que adotam uma abordagem proactiva na sua gestão, em concreto o modelo de gestão da diversidade (Maxwell *et al.*, 2001). Da mesma forma, Kanter (1983) refere que se os indivíduos apresentam diferenças ao nível da nacionalidade, género, etnia, é expectável que as perspetivas e atitudes relativamente a determinado assunto também sejam diferentes, culminando na possibilidade de aumento da criatividade e inovação de uma equipa e de facilitação de momentos de mudança.

No que diz respeito às desvantagens e desafios de uma força de trabalho diversa, os gestores de recursos humanos referem a existência de conflitos, as possíveis barreiras linguísticas e as dificuldades em gerir a diversidade por parte dos mesmos, como sendo os mais recorrentes. A presença da diversidade cultural pode dificultar o funcionamento do grupo, nomeadamente pela maior propensão para mal-entendidos e subsequente ansiedade, que resultam em maiores dificuldades de integração, tal como enunciado por Mannix e Neale (2005) – autores que referem que a diversidade no local de trabalho poderá originar efeitos negativos, incluindo conflitos entre grupos, redução da satisfação no local de trabalho e, conseqüentemente, um desempenho mais fraco. Importa realçar a perspetiva de grande parte dos gestores recursos humanos inquiridos, referindo que reconhecem a existência das desvantagens e desafios da diversidade, mas que estes são facilmente contornáveis através de políticas e práticas que visam a sua eficaz gestão. Assim,

após o reconhecimento da existência deste tipo de dificuldades, as organizações devem desenvolver culturas que acolham, valorizem e apoiem a diversidade (Carr-Rufino, 1996; Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007). Aqui também estão associadas as práticas de gestão de recursos humanos que servem os propósitos de igualdade de oportunidades e da promoção de uma força de trabalho diversa através de políticas e práticas que propiciam a realização do seu potencial máximo.

Em relação ao 2º objetivo, que procura verificar a existência de políticas e práticas que visam a gestão da diversidade nas organizações inquiridas, os dados recolhidos revelam que catorze organizações não apresentam qualquer política ou prática de gestão de diversidade, tendo os respetivos gestores de recursos humanos justificado que não sentem essa necessidade e que os problemas que surgem são facilmente resolvidos através de medidas pontuais. Por outro lado, a existência e aplicação, das políticas e/ou práticas nas demais organizações (#11) está dividida em dois tipos, formal ou informal, onde no primeiro grupo as políticas estão devidamente documentadas e são apresentadas aos recém-colaboradores na sua chegada.

No que diz respeito ao 3º objetivo, procurou-se identificar os mecanismos utilizados pelas organizações de forma a ultrapassarem os desafios impostos por uma força de trabalho diversa, segundo a perceção dos gestores de recursos humanos. A formação no âmbito da diversidade, a existência de políticas de não-discriminação, o acompanhamento dos colaboradores diversos, o cumprimento com a legislação e a preferência pelo género subvalorizado nos processos de recrutamento e seleção foram os indicadores mencionados com maior frequência pelos inquiridos. Por outro lado, políticas de igualdade de género, medidas de equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, iniciativas de igualdade de oportunidades, gestão criteriosa com base nos princípios de transparência, mérito, responsabilidade e interesse público, e por fim, sistemas de avaliação de desempenho com diretivas específicas para cada função, aplicado em vários países, constituem outras práticas mencionadas pelos gestores, todavia com menor expressão. Assim, é possível concluir que, entre as organizações que compõem a amostra, há organizações que estão mais desenvolvidas relativamente à gestão da igualdade e da diversidade no local de trabalho. Tal como refere Mor Barak (2011), o crescimento da diversidade na força de trabalho em todo o mundo deu origem à instituição de políticas e programas específicos com o objetivo de aumentar a inclusão, o recrutamento, a promoção e a retenção das minorias.

Quando questionados sobre o conceito de diversidade, os profissionais de recursos humanos que participaram no estudo apresentaram uma definição sem dificuldade aparente,

enunciando várias características diferenciadoras dos indivíduos, nomeadamente idioma, crenças e religião, hábitos e costumes, e origem; por outro lado, as características mencionadas com menor frequência foram idade, formação académica, etnia e orientação sexual. Estes resultados vão de encontro do referido por Roberge e Dick (2010), autores que declaram que a definição de diversidade geralmente aceite remete para as diferenças entre os indivíduos sobre qualquer atributo que possa levar à perceção de que um difere do outro. Usualmente, estes atributos estão relacionados com características demográficas, traços de personalidade, valores pessoais, características funcionais, crenças, religião, orientação sexual, ou características de saúde física e mental.

Os resultados da investigação tornaram evidente que o conceito de igualdade de oportunidades é do conhecimento dos gestores de recursos humanos entrevistados, os quais enunciaram que os indivíduos devem ter as mesmas oportunidades e os mesmos direitos, quer seja a nível da progressão profissional, a nível da remuneração, ou até na própria admissão na organização, independentemente da sua origem cultural, étnica, religiosa ou social. Segundo o autor Erickson (2003) o conceito visa a promoção da igualdade de oportunidades, bem como a distribuição justa dos benefícios e encargos sociais, como o acesso à saúde, à educação e a meios de subsistência, pelos seus membros.

Relativamente à presença dos valores de igualdade e diversidade na missão e valores da organização, praticamente todos os gestores de recursos humanos entrevistados indicaram que os valores diversidade e igualdade estão presentes nas organizações que representam, ainda que tal possa ocorrer de modo informal, ou seja, subjacente à prática da organização, mas não explanado em documentos oficiais. De referir que Cox (1991) indica que a diversidade deve estar presente na missão e valores das organizações, com o objetivo de facilitar a gestão da diversidade.

O presente estudo permitiu responder às questões colocadas, no âmbito dos objetivos definidos, onde foi possível realizar uma análise sobre a diversidade no local de trabalho, segundo a perceção dos gestores de recursos humanos. Com os resultados obtidos é esperado que se possa contribuir para o interesse desta temática nas organizações nacionais, tendo em conta os efeitos positivos de uma força de trabalho culturalmente diversa.

Em relação aos contributos do estudo para a prática da gestão nas organizações, o presente estudo aponta para a importância do tema diversidade nas organizações, uma vez que, muitas organizações procuram sobreviver a um mercado cada vez mais global. O desenvolvimento das práticas de gestão da diversidade é essencial, na medida em que facilita os relacionamentos

nas organizações, contribuindo para a satisfação dos colaboradores, bem como a sua vontade em permanecer na organização.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Existem várias limitações que merecem ser referidas na presente investigação, sendo que, por sua vez, as mesmas podem levar a sugestões para pesquisas futuras.

Primeiramente, importa realçar que a investigação adotou uma metodologia qualitativa, pelo que, apesar dos resultados obtidos terem contribuído para o conhecimento, os mesmos não podem ser generalizados, aplicando-se apenas às organizações estudadas. De seguida, a informação foi fornecida por um grupo selecionado, i.e., gestores de recursos humanos, podendo constituir um fator limitador, dado que a percepção de outros entrevistados poderia apontar para resultados distintos (Wentling, 2000). Fica a sugestão, portanto, para a realização de estudos futuros com recurso a metodologia quantitativa, com enfoque em outros atores, eventualmente em organizações de outras dimensões, podendo, ainda, ser consideradas outras localizações do país.

Como limitações do estudo pode-se mencionar, também, a ausência de resposta por parte das organizações integrantes dos *rankings Best Workplaces 2020*, segundo o Great Place to Work Institute, e *top 50* de diversidade do site *DiversityInc*. Por fim, a recolha de dados para o estudo iniciou-se em março de 2020, coincidindo com a pandemia, constituindo desta forma outra limitação para o estudo, uma vez que o atendimento ao público de uma grande maioria das empresas contactadas estava temporariamente encerrado, o que dificultou o acesso aos profissionais de gestão de recursos humanos. Para além disso, houve condicionantes no acesso a outros recursos, tais como, idas à universidade e biblioteca.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior* (5 ed.). USA: Thomson South-Western.
- Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bagilhole, B. (2010). Applying the Lens of Intersectionality To UK Equal Opportunities and Diversity Policies. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27(3), pp. 263-271.
- Barbosa, I., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing Diversity in Academic Organizations: A Challenge to Organizational Culture. *Women in Management Review*, 22(4), pp. 274-288.
- 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*, 20(1), pp. 97-112.
- Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity Management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), pp. 413-421.
- Brabo, T. M. (2009). *Gênero, Educação e Política: Múltiplos Olhares*. São Paulo: Ícone.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Carta Portuguesa para a Diversidade*. (s.d.). Obtido em Janeiro de 2020, de shorturl.at/iyzl8
- Comissão Europeia. (2007). *Ano Europeu da Igualdade de Oportunidades para Todos (2007) - Para uma Sociedade Justa*. Obtido de Comissão Europeia: shorturl.at/oNX08
- Cox, T. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 34-47.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity* (Vol. 6). San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.

- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), pp. 45-56.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), pp. 68-80.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). The Discipline and Practice of Qualitative Research. Em *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Vol. 2ª ed, pp. 1-28). Londres: Sage Publications.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2006). O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens. Porto Alegre: Artmed.
- Diário da República nº. 165/2006, S. I.-0.-2. (2006). *Lei nº46/2006 - Diário da República nº 165/2006, Série I de 2006-08-28 - DRE*. Obtido de Diário da República Eletrónico: shorturl.at/dkJSW
- Dipboye, R., & Colella, A. (2005). *Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases*. Mahwah: Society For Industrial and Organizational Psychology.
- D'Netto, B., & Sohal, A. (1999). Human Resource Practices and Workforce Diversity: An Empirical Assessment. *International Journal of Manpower*, 20(8), pp. 530-547.
- Erickson, P. (2003). Social Justice. Em K. Christensen, & D. Levinson, *Encyclopedia of Community: From the Village to the Virtual World* (pp. 1309-1314). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Espírito Santo, P. (2015). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais* (Vol. 2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Fonseca, M. L. (2009). Imigração, diversidade e novas paisagens étnicas e culturais. Em U. C. Portuguesa, *Povos e culturas* (Vol. 13, pp. 519-559).
- Friday, E., & Friday, S. (2003). Managing Diversity Using a Strategic Planned Change Approach. *Journal of Management Development*, 22(10), pp. 863-880.

- Glastra, F., Meerman, M., Schedler, P., & Vries, S. d. (2000). Broadening the Scope of Diversity Management: Strategic Implications in the Case of the Netherlands. *Relations Industrielles*, 55(4), pp. 698-721.
- Gottfredson, L. (1992). Diversity in Developing Diversity Programs. *Jackson, S.E., & Associates (Eds.)*, pp. 279-305.
- Guba, E. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic inquiries. *Communication and Technology Journal*, 29, pp. 75-92.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1988). Do Inquiry paradigms imply inquiry methodologies? Em *Qualitative approaches to evaluation in education: the silent scientific revolution* (pp. 89-115). Londres: Praeger.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hirsh, E. (2014). Beyond Treatment and Impact: A Context-Oriented Approach to Employment Discrimination. *American Behavioral Scientist*, 58 (2), pp. 257-273.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Holstein, J., & Gubrium, J. (2004). *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. Londres: Sage Publications.
- Ivancevich, J., & Gilbert, J. (2000). Diversity Management: Time for a New Approach. *Public Personnel Management*, 29, pp. 75-92.
- Júnior, N. F., & Júnior, Á. d. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. 7, 242-243.
- Jabbour, C. C., Gordon, F. S., Oliveira, J. H., Martinez, J. C., & Battistelle, R. A. (2011). Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), pp. 58-74.
- Japiassú, H., & Marcondes, D. (2008). *Dicionário Básico de Filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

- Jesuino, J. C. (2002). Latin Europe cluster: From South to North. *Journal of World Business*, 37(1), pp. 81-89.
- Jonsen, K., Maznevski, M., & Schneider, S. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An International Perspective. *Journal of Cross Cultural Management*, pp. 35-62.
- 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), pp. 589-617.
- Kapoor, C. (2011). Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), pp. 284-293.
- Kickul, J., & Gundry, L. (2001). Breaking through boundaries for organizational innovation: new managerial roles and practices in e-commerce firms. *Journal of Management*, 27, pp. 347-361.
- King, L. (2004). *Measures and Meanings: The Use of Qualitative Data in Social and Personality Psychology*. Sage Publications.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., . . . Thomas, D. (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
- Konrad, A., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 787-820.
- Kossek, E. E., & Lobel, S. (1996). *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge: Blackwell Business.
- Kossek, E. E., Pichler, S., & Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity. Em *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 53-74). Sage Publications.
- Lalanda, P. (1998). Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa sociológica. *Análise Social*, 33(148), p. 874.

- Lima, F. A. (2010). *Contribuições para uma Teoria da Discriminação nas Relações do Trabalho*. São Paulo: Faculdade de Direito da USP.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1991). *Naturalistic Inquiry*. New York: Sage Publications.
- Mannix, E., & Neale, M. (2005). What Differences Make a Difference?: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, pp. 31-49.
- Marshall, C., & Rossman, G. (2011). *Designing Qualitative Research*. Los Angeles: SAGE.
- Marvin, S., & Girling, G. (2000). What is Managing Diversity and Why does it Matter? *Human Resource Development International*, 3(4), pp. 419-433.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. Sage.
- Maxwell, G., Blair, S., & McDougall, M. (2001). Edging towards managing diversity in practice. *Employee Relations*, 23(5), pp. 468-482.
- Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 2-15.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. (1996). Ethnic Diversity and Creativity Small Groups. *Small Group Research*, 27(2), pp. 248-264.
- Merton, R. (1972). Insiders and Outsiders: A Chapter in the Sociology of Knowledge. *American Journal of Sociology*, 78(1), pp. 9-47.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (Vol. 2^a ed). Thousand Oaks, Sage.
- Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), pp. 208-217.
- Mor Barak, M. (2011). Diversity Management: Paradigms, Rationale, and Key elements. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, pp. 234-251.
- Nkomo, S. M., & Cox, T. J. (1996). *Diverse Identities in Organizations*. Em S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, Handbook of Organization Studies: SAGE Publications.

- Ogbonna, E., & Harris, L. (2006). The dynamics of employee relationship in an ethnically diverse workforce. *Human Relations*, 59(3), pp. 379-406.
- Ongori, H., & Agolla, E. (2007). Critical Review of Literature on Workforce Diversity. 12(4), pp. 72-76.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., & Barnett, W. (1989). Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), pp. 21-37.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54, pp. 129-147.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, M. P. (2003). *Ação Social na Área do Emprego e de Formação Profissional*. Lisboa.
- Richard, O., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *The Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 255-266.
- Roberge, M. É., & Dick, R. V. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20, pp. 295-308.
- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing: The art of hearing data* (Vol. 2^a ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Santos, S. (1999). Métodos Qualitativos e Quantitativos na Pesquisa Biomédica. *Jornal de Pediatria*, 75(n^o6), pp. 401-406.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (Vol. 5^a ed). Pearson Education.
- Saxena, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, pp. 76-85.

- Shen, J., Chanada, 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, pp. 235-251.
- Slater, S., Weigand, R., & Zwirlein, T. (2008). The business case for commitment to diversity. *Business Horizons*, pp. 201-209.
- Talke, K., Salomo, S., & Rost, K. (2010). How Top Management Team Diversity Affects Innovativeness and Performance via the Strategic Choice to Focus on Innovation Fields. *Research Policy*, 39, pp. 907-918.
- Thomas Jr., R. R. (2002). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Human Resource Management*, 1-32.
- Thomas, D., & Ely, R. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74, pp. 79-90.
- Thomas, Jr., R. R. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force By Managing Diversity*. AMACOM Books.
- Treviño , L. K., & Nelson, K. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right* (5 ed.). USA: Wiley.
- Tsui, A., Egan, T., & O'Reilly, C. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), pp. 549-579.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa : Fundação Calouste Gulbenkian.
- Wentling, R. M. (2000). Evolution of Diversity Initiatives in Multinational Corporations. *Human Resource Development International*, 3(4), pp. 435-450.
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, pp. 77-140.
- Yang, Y., & Konrad, A. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group and Organization Management*, 36, pp. 6-38.

APÊNDICE I - PEDIDO DE COLABORAÇÃO

Assunto: Colaboração em Estudo de Mestrado

Exmo.[a] Sr.[a],

Neste momento estou a desenvolver o meu estudo de Mestrado em Estudos de Gestão na Universidade do Minho, sob a orientação da Prof. Doutora Iris Barbosa, da mesma universidade.

O estudo tem como objetivo principal analisar organizações com forças de trabalho culturalmente diversas, de forma a compreender se a diversidade constitui vantagens, desvantagens ou desafios no funcionamento das organizações.

Venho por este meio pedir a colaboração desta organização no estudo. Para tal, é necessário entrevistar o responsável pelos recursos humanos, ou, no caso de não haver este cargo, a pessoa responsável por esta tarefa. A entrevista terá a duração de cerca de 30 minutos. Para facilitar a análise dos dados as entrevistas serão gravadas em formato áudio. Caso a organização não queira ver o seu nome divulgado no estudo, podemos usar um nome fictício.

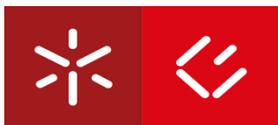
Por fim, terei todo o gosto em prestar esclarecimentos sobre o estudo em questão e a entrevista que pretendo realizar. Caso a resposta seja positiva, podemos marcar o dia consoante a disponibilidade da organização.

Agradeço desde já a atenção.

Com os melhores cumprimentos,

Catarina Morgado

APÊNDICE II - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão
Mestrado em Estudos de Gestão

Braga, março 2020

Eu, _____, concordo em participar no estudo sobre o tema: **“Diversidade Cultural no mercado de trabalho, segundo a perceção dos gestores de recursos humanos”**, o qual pretende analisar se a diversidade cultural constitui vantagens, desvantagens ou desafios no funcionamento das organizações.

- Compreendi que tenho o direito de colocar qualquer questão sobre o estudo;
- Informaram-me de que a entrevista seria gravada em áudio e permito que assim seja;
- Aceito que as minhas perspetivas sejam integradas nos resultados do estudo e possam ser publicadas pelo autor da investigação para fins académicos;
- Informaram-me de que existirá total confidencialidade no que diz respeito ao nome do entrevistado, tal como da empresa que representa. De igual modo, existirá total anonimato em análise de conteúdo de respostas;
- Compreendi que este documento será conservado de forma segura pelo autor da investigação e será destruído no fim do estudo.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do investigador: _____

APÊNDICE III - GUIÃO DA ENTREVISTA

Nome:

Função:

Setor de Atividade:

- 1- O que entende por diversidade? E por igualdade de oportunidades?
- 2- Quais os diferentes tipos de diversidade existentes na sua organização (ou seja, diversidade de pessoas em termos de nacionalidade, idade, género, religião, entre outros)?
- 3- A diversidade é um assunto presente nos valores e missão da organização?
 - a) Se sim, porquê?
- 4- A organização que representa detém outras políticas e práticas que visam gerir a diversidade da força de trabalho?
 - a) Se sim, quais?
- 5- Na organização existem funções que só podem ser desempenhadas por certos grupos de identidade específicos (ex.: só homens, só mulheres, só portugueses?). Se sim, quais? Se não, porquê?
- 6- A organização que representa presta formação no âmbito da diversidade?
 - a) Se sim, qual o objetivo da formação?
 - b) Qual o público-alvo dessas ações de formação?
 - c) Com que frequência decorrem estas formações?
 - d) Estas formações têm sido benéficas?
 - e) Se não, porquê?
- 7- Alguma vez participou numa formação/ação de formação relacionada com diversidade dentro e/ou fora da organização que representa?
 - a) Se sim, por que razão pretendeu frequentar a formação?

- b) Qual o público-alvo das formações que frequentou?
- 8- A organização possui programas e atividades de acolhimento e integração dos colaboradores?
- a) Se sim, quais?
- b) Com que frequência são realizadas?
- c) Qual o público-alvo das mesmas?
- d) Se não, considera importante a existência deste tipo de programas de acolhimento e integração dos colaboradores? Porquê?
- 9- A organização apresenta práticas de gestão de recursos humanos, como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento ou gestão de carreiras?
- a) Se sim, quais?
- 10- Acredita que a empresa tira partido da forma como distribui os colaboradores pelas tarefas, ou seja, os empregados realizam tarefas correspondentes ao seu talento e competências? Porquê?
- a) Se sim, tal tem sido vantajoso? Porquê?
- b) Se não, acredita que seria vantajoso para a empresa aproveitar as qualidades dos colaboradores nas áreas adequadas ao seu talento e competências?
- 11- Considera que a aposta numa maior diversidade da força de trabalho por parte da organização poderia trazer-lhe benefícios? Se sim, quais e porquê? Se não, porquê?
- 12- Considera que a aposta numa maior diversidade da força de trabalho por parte da organização poderia trazer-lhe desvantagens? Se sim, quais e porquê? Se não, porquê?
- 13- Na organização que representa, alguma vez se confrontou com desafios impostos por uma força de trabalho diversificada?
- a) Se sim, quais? Como é que estes forem geridos?