



# DIVERSIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Lígia Susana Rebelo Aguiar de Barros Correia

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada (Applied Management) na Universidade Católica Portuguesa.

Março de 2024

Dissertação escrita sob a supervisão do Professor Doutor Sérgio Paulo de Jesus Moreira.

## RESUMO

A diversidade é cada vez mais um ativo raro e inimitável a valorizar no contexto organizacional. Como qualquer organização tem o seu próprio ecossistema de diversidade, avaliar se as diferenças têm impacto no desempenho, quer em equipa, quer a nível organizacional, revela-se de primordial importância e consubstancia o objetivo central deste estudo. A metodologia de investigação para validar esta questão, permitiu avaliar também o papel determinante da gestão e a influência da liderança no contexto da diversidade versus o desempenho da organização. Os resultados obtidos na unidade de análise selecionada evidenciaram um impacto positivo da diversidade a nível operacional, a nível de mercado e a nível financeiro, bem como contributos para a aquisição de vantagem competitiva e criação de valor.

**Palavras-Chave: Diversidade; Gestão da diversidade; Liderança da diversidade; Impacto da diversidade, Desempenho organizacional.**

## **ABSTRACT**

Diversity is increasingly a rare and inimitable asset to be valued in the organizational context. As any organization has its own diversity ecosystem, assessing whether differences have an impact on performance, both as a team and at an organizational level, is of prime importance and substantiates the central objective of this study. The research methodology to validate this question also allowed us to evaluate the determining role of management and the influence of leadership in the context of diversity versus the performance of the organization. The results obtained in the selected unit of analysis showed a positive impact of diversity at the operational, market and financial levels, as well as contributions to the acquisition of competitive advantage and value creation.

**Keywords: Diversity; Diversity management; Diversity leadership; Impact of diversity; Organizational performance.**

## INDICE

<b>I – ENQUADRAMENTO</b> .....	5
1.1 Génese e objetivo do estudo.....	5
<b>II – DIVERSIDADE</b> .....	6
2.1 Conceitos de diversidade.....	6
<b>III – A DIVERSIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b> .....	9
3.1 A diversidade nas organizações.....	9
3.2 Políticas e iniciativas de diversidade.....	10
3.3 A gestão da diversidade.....	12
3.4 Modelos de gestão da diversidade.....	14
3.5 O impacto da diversidade no desempenho das equipas.....	16
3.6 O impacto da diversidade no desempenho das organizações.....	19
3.7 Como liderar a diversidade .....	20
<b>IV – A DIVERSIDADE E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b> .....	23
4.1 Desempenho organizacional.....	23
4.2 Vantagem diversidade, vantagem competitiva e criação de valor.....	24
<b>V – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	26
5.1 Unidade de análise.....	26
5.2 Princípios éticos e deontológicos.....	26
5.3 Método de pesquisa.....	26
5.4 Técnicas e procedimentos de recolha e análise de dados.....	28
<b>VI – INTERPRETAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	30
<b>VII – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	45
<b>VIII – LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS</b> .....	50
<b>IX – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	52
<b>X – ANEXOS</b> .....	65

# **I – ENQUADRAMENTO**

## **1.1 Gênese e objetivo do estudo**

Atualmente, o conceito de diversidade é entendido de uma forma muito diferente das perspectivas tradicionais focadas no gênero e na raça, refletindo uma visão mais abrangente, sobretudo, a nível empresarial. De um problema, com maior enfoque na igualdade de oportunidades e não discriminação, passou a ser uma oportunidade de aumentar conhecimento e de criar valor.

As diferentes culturas, ideias, conhecimentos, visões, estilos de liderança e metodologias de trabalho são agora considerados ativos das organizações, que contribuem para o incremento da criatividade e inovação, fatores diferenciadores que promovem, não só um melhor desempenho, como ganhos de competitividade no mercado global.

Por isso, as empresas estão cada vez mais a apostar na diversidade, na sua estratégia, na promoção de políticas inclusivas, num ambiente de trabalho aberto, acolhedor e incentivador, numa comunicação eficaz, que permitam identificar soluções para os seus problemas e/ou potenciar respostas diferentes, de alguma forma imprevisíveis, face aos seus concorrentes.

Considerando que cada empresa tem a sua própria cultura organizacional, o seu próprio ecossistema de diversidade, avaliar se as diferenças têm ou não impacto no desempenho, quer em equipa, quer a nível organizacional, revela-se de extrema importância e, por essa razão, constituem o objetivo deste estudo.

A metodologia de investigação para validar esta questão, permitirá avaliar também o papel da gestão e a influência da liderança no contexto da diversidade versus o desempenho da organização, bem como os contributos para a aquisição de vantagem competitiva e criação de valor.

## II – DIVERSIDADE

### 2.1 Conceitos de diversidade

A diversidade na gestão remonta a 1987, sendo que a partir dos anos 90 o tema começou a ser debatido em vários contextos relacionados com a cultura e a história, nos quais a diversidade se viria a destacar como um fator autoidentificador em grupos. O conceito expandiu-se quando os pesquisadores começaram a perceber que atributos como a raça e o género não eram as únicas formas de diferenciação entre os trabalhadores (Kochan et al., 2003), e passaram a incluir também a idade, antecedentes pessoais, educação, personalidade, estilos de vida, orientações sexuais, origens demográficas, entre outras características (Thomas, Jr., 1991). Numa aceção mais atual, o termo surgiu pela primeira vez no relatório “Workforce 2000” publicado pelo Instituto Hudson, o qual veio demonstrar que a força de trabalho era heterogénea, sendo constituída por indivíduos que se diferenciavam em relação ao género, idade, etnia, etc. (Kapoor, 2011).

Especificamente, a *Diversidade* é uma noção que se refere à diferença, à variedade, à abundância de coisas distintas, à divergência, o oposto de homogeneidade, e está diretamente ligada aos conceitos de pluralidade, multiplicidade, diferentes ângulos de visão ou de abordagem, heterogeneidade e variedade. Contudo, a diversidade não tem uma definição universal, é um conceito em si mesmo diverso existindo múltiplas definições.

Entre as definições mais restritas de diversidade, dando ênfase apenas a características diferenciadoras, como a etnia, o género e a raça, temos a definição de Jonsen et al. (2011) que referem o caso de Lau e Murnighan (1998) relativamente à limitação a diferenças demográficas como a idade, o género, a raça e a estabilidade de emprego, a definição de Cross, Katz, Miller e Seashore (1994) que entendem a diversidade “com um foco em assuntos sobre o racismo, sexismo, heterossexismo, classicismo e outras formas de discriminação a nível individual, de grupo e de sistema” e a definição de (Cox, 1993) que refere a diversidade cultural como “a representação, num sistema social, de pessoas com diferenças de afiliação de grupo de significância cultural”.

Entre as definições que ampliam a visão da diversidade, distingue-se a de Thomas Jr. (1991) 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, estilos de vida, orientações sexuais, origem geográfica (...)”; a de Loden e Rosener (1991) e Hanashiro e Godoy (2004) que distinguem a diversidade humana em duas dimensões que permitiam diferenciar um grupo de pessoas de outro: a dimensão primária, como “...aquelas diferenças humanas imutáveis que são inatas e/ou que exercem um importante impacto na nossa socialização e um impacto contínuo na nossa vida.” e, a dimensão secundária, que poderia ser mudada, já que molda a nossa imagem e a visão do mundo com impacto sobre a nossa autoestima.

Jackson e Ruderman (1996), apresentam a diversidade em três domínios: diversidade demográfica (baseada no género, etnia e idade), diversidade psicológica (baseada em valores, crenças e conhecimento) e diversidade organizacional (baseada em antiguidade, função e nível hierárquico). Mac-Grath, Berdahl e Arrow (1996), expõem 5 dimensões que podem ser homogéneas ou heterogéneas: 1 - atributos demográficos ou significados sociais de inserção, tais como: a idade, etnia, género, orientação sexual, constituição física, religião e educação; 2 - conhecimentos, habilidades e capacidades relacionadas com a atividade a desenvolver; 3 - valores, crenças e atitudes; 4 - personalidade e perfil cognitivo e comportamental; 5 - estatuto no grupo de trabalho e na organização (posição hierárquica, especialização profissional e antiguidade).

Williams e O'Reilly (1998), perspetivam a diversidade no contexto da psicologia social, definindo a diversidade como “qualquer atributo que a pessoa usa para dizer a si própria que outra pessoa é diferente”. Contextos específicos acabam por evidenciar alguns atributos comparativamente a outros, quer eles sejam relevantes ou não para a tarefa. Se forem relevantes, podem afetar o funcionamento do grupo.

Mazur (2010), recorre a uma analogia para apresentar as várias dimensões da diversidade: um icebergue que tem no topo, a dimensão primária, mais visível (como o género, a idade, a etnia, as incapacidades e a raça), formando as dimensões básicas de discriminação; abaixo da superfície, as características como a religião, cultura, orientação sexual e política que constituem a dimensão secundária e, por fim a dimensão terciária, num nível mais profundo, correspondente às características centrais da identidade individual, que engloba os momentos históricos vividos.

Kapoor (2011), defende que esta pode ser designada de diversidade moderna, sendo possível identificar duas categorias de características diferenciadoras: As mais visíveis e fáceis de identificar (como idade, género, raça) que constituem a primeira categoria. Outras, mais difíceis de identificar (como o nível educacional, o estilo de vida, as ambições e objetivos, valores pessoais e sistema de crenças, orientação sexual, formas de pensamento, personalidades, atitudes, crenças), que constituem a segunda categoria. Ambas contribuiriam para produzir perfis únicos dos indivíduos, criando diferenças e semelhanças. Ao interagir, influenciavam-se mutuamente, emergindo ou sendo demonstradas diferentemente consoante as circunstâncias, na medida em que umas teriam maior relevância do que outras em determinados contextos.

Jonsen et al. (2011), por sua vez, apresentam uma interpretação alternativa: dividem a diversidade entre visível ou demográfica (na qual se inclui a diversidade de género, raça e idade) a diversidade invisível ou informacional (na qual encontramos a experiência de trabalho, os antecedentes educacionais e funcionais e a estabilidade de emprego), a valorização da diversidade (devido à cultura ou religião) e por último as características psicológicas como personalidades e atitudes.

As definições mais abrangentes, justificam-se pelo facto das pessoas com diferenças não visíveis, como por exemplo, a orientação sexual “também poderem experimentar discriminação e como resultado não poderem utilizar todo o seu potencial no trabalho” (Kapoor, 2011). Outras dimensões da diversidade, por exemplo, os antecedentes educacionais, podem ser relevantes a nível profissional.

Uma visão mais ampla do conceito de diversidade pode ser útil para ajudar os membros das organizações a respeitar, entender e a gerir a diversidade dentro das organizações (Moore, 1999).

### III – A DIVERSIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

#### 3.1 A diversidade nas organizações

Nos últimos 40 anos, foram muitos os especialistas que conduziram estudos para analisar os efeitos da diversidade (raça, sexo, idade, educação, personalidade, etc.) no desempenho da força de trabalho (Williams e O'Reilly, 1998).

Cox (1991), foi um dos estudiosos na área, na perspectiva da valorização da diversidade, sugerindo um aumento da eficiência das equipas. Ely e Thomas (2001) tentaram entender como a diversidade demográfica pode influenciar os grupos de trabalho baseando-se no princípio de que a diversidade aumenta a “bolsa” de recursos disponíveis (tais como as perspectivas, estilos, conhecimentos e visões), para os problemas mais complexos. Investigadores como (Williams & O'Reilly, 1998) defendiam que a diversidade quando é bem gerida pode beneficiar as organizações e em última instância melhorar o desempenho.

No âmbito da gestão, vários estudos foram realizados no que diz respeito ao impacto da diversidade a nível organizacional, em específico sobre os resultados, a produtividade e a eficiência e eficácia da organização (Larkey, 1996), tendo sido observadas também diferenças baseadas na cultura, nos valores, atitudes e comportamentos dos gestores, uma vez que cada um de nós tem um conjunto de atitudes e crenças, que são evidenciadas em situações de gestão (Adler & Gundersen, 2007).

Numa perspectiva contrária, foram desenvolvidos trabalhos com enfoque nos resultados negativos da diversidade, sugerindo que esta pode ser prejudicial para o desempenho das equipas (Williams & O'Reilly, 1998). É certo que ao aumentar a diversidade, aumenta o potencial de produtividade, mas pode aumentar também a complexidade dos processos e comprometer os resultados.

Por isso, não obstante as equipas multiculturais poderem contribuir para a resolução de muitos problemas, com reflexos positivos na produtividade, têm frequentemente mais dificuldades que os grupos homogéneos na avaliação e na integração de perspectivas, o que pode levar a perdas

de produtividade. Para além da dificuldade em atingir consensos, podem ainda ter dificuldades de interpretação, problemas de comunicação, de perceção e avaliação, devido às diferenças culturais subjacentes que originam desacordo nas expectativas, na adequação da informação relevante e nas necessidades de decisões particulares, evidenciando níveis mais altos de *stress* do que os membros de equipas homogéneas.

Como concluem Milliken e Martins (1996) a “diversidade parece ser uma espada de dois gumes, por um lado, aumenta a oportunidade para a criatividade, por outro, aumenta a probabilidade dos membros do grupo ficarem insatisfeitos e falharem na identificação com o grupo”, ou seja, a existência de diversidade na força de trabalho, introduz na organização vantagens, mas também constrangimentos que acabam por influenciar o desempenho das equipas e da organização.

### 3.2 Políticas e iniciativas de diversidade

Na última década, a evolução demográfica, a migração e a globalização, transformaram a diversidade num verdadeiro desafio para as organizações, o que fez emergir a necessidade de desenvolvimento de políticas e programas específicos com o objetivo de gerir a diversidade no local de trabalho (Wentling, 2000). Algumas vertentes de estudo de programas de diversidade referenciavam a conformidade, a harmonia, a inclusão, a justiça e a transformação como aspetos mais importantes a considerar nesse âmbito, enquanto outras, concluíam que as organizações estavam a gerir a diversidade porque contribuía para melhorar a produtividade e a competitividade, para criar melhores relações de trabalho entre os colaboradores, para incrementar a responsabilidade social e responder a preocupações legais.

Matton & Hernandez (2004), destacam três pontos críticos no que concerne às iniciativas de diversidade e à liderança: responsabilidade; paixão pela diversidade e envolvimento sustentado. O compromisso do líder com a diversidade tem de ser visível e transversal a toda a organização, o envolvimento dos colaboradores deve ser sustentável, ou seja, todos devem ser responsabilizados pelos resultados a alcançar, a organização deve promover o potencial dos seus colaboradores alinhando a diversidade com os objetivos estratégicos do negócio.

Para o efeito, é necessário definir diversidade, atribuir responsabilidade e desenvolver indicadores de diversidade.

Para (Shen et al, 2009) as políticas de não-discriminação (seja de género, raça, salarial ou outro) e ações de formação contribuem para a formação da consciência da diversidade, o aumento da integração e da coesão melhorando os resultados individuais e organizacionais. De igual forma, ações de *mentoring*, *coaching* e de *networking* para superação das barreiras e adaptação face às diferenças individuais, como sugere Mcmillan-Capehart (2003), a criação de programas de inclusão, a realização de mostras culturais e programas voluntários constituem a base da promoção da igualdade e da inclusão. Neste contexto, muitas empresas criaram políticas e iniciativas para promover o recrutamento, a inclusão, a promoção e a retenção de colaboradores diferentes dos escalões privilegiados da sociedade (Mor Barak, 2011).

A par da diversidade, a responsabilidade social tem vindo a tornar-se uma variável importante na estratégia competitiva das empresas. De acordo com Rodriguez (2004) a responsabilidade social engloba uma série de ações, comportamentos e atitudes, com destaque para a valorização da diversidade uma vez que tem como finalidade reduzir a discriminação nas empresas. Apesar de muitas empresas encararem essa atividade como uma obrigação para com a sociedade, seja por motivos políticos ou de imagem, a valorização da diversidade vai muito além disso.

Com a aprovação, em 2015, da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável pelas Nações Unidas, e com a Resolução A/C.2/70/L.59 sobre Cultura e Desenvolvimento Sustentável aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, a mensagem do Dia Mundial da Diversidade Cultural para o Diálogo e o Desenvolvimento Sustentável (celebrado todos os anos em 21 de maio) é mais importante que nunca. A Assembleia Geral das Nações Unidas declarou este dia pela primeira vez em 2002, após a aprovação pela UNESCO da Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural de 2001, que reconhece a necessidade de se “aumentar o potencial da cultura como meio de alcançar prosperidade, desenvolvimento sustentável e coexistência pacífica mundial”.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aí preconizados podem ser alcançados de maneira mais efetiva ao aproveitar o potencial criativo das diversas culturas existentes no mundo, bem como ao promover um diálogo contínuo para garantir que todos os membros da sociedade beneficiem do desenvolvimento sustentável.

Em Portugal, a *Carta Portuguesa para a Diversidade*, lançada em 31 de março de 2016, é um dos instrumentos voluntários criados com o objetivo de encorajar os empregadores a implementar e desenvolver políticas e práticas internas de promoção da diversidade. O documento surgiu na sequência dos esforços desenvolvidos pela Comissão Europeia, nomeadamente, na “Declaração de Roma” (2014) e na definição das prioridades da *Estratégia Europa 2020*, contemplando medidas concretas a serem tomadas para promover a diversidade e a igualdade de oportunidades no trabalho.

A discriminação tem sido uma matéria à qual a União Europeia tem dedicado especial atenção, designadamente, na aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre as pessoas, sem distinção de género (Diretiva 2006/54/CE), origem racial ou étnica (Diretiva 2000/43/EC), ou no estabelecimento de um quadro geral de tratamento no emprego e na atividade profissional (Diretiva 2000-78-CE).

A nível nacional, para além das medidas para a diversidade, igualdade e não discriminação no âmbito da Estratégia Nacional 2018-2030, podemos ainda salientar outros diplomas: (*Anexo I - Medidas para a diversidade, equidade e inclusão*).

### 3.3 A gestão da diversidade

Esta perspetiva de gestão surgiu, inicialmente, como uma resposta às alterações demográficas incluindo o aumento da presença de mulheres, minorias raciais e imigrantes, no local de trabalho e na população em geral (Agocs & Burr, 1996). A ideia era promover os efeitos positivos da inclusão, demonstrando o caminho a seguir para gerir as diferenças em vez de assegurar um tratamento igual para todos (Jonsen et al. 2011; Kapoor, 2011).

Mas, o fenómeno da globalização, as mudanças da força de trabalho e a crescente representação de minorias fez aumentar também a reflexão sobre a diversidade, evoluindo os debates sobre as obrigações legais e morais, tornando-se a gestão da diversidade uma necessidade inevitável (Jonsen et al., 2011).

Gerir a diversidade significa considerar as diferenças das pessoas que compõem uma organização, criando uma unidade, em que os vários indivíduos se possam identificar nela, apoiando um sistema organizacional que contribua para a concretização dos objetivos da empresa e permita gerir os recursos humanos por forma a atingir o seu potencial máximo sem qualquer discriminação. Para concretizar esse objetivo deve ser feito um ajuste da cultura organizacional, valores, sistemas e processos de forma a valorizar o capital humano (Ulrich, 2003).

Para Kalev e os seus colegas (2006), existem programas para a diversidade como os planos de ações afirmativas, formação em diversidade e avaliação de diversidade para gestores, programas de *networking* e de *mentoring*, que podem contribuir para incentivar e desenvolver a diversidade. Neste âmbito, Thomas Jr (1991), citado por Fleury e Jacomette (2000) salienta que [...] a gestão da diversidade cultural implica uma abordagem holística, para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial, na realização dos objetivos da empresa. Não é um *kit* com soluções prontas, nem um programa para se resolver os problemas da discriminação e do preconceito, mas um processo em que as pessoas aprendem a interagir com as diferenças.

No que diz respeito à gestão de pessoas na diversidade, (Richard e Johnson 2001, citados por Castillo, 2005) argumentam que a diversidade afeta a eficácia da empresa dependendo da sua estratégia, política de recursos humanos e características do ambiente em que atua. A gestão da diversidade seria um modelo de gestão de pessoas no qual as políticas se reforçam mutuamente e se alinham com a cultura que valoriza a diversidade. As iniciativas de recursos humanos relativas a programas de gestão de diversidade teriam como objetivo promover uma maior integração entre as diferenças (Costley; Santana-Melgoza; Todd, 1994).

Os estudos na área têm vindo a demonstrar que a gestão da diversidade constitui um fator estratégico para a competitividade e para o sucesso económico das empresas (Maxwell et al., 2011), pelo que os gestores devem incrementar a diversidade da força de trabalho para melhorar a eficiência dos grupos de trabalho (Ely & Thomas, 2001), sendo necessária uma gestão ativa da diversidade nas organizações para não ficarem em desvantagem competitiva (Cox, Lobel & McLeod, 1991).

Segundo (Mor Barak, 2011), as questões relacionadas com a gestão da força de trabalho diversa não surgem da heterogeneidade, mas da incapacidade de os gestores compreenderem a sua dinâmica e alavancarem o seu potencial. Por esse motivo, gerir grupos de trabalho diversos é um dos desafios mais difíceis e importantes nas organizações modernas (Harrison et al., 2002).

### 3.4 Modelos de gestão da diversidade

Os primeiros artigos académicos sobre o tema da gestão da diversidade foram publicados no início dos anos 70, mas o interesse prático surgiu no final dos anos 80 com os primeiros movimentos nos E. U. A. para mobilização da diversidade nas organizações, devido a pressões políticas ou imposições legais. Posteriormente, o interesse centrou-se nas ações proactivas relativamente à diversidade como um potencial de desenvolvimento e de melhoria do ambiente de trabalho.

A este propósito, Agars e Kottke (2006) vieram demonstrar como a organização se deveria preparar para migrar de um estado para outro (da imposição para a aceitação) e tirar melhor partido dessa situação. Dessa forma, mais do que ser tolerante com o “diferente”, o gestor, os colaboradores e conseqüentemente a organização como um todo, lidam com a diversidade como provinda da relação com as pessoas, e não apenas com o conceito externo do que é diversidade.

Os trabalhos de Taylor Cox (1991 e 2001), Gary Powel (1993), Thomas Jr. (1991 e 1996) e Golembiewski (1995) contribuíram decisivamente para a mudança de paradigma nesta área. Na Tabela 1 apresenta-se a síntese das diversas abordagens da gestão da diversidade consoante os autores, bem com as características principais de cada uma delas, sendo que em todos os modelos apresentados, o ponto comum é a atuação do líder.

Autores	Característica principal
Cox (1991)	Tipos de organização face à diversidade: monolítica, pluralista e multicultural
Powel (1993)	Igualdade de oportunidades para as minorias
Thomas Jr (1991 e 1996)	Alteração de valores culturais com a inclusão da diversidade
Golembiewski (1995)	Mudança da política e processos organizacionais pela aceitação da diversidade como valor cultural
Cox (2001)	Acompanhamento das atividades implementadas para manutenção da gestão da diversidade

Tabela 1. Abordagens da gestão da diversidade.

Por outro lado, Richard e Johnson (2001) citados por Castillo (2005) mostram como a diversidade pode ser orientada pela organização, traçando um paralelo entre organizações que, ou assumem a diversidade como pertencente ao mundo organizacional, ou a procuram evitar.

Esta abordagem conduziria a dois modelos: **Modelo de orientação pela diversidade** e **Modelo de orientação pela identidade**, como a seguir se sistematiza:

Modelo	Orientação pela diversidade	Orientação pela identidade
Cultura Organizacional	A diversidade é vista como um objetivo. A organização valoriza a diversidade.	A diversidade é um problema que deve ser superado (a nível moral, político, legal e no mercado de trabalho).
Processo de Aculturação	Pluralismo: aceitação e inclusão de todas as culturas.	Assimilação: adotam-se as normas da maioria.
Política de Recursos Humanos	As políticas de diversidade são ponderadas de forma global e as políticas de recursos humanos consideram os efeitos sobre a diversidade e o rendimento.	As políticas de recursos humanos têm enfoque no indivíduo enquanto parte da força de trabalho global e não consideram as implicações da diversidade.
Empregados	A diversidade é entendida como um objetivo. Os empregados são avaliados em função dos objetivos da diversidade.	A diversidade não se discute.
Resultados	Organização mais diversificada. A diversidade na organização melhora os resultados.	Organização menos diversificada. A diversidade prejudica os resultados.

Tabela 2. Modelos de orientação pela diversidade e pela identidade.

Fundamentando a argumentação em autores como Cox & Blake (1991), Konrad & Linnehan (1995), Lepak & Snell (1999), Ely & Thomas (2001) e McMillan-Capehart (2004), Yang Yang (2005) viria, de forma inovadora, a categorizar três tipos de estruturas de gestão com base nas diferentes motivações das organizações relativamente à diversidade: estruturas estratégicas, institucionais e configuracionais. Para o efeito, considera "estruturas de gestão da diversidade" o conjunto de iniciativas, regras, procedimentos, políticas e atividades que as organizações adotam para recrutar e contratar pessoas de diferentes origens culturais. Estas estruturas (1) vinculam a diversidade às estratégias organizacionais; (2) mantêm as diferenças da população ou do grupo através do desenvolvimento de processos de socialização individual ou de mercados internos de trabalho; (3) ligam a diversidade aos sistemas de recompensa da organização; (4) vinculam a diversidade aos principais processos para agregar valor e aumentar a adaptabilidade da organização. O seu objetivo principal é, simultaneamente, atingir o sucesso nos negócios e evitar os efeitos negativos do aumento da diversidade.

Tendo em conta as suas especificidades, os três tipos de estruturas de diversidade acabam por ter implicações diferentes na criação do capital de diversidade, vantagens de processo e criação de valor.

### 3.5 O impacto da diversidade no desempenho das equipas

Uma equipa não é apenas um grupo de trabalho, é um conjunto de pessoas com uma ligação socio-afetiva, cujos esforços coletivos são orientados para a realização de um objetivo comum. Isto significa que existe interdependência entre todos os seus membros e que a *performance* de cada um é alavancada pela interação em equipa, em que o resultado supera a soma aritmética das partes. Os estudos de Guzzo (1996) corroboram isso mesmo, ao substituir o conceito de grupo pelo conceito de equipa no âmbito da psicologia organizacional.

Katzenbach & Smith (1993) consideram que a distinção entre grupo e equipa deve ter por base os resultados do desempenho. Se por um lado o desempenho resulta do que os membros fazem individualmente, o desempenho das equipas inclui, para além do trabalho de cada membro, o produto do trabalho que é realizado coletivamente. Deste modo, torna-se pertinente saber como trabalhar as diferenças entre os membros de um grupo, uma vez que vão afetar os processos grupais, as atitudes e o desempenho.

A diversidade como característica de um agrupamento reflete então o grau com que, objetiva ou subjetivamente, existem diferenças entre os membros pertencentes a esse grupo – sem presumir, que os seus membros tenham necessariamente consciência dessas diferenças (Knippenberg & Schippers, 2007). As diferenças interagem, assim, com um conjunto de fatores individuais, grupais e organizacionais que permitem estabelecer o impacto da diversidade no desempenho individual e organizacional. O desempenho individual (que terá reflexos no desempenho do grupo) é dividido em variáveis de resposta afetiva, como satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho, e em variáveis de desempenho (performance, mobilidade no cargo e compensação). Já os resultados organizacionais podem estar relacionados com a qualidade do atendimento, o volume de *turnover*, a qualidade do trabalho e os resultados financeiros (Cox, 1994).

Limongi-França, (2004) argumenta que a diversidade traz à organização aspetos positivos como a troca de conhecimentos e valores, a reflexão, a identificação e a intensificação das relações interpessoais na procura de novos valores pessoais, propiciando o enriquecimento do clima organizacional pela interação e pela inclusão das pessoas. Essa interação e a própria diversidade cultural afetam e refletem a aprendizagem social. Em contrapartida, a segregação, a indiferença e o medo do desconhecido são referidos com resultados negativos da diversidade. A existência de confronto originado nos choques das diversidades pode ser encarada como um aspeto positivo, quando há amadurecimento das relações de trabalho e de aprendizagem na integração das diferenças. No entanto, esse mesmo confronto pode gerar situações problemáticas e desgastantes no ambiente de trabalho.

Ainda no que diz respeito às relações interpessoais, (Tsui; Gutek, 1999 citado por Mcmillan-Capehart, 2003) considera que a diversidade pode originar processos psicossociais que resultam em categorias sociais nas quais pode ocorrer isolamento, desconforto e confusão e, em contraponto, tensão criativa e solução de problemas.

Para Castillo (2005) a gestão da diversidade tanto pode trazer impactos positivos ou negativos para as pessoas da organização. Ocorrem impactos negativos quando as pessoas “[...] procuram relacionar-se com pessoas similares (paradigma da atração pela semelhança) e, por conseguinte, os membros menos integrados têm maior nível de rotação. O nível de conflito também pode ser aumentado pela incorporação de pessoas com interesses diferentes.

Para Wood Junior (2004) a “[...] a tensão na diversidade é um problema apenas quando interfere na realização dos objetivos organizacionais.”. Por isso, se a diversidade se tornar numa adversidade, esta ocorre em primeiro lugar no âmbito das relações entre pessoas, pelo que o foco da atenção deve ser orientado para a gestão de pessoas, na dimensão organizacional.

De acordo com o modelo desenvolvido por Milliken e Martins (1996), a diversidade apresenta diferentes dimensões e tem impactos diferentes no curto e no longo prazo na produtividade de grupos heterogéneos. Os autores dividem os impactos da diversidade organizacional sobre os indivíduos em duas dimensões temporais de curto e longo prazo e por tipos de impacto: os impactos afetivos, relacionados com a identificação e a satisfação da pessoa com o grupo; e os cognitivos, considerados como a habilidade do indivíduo em processar a informação, perceber e interpretar estímulos, além de tomar decisões, conforme a seguir se apresenta:

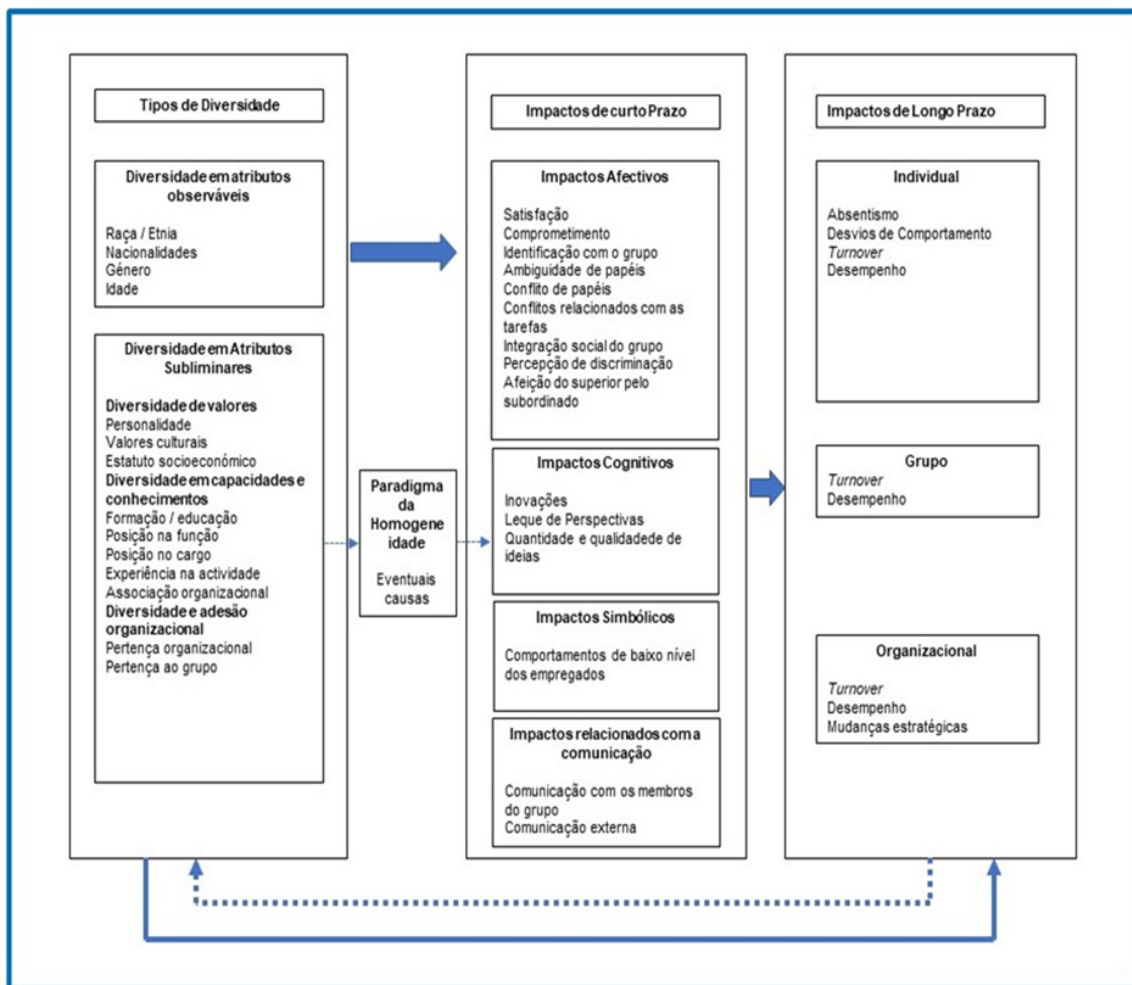


Figura 1. Adaptado de Milliken e Martins; Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups; Academy of Management Review (1996).

Em 1998, Williams & O'Reilly propuseram um modelo integrado o qual viria a constituir-se como um ponto de viragem no âmbito da diversidade nas organizações. Este modelo agrega as três perspetivas teóricas subjacentes ao estudo da diversidade, nomeadamente, *a perspetiva da identidade / categorização social*, *a perspetiva da semelhança / atração* e *a perspetiva da informação / tomada de decisão*, tendo implícitas as variações demográficas que afetam a forma como os grupos funcionam.

### 3.6 O impacto da diversidade no desempenho das organizações

Durante muitos anos os gestores defenderam que o funcionamento da organização se encontrava num âmbito diferente da influência da cultura, como se os resultados organizacionais fossem determinados apenas pela atividade e pela tecnologia, mas a todos os níveis, a cultura influencia, quer o comportamento das organizações, quer o comportamento das pessoas dentro das organizações (Adler & Gundersen, 2007), podendo, posteriormente, o comportamento produzir impactos positivos e/ou negativos nessas mesmas organizações.

As teorias da identidade social e da auto-categorização (Richard et al., 2004), vieram demonstrar que as empresas com diferentes níveis de diversidade cultural experimentavam diferentes dinâmicas e resultados organizacionais. De acordo com a teoria da identidade social, os grupos culturalmente homogêneos comunicavam mais, devido à partilha de visões do mundo e à existência de uma única cultura, sendo que estes fatores poderiam contribuir para aumentar a satisfação, a cooperação e diminuir os conflitos. Pelo contrário, quando a diversidade cultural aumentava, a heterogeneidade estabelecia-se nos grupos de trabalho acabando por gerar o conflito, dificuldades de comunicação e interação, o que por sua vez poderia levar a um desempenho negativo para a organização.

Os autores que se debruçaram sobre o tema, salientaram estas duas vertentes: Golembiewski (1995) defendia que não é necessário gerir a diversidade, mas a sua atitude traz benefícios à organização, tais como: a) reduzir custos sobre o “*turnover*” e o absentismo; b) facilitar a contratação de competências raras; c) desenvolver uma imagem positiva junto a clientes, fornecedores, “*stakeholders*” etc; d) reduzir conflitos dentro do grupo e transformar a energia para gerar inovações ou desenvolver performances; e) diminuir ou eliminar barreiras de

comunicação, com melhorias na solução de problemas e redução de gastos de energia; f) aumentar a capacidade para confrontar as diferenças, possibilitando o incremento da flexibilidade e da responsabilidade. Somam-se também um sentido de justiça e equidade, o de pensar como cliente, a reavaliação da cultura e dos valores e a redução de conflitos.

Mendes (2004), por seu lado, afirma que a gestão da diversidade pode trazer como ativos o aumento da criatividade, da inovação e da capacidade de resolução de problemas, aumento da flexibilidade organizacional, diversificação e aumento de fontes de recursos humanos e ampliação de mercado. A rotatividade e o absentismo podem aparecer como resultados negativos da diversidade na força de trabalho, caso não haja uma identificação do trabalhador com a organização. Cox (2001) menciona ainda outros obstáculos à alta *performance*, como ruídos na comunicação, aumento de conflitos e baixo nível de compromisso.

Entre os estudos com enfoque na criatividade e a inovação, Kanter (1983) destaca que quanto maior a inovação nas organizações, mais ideias existem, sendo possível reconhecer a multiplicidade de pontos de vista que são necessários para resolver um problema.

Também McLeod, Lobel e Cox (1996) vieram demonstrar que equipas diversas têm vantagens de desempenho sobre as equipas homogêneas, especificamente na identificação de soluções, sublinhando que as diferenças étnicas levam a soluções mais criativas.

Outro benefício possível de identificar relaciona-se com a resolução de problemas complexos e a tomada de decisões. Uma força de trabalho culturalmente diversa tem o potencial de resolver melhor os problemas devido a fatores como: maior variedade de perspectivas, maior nível de análise crítica e menor probabilidade de pensamento de grupo (Cox, 1993).

### 3.7 Como liderar a diversidade

Com o avanço da globalização nos últimos anos, as fronteiras culturais foram-se reduzindo e equipas formadas por colaboradores de diferentes países são uma realidade cada vez mais frequente, exigindo uma adaptação dessas pessoas, em particular dos líderes (Davel; Ghadiri, 2013; Chevrier, 2013). À medida que as organizações são desafiadas a agir globalmente, é fundamental selecionar e desenvolver líderes capazes de lidar com a diversidade. Para além da

competência técnica, de relacionamento e experiência organizacional, as diferenças individuais de personalidade e as experiências multiculturais dos líderes também parecem estar relacionadas com as suas competências multiculturais, como tolerância, ambiguidade, flexibilidade cultural e menor etnocentrismo, características próprias dos líderes globais (Caligiuri; Tarique, 2012). Os indivíduos com maior inteligência cultural, identidade global e abertura à diversidade cultural tendem a emergir como líderes reconhecidos em grupos multiculturais (Lisak; Erez, 2015). Considerando que essas características afetam as relações de trabalho e, portanto, a eficácia da liderança, devem ser requisitadas pelas organizações em programas de seleção e desenvolvimento de liderança (Manning, 2003).

A necessidade de investigação aprofundada dos processos em liderança, trouxe também à discussão uma vertente distinta: a liderança como prática cultural (Crevani; Lindgren; Packendorff, 2010). Não existe liderança sem cultura, a liderança parece exigir uma sintonia entre o líder e a cultura na qual ele atua (Leong; Fischer, 2011), a qual viabiliza a comunicação e a capacidade de inspirar e motivar os seus seguidores (House et al., 2004). Por outro lado, os líderes são frequentemente descritos como criadores, gestores e destruidores de culturas (Schein, 1992). Compreender como estes dois fenômenos sociais são inseparáveis, torna-se essencial para o estudo da liderança (Bass; Bass, 2008).

No que diz respeito à interação entre líderes e seguidores, o tema difere dos estudos tradicionais por incorporar uma dinâmica de relacionamentos, a qual é importante para os resultados obtidos nas organizações. Parte dos estudos originais, baseados na noção de cultura social (House et al., 2004) e multiculturalidade em equipas (Lisak; Erez, 2015; Stahl et al., 2010) como fonte de diversidade, colocando desafios à liderança tanto no que diz respeito às relações (o líder e cada um dos membros de sua equipa) como na gestão das dinâmicas interpessoais em equipas de trabalho (o líder e os processos interpessoais na sua equipa). Neste âmbito, deve ser considerada a diversidade relativa aos aspetos individuais, personalidade e atitudes, pelo que os líderes devem verificar o nível de integração necessário para as suas equipas, identificar quais as culturas presentes e se são compartilhadas por todos os membros, identificar os pontos de divergência, as adaptações a efetuar e, como as pessoas se sentem em relação às diferenças culturais no trabalho em equipa (Chevrier, 2013). Para isso, os líderes devem ter uma atenção especial com o diálogo e a comunicação. Neste caso, considera-se que a comunicação é

facilitada quando formas de expressão e gestos relativos a outras culturas são conhecidos (Chanlat, 2013).

Todavia, isso não quer dizer que as organizações podem replicar práticas de liderança de sucesso quando atuam noutros países. Essas práticas podem ser desajustadas, já que se baseiam em pressupostos, comportamentos e valores do ambiente cultural original.

O trabalho do projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) (House et al., 2004), é uma referência nesta área e teve inspiração nos estudos de Geert Hofstede (1991 e 2001), Trompenaars (1993), Schwartz (1999) e Leong e Fischer (2011). O projeto replicou e expandiu a pesquisa desses estudos, mas com enfoque na liderança. O resultado obtido evidenciou um conjunto de nove dimensões culturais, que vieram explicar a situação atual de cada organização investigada (como é), como também determinar a presença ou não de valores (como deveria ser). Evidenciou, também, que o sucesso do trabalho de um líder num país que não o seu de origem depende da compreensão das diferenças culturais, incluindo as variações nas atitudes e da utilização de diferentes estilos de liderança.

Através da comparação das culturas analisadas, foram identificadas 6 categorias de comportamentos de liderança: liderança carismática (ou baseada em valores); liderança orientada para a equipa; liderança participativa; liderança orientada para as pessoas; liderança autónoma e liderança autoprotetora (Munley, 2011).

## IV – A DIVERSIDADE E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### 4.1 Desempenho Organizacional

Um dos desafios para a compreensão do desempenho organizacional consiste na interação entre a abordagem teórica e a observação empírica (Combs, Crook, Shook, 2005), já que se trata de um conceito complexo e multidimensional (Venkatraman e Ramanujam, 1986). A multidimensionalidade é reconhecida por grande parte dos autores, não obstante ser abordada de forma diferente. A abordagem clássica, de Venkatraman e Ramanujam (1986), considera o desempenho organizacional como uma medida da eficácia organizacional numa perspectiva mais ampla: na esfera do desempenho organizacional, insere-se a dimensão operacional, com indicadores não financeiros, como tecnologia e qualidade e, no centro das duas, a dimensão financeira. Combs, Crook e Shook (2005) trazem uma proposta de dimensionalidade decorrente dos resultados, em que o desempenho organizacional é composto pelas medidas de retorno financeiro, crescimento e valor de mercado. Os resultados operacionais, como qualidade e inovação, fariam parte do desempenho operacional, e atuariam como mediador da relação entre os recursos da empresa e o desempenho, traduzindo aquilo que é comumente considerado como desempenho financeiro noutros estudos (Capon, Farley, Hoenig, 1990).

Já o trabalho de Richard e outros (2009) propõe que as dimensões sejam dadas pelo contexto de pesquisa, em que diferentes interesses implicam diferentes medidas. O foco pode ser o contexto de competição e os resultados esperados em cada caso, como a oportunidade de observação e da persistência do desempenho, em que os resultados dependem de tempo para que possam ser observados.

A análise temporal do desempenho é um aspeto importante no estudo da capacidade de manutenção de resultados e de sobrevivência das empresas. Neste contexto, a persistência do desempenho é definida como a porção do desempenho de um período ( $t$ ) que é remanescente do período anterior ( $t-1$ ), com enfoque nas variáveis associadas ao lucro face à média da indústria ou sector (McGahan e Porter, 1999; Waring, 1996). Estes fatores explicariam a manutenção do desempenho no tempo e poderiam determinar a presença de vantagem competitiva (Barney, 1991; Porter, 1985).

Outros autores utilizam o valor de mercado da empresa como uma medida mais abrangente e de longo prazo (Hawawini, Subramanian, Verdin, 2003; Morrow Jr. e outros, 2007).

(Mcguire, Scheeweis, Branch, 1990) defendem medidas de reputação organizacional entre o passado e o futuro da empresa as quais requerem uma observação atenta da atividade organizacional, assim como das séries temporais a analisar, para que fatores aleatórios possam ser superados (Richard e outros, 2009) e para que os efeitos das decisões estratégicas não sejam ignorados.

Como o desempenho organizacional é composto por várias influências, sendo que as mais discutidas são os efeitos dos fatores estruturais da indústria ou sector e dos fatores internos da empresa sobre o desempenho, os estudos sobre a decomposição do desempenho procuram conhecer essas influências pesquisando evidências para os argumentos das escolas de posicionamento de mercado e RBV (Roquebert, Phillips, Westfall, 1996), em que para avaliar os componentes do desempenho financeiro, são analisadas variáveis como o lucro (McGahan e Porter, 1997; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985), o valor de mercado (Hawawini, Subramanian, Verdin, 2003) e o crescimento (Brito e Vasconcelos, 2009).

Apesar da discussão sobre desempenho organizacional não ser consensual, acaba por colocar em evidência aspetos comuns: 1) o reconhecimento da multidimensionalidade; 2) a necessidade de separação das diferentes esferas de influência; 3) a necessidade de relacionar as medidas de desempenho com uma abordagem mais abrangente que explique a vantagem estratégica (Combs, Crook, Shook, 2005; Richard e Outros, 2009, Venkatraman e Ramanujam, 1986).

Esse é o ponto onde o desempenho organizacional encontra a vantagem competitiva.

#### 4.2 Vantagem Diversidade, Vantagem Competitiva e Criação de Valor

O conceito de “*vantagem da diversidade*” baseia-se no trabalho conceitual de vantagem de recursos humanos de Boxall (1996;1998), bem como no trabalho desenvolvido por Ely & Thomas (2001), os quais defendem que a diversidade pode melhorar o desempenho através da capitalização de resultados intermédios. A vantagem da diversidade refere-se ao valor raro de uma força de trabalho diversificada relativamente imóvel e apropriada (Boxall, 1998) e consiste numa vantagem de capital e numa vantagem de processo.

A vantagem de capital, refere-se à existência de recursos diferenciados que podem garantir que a organização ultrapasse os seus concorrentes pela disponibilidade interna de uma variedade de conhecimentos, habilidades e perspectivas. A vantagem do processo, consiste na capacidade de resolução de problemas e em processos de integração social e de comunicação que podem contribuir para executar operações de forma mais rápida, eficiente e eficaz na organização, e, portanto, superar os seus concorrentes. As duas são distintas e complementares.

A vantagem de capital concentra-se nos aspetos quantitativos e estáticos da diversidade, e salienta uma representação independente de diferentes grupos. A vantagem do processo concentra-se em aspetos qualitativos e dinâmicos da diversidade, e salienta a interdependência ou interação entre diferentes grupos.

A vantagem diversidade é, assim, uma tipologia especial de vantagem de recursos humanos e deriva de uma gestão eficaz da diversidade, sendo que as próprias práticas de recursos humanos podem constituir uma vantagem competitiva (Wright & McMahan, 1992).

Cox (2001) vem reforçar esta ideia ao defender que a diversidade pode adicionar valor em áreas como o marketing, resolução de problemas e aquisição de recursos, sobretudo quando existe uma valorização da diversidade como capital humano. O potencial criativo e inovador inerente à força de trabalho diversa podem ser usados como ponte para as fronteiras culturais e para procurar soluções originais de resolução de problemas, ideias de produtos inovadores e iniciativas de marketing específicas e, pode tornar-se numa vantagem competitiva (Pless & Maak, 2004).

Estas abordagens têm pontos em comum com a visão baseada em recursos de (Barney, 1991) que defendia que a utilização de recursos, incluindo o capital humano, de forma diferenciada, permitiria que a organização obtivesse vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A posse desses recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis permitiria sustentar essa vantagem competitiva por um longo período. Como recursos únicos e de propriedade de uma única organização, constituem-se como ativos intangíveis e importantes fatores de diferenciação. Considerando que o valor de mercado de uma empresa resulta da combinação de seus ativos tangíveis e intangíveis, como afirma Stewart (2001), torna-se importante geri-los de forma eficaz por forma a criar e manter o valor económico da empresa.

## V – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 5.1 Unidade de análise

Considerando o objetivo central do estudo: aferir o impacto da diversidade no desempenho organizacional, foi dirigido convite à empresa Caravela – Companhia de Seguros, S.A. (*Anexo 2- Caracterização da unidade de análise*), que prontamente se disponibilizou e colaborou em todas as fases do processo de investigação.

A colaboração da Caravela, S.A. neste estudo permitiu:

- Verificar a existência de uma estratégia e de políticas de diversidade e confirmar a sua implementação e eficácia,
- Verificar o efeito da gestão da diversidade e o papel da liderança,
- Determinar o impacto do desempenho organizacional tendo subjacente a diversidade,
- Avaliar os contributos da diversidade para a produtividade, criatividade e inovação,
- Avaliar os contributos para a aquisição de vantagem competitiva e para a criação de valor.

### 5.2 Princípios éticos e deontológicos

Por forma a salvaguardar os direitos e a integridade pessoal e profissional de todos(as) os(as) participantes envolvidos(as) no estudo, foram assegurados os princípios éticos e deontológicos, nomeadamente, o consentimento informado sobre o estudo a participar, a proteção de dados, a confidencialidade, a privacidade e o anonimato.

Todos os dados recolhidos foram utilizados unicamente no contexto do presente estudo.

### 5.3 Método de pesquisa

Para este estudo, em particular, foi utilizado o método estatístico de abordagem quantitativa e descritiva, com o objetivo de demonstrar como a diversidade impacta o desempenho da organização, sendo que a opção teve subjacente alguns estudos já desenvolvidos nesse âmbito.

Segundo Richardson (1989) “(...) método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenómenos”. Desta forma, todo trabalho de pesquisa deve ser planeado e executado de acordo com as normas que acompanham cada método. Para Gil (2007), pesquisa é definida como o (...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se através de um processo constituído por várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. Só se inicia uma pesquisa se existir uma pergunta, uma dúvida para a qual se quer procurar a resposta. Pesquisar é, portanto, procurar resposta para alguma coisa. Existem diferentes tipos de pesquisa os quais refletem diferentes tipos de abordagem, destacando-se a pesquisa qualitativa e a quantitativa.

Quanto à natureza da pesquisa, esta pode ser aplicada com objetivos diversos. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenómenos de determinada realidade Triviños (1987). Pode ser executada de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador Fonseca (2002).

Quanto ao método, o investigador que pretenda descobrir a frequência ou a distribuição de um determinado fenómeno deverá utilizar o método quantitativo, pois é o que melhor se aplica aos objetivos. Este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de recolha de informação, como no seu tratamento através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas (Richardson, 1989). Tem como objetivo garantir a precisão dos trabalhos realizados, conduzindo a um resultado com menos probabilidade de erro. A coleta de dados evidenciará números (ou informações conversíveis em números) que permitem verificar a ocorrência das situações em análise e a aceitação (ainda que provisória) ou não das hipóteses. Os dados são analisados com apoio da estatística (inclusive multivariada) ou outras técnicas matemáticas. O método é frequentemente aplicado nos estudos descritivos (aqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis), os quais propõem investigar “o que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenómeno como tal. Tem como principal característica ser conclusivo, quantificando um problema para que seja possível entender a dimensão que ele possui e o comportamento do público-alvo.

## 5.4 Técnicas e procedimentos de recolha e análise de dados

A análise documental é uma fonte de informação valiosa para uma primeira base de conhecimento (Bowen, 2009), pelo que foram solicitados à Caravela vários documentos para estudo, nomeadamente, o Relatório e Contas de 2022; Política de Seleção e Avaliação da Adequação dos Titulares das Funções-chave - 21.06.2015; Política de Remuneração - 21.06.2015; Política de Subcontratação - 21.06.2015; Política I – 00 / 2017 de 24/11/2017 - Código de Conduta da Caravela; Política 01/2019 – Sistema Antifraude e OS 15/2020 – Nomeação Gestor de Fraude. Paralelamente, foi consultada a página internet com o objetivo de tornar a investigação mais robusta e contextualizada.

Ainda neste âmbito, foi desenvolvido um questionário abrangente (*Anexo 4 – Questionário*), estruturado com um roteiro de 94 itens, com perguntas fechadas para verificar a questão central deste estudo.

As dimensões a analisar foram divididas em três níveis: i) Diversidade, ii) Diversidade no contexto organizacional, iii) Diversidade e desempenho organizacional, conforme se segue:

Diversidade	
<b>Diversidade e Cultura organizacional</b>	Conhecimento e importância do tema Identificação com a cultura da empresa Vantagens e desvantagens
Diversidade no contexto organizacional	
<b>Estratégias, políticas e iniciativas de diversidade</b>	Definição, implementação, comunicação, acesso à informação e eficácia
<b>Gestão da diversidade</b>	Como a gestão pode influenciar o resultado da diversidade
<b>Desempenho da equipa e da organização</b>	Impacto positivo ou negativo
<b>Liderar a diversidade</b>	O papel do líder
Diversidade e desempenho organizacional	
<b>Vantagem competitiva e criação de valor</b>	Incremento da produtividade, criatividade e inovação Diferenciação relativamente a outras empresas do setor Aquisição de vantagem face a concorrentes Incremento do valor da empresa no mercado

Na parte inicial do questionário, constava uma introdução com informação genérica sobre diversidade, cultura organizacional e diversidade nas organizações para familiarizar os(as) inquiridos(as) com a temática e dar a conhecer alguns conceitos importantes de forma a obter uma resposta mais objetiva. A par da introdução, constava, também, um quadro para levantamento de informação pessoal e profissional com vista á caracterização do universo selecionado: colaboradores(as) e órgãos de gestão da organização.

O questionário foi concebido para ser aplicado por via eletrónica, para os emails dos colaboradores(as), utilizando para o efeito um formulário online que permitiu não só a recolha de dados como o respetivo tratamento.

De forma a possibilitar a quantificação e o posterior tratamento estatístico dos dados, optou-se por utilizar no questionário, uma Escala de Likert (Likert, Rensis, 1932), par, de 4 pontos de importância, com o objetivo de obter uma resposta positiva ou negativa a uma afirmação, sem fornecer uma opção neutra:

1. Discordo totalmente;
2. Discordo;
3. Concordo;
4. Concordo totalmente.

Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os inquiridos especificam o seu nível de concordância com uma afirmação, ou seja, permitem aferir a concordância da informação recolhida com o referencial teórico.

A opção por este tipo de escala teve subjacente um conjunto de vantagens, nomeadamente, a facilidade de implementação, as opções permitirem respostas quantificáveis, a possibilidade de análise e classificação das opiniões e a simplicidade em responder.

Após o questionário ter sido totalmente respondido, cada item foi analisado separadamente e, em alguns casos, as respostas dadas foram somadas para criar um resultado por grupo de itens, já que os dados gerados pela escala de Likert são mais fáceis de serem sistematizados, avaliados e comparados.

Os dados recolhidos com as respostas ao questionário, os documentos e informação da empresa foram analisados, avaliados e processados, comparados entre si e os resultados descritos no ponto 6 – Interpretação e apresentação dos resultados.

## VI – INTERPRETAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Como resultado da aplicação do questionário na Caravela – Companhia de Seguros, S.A., foram obtidas 113 respostas válidas num universo de 150 colaboradores(as). A taxa de resposta corresponde a 75,3%, resultado considerado expressivo e consistente para o presente estudo.

As respostas têm carácter opinativo e interpretativo e refletem a forma como os colaboradores(as) perspetivam a variável “*Diversidade*” no contexto da Companhia, bem como o seu impacto no desempenho das equipas e da organização.

Não obstante a recolha de informação ter sido direcionada para o Relatório e Contas de 2022, para a página internet e outros documentos da organização, a análise, tratamento e sistematização das respostas ao questionário teve em conta os dados fornecidos e atualizados a 2023.

No que diz respeito ao género, a distribuição é equilibrada entre Homens (48,2%) e mulheres (51,8%), situando-se a idade média nos 44 anos.

O país de origem / nacionalidade dos colaboradores(as) é maioritariamente portuguesa (91,9%), existindo casos menos expressivos de outros países como França (5,4%), Angola (1,8%) e Moçambique (0,9%).

No que diz respeito às habilitações, a percentagem de colaboradores(as) com o nível secundário e licenciatura é a mesma (41,1%), sendo que 19,6% têm uma pós-graduação, não existindo registo de qualquer doutoramento.

A permanência na empresa situa-se nos 55,4% relativamente aos colaboradores com mais de 10 anos de antiguidade, nos 12,5% no intervalo dos 2-3 anos e, nos 10,7% no intervalo de mais de 5 anos. Nos restantes intervalos, não existem diferenças acentuadas, evidenciando-se uma estabilidade no quadro de colaboradores(as), com uma baixa taxa de rotatividade, o que constitui um aspeto bastante positivo no contexto organizacional.

Relativamente à categoria profissional, podemos constatar que 33,6% dos colaboradores(as) desenvolvem a sua atividade a nível técnico, 24,8% a nível comercial, 23,9% a nível administrativo e, 6,2% desempenham outro tipo de funções não especificadas. A área operacional representa 88,5% face a 13,3% da área de gestão (entre 5,3% ao nível da supervisão e 8% ao nível da direção), indo ao encontro do perfil típico de recursos humanos de uma empresa seguradora.

Os restantes dados recolhidos através do questionário permitiram efetuar ainda a análise das três dimensões propostas neste estudo:

## **6.1 Diversidade**

Nesta primeira dimensão, pretendeu-se averiguar **6.1.1 - o conhecimento e importância da diversidade, 6.1.2 - a identificação com a cultura da empresa e 6.1.3 - vantagens e desvantagens para a organização**. A sistematização de dados permitiu chegar às seguintes conclusões:

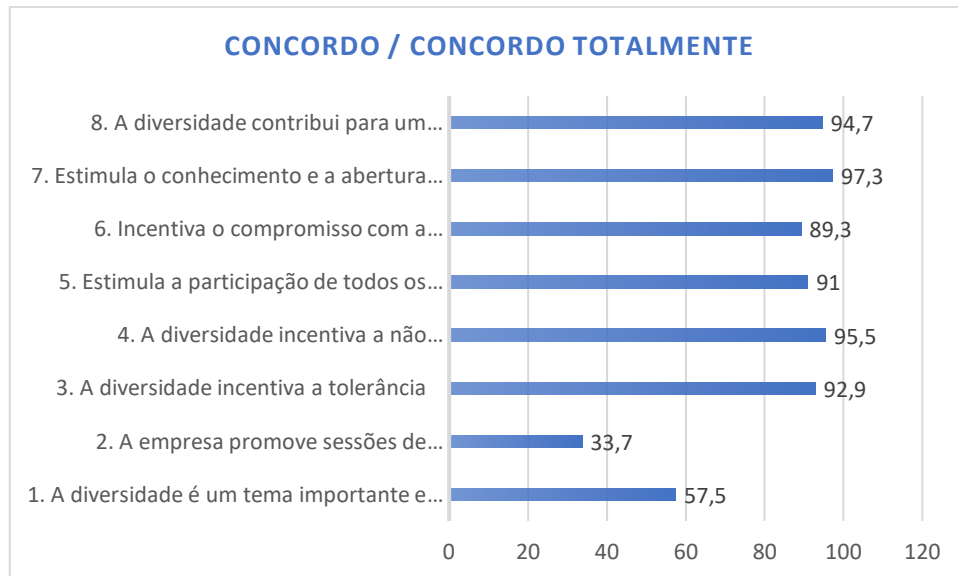
### ***6.1.1 - O tema Diversidade é importante e está presente na organização?***

O tema está presente na organização. Mais de metade dos(as) inquiridos(as) (57,5%) concordam que é um assunto frequentemente abordado, quer pelas chefias, quer pelos colaboradores(as). A sua importância evidencia-se quando é questionado o papel da diversidade no incentivo à tolerância (92,9%), no incentivo à não-discriminação (95,5%), no compromisso com a organização (89,3%), no estímulo à participação de todos os colaboradores (91%), no contributo para um ambiente de trabalho positivo e inclusivo (94,7%), destacando-se neste âmbito o estímulo ao conhecimento e abertura de mentalidades (97,3%).

Evidenciou-se também na taxa de resposta ao questionário, na ordem dos 75,3%, com a adesão e colaboração de grande parte dos(as) colaboradores(as), manifestando bastante motivação e interesse na temática.

No entanto, 42,4% discordam relativamente à presença e importância do tema na organização e 66,4% opina que esta não promove sessões de sensibilização e formação sobre a diversidade. Estes resultados indicam que apesar do tema ser conhecido e valorizado, não é incentivado na prática, existindo diferenças entre as crenças individuais e as práticas organizacionais.

O quadro seguinte, que evidencia a concordância dos(as) colaboradores(as) relativamente a esta questão, sustenta os resultados:



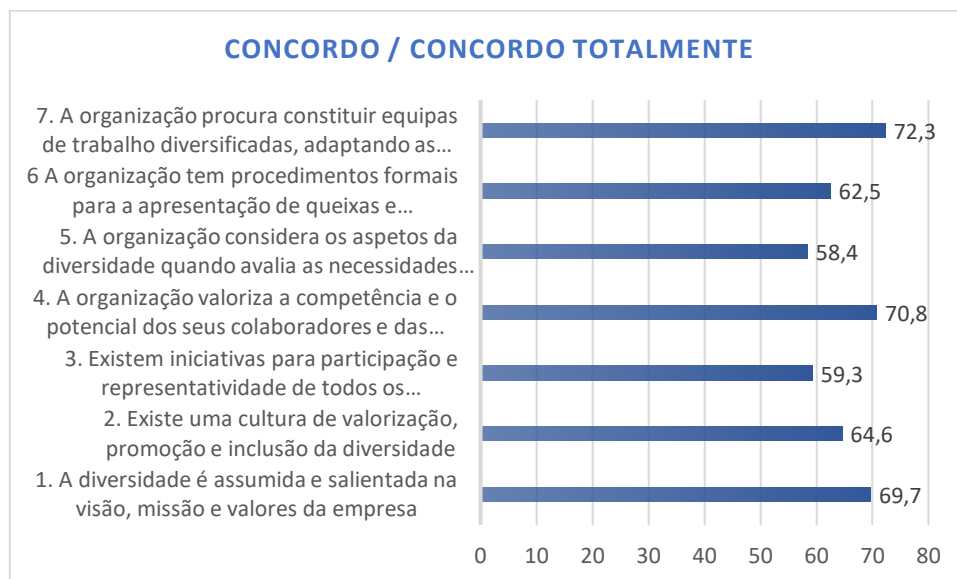
Quadro 1. Grau de concordância com o tema diversidade.

### ***6.1.2 - A diversidade está subjacente ou de forma explícita na cultura da empresa? A cultura organizacional promove/valoriza a diversidade?***

No que se refere à visão, missão e valores da organização, (69,7%) defendem que a diversidade é assumida e salientada, que existe uma cultura de valorização, promoção e inclusão dos colaboradores(as) (64,6%), que existem iniciativas para participação dos colaboradores(as) nos processos de decisão (59,3%), que a organização valoriza a competência e potencial dos seus colaboradores e das equipas (70,8%), que considera a diversidade quando avalia as necessidades e satisfação dos colaboradores(as) (58,4%), bem como na constituição de equipas de trabalho diversificadas adaptando as suas características aos projetos a desenvolver (72,3%).

No que se refere à existência de procedimentos formais para apresentação de queixas e denúncias em situações de discriminação (62,5%) concordam que esses procedimentos existem e estão implementados.

O quadro seguinte demonstra o grau de concordância neste âmbito:



Quadro 2. Grau de concordância com a diversidade na cultura organizacional.

Contudo, analisando as frequências obtidas em cada um dos parâmetros, podemos concluir que os resultados no sentido da concordância não são unânimes, indicando, não só diferenças de opinião relativamente às práticas de diversidade que estão mais presentes e menos presentes na organização, como também, diferenças de visão entre o cenário real da cultura empresarial existente e o desejável no que diz respeito à diversidade.

Ao confrontar os resultados com os documentos fornecidos pela empresa e com a informação da página internet, foi possível verificar que não existem referências específicas à diversidade, na missão, visão e valores, nas estratégias e objetivos de atividade e de investimento atuais e futuros, bem como nas políticas de empresa, ou seja, a diversidade não existe de forma explícita na cultura da empresa.

Não obstante esta situação, existe atenção, interesse e abertura no acolhimento da diferença a vários níveis.

### 6.1.3 - A diversidade representa vantagens e/ou desvantagens para a organização?

De acordo com a distribuição das frequências ao nível da concordância, destacam-se de entre o conjunto de vantagens: a melhoria da imagem pública, reputação, notoriedade e boas relações com a comunidade (96,5%), a adaptabilidade face às mudanças (95,5%), a aquisição de vantagem competitiva relativamente a outras empresas (91,1%) e o incremento da criatividade e inovação (90,8%).

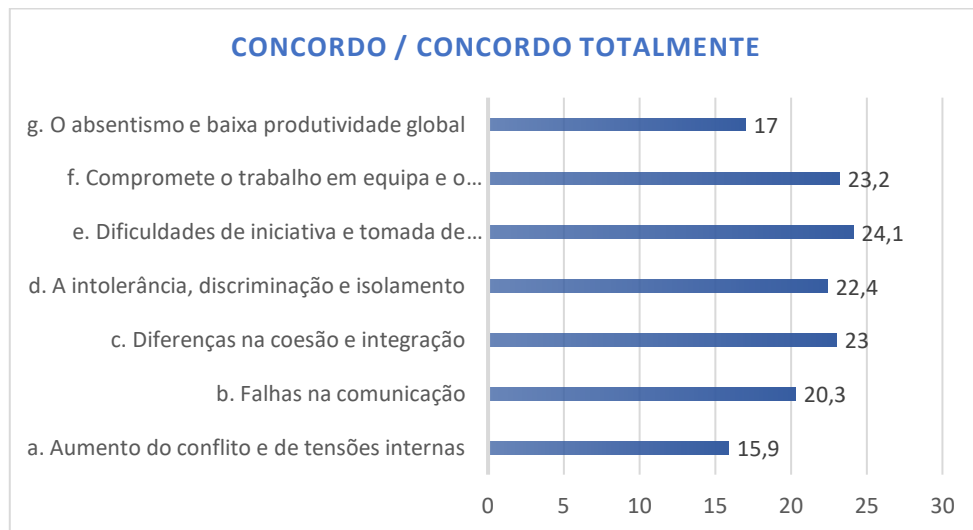
A motivação, compromisso e melhor desempenho (87,6%), a atração e retenção de talento (86,7), a resolução de problemas e tomada de decisão (85%), a eficiência da comunicação (84,8%), a eficiência económica e rentabilidade (82,2%), uma maior eficácia das estratégias de marketing (81,2%) e a redução do absentismo e rotatividade (77%), surgem imediatamente a seguir como benefícios importantes a considerar a nível empresarial.



Quadro 3. Grau de concordância com as vantagens da diversidade.

Relativamente às desvantagens da diversidade para a organização, salienta-se que as opções foram apresentadas pela negativa, pelo que apenas (24,1%) concordam que a diversidade contribui para dificuldades de iniciativa e tomada de decisão, (23,2%) concordam que a diversidade pode comprometer o trabalho em equipa e o desempenho, que podem existir diferenças de coesão e integração (23%) e em alguns casos até contribuir para a intolerância, discriminação e isolamento (22,4%):

O quadro 4 evidencia a situação:



Quadro 4. Grau de concordância com as desvantagens da diversidade.

Assim, podemos concluir que na crença dos(as) colaboradores(as) são mais as vantagens da diversidade do que as desvantagens, constituindo esta um aspeto muito positivo para a organização.

## **6.2 Diversidade no contexto organizacional**

Na segunda dimensão procurou-se **6.2.1 - aferir se a organização pratica a diversidade, 6.2.2 - qual a influência da gestão e da liderança na diversidade e 6.2.3 - o impacto no desempenho:**

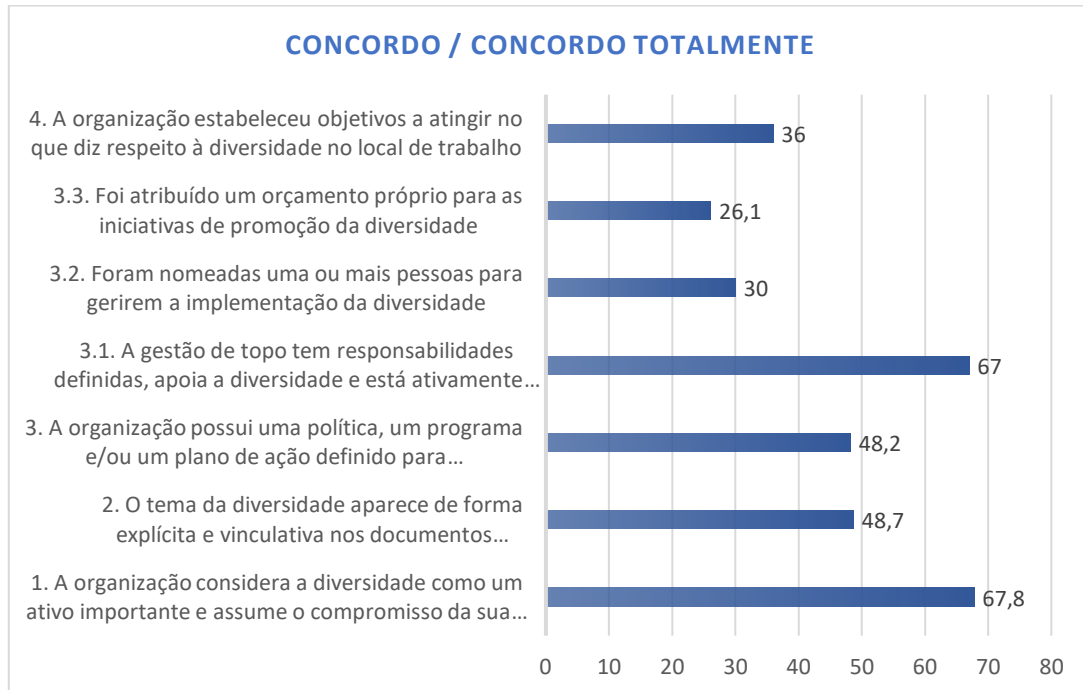
### ***6.2.1 - Foram implementadas estratégias, políticas e iniciativas de Diversidade na organização? Estão em linha com a estratégia e objetivos da organização?***

Quando questionados(as) se a organização possui uma política, um programa e/ou plano de ação definido para a implementação da diversidade: 51,7% discordam/discordam totalmente da afirmação. Se foram nomeadas uma ou mais pessoas para gerirem a implementação da diversidade: 70% discordam/totalmente, se foi atribuído um orçamento específico para as iniciativas de promoção da diversidade: 73,9% discordam/discordam totalmente. De igual forma, 64 % discordam/discordam totalmente no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos de diversidade a atingir no local de trabalho.

Por outro lado, consideram que a organização está comprometida com a diversidade, consideram-na um ativo importante, assumindo a sua promoção ao nível da gestão de topo e outros níveis hierárquicos (67,8% concordam/concordam totalmente).

Considerando que estas questões estão relacionadas com o ponto anterior: 6.1 Diversidade, sobretudo, no que toca ao conhecimento do tema e identificação com a cultura organizacional, os resultados aqui obtidos acabam por corroborar o que já foi exposto.

Por isso, no que respeita às práticas empresariais, neste contexto específico, existe a necessidade de desenvolver trabalho interno para que as políticas e iniciativas de diversidade possam ser definidas, explícitas e vinculativas, para que possam ser estabelecidos objetivos e indicados responsáveis pela sua gestão e execução e, para que outros procedimentos relativos à diversidade possam ser implementados em linha com a estratégia da organização. Assim, poderão ser muito mais eficazes, não só a nível interno, como a nível externo com os seus parceiros, clientes, fornecedores e comunidade.



Quadro 5. Grau de concordância com a implementação da diversidade.

## **6.2.2 - Qual a influência da gestão e da liderança na diversidade?**

### **- A gestão prioriza a diversidade?**

As opiniões recolhidas evidenciam que a gestão privilegia a diversidade no contexto dos recursos humanos (89,1%) e que isso implica o compromisso dos gestores com a diversidade (91,2%).

### **- Como atua nesse contexto?**

Promovendo a não discriminação, a integração e a inclusão (90,9%), promovendo a eficiência dos grupos de trabalho, promovendo a eficácia da empresa (87,6) e promovendo programas educacionais / ações de formação sobre diversidade (57,6%). A sua atuação também é importante no sentido de evitar conflitos e estimular a tolerância (86,7%), de acompanhar as atividades implementadas no âmbito da diversidade (85,8%), de mensurar as iniciativas relacionadas com a atividade (83,9%) e de contribuir para atingir os objetivos da empresa (90,3%).

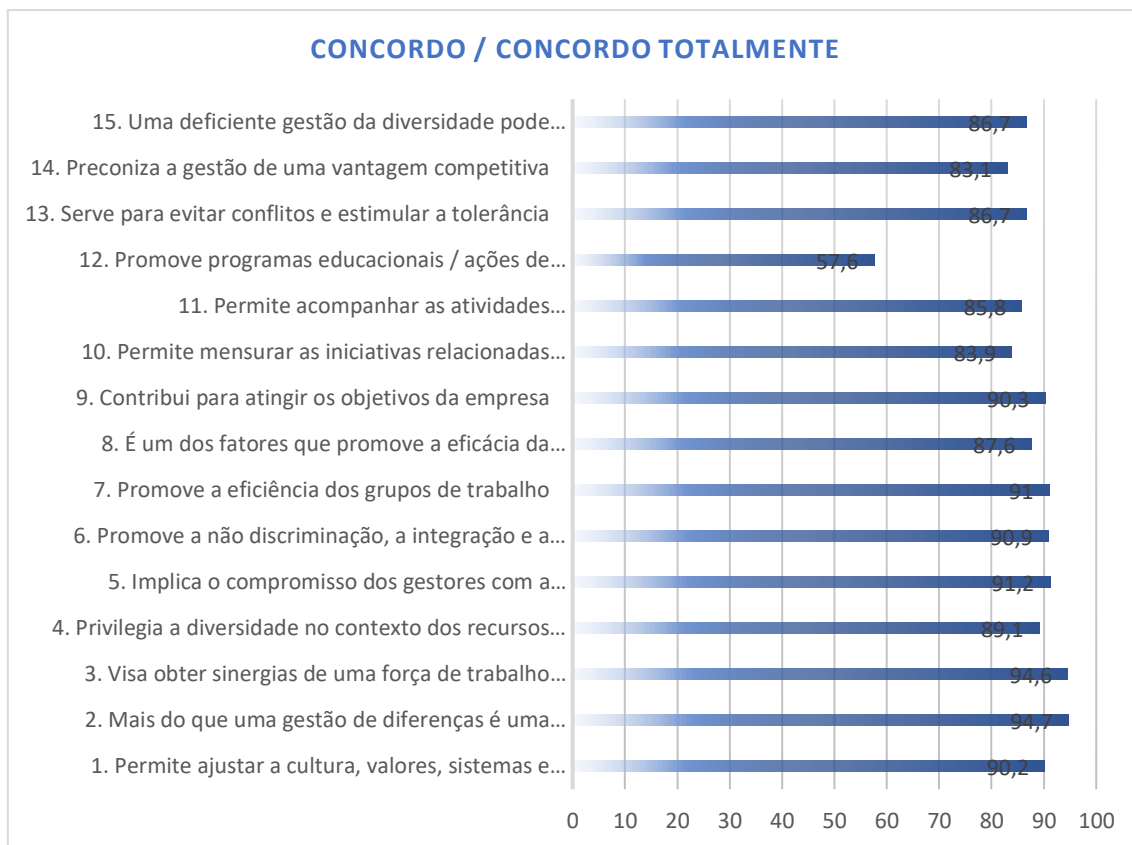
### **- Qual é o papel da gestão na Diversidade?**

O papel da gestão é salientado como muito importante: visa obter sinergias de uma força de trabalho diversificada (94,6%), mais do que uma gestão das diferenças é uma gestão estratégica de recursos (94,7%), permite ajustar a cultura, valores, sistemas e processos organizacionais que valorizam o capital humano (90,2%) e preconiza a gestão de uma vantagem competitiva (83,1%) no sentido conseguir e manter essa vantagem (86,7%).

### **- Em que níveis se revela mais importante?**

Segundo as opiniões recolhidas, para além da gestão estratégica de recursos (94,7%) e da criação de sinergias (94,6%), a gestão da diversidade afigura-se mais importante também nos seguintes níveis:

- Compromisso dos gestores com a diversidade (91,2%);
- Eficiência dos grupos de trabalho (91%);
- Attingir os objetivos da empresa (90,3%).



Quadro 6. Grau de concordância com o papel da gestão na diversidade.

### **- Qual a importância da liderança no contexto da diversidade?**

A liderança afirma-se, segundo os(as) inquiridos(as), como um dos aspetos fundamentais no que diz respeito à diversidade no contexto organizacional: 99,1% concordam que o líder deve ser o exemplo do compromisso com a diversidade, motivando as pessoas a empenharem-se nos objetivos da organização e, que a diversidade deve ser assumida como um compromisso transversal a toda a organização, interna e externamente (97,2%).

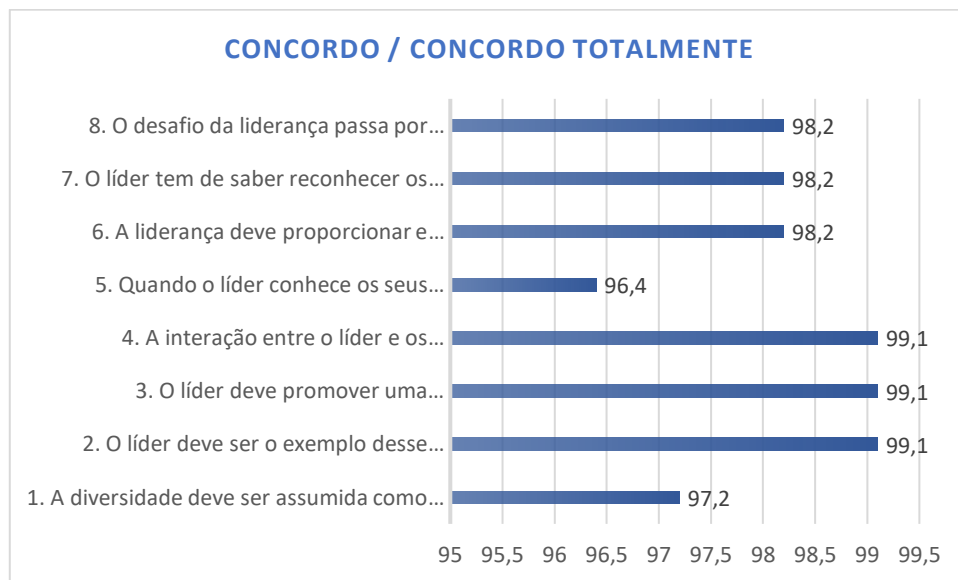
### **- O líder faz a “diferença”?**

Os(as) inquiridos(as), na sua quase totalidade, concordam que a interação entre o líder e os colaboradores é muito importante para avaliar o nível de integração nas equipas e a necessidade de intervenção (99,1%). Quando o líder conhece as capacidades e necessidades dos seus colaboradores, valoriza-os e reconhece o seu potencial (96,4%).

Estes dois aspetos acabam por estar interligados e o envolvimento do líder pode influenciar os resultados da diversidade.

**- De que modo a liderança pode ser mais eficaz neste contexto?**

Os aspetos que os(as) inquiridos(as) valorizaram mais ao nível da eficácia da liderança, são os seguintes: O líder deve promover uma comunicação adequada objetiva e eficaz (99,1%), deve proporcionar e estimular um clima organizacional aberto, tolerante, inclusivo e respeitador das diferenças (98,2%) e, tem de saber reconhecer os diversos tipos de contextos (nacional/internacional) em que atua e ter capacidade de adaptação (98,2%).



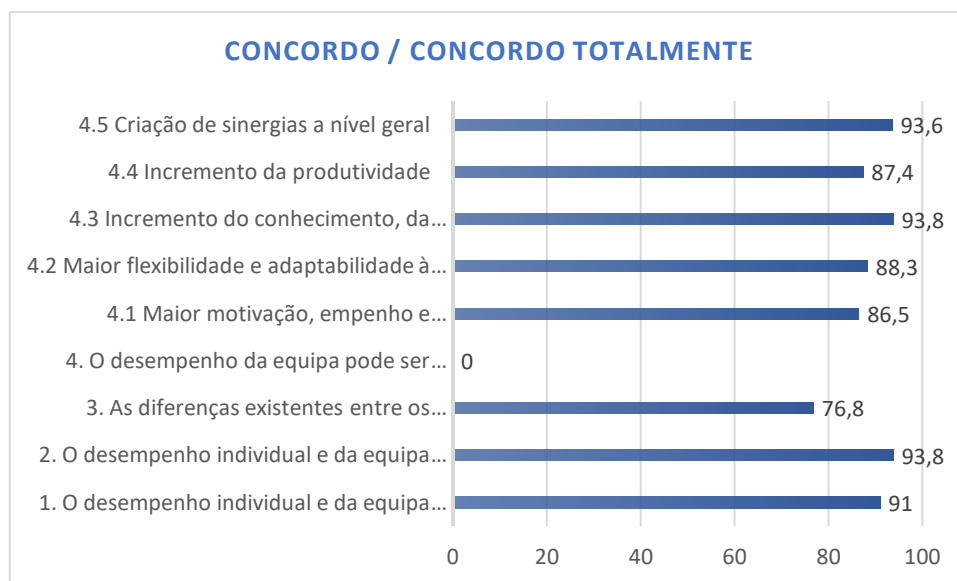
Quadro 7. Grau de concordância com o papel do líder na diversidade.

**- A gestão e a liderança influenciam os resultados da diversidade?**

Considerando que a gestão tem como objetivo obter sinergias de uma força de trabalho diversificada (94,6%) e que o desafio da liderança passa por transformar a diversidade numa mais-valia para a organização (98,2%), não subsistem dúvidas quanto ao papel determinante destes dois fatores nos resultados da diversidade.

### 6.2.3 - Qual o impacto da diversidade no desempenho?

O quadro seguinte salienta esse impacto no desempenho individual e em equipa:



Quadro 8. Grau de concordância com o impacto da diversidade no desempenho individual e da equipa.

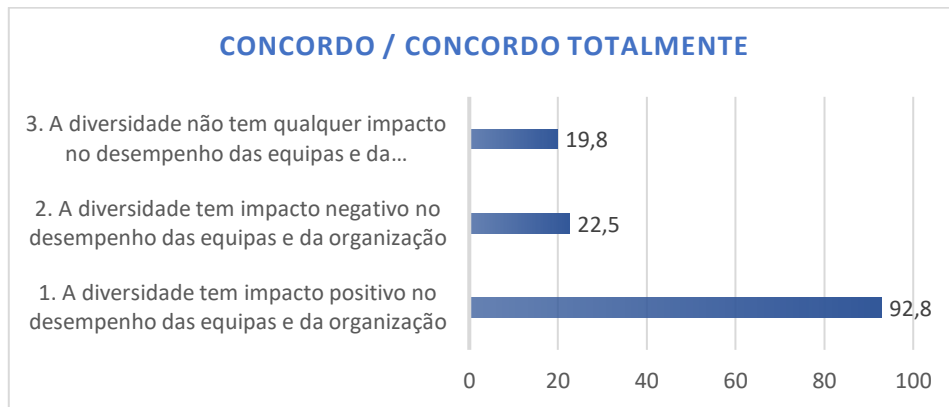
Quando o desempenho individual e da equipa está alinhado com a estratégia (93,8%) e com os objetivos da organização (91%), existe uma maior motivação, empenho e comprometimento com a tarefa (86,5%) e um incremento da produtividade (87,4%). Por outro lado, o incremento do conhecimento, da criatividade e inovação (93,8%) e uma maior flexibilidade e adaptabilidade à mudança (88,3%), contribuem para a criação de sinergias (93,6%). Assim, as diferenças existentes entre os membros das equipas influenciam o desempenho coletivo (76,8%).

#### ***- A diversidade tem impacto positivo ou negativo no desempenho da organização?***

92,8% dos(as) inquiridos(as) concordam que o impacto é positivo. Apenas 22,5% concordam que o impacto é negativo e 19,8% subscrevem a afirmação de que a diversidade não tem qualquer impacto no desempenho das equipas e da organização.

A distribuição em sentido contrário (discordo/discordo totalmente), nestes dois últimos indicadores, na ordem dos 77,4% e dos 80,1%, respetivamente, vêm corroborar o resultado e validar a hipótese formulada.

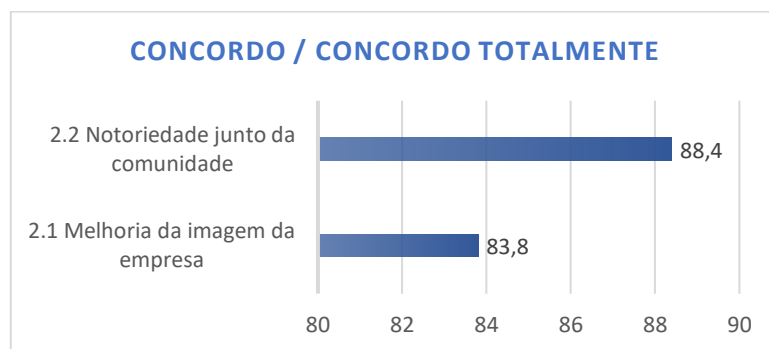
O quadro 9 salienta esses resultados:



Quadro 9. Grau de concordância com o impacto da diversidade no desempenho organizacional.

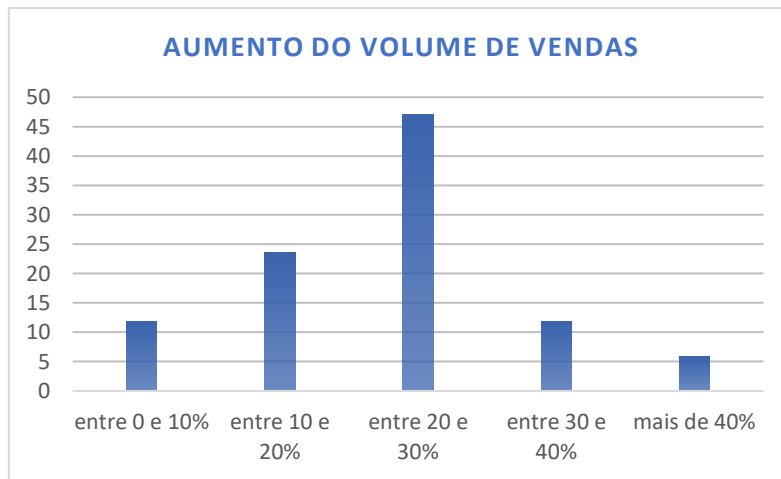
**- Existem outros impactos decorrentes da diversidade?**

Neste âmbito, salientam-se outros impactos, sobretudo ao nível da notoriedade junto da comunidade (88,4%) e da melhoria da imagem da empresa (83,8%).

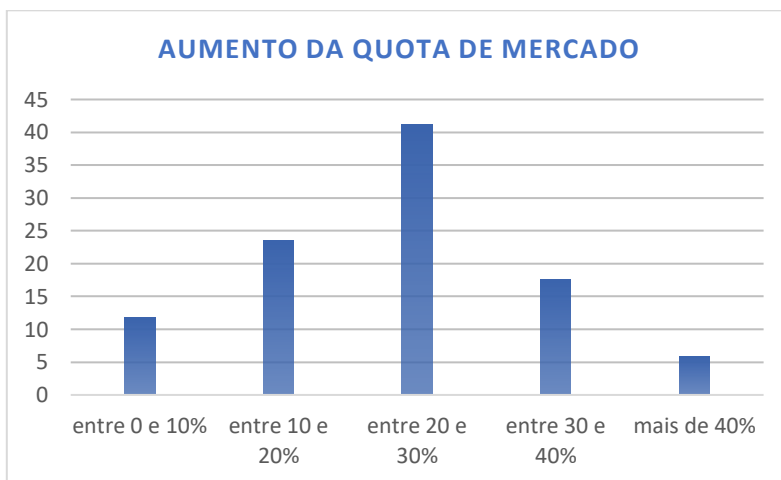


Quadro 10. Grau de concordância com outros impactos da diversidade.

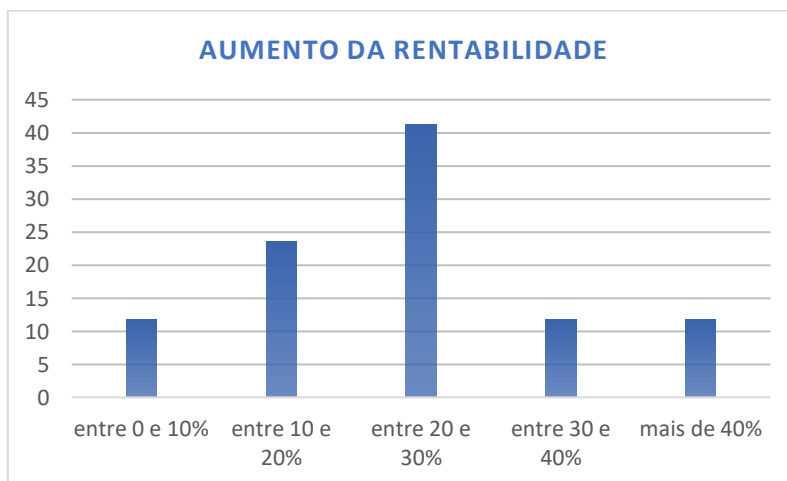
Salientam-se também, segundo os(as) inquiridos(as), impactos ao nível do comportamento no mercado: com um aumento do volume de vendas, da quota de mercado e da rentabilidade sobretudo na ordem dos 20% a 30%, registando-se também uma distribuição significativa entre os 10% e os 20%, como se segue:



Quadro 11. Impacto da diversidade no volume de vendas.



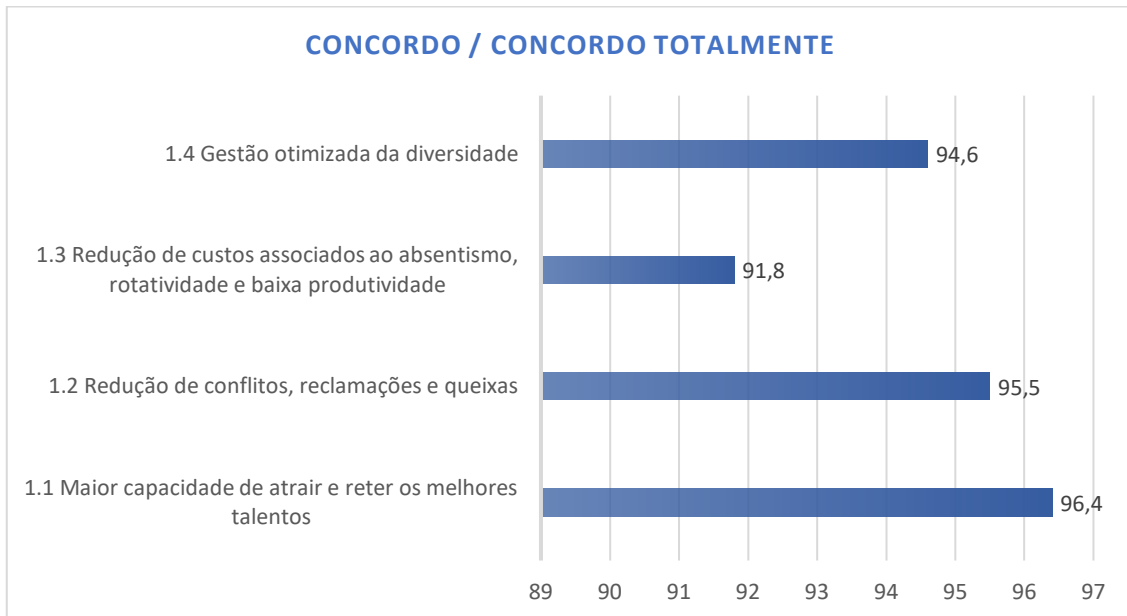
Quadro 12. Impacto da diversidade na quota de mercado.



Quadro 13. Impacto da diversidade na rentabilidade.

### ***- Como a organização pode potenciar o seu desempenho?***

A organização pode maximizar o seu desempenho com uma maior capacidade de atrair e reter os melhores talentos (96,4%), com a redução de conflitos, reclamações e queixas (95,5%), com a redução de custos associados ao absentismo, rotatividade e baixa produtividade (91,8%) e com uma gestão otimizada da diversidade (94,6%).



Quadro 14. Grau de concordância da diversidade com o potencial de desempenho.

## **6.3 Diversidade e desempenho organizacional**

Na terceira dimensão, pretendeu-se **aferir 6.3.1 as mais-valias geradas pela diversidade a nível organizacional, bem como 6.3.2 os contributos para aquisição de vantagem competitiva e para a criação de valor:**

### ***6.3.1 A diversidade é uma mais-valia para a organização?***

(96,3%) das respostas positivas sustentam que a diversidade pode constituir um diferencial positivo no desempenho da organização e, que as empresas com equipas diversas são perceciona-

das como mais concorrenciais no setor (78,3%), não obstante existirem outros fatores a contribuir para essa situação (21,7% dos(as) inquiridos(as) discordaram/discordaram totalmente da afirmação).

#### ***- Contribui para a produtividade, para a criatividade e para a inovação?***

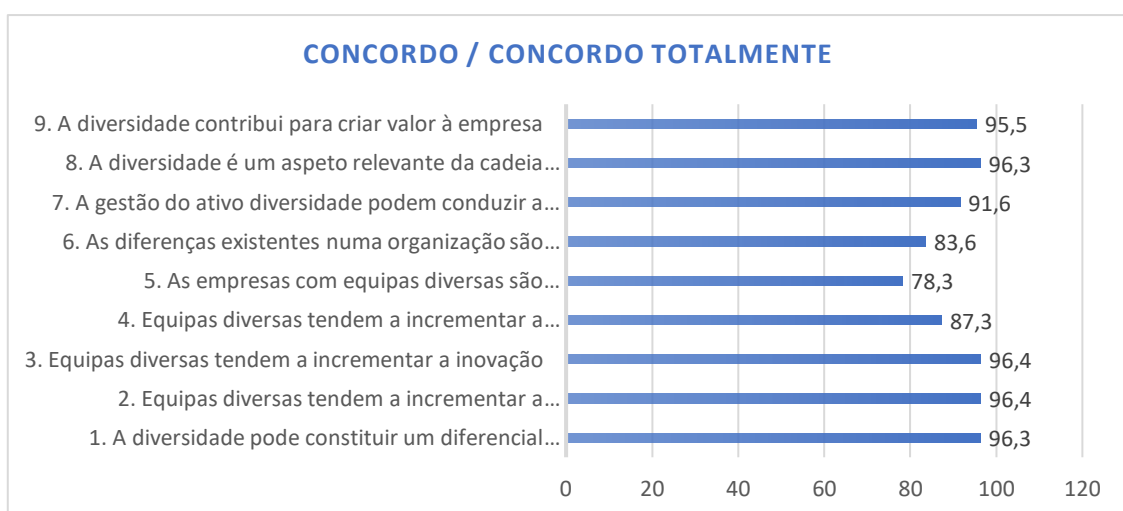
De acordo com as opiniões manifestadas, 96,4% dos(as) inquiridos(as) consideraram que equipas diversas tendem a incrementar, de igual forma, a criatividade e a inovação. Já o incremento da produtividade regista um ligeiro diferencial na ordem dos 9,1% ficando nos 87,3%.

#### ***6.3.2 Constitui uma vantagem competitiva?***

Em linha com as frequências obtidas anteriormente, a gestão do ativo diversidade pode conduzir a uma vantagem competitiva (91,6%), já que as diferenças numa organização são recursos valiosos, raros e inimitáveis e constituem um fator de competitividade (83,6%).

#### ***- Cria valor à organização?***

A diversidade é evidenciada como um aspeto importante da cadeia de valor, pela variedade de conhecimentos, habilidades e perspetivas dos colaboradores(as) (96,3%), os quais contribuem para criar valor à empresa (95,5%).



Quadro 15. Grau de concordância da diversidade com as mais-valias geradas.

## VII – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de não ser um tema completamente novo e pouco estudado a nível social e organizacional, a diversidade tem vindo a constituir um verdadeiro desafio para os líderes, gestores e para as suas organizações, muito em razão do contexto económico global atual. Para além de um ativo importante, a diversidade, tem vindo a constituir-se como um fator diferenciador, uma alavanca para a vantagem competitiva e para a criação de valor, pelo que o interesse, deste estudo em particular, surgiu pela curiosidade de entendimento deste processo e pela determinação do impacto da diversidade na organização.

Formulada a questão da investigação: *Qual o impacto da diversidade no desempenho organizacional?* foi desenvolvida uma abrangente pesquisa bibliográfica com o objetivo de obter o referencial teórico necessário para sustentar o tema, bem como identificada uma organização-alvo para testar a hipótese de base. Atendendo às características da organização e aos objetivos propostos, optou-se pelo método quantitativo descritivo para poder responder a esta questão, tendo subjacente as suas vantagens ao nível da recolha, tratamento, análise e sistematização de dados, para além da sua objetividade e fiabilidade.

A metodologia de pesquisa utilizada, acabou por funcionar como uma ferramenta de diagnóstico da diversidade na organização, através da qual foi possível avaliar em que medida a diversidade é percebida e praticada internamente.

Os resultados obtidos, através da aplicação de um questionário elaborado para o efeito e da recolha de informação sobre a empresa, evidenciaram, na generalidade, resultados bastante positivos e encorajadores, nas três dimensões propostas na investigação, detalhando-se de seguida as principais conclusões, em cada uma delas:

### **Diversidade**

O tema *Diversidade* é do conhecimento geral dos(as) colaboradores(as) e na sua opinião tem um papel muito importante a vários níveis na organização, demonstrando abertura, interesse e motivação relativamente aos assuntos com ela relacionados.

Na sua percepção, a diversidade está incutida nos valores da cultura organizacional, que a promove e valoriza como um ativo importante, capaz de proporcionar um vasto leque de benefícios. A diferença apresenta-se, assim, como uma vantagem para a organização.

No entanto, através da análise dos resultados, foi também possível verificar que o sentimento e a crença dos(as) colaboradores(as) não estão em linha com a prática empresarial, existindo diferenças substanciais, entre o que está implícito e explícito relativamente à diversidade, com o que é praticado internamente.

### **Diversidade no contexto organizacional**

Constatou-se o papel determinante e a influência da gestão e da liderança nos resultados da diversidade, considerando, nomeadamente, que a gestão tem como objetivo obter sinergias de uma força de trabalho diversificada e que o desafio da liderança passa por transformar a diversidade numa mais-valia para a organização. A liderança, em particular, revela-se como um dos aspetos fundamentais no que diz respeito à diversidade no contexto organizacional, sendo que o líder deve ser o exemplo do compromisso com a diversidade, motivando as pessoas a empenharem-se nos objetivos da organização.

O desempenho individual e da equipa é influenciado por estes dois fatores: uma gestão e liderança eficazes proporcionam uma maior motivação, empenho e comprometimento com a tarefa, o incremento do conhecimento, da criatividade e inovação, uma maior flexibilidade e adaptabilidade à mudança e um incremento da produtividade. Consequentemente, é alavancado o desempenho organizacional, sobretudo, a nível operacional e financeiro. Verifica-se, assim, que a diversidade tem impacto no desempenho organizacional e que esse impacto é positivo, facto que veio validar a questão central da investigação.

Ainda assim, à semelhança da primeira dimensão, os resultados evidenciaram que na maioria dos itens que se referem às práticas efetivas da organização, não existe uma confirmação dessas práticas.

## **Diversidade e desempenho organizacional**

Verificou-se que a diversidade é considerada uma mais-valia para a organização.

As equipas diversas tendem a contribuir para a criação e desenvolvimento de um diferencial positivo no que concerne à criatividade, à inovação e à produtividade e isso torna as empresas mais concorrenciais no mercado.

Como recursos valiosos, raros e inimitáveis, as diferenças constituem um fator de competitividade e a sua gestão pode conduzir a uma vantagem competitiva.

A variedade de conhecimentos, habilidades e perspetivas dos(as) colaboradores(as), constituem um aspeto importante da cadeia de valor e contribuem para criar valor à empresa.

Todavia, também aqui, os(as) colaboradores(as) assumem efeitos e vantagens da diversidade como um todo, em muito decorrentes do clima organizacional e de crenças pró-diversidade.

Por tudo o que foi exposto, alguns resultados merecem uma especial atenção e uma análise mais pormenorizada sob pena de enviesamento das conclusões. Se é certo que os(as) colaboradores(as) valorizam a diversidade (os resultados indicam que em tudo o que é medida de crenças, os colaboradores apresentam valores elevados de concordância com a importância da diversidade), também se verifica que as práticas empresariais não correspondem às convicções dos(as) colaboradores(as) nesse âmbito. Como esta situação é transversal às dimensões estudadas, constitui um aspeto importante, até porque como nos diversos itens do questionário se verificou uma grande polarização, poderíamos ter uma maior dispersão dos resultados ou até uma contrarreação com resultados negativos.

Não sendo o caso, convém salientar que no campo de comportamento organizacional, as crenças são abordadas como um dos componentes de atitudes e associam-se aos processos cognitivos e às interações socioculturais. Nesse caso, são definidas como a percepção individual sobre um objeto (p. ex. uma pessoa, uma instituição, um comportamento) o qual é vinculado, necessariamente, a um atributo (p. ex. uma qualidade, um resultado) (Fishbein & Ajzen, 1975). Elas são organizadas dentro de um sistema cognitivo que define o conjunto de hipóteses que um indivíduo aceita como verdadeiras dentro do contexto em que vive, auxiliando na compreensão do significado da ação humana (Rokeach, 1968). São, por isso, muito importantes porque influenciam a maneira como os(as) colaboradores(as) pensam, agem e decidem.

Convém salientar, também, que apesar de conceitos complementares, cultura organizacional e clima organizacional, são conceitos distintos. A cultura organizacional concretiza-se no comportamento da organização, nas relações e valores que formam os referenciais para os comportamentos sociais, em que é possível prever o desempenho individual e o coletivo no ambiente organizacional (Begnami, 2013).

O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspetos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

É um instrumento importante para conhecer e compreender o ambiente interno, a partir do mapeamento de suas necessidades, perceções, aspetos motivacionais, apuração dos pontos fortes, deficiências, expectativas dos colaboradores. (Coda, 1997).

Deste modo, o que se verifica é que o clima organizacional (a impressão que os(as) colaboradores (as) têm em determinado momento) não corresponde com as práticas internas da empresa (cultura empresarial). Knippenberg, Haslam e Platow (2007) fazem alusão às crenças da diversidade como um potencial moderador das relações entre os grupos, sendo que este conceito pretende compreender até que ponto os indivíduos identificam a diversidade como sendo benéfico ou prejudicial para o desempenho do grupo. Quando um sujeito acredita que a composição diversificada de um determinado grupo afeta positivamente o seu funcionamento, podemos afirmar que estamos perante crenças pró-diversidade (Kauff et al., 2018).

Outro resultado importante, relacionado com o anterior, tem a ver com os impactos da diversidade. Como se verificou, a diversidade tem impacto no desempenho individual, coletivo e organizacional, mas existem impactos conscientes e inconscientes desse fenómeno, sendo que os últimos não são possíveis de destringir numa análise simples. À semelhança das crenças, que são criadas no dia-a-dia, influenciando e guiando de modo consciente ou inconsciente o comportamento individual e coletivo, os impactos inconscientes também condicionam o comportamento, podendo dar origem a vieses. Os vieses inconscientes afetam a compreensão, as ações e as decisões de maneira implícita ou inconsciente, por meio de atitudes ou estereótipos.

As atitudes, como sentimentos de avaliação, positivos ou negativos, em direção a algo ou alguém, não se alinham com crenças declaradas ou refletem as posições que são assumidas explicitamente (Greenwald & Krieger, 2006). Por essa razão, os efeitos da diversidade na organização não podem ser assumidos com um todo acessível à consciência dos seus(suas) colaboradores(as), existindo a necessidade de ponderação no caso de opiniões e conclusões mais generalizadas e na sua interpretação.

Para concluir, um último aspecto a ressaltar. A percepção que fica é de que a organização pode fazer mais do que diz respeito à diversidade e pode tirar mais partido dessas práticas. Existe abertura para o efeito: como os colaboradores valorizam a diversidade, estas iniciativas seriam aceitas e poderiam ajudar a consolidar uma verdadeira cultura de diversidade.

Uma vez que o questionário funcionou como uma ferramenta de diagnóstico da diversidade na organização, que as conclusões suportam o interesse, a motivação e o envolvimento dos(as) colaboradores(as) como se pôde verificar pela sua adesão ao questionário, sugere-se, no seguimento, a continuidade do processo com a implementação eficaz de um programa de diversidade de acordo com o apresentado no (*Anexo 3 - Como implementar um programa de diversidade na organização?*).

Auxiliaria a empresa a iniciar ou ajustar o seu processo de diversidade e pode constituir um fator crítico de sucesso: as políticas de diversidade incrementam a competitividade, ao possibilitar às empresas usufruírem de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus(suas) colaboradores(as).

Ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação a empresa está a fortalecer o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento das suas particularidades e o estímulo à criatividade e cooperação.

Como os valores e o comportamento das empresas repercutem-se nas relações com os clientes, fornecedores e com a comunidade, a prática do pluralismo e da não-discriminação teria um elevado potencial de multiplicação junto desses parceiros.

## VIII - LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Não obstante o presente estudo ter possibilitado testar as hipóteses apresentadas, sendo que a sua confirmação reforçou toda a teoria analisada na recolha bibliográfica sobre a temática da diversidade, toda a escolha implica em abdicar de outras opções, pelo que a seguir se apresentam algumas limitações inerentes à metodologia aplicada no estudo e as medidas que poderão minimizá-las.

Tratando-se de um estudo numa única empresa, limitado pela sua amostra e num determinado período, os resultados obtidos dificilmente podem ser generalizados noutra contexto. Para minimizar a limitação da sua validade externa, poder-se-ia aumentar a amostragem introduzindo outras organizações do setor de forma a alargar o âmbito do estudo e comparar diferentes realidades empresariais na área dos seguros. Também se poderia alargar o âmbito do estudo a outros setores de atividade, permitindo uma comparação intersectorial no que diz respeito à diversidade.

Outra limitação a considerar, prende-se com o método e a técnica utilizada para a recolha e análise de dados. Tendo-se optado por um método quantitativo descritivo, através da aplicação de um questionário com perguntas fechadas, em que os(as) respondentes são obrigados a escolher de entre um conjunto definido de opções por forma a quantificar as respostas, permitir o seu tratamento estatístico e verificar a consistência da pesquisa (Richardson, 1989), o foco do interesse cinge-se apenas aos resultados.

Apesar do método ser adequado ao caso, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências, garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise e interpretação, a inter-relação real dos componentes de um modelo nem sempre pode ser amplamente explicada por meio de esquemas estatísticos (Richardson, 1989).

Segundo Malhotra (2001), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”.

Para explicar fenómenos psicológicos e sociais complexos, como aqueles que foram identificados através do questionário e referenciados nas considerações finais, as abordagens qualitativas e quantitativas devem ser encaradas como complementares (Malhotra, 2001; Laville & Dionne, 1999).

Assim, um leque maior de opções, a introdução de uma parte qualitativa no questionário original, a aplicação simultânea de entrevistas e o envolvimento de clientes e parceiros para ter a sua perceção sobre a variável diversidade na empresa, permitiria verificar se os itens a analisar no estudo seriam adequados ou se deveriam ser ajustados, permitiria obter e cruzar mais informação e assim, enriquecer o estudo e obter um resultado mais consistente, bem como ter uma perspectiva menos redutora e mais holística do fenómeno em estudo (Stevenson, 1971).

Ainda no âmbito do questionário, foram tidas em consideração apenas as dimensões visíveis da diversidade, tais como país de origem, idade, género, habilitações, categoria profissional, mas poderiam ter sido introduzidas mais variáveis, designadamente, as dimensões menos visíveis da diversidade, como crenças, valores, ideias, compromisso (entre outras), e variáveis associadas aos resultados da gestão e liderança para uma caracterização mais profunda e exaustiva dos efeitos da diversidade na organização.

Uma análise multivariada, em vez de uma análise quantitativa simples, permitiria a investigação de correlações entre essas variáveis, de forma a obter um melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e os elementos que influenciam o fenómeno (Johnson (2010)), bem como obter uma resposta mais objetiva à questão de investigação.

Os resultados obtidos e as conclusões formuladas permitem ainda avançar com o desenvolvimento de trabalho para estudos futuros. Como os efeitos da valorização da diversidade e das práticas empresariais têm efeitos inconscientes que não são possíveis de medir quantitativamente, seria interessante, por essa razão, uma análise mais profunda destes efeitos em particular, como também a identificação das dimensões mais estratégicas para o desempenho.

De igual forma, poderia ser aprofundado o papel da gestão e da liderança no desenvolvimento do sentimento de *engagement* dos colaboradores em empresas diversas ou, ainda a maturação de uma cultura organizacional associada a uma cultura de diversidade.

Outro tópico importante a destacar, seria o de perceber o impacto da tecnologia: Numa era em que as empresas estão cada vez mais tecnológicas, como é que a robotização ou a inteligência artificial, por exemplo, irão influenciar o contexto da diversidade na organização?

## IX – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007)**, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5º ed., Thomson South-Western.

**Agars, Mark D.; Kottke, Janet L. (2006)**, *Models and practice of diversity management: a historical review and presentation of a new integration theory*. In: Stockdale, Margaret S.; FAYE, J. Crosby. *The Psychology and management of workplace diversity*. Malden, MA, United States: Blackwell Publishing, p. 55-77.

**Agócs, C., & Burr, C. (1996)**, *Employment equity, affirmative action and managing diversity: assesing the diferences*. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), p. 30-45.

**Ansoff, H. I. (1965)**, *Corporate strategy*. Harmondsworth: Penguin.

**APPDI – Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão**, *Carta Portuguesa para a Diversidade*: <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>

**Barney, J. (1986)**, *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?*. *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 3, p. 656-665.

**Barney, J. (1986)**, *Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy*. *Management Science*, Vol. 32, nº 10, p. 1231-1241.

**Barney, J. (1991)**, *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, p. 99-120.

**Barney, J. (2001)**, *Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view*. *Journal of Management*, Vol. 27, nº 6, p. 643-650.

**Barney, J. (2002)**, *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

**Bass, Bernard M.; Bass, Ruth (2008)**, *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.

**BCSD Portugal** - Business Council for Sustainable Development Portugal: *Diretrizes da Sustentabilidade | Diversidade e Inclusão*: <https://bcdportugal.org/diretrizes-da-sustentabilidade-diversidade-e-inclusao/>

**Borger, Fernanda G. (2001)**, *Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial*. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP.

**Bowen, G.A. (2009)**, *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. *Qualitative Research Journal*, Vol. 9, nº 2, p. 27-40.

**Boxall, P. (1996)**, *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*. *Human Resource Management Journal*, 6: 3, p. 59-75.

**Boxall, P. (1998)**, *Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics*. *Human Resource Management Review*, 8: 3, p. 265-288.

**Brito, L. A. L.; Vasconcelos, F. (2009)**, *The variance composition of firm growth rates*. *Brazilian Administration Review*, Rev. 6.

**Caligiuri, Paula; Tarique, Ibraiz (2012)**, *Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness*. *Journal of World Business*, Vol. 47, Issue 4, October 2012, p. 612-622.

**Capon, N.; Farley, J. U; Hoenig, S. (1990)**, *Determinants of financial performance: a meta-analysis*. *Management Science*, Vol. 36, nº 10, p. 1143-1159.

**Caravela – Companhia de Seguros, S.A.:** <https://www.caravelaseguros.pt>

**Castillo, S. (2005)**, *La gestion de la diversidad en la empresa*. *Revista do Instituto Tecnológico Autónomo de México*, Set-Nov, nº 11, Ano 3.

**Chanlat, Jean-François; Davel, Eduardo; Dupuis, Jean-Pierre (2013),** *Cross-Cultural Management: Culture and Management across the World*, books.google.com

**Chevrier, S.; Bourguignon R. (2013),** *Management interculturel: accompagner l'internationalisation des entreprises*, Capítulo 3.

**Combs, J.G., Russell Crook, T. and Shook, C.L. (2005),** *The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research*. Research methodology in strategy and management, July 2005.

**Costley, L.; Santana-Melgoza, C.; Todd, R. (1994),** *Human relations in organizations*. West Publishing Company.

**Cox, T. H. (1991),** *The Multicultural Organization*. Academy of Management Executive, 5(2), p. 34-47.

**Cox, T. H. (1994),** *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. United States of America, Berrett-Koehler Publishers.

**Cox, T. H. (2001),** *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power Diversity*. San Francisco, United States of America, Jossey-Bass.

**Cox, T. H., & Blake, S. (1991),** *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*. Academy of Management Executive, p. 45-56.

**Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991),** *Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task*. Academy of Management Journal, 34(4), p. 827-847.

**Crevani, Lucia; Lindgren Monica; Packendorff, Johann (2010),** *Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions*. Scandinavian Journal of Management, Vol. 26, Issue 1, March 2010, p. 77-86.

**Cross, E. Y., Katz, J. H., Miller, F., & Seashore, E. W. (1994),** *The promise of diversity*. Burr Ridge, IL: Irwin.

**Davel, Eduardo; Ghadiri, Djahanchah Philip (2013),** *Cross-Cultural Management, Chapter 1, Managing multiculturalism in the workplace*. Taylor and Francis EBooks.

**Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975),** *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, MA: Addison-Wesley.

**Fleury, M. T.; Jacomette, E. (2000),** *A Gestão da diversidade cultural – recriando o conceito em uma empresa no Brasil*.

**Fonseca, J.J.S. (2002),** *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UECE, p. 65-75

**Gary N. Powell (1993),** *Women and Men in Management*. SAGE Publications, 3<sup>a</sup> ed.

**Giddens, A. (2010),** *Cultura e Sociedade*, em A. Giddens, *Sociologia* (8<sup>o</sup> ed., p. 20- 47). Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

**Gil, A. C. (2007),** *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. ed. Atlas, São Paulo.

**Golembiewski, Robert T. (1995),** *Managing Diversity in Organizations*. United States of America, University of Alabama Press.

**Greenwald, A. G., & Krieger, L. H. (2006),** *Implicit bias: Scientific foundations*, California law review, 94(4), 945-967.

**Guzzo, Richard A.; Dickson, Marcus W. (1996),** *Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness*. Annual Review of Psychology, Vol. 47, p. 307-338, February 1996.

**Hanashiro, Darcy Mitiko Mori; Godoy, Arilda Schmidt; Carvalho, Sueli Galego (2004),** *Estudos em Diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas*. ENEO ANPAD.

**Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002),** *Time, teams, and task performance: Changing effects of surface - and Deep-level diversity*. *The Academy of Management Journal*, 45(5), p. 1029–1045.

**Hawawini, G.; Subramanian, V.; Verdin, P. (2003),** *Is performance driven by industry – or firm –specific factors? A new look at the evidence*. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, n° 1, p. 1-16.

**Hays-Thomas, R. (2006),** *Challenging the scientist-practitioner model: Questions about IO education and training*. *The industrial organizational psychologist*.

**Hofstede, G. (1991),** *Cultures and Organizations: Software of the Mind-Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, New York, McGraw-Hill.

**Hofstede, Geert H. (2001),** *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed., London: SAGE Publications.

**House, Robert J. et al. (Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta) (2004),** *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications.

**Hudson Institute, Inc. (1987),** Report “Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century”, Johnston, William B., and others, Indianapolis, IN.

**Jackson, S. E.; Ruderman, M. N. (1996),** *Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace*. American Psychological Association, Washington, p. 1-13.

**Jie Shen, Ashok Chanda, Brian D'Netto & Manjit Monga (2009)**, *Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework*, p. 235-251.

**Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011)**, *Diversity and its not so diverse literature: An international perspective*. *International Journal of Cross Cultural Management*, II (1), p. 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), p. 589-617.

**Kanter, Rosabeth Moss (1983)**, *The Change Masters: How People and Companies Succeed through Innovation in the New Corporate Era*. New York: Simon & Schuster.

**Kapoor, C. (2011)**, *Defining diversity: the evolution of diversity*. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), p. 284-293.

**Katzenbach, Jon R.; Smith, Douglas K. (1993)**, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Press, p. 1-14.

**Kauff, M., Stegmann, S., Dick, R. van, Beierlein, C., & Christ, O. (2018)**, *Measuring beliefs in the instrumentality of ethnic diversity: Development and validation of the ProDiversity Beliefs Scale (PDBS)*. *Group Processes & Intergroup Relations*. Doi:10.1177/1368430218767025.

**Knippenberg, D Van; Schippers, M. C. (2007)**, *Work Group Diversity*. *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, p. 515-541, January 2007.

**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), p. 3-21.

**Konrad A. M.; Linnehan, F. (1995)**, *Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?*. Academy of Management Journal. journals.aom.org.

**Larkey, L. K. (1996)**, *Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups*. Academy of Management Review, 21(2), p. 463-491.

**Lau, D.C.; Murnighan, J.K. (1998)**, *Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups*. Academy of management review, Vol. 23, Nº 2.

**Laville, C.; Dionne, J. A (1999)**, *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*, Belo Horizonte: UFMG.

**Leong, LYC; Fischer, R. (2011)**, *Is Transformational Leadership Universal? A Meta-Analytical Investigation of Multifactor Leadership Questionnaire Means Across Cultures*. Journal of Leadership & Organizational Studies, Volume 18, Issue 2.

**Lepak, D. P.; Snell, S.A. (1999)**, *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*. Academy of Management Review. journals.aom.org.

**Likert, R. (1932)**, *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology, 22 (140), p. 1-55.

**Limongi-França, Ana Cristina (2004)**, *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*, 2ª edição, São Paulo, Atlas.

**Lisak, Alon; Erez, Miriam (2015)**, *Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics*. Journal of World Business, Vol. 50, Issue 1, January 2015, p. 3-14.

**Loden, M., Rosener, J. B. (1991)**, *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Illinois: Business One Irwin.

**Malhotra, N. (2001)**, *Pesquisa de marketing*, 3.Ed., Porto Alegre: Bookman.

**Manning, Tracey T. (2003)**, *Leadership Across Cultures: Attachment Style Influences*. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 9, Issue 3, winter 2003.

**Matton, J.N.; Hernandez, C.M. (2004)**, *A new study identifies the “makes and breaks” of diversity initiatives*. Journal of Organizational Excellence.

**Maxwell, G. A., Blair, S., & McDougall, M. (2001)**, *Edging towards managing diversity in practice*. Employee Relations, 23(5), p. 468-482.

**Maxwell, G., McDougall, M., & Blair, S. (2000)**, *Managing diversity in the hotel sector: the emergence of a service quality opportunity*. Managing Service Quality: An International Journal, 10(6), p. 367-373.

**Mazur, B. (2010)**, *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice*. Journal of Intercultural Management, 2(2), p. 5-15.

**McGahan, A. M.; Porter, M. E. (1997)**, *How much does industry matter, really?*. Strategic Management Journal, Vol. 18, nº 1, p. 15-30.

**McGahan, A. M.; Porter, M. E. (1999)**, *The persistence of shocks to profitability?*. The Review of Economics and Statistics, Vol. 81, nº 1, p. 143-153.

**Mcgrath, J.E.; Berdahl, J.L.; Arrow, H. (1996)**, *Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics of diversity in work groups*. In: Jackson, S. E.; Ruderman, M. N. Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace. Washington, American Psychological Association.

**Mcguire, J. B.; Scheeweis, T.; Branch, B. (1990)**, *Perceptions of firm quality: a cause or result of firm performance*. Journal of Management, Vol. 16, nº 1, p. 167.

**McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (1996),** *Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups*. *Small Group Research*, 27(2), p. 248-264.

**Mcmillan-Capehart, A. (2003),** *Cultural Diversity's impact on firm performance: the moderating influence of diversity initiatives and socialization tactics*. Thesis of Business on Administration. USA: Louisiana Tech University.

**Mendes, Rodrigo Hübner (2004),** *Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações*. ENEO ANPAD.

**Milliken, F.J.; Martins, L.L. (1996),** *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*. *Academy of Management Review*.

**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), p. 208-217.

**Mor Barak, M. E. (2011),** Introduction and Conceptual Framework. Em M. E. Mor Barak, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications, p. 1-14.

**Morrow, JR, J. L. et al. (2007),** *Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery*. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, nº 3, p. 271-283.

**Munley, Almarie E. (2011),** *Culture Differences in Leadership*. *IUP Journal of Soft Skills*, Vol. 5, Issue 1, p. 16-30, 1 Chart, Mar2011.

**Nkomo, S. M., & Cox, T. (1996),** *Diverse Identities in Organizations*. Em S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, SAGE Publications, p. 338-356.

**Oliveira, U. R.; Rodriguez, M. V. R. (2004),** *Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva.* XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis.

**Porter, M. (1985),** *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.* New York: Free Press.

**Powell, T.C.; Arregle, J. L. (2007),** *Firm performance and the axis of errors.* Journal of Management Research.

**Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa:** <https://www.pgdlisboa.pt/leis>

**Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004),** *Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions.* Academy of Management Journal, 47(2), p. 255-266.

**Richard, O. C., Kochan, T. A., & McMillan-Capehart, A. (2002),** *The Impact of Visible Diversity on Organizational Effectiveness: Disclosing the Contents in Pandora's Box.* Journal of Business and Management, 8(3), p. 265-291.

**Richard, P. J. et al. (2009),** *Measuring organizational performance: towards methodological best practice.* Journal of Management, Vol. 35, nº 3, p. 718-804.

**Richardson, R.J.; Peres, J.A.S.; Correia, L.M. (1989),** *Pesquisa Social: métodos e técnicas.* São Paulo: Atlas, p.38-49.

**Rokeach, M. (1968),** *Beliefs, attitudes, and values: A theory of organization and change,* San Francisco: Jossey-Bass.

**Roquebert, J. A.; Phillips, R. L.; Westfall, P. A. (1996),** *Markets vs. management: what drives profitability?.* Strategic Management Journal, Vol. 17, nº 8, p. 653-664.

**Rumelt, R. P. (1991),** *How much does industry matter?*. Strategic Management Journal, Vol. 12, n° 3, p. 167-119.

**Rumelt, R. P.; Schendel, D.; Teece, D. J. (1991),** *Strategic management and economics*. Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue, p. 5-29.

**Rumelt, R. P.; Schendel, D.; Teece, D. J. (1994),** *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston: Harvard Business School.

**Schein, E. H. (1992),** *Organizational culture and leadership*. 1st Edition. Michigan University: Wiley.

**Schmalensee, R. (1985),** *Do markets differ much?*. The American Economic Review, Vol. 75, n° 3, p. 341-351.

**Schwartz, S. H. (1999),** *Cultural value differences: Some implications for work*. Applied Psychology: An International Review, 48, p. 23-47.

**Smith, Peter B.; Peterson, Mark F.; Schwartz, Shalom H. (2002),** *Cultural Values, Sources of Guidance, and their Relevance to Managerial Behavior: A 47-Nation Study*, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 33, Issue 2, March 2002.

**South, S. E. (1981),** *Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking*. The Journal of Business Strategy, Vol. 1, n° 4, p. 15-25.

**Stahl, Günter K. et al. (Kristiina Mäkelä, Lena Zander, Martha L. Maznevski) (2010),** *A look at the bright side of multicultural team diversity*. Scandinavian Journal of Management, Vol. 26, Issue 4, December 2010, p. 439-447.

**Stare, A. (2011),** *The impact of the organisational structure and project organisational culture on project performance in Slovenian enterprises*. Journal of Contemporary Management Issues.

**Stevenson, W. J. (1971)**, *Estatística aplicada à administração*, São Paulo: Habra.

**Stewart, T. A. (2001)**, *The wealth of knowledge: intellectual capital and the twenty-first century organization*. New York: Doubleday.

**Thomas, D. A., & Ely, R. J. (2002)**, *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. Em H. B. Press, Harvard Business Review on Managing Diversity, p. 33-66.

**Thomas, Jr, R. R. (1991)**, *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. AMACOM Books.

**Thomas, Jr., R. R. (1996)**, *Redefining Diversity*. AMACON Books.

**Thomas, Jr., R. R. (2002)**, *From Affirmative Action to Affirming Diversity*. Em H. B. Press, Harvard Business Review on Managing Diversity, p. 1-32.

**Triands, H. C. (2003)**, *The future of workforce diversity in international organizations: a commentary*. Applied Psychology: an International Review, Vol. 52, nº 3.

**Triviños, A. (1987)**, *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

**Trompenaars, E. (1993)**, *Riding the Waves of Culture* (Economist Books, U.K.).

**Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992)**, *Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment*. Administrative Science Quarterly, 37, p. 549-579.

**Ulrich, Dave; Smallwood, Norm (2003)**, *Why the Bottom Line Isn't!: How to Build Value Through People and Organization*. New York. John Wiley and Sons.

UNESCO (2002), Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural, Londres: UNESCO, 2002: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127160>

**Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, (2007)**, *Unity through diversity: Value-indiversity beliefs, work group diversity, and group identification*, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 11(3), p. 207-222.

**Venkatraman, N.; Ramanujam, V. (1986)**, *Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches*. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 4, p. 801-814.

**Waring, G. (1996)**, *Industry differences in the persistence of firm-specific returns*. *The American Economic Review*, Vol. 86, nº 5, p. 1253-1265.

**Wentling, R. M. (2000)**, *Evaluation of Diversity Initiatives in Multinational Corporations*. *Human Resource Development International*, 3(4), p. 435-450.

**Wiggins, R. R.; Ruefli, T.W. (2002)**, *Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance*. *Organization science*.

**Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998)**, *Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research*. *Research in Organizational Behavior*, 20, p. 77-140.

**Wood Junior, Thomas (2004)**, *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.

**Wright, Patrick M.; McMahan, Gary C. (1992)**, *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*. *Journal of Management*, Vol. 18, Issue 2, June 1992.

**Yang Yang (2005)**, *Developing Cultural Diversity Advantage: The Impact of Diversity Management Structures*. *Academy of Management Best Conference Paper*. Richard Ivey School of Business University of Western Ontario London, Canada.

## **X – ANEXOS**

*Anexo 1 - Medidas para a diversidade, equidade e inclusão.*

*Anexo 2 - Caracterização da unidade de análise.*

*Anexo 3 - Como implementar um programa de diversidade na organização?*

*Anexo 4 - Questionário.*

## *Anexo 1 – Medidas para a diversidade, equidade e inclusão*

**Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto** D.R., IS, n.º 147/2017 - Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa, com o objetivo de cumprimento de uma quota mínima do género menos representado nos conselhos de administração e nos órgãos de fiscalização. Atualizada pela **Lei n.º 26/2019, de 28 de março** que determina como limiar mínimo de representação equilibrada, a proporção de 40% de pessoas de cada sexo nos cargos e órgãos a que se refere a lei (pessoal dirigente e órgãos da Administração Pública).

**Lei n.º 93/2017 de 23 de agosto** - Estabelece o regime jurídico da prevenção, da proibição e do combate à discriminação, em razão da origem racial e étnica, cor, nacionalidade, ascendência e território de origem. A lei define «discriminação» como qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência em razão daqueles fatores, que tenha por objetivo ou efeito a anulação ou restrição do reconhecimento, gozo ou exercício, em condições de igualdade, de direitos, liberdades e garantias ou de direitos económicos sociais e culturais.

**Lei n.º 38/2018 de 7 de agosto** - veio estabelecer o direito à autodeterminação da identidade de género e expressão de género e à proteção das características sexuais de cada pessoa.

**Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho** - Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva. Este diploma define os princípios e as normas que garantem a inclusão, enquanto processo que visa responder à diversidade das necessidades e potencialidades de todos e de cada um dos alunos, através do aumento da participação nos processos de aprendizagem e na vida da comunidade educativa.

**Lei n.º 60/2018 de 21 de agosto** D.R., IS, n.º 160/2018 - Aprova medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor e procede à primeira alteração à Lei n.º 10/2001, de 21 de maio, que institui um relatório anual sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, à Lei n.º 105/2009, de 14 de setembro, que regulamenta e altera o Código do Trabalho, e ao Decreto-Lei n.º 76/2012, de 26 de março, que aprova a orgânica da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

**Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018 de 21 de maio** - Aprova a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 “Portugal + Igual”, através da definição de objetivos estratégicos temporal e substantivamente alinhados com a Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável.

**Lei n.º 4/2019 de 10 de janeiro** - Estabelece o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60 %

**Resolução da Assembleia da República n.º 40/2019 de 20 de março** D.R., IS, n.º 56/2019 - Recomenda ao Governo medidas de promoção da igualdade remuneratória entre homens e mulheres.

**Lei Orgânica n.º 1/2019 de 29 de março** - Segunda alteração à lei da paridade nos órgãos do poder político, aprovada pela Lei Orgânica n.º 3/2006, de 21 de agosto estabelece que as listas para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para os órgãos eletivos das autarquias locais são compostas de modo a assegurar a representação mínima de 40 % de cada um dos sexos.

**Lei 10/2001, de 21 de maio** - Institui um relatório anual sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, a enviar pelo Governo à Assembleia da República.

**Resolução do Conselho de Ministros n.º 119/2021, de 31 de agosto** - Aprova a Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025.

## **União Europeia**

**Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões n.º COM (2020) 152:** Aprova a estratégia europeia para a igualdade de género, denominada Uma União da Igualdade: Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025.

**Conclusões do Conselho n.º 2011/C 155/02:** Adota o Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres, reconhecendo a igualdade entre ambos como um valor fundamental da União Europeia e que as políticas em matéria de igualdade entre homens e mulheres são vitais para o crescimento económico, a prosperidade e a competitividade.

**Diretiva (UE) 2019/882 do Parlamento Europeu e do Conselho relativa aos requisitos de acessibilidade dos produtos e serviços:** A diretiva visa contribuir para o bom funcionamento do mercado interno através da aproximação das disposições legislativas, regulamentares e administrativas dos Estados-Membros no que respeita aos requisitos de acessibilidade de certos produtos e serviços, defendendo que um ambiente em que os produtos e serviços sejam mais acessíveis permite uma sociedade mais inclusiva e facilita a autonomia das pessoas com deficiência.

## **Nações Unidas**

### **Convenção Internacional sobre Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial:**

Concluída em Nova Iorque a 21 de dezembro de 1965, com o objetivo de suprimir qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência fundada na raça, cor, ascendência, origem nacional ou étnica.

### **Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres:**

Concluída em Nova Iorque a 18 de dezembro de 1979, tem como objetivo a adoção de medidas necessárias à supressão desta discriminação sob todas as suas formas e em todas as suas manifestações.

**Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência:** Concluída em Nova Iorque a 13 de dezembro de 2006, com o objetivo de promover, proteger e garantir o pleno e igual gozo de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais por todas as pessoas com deficiência e promover o respeito pela sua dignidade. As pessoas com deficiência incluem aqueles que têm incapacidades duradouras físicas, mentais, intelectuais ou sensoriais, que em interação com várias barreiras podem impedir a sua plena e efetiva participação na sociedade em condições de igualdade com os outros.

## *Anexo 2 – Caracterização da unidade de análise*

**Caravela – Companhia de Seguros, S.A.**

<https://www.caravelaseguros.pt>

---

A CARAVELA – Companhia de Seguros, S.A. foi criada em 16-05-1996

- **1996** - nasce a *Eurosap*, Euresa Portugal - Companhia de Seguros, S.A, seguradora criada pela Macif em Portugal, em conjunto com alguns sindicatos e mútuas;
- **2002** – devido aos maus resultados técnicos e imagem pública negativa, ao ser comprada pela Fundação Oriente, foi alterada a sua denominação para *Companhia de Seguros Sagres*;
- **2010** - a Fundação Oriente alienou a sua posição para a francesa *Macif*, tendo esta tido a necessidade, de renovar a marca *Sagres* optando por mudar o nome para *Macif Portugal S.A.*;
- **2014** – com a **compra das operações dos franceses da Macif** por uma *holding* especialista na distribuição de seguros, a AAA SGPS, a companhia alterou a designação social para *Caravela – Companhia de Seguros, SA.*, e passou a ser detida integralmente por capitais portugueses;
- **2019** - abertura do Capital a um novo acionista, TPIF Douro Bidco, empresa que integra o Private Equity Tosca Fund sediado no Reino Unido, que passou a deter 48% do capital social da Companhia. A operação de entrada do novo acionista integrou-se num plano de aumento de capital por parte da Caravela de 30 milhões de euros, fortalecendo os seus capitais próprios.

É uma empresa do setor segurador que opera na área dos Seguros não-vida.

A sua Sede é em Lisboa, mas possui, também, um escritório no Porto, um em Leiria e um em Faro, cobrindo as regiões Norte, Centro e Sul do país.

Disponibiliza os seus produtos e serviços a particulares e empresas, nomeadamente:

#### Particulares

- Automóvel, Acidentes Pessoais, Acidentes Trabalho, Condomínio, Lar, Saúde, Vela e Motor, Viagens, Caçador, Ciclo, Responsabilidade Civil, Colheitas.

#### Empresas

- Automóvel, Negócios, Saúde, Acidentes Trabalho, Acidentes Pessoais, Viagens, Responsabilidade Civil, Renting.

Com uma sólida experiência, a Caravela está sempre disponível para apoiar na gestão de seguros e de sinistros, possibilitando a interação 24 horas por dia, 7 dias por semana através dos seus canais digitais e telefónicos. Possui ainda uma vasta rede de mediadores de Seguros, habilitados a representar a Caravela, com um “rosto humano” que pode garantir o aconselhamento personalizado aos seus clientes.

Os desígnios fundamentais da Companhia estão patentes na sua missão, visão e valores:

**MISSÃO:** Desenvolver e apresentar sempre as melhores soluções de seguros que garantam a melhor proteção da vida e bens dos nossos clientes;

- Apoiar a construção de uma sociedade sustentável;
- Defender valores fundamentais.

**VISÃO:** Só navegando por territórios nunca explorados conseguimos chegar a novos destinos e atingir resultados excepcionais;

- Não ser mais uma seguradora, mas ser diferente.

**VALORES:** Profissionalismo, Integridade, Qualidade, Confiança, Dedicção.

---

## QUADRO DE PESSOAL:

O quadro de pessoal registou um acréscimo de 5,3%, tendo passado de 133 para 140 efetivos em 2022.

<b>Efetivos</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>VAR %</b>
Efetivos no início do período	133	129	3,10%
Entradas	12	10	20,00%
Saídas	5	6	-16,70%
Efetivos no final do período	140	133	5,30%
(U: milhares de euros)			
Prémios brutos emitidos / nº de empregados	934	875	6,70%

A exemplo do que tem acontecido em exercícios anteriores, salienta-se o aumento de 6,7% do rácio de prémios de seguro direto por colaborador do quadro efetivo devido, essencialmente, ao crescimento da produção.

O quadro de pessoal é jovem e em 2022 contava com 140 colaboradores, repartidos de forma equilibrada entre 72 homens e 68 mulheres, com uma idade média situada nos 44 anos, conforme se segue:

<b>Distribuição etária por género em 2022</b>		
<b>Faixa Etária</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
Até 30 anos	11	6
De 31 a 40 anos	15	13
De 41 a 50 anos	25	39
De 51 a 60 anos	16	9
Mais de 61 anos	5	1
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>68</b>
<b>Idade Média</b>	<b>44 anos</b>	

No final de 2023, a companhia registou um aumento de 10 efetivos contando com um total de 150 colaboradores.

---

## **RESULTADOS OPERACIONAIS:**

A atividade da Caravela tem pautado, nos últimos anos, por um significativo e constante aumento da produção, um firme e sustentado equilíbrio dos seus indicadores de gestão e por um considerável crescimento dos resultados.

Em 2022 registou um crescimento do volume de negócio de 12,4%, passando de 116 m€ de prémios emitidos para 131 m€, o que representa um acréscimo de produção de 14,4 milhões de euros e uma taxa de crescimento de +12,4%, relativamente ao valor apurado em 2021. Este resultado permitiu consolidar a 9ª posição no ranking do setor não vida em Portugal.

Os Resultados Líquidos cresceram 19,2%, passando de 3,4 m€ para 4,0 m€, apesar da pressão verificada sobre a sinistralidade e sobre os ativos financeiros.

De referir que a quota de mercado, incluindo a atividade em Portugal e no Estrangeiro, cresceu de 2,0% em 2021 para 2,1% em 2022.

Consolidou, também, o seu objetivo de expansão internacional, com a presença em França, através da DUNE, e iniciando um novo projeto na Grécia, através da Brokins.

O desenvolvimento da área internacional permitiu a diversificação do crescimento e a procura de novas fontes de rentabilidade.

Neste âmbito, foram realizados dois novos investimentos estratégicos que contribuirão a curto prazo para o aumento da performance e produtividade da Caravela:

1- A entrada no capital do Grupo Your, empresa especializada nos serviços de contabilidade e consultoria a PME's, permitirá não só contribuir para a afirmação deste grupo como líder no serviço de contabilidade em Portugal, mas também o aprofundamento das sinergias entre os serviços de contabilidade e a gestão do risco passível de ser transferido para apólices de seguro.

2- A entrada no capital da Instanda, empresa de software situado em Londres e especialista em soluções para MGA's, permitirá estruturar todo o desenvolvimento de expansão internacional com uma plataforma eficiente e tecnologicamente avançada, para além de contribuir para a afirmação da empresa na liderança mundial de suporte a projetos de distribuição de seguros.

Em linha com os resultados do ano anterior, em 2022, acentuou-se o abrandamento no crescimento do ramo Automóvel, com uma taxa de crescimento de 5,0%, abaixo da taxa de crescimento da Caravela, ainda que, acima do crescimento deste ramo no mercado, que se fixou em 3,8%. Por outro lado, destaca-se a evolução bastante positiva dos ramos de Acidentes e Doença, Incêndio e Outros Danos e Responsabilidade Civil.

Este crescimento está suportado na continuidade da estratégia definida e que se baseia:

- No aumento da cadência da produção nova;
- No alargamento da rede de distribuição;
- Na subscrição de negócio de clientes particulares e micro e pequenas empresas;
- Na consolidação dos modelos de subscrição e distribuição no segmento de médias e grandes empresas, resultando numa forte captação de novo negócio enquadrado neste segmento.

Também contribuiu para o crescimento da carteira, em particular no ramo Incêndio e Multirriscos, o desenvolvimento da atividade comercial da Caravela no estrangeiro.

Relativamente à estrutura dos *prémios da carteira*, a Caravela apresenta a mesma tendência de distribuição do ano anterior, mantendo a predominância do peso dos ramos Automóvel e Acidentes de Trabalho, respetivamente 58,8% e 27,2%, totalizando estes dois ramos 86,0% dos prémios em carteira.

Efetuando uma análise ao *número de apólices em carteira*, manteve-se em 2022 a predominância do peso dos ramos Automóvel e Incêndio e Multirriscos, respetivamente 82,7% e 11,0%, totalizando estes dois ramos 93,7% das apólices em carteira na Caravela.

Esta evolução dá continuidade a uma melhoria da performance no que diz respeito à análise dos prémios por colaborador:

<b>Prémios emitidos por colaborador (milhares de euros)</b>	
<b>875</b>	<b>934</b>
<b>(Ano 2021)</b>	<b>(Ano 2022)</b>

Assim, o crescimento orgânico e consolidado, verificado nos últimos anos, mantém-se sustentado nos segmentos de clientes particulares, pequenas e médias empresas e assente numa rigorosa e criteriosa subscrição de riscos, orientada para a rentabilidade de todos os ramos, tendo sido mantida uma boa performance, transversal a todos os ramos considerados estratégicos.

## *Anexo 3 – Como implementar um programa de diversidade na organização?*

---

### **□ COMO IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE DIVERSIDADE?**

- Ter um conhecimento abrangente do contexto da empresa,
- Elaborar uma estrutura geral para o programa de diversidade,
- Definir estratégias de longo prazo, que tenham em conta parâmetros de avaliação do seu sucesso, além de uma campanha de lançamento e um plano para implementação:

#### **Compromisso da direção**

É necessário que a direção assuma a diversidade como um valor essencial da empresa, expresse-a na sua missão e incorpore-a na sua estratégia. Também devem ser definidos os princípios contra a discriminação assumidos pela empresa, os objetivos na sua efetivação e a alocação de recursos que permitam atingi-los.

#### **Participação dos(as) colaboradores(as)**

O programa deve envolver todos(as), todos os níveis da organização e contar com os(as) responsáveis designados(as) para coordenar esse trabalho.

#### **Estratégia**

É necessário definir os interesses da empresa na diversidade, os objetivos e o que pode ser atingível a curto, médio e longo prazos.

#### **Avaliação**

Definir indicadores que permitam traduzir em números os impactos da diversidade na atividade e no negócio, assim como efetuar uma avaliação contínua dos resultados.

#### **Integração**

O programa de diversidade não deve ser concebido como uma iniciativa isolada, pois deve estar refletido em cada aspeto do negócio e nas relações com os empregados, fornecedores, revendedores, clientes e comunidade.

### **□ COMO A EMPRESA PODE INCENTIVAR A DIVERSIDADE?**

#### **Conhecer os(as) colaboradores(as)**

As informações sobre os(as) colaboradores(as) possibilitam múltiplas análises, para diagnóstico, por exemplo, das condições de acesso aos cargos de gestão e direção por diferentes grupos,

disparidades salariais e necessidades especiais. Os registos devem ser atualizados e podem servir de base para o estabelecimento de metas de diversidade.

### **Recrutamento**

Recrutar colaboradores(as) de fontes diversificadas para atrair uma grande variedade de profissionais e contratar considerando experiências e perspectivas diferentes.

### **Desenvolvimento e remuneração**

A diversidade pode ser adotada como um parâmetro orientador das políticas de desenvolvimento, manutenção, promoção e remuneração dos(as) colaboradores(as) na empresa, o qual pode ser retificado quando se constatar uma desproporção num determinado grupo.

### **Apoio aos(às) novos(as) colaboradores(as)**

Incluir nos programas de integração a temática da diversidade, facilitar a transposição de barreiras hierárquicas e a permeabilidade de grupos já constituídos internamente, assegurando os recursos necessários para que possam ser bem-sucedidos.

### **Formação e comunicação**

Promover ações de formação e comunicação com regularidade para todos(as) os(as) colaboradores(as).

### **Avaliação de desempenho**

O desempenho da diversidade deve fazer parte da avaliação periódica de todos os gestores e colaboradores(as), podendo ser considerados aspetos como a habilidade de trabalhar produtivamente com diferentes tipos de pessoas e o apoio à criação de uma cultura que valorize a diversidade.

### **Multiplicação**

A interação entre as empresas do setor é um fator multiplicativo das políticas de diversidade. Podem-se estabelecer pactos, acordos e políticas setoriais que reforcem essa perspectiva.

### **Disseminação**

Promover iniciativas para disseminar a política de diversidade junto a seus parceiros, consumidores, clientes, fornecedores e junto às comunidades em que atua.

### **Parcerias**

Estabelecer parcerias e intercâmbios com entidades e instituições da comunidade voltadas para a promoção da diversidade, viabilizando projetos que a empresa não pode empreender sozinha.

### **Envolvimento comunitário**

Reforçar as relações comunitárias da empresa, investindo em iniciativas da comunidade que visem a qualificação de trabalhadores socialmente excluídos, aumentando assim a variedade de candidatos e de fontes de recrutamento.

### **Marketing**

O marketing institucional das iniciativas de valorização da diversidade, influenciam positivamente a imagem da empresa e contribuem para a formação de uma cultura de valorização da diversidade, pelo que os princípios da diversidade devem nortear também as campanhas de publicidade e marketing dos produtos.

## **□ COMO MEDIR OS RESULTADOS DA DIVERSIDADE?**

### **Predefinir indicadores**

- Para obter dados disponíveis e confiáveis, que possam ter a sua evolução acompanhada no tempo e sirvam de incentivo para os comportamentos e atitudes desejadas.
- Os indicadores devem estar correlacionados para poderem expressar de modo significativo o contributo das iniciativas de diversidade para o negócio.

### **Acompanhar mudanças**

- Os impactos de um programa de diversidade não são os mesmos em todas as empresas, podem variar de acordo com o tipo de negócio, o tamanho e a situação particular de cada uma,
- Os indicadores devem ser acompanhados para permitir a monitorização de mudanças.

### **Incentivar a adesão**

- Monitorizando os compromissos da direção e a adesão dos gestores aos objetivos do programa,
- Incorporando esse critério na sua avaliação de desempenho.

### **Desenvolver ferramentas**

- A empresa pode desenvolver internamente ferramentas, adequadas às suas necessidades, para acompanhamento da diversidade. O objetivo é de avaliar a eficácia dos programas de formação e identificar áreas com problemas específicos relacionados com a diversidade.

# QUESTIONÁRIO

Este questionário tem fins meramente académicos e destina-se a ser aplicado ao universo de colaboradores/as da Caravela – Companhia de Seguros, S.A., no âmbito da realização de um mestrado em Gestão Aplicada na Católica Lisbon School of Business & Economics e, para conclusão do mesmo.

Tem como objetivo principal estudar a diversidade no local de trabalho, o seu impacto no desempenho organizacional, eventuais contributos para a produtividade, criatividade e inovação, as vantagens decorrentes da diferença, bem como as mais valias geradas.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial.

Obrigada(o) pela sua participação!

---

### Introdução

De acordo com a Carta Portuguesa para a Diversidade, o *conceito de **Diversidade*** é entendido como o reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas (incluindo, as diferenças relativas ao género, orientação sexual, etnia, religião, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, condição pessoal e formação).

A Diversidade numa organização é potenciadora de criatividade, inovação, atração, retenção e promoção de talento e de competências diversas e, representa uma mais-valia ao tornar a própria organização num espelho da sociedade onde se insere e atua. As diferentes culturas, ideias, conhecimentos, visões, estilos de liderança e metodologias de trabalho são agora considerados ativos das organizações fatores diferenciadores que promovem, não só um melhor desempenho, como ganhos de competitividade no mercado global

Por isso, as empresas estão cada vez mais a apostar na diversidade, na sua estratégia, na promoção de políticas inclusivas, num ambiente de trabalho aberto, acolhedor e incentivador, numa comunicação eficaz, que permitam identificar soluções para os seus problemas e/ou potenciar respostas diferentes, de alguma forma imprevisíveis, face aos seus concorrentes.

Considerando que cada empresa tem a sua própria cultura organizacional, o seu próprio ecossistema de diversidade, aferir se as diferenças têm ou não um impacto positivo no desempenho, quer em equipa, quer a nível organizacional, revela-se de primordial importância e, por essa razão, consubstancia o objetivo central deste estudo.

A metodologia de investigação para validar esta questão, permitirá averiguar, adicionalmente, o papel da gestão e da liderança no contexto da diversidade versus o desempenho da organização, bem como o eventual contributo desses fatores para a produtividade, criatividade, inovação, aquisição de vantagem competitiva e criação de valor.

## Dimensões a analisar

Diversidade	
<b>Diversidade e Cultura organizacional</b>	Conhecimento e importância do tema Identificação com a cultura da empresa Vantagens e desvantagens
Diversidade no contexto organizacional	
<b>Estratégias, políticas e iniciativas de diversidade</b>	Definição, implementação, comunicação, acesso à informação e eficácia
<b>Gestão da diversidade</b>	Como a gestão pode influenciar o resultado da diversidade
<b>Desempenho da equipa e da organização</b>	Impacto positivo ou negativo
<b>Liderar a diversidade</b>	O papel do líder
Diversidade e desempenho organizacional	
<b>Vantagem competitiva e criação de valor</b>	Incremento da produtividade, criatividade e inovação Diferenciação relativamente a outras empresas do setor Aquisição de vantagem face a concorrentes Incremento do valor da empresa no mercado

## INÍCIO

**Preencha e assinale com (x) as situações aplicáveis:**

Qual o seu país de origem?						
Qual a sua idade?						
Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Outro			
Habilitações:	<input type="checkbox"/> Escola secundária	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Pós-graduação		<input type="checkbox"/> Doutoramento	
Antiguidade na empresa:	<input type="checkbox"/> < 6 meses	<input type="checkbox"/> 6 meses - 1 ano	<input type="checkbox"/> 2 - 3 anos	<input type="checkbox"/> 4 - 5 anos	<input type="checkbox"/> > 5 anos	<input type="checkbox"/> > 10 anos
Categoria Profissional:	<input type="checkbox"/> Administrativo(a)	<input type="checkbox"/> Técnico(a)	<input type="checkbox"/> Diretor(a)	<input type="checkbox"/> Membro CA	<input type="checkbox"/> Outro(a)	
	<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> Supervisor(a)	<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Presidente		

Indique com (x) o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

<b>Diversidade</b>				
<b>■ Diversidade e Cultura organizacional</b>				
Avaliação	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>■ Diversidade</b>				
1. A diversidade é um tema importante e frequentemente abordado pelas chefias e pelos colaboradores				
2. A empresa promove sessões de sensibilização e formação sobre a temática da diversidade				
3. A diversidade incentiva a tolerância				
4. A diversidade incentiva a não discriminação				
5. Estimula a participação de todos os colaboradores				
6. Incentiva o compromisso com a organização				
7. Estimula o conhecimento e a abertura de mentalidades				
8. A diversidade contribui para um ambiente positivo no qual todos contam				
<b>■ Cultura Organizacional</b>				
1. A diversidade é assumida e salientada na visão, missão e valores da empresa				
2. Existe uma cultura de valorização, promoção e inclusão da diversidade				
3. Existem iniciativas para participação e representatividade de todos os colaboradores nos processos de decisão				
4. A organização valoriza a competência e o potencial dos seus colaboradores e das equipas				
5. A organização considera os aspetos da diversidade quando avalia as necessidades e satisfação dos colaboradores				
6. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação				
7. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, adaptando as suas características ao trabalho e aos projetos a desenvolver				

<b>Diversidade</b>				
<b>■ Diversidade e Cultura organizacional</b>				
<b>Avaliação</b>	<b>Discordo total- mente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo total- mente</b>
<b>■ Vantagens da Diversidade</b>				
1. A diversidade beneficia a organização em:				
a. Imagem pública, reputação, notoriedade e boas relações com a comunidade				
b. Atração e retenção de talento				
c. Adaptabilidade face à mudança				
d. Resolução de problemas e tomada de decisões				
e. Motivação, compromisso e melhor desempenho				
f. Incremento da criatividade e inovação				
g. Maior eficácia das estratégias de marketing, com mais satisfação dos clientes				
h. Maior eficiência da comunicação, com redução de conflitos, reclamações e queixas				
i. Redução do absentismo e rotatividade				
j. Eficiência económica e rentabilidade				
l. Vantagem competitiva em relação a outras organizações				
<b>■ Desvantagens da Diversidade</b>				
1. A diversidade na organização contribui para:				
a. Aumento do conflito e de tensões internas				
b. Falhas na comunicação				
c. Diferenças na coesão e integração				
d. A intolerância, discriminação e isolamento				
e. Dificuldades de iniciativa e tomada de decisão				
f. Compromete o trabalho em equipa e o desempenho				
g. O absentismo e baixa produtividade global				

<b>Diversidade no contexto organizacional</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estratégias, políticas e iniciativas de diversidade</li> <li>■ Gestão da diversidade</li> <li>■ Desempenho da equipa e da organização</li> <li>■ Liderar a diversidade</li> </ul>				
Avaliação	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>■ Estratégias, políticas e iniciativas de diversidade</b>				
1. A organização considera a diversidade como um ativo importante e assume o compromisso da sua promoção ao nível da gestão de topo e outros níveis hierárquicos				
2. O tema da diversidade aparece de forma explícita e vinculativa nos documentos estratégicos da organização				
3. A organização possui uma política, um programa e/ou um plano de ação definido para implementação da diversidade				
3.1. A gestão de topo tem responsabilidades definidas, apoia a diversidade e está ativamente envolvida no processo				
3.2. Foram nomeadas uma ou mais pessoas para gerirem a implementação da diversidade				
3.3. Foi atribuído um orçamento próprio para as iniciativas de promoção da diversidade				
4. A organização estabeleceu objetivos a atingir no que diz respeito à diversidade no local de trabalho				
<b>■ Gestão da Diversidade</b>				
1. Permite ajustar a cultura, valores, sistemas e processos organizacionais que valorizam o capital humano				
2. Mais do que uma gestão de diferenças é uma gestão estratégica de recursos				
3. Visa obter sinergias de uma força de trabalho diversificada				
4. Privilegia a diversidade no contexto dos recursos humanos				
5. Implica o compromisso dos gestores com a diversidade				
6. Promove a não discriminação, a integração e a inclusão				
7. Promove a eficiência dos grupos de trabalho				
8. É um dos fatores que promove a eficácia da empresa				

Avaliação	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
9. Contribui para atingir os objetivos da empresa				
10. Permite mensurar as iniciativas relacionadas com a diversidade				
11. Permite acompanhar as atividades implementadas no âmbito da diversidade				
12. Promove programas educacionais / ações de formação sobre a diversidade				
13. Serve para evitar conflitos e estimular a tolerância				
14. Preconiza a gestão de uma vantagem competitiva				
15. Uma deficiente gestão da diversidade pode colocar a organização em desvantagem competitiva relativamente a outras				
<b>■ Desempenho da equipa</b>				
1. O desempenho individual e da equipa está alinhado com os objetivos da organização				
2. O desempenho individual e da equipa está alinhado com a estratégia da organização				
3. As diferenças existentes entre os membros das equipas influenciam o desempenho coletivo				
4. O desempenho da equipa pode ser alavancado pela diversidade com:				
4.1 Maior motivação, empenho e comprometimento com a tarefa				
4.2 Maior flexibilidade e adaptabilidade à mudança				
4.3 Incremento do conhecimento, da criatividade e inovação				
4.4 Incremento da produtividade				
4.5 Criação de sinergias a nível geral				

Diversidade no contexto organizacional				
Avaliação	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>■ Desempenho da organização</b>				
1. A organização pode potenciar o seu desempenho através de:				
1.1 Maior capacidade de atrair e reter os melhores talentos				
1.2 Redução de conflitos, reclamações e queixas				
1.3 Redução de custos associados ao absentismo, rotatividade e baixa produtividade				
1.4 Gestão otimizada da diversidade				
2. Alguns dos impactos da diversidade no desempenho dizem respeito a:				
2.1 Melhoria da imagem da empresa				
2.2 Notoriedade junto da comunidade				
2.3 Comportamento no mercado				
2.3.1 Aumento do volume de vendas				
entre 0 e 10%				
entre 10 e 20%				
entre 20 e 30%				
entre 30 e 40%				
mais de 40%				
2.3.2 Aumento da quota de mercado				
entre 0 e 10%				
entre 10 e 20%				
entre 20 e 30%				
entre 30 e 40%				
mais de 40%				
2.3.3 Aumento da rentabilidade				
entre 0 e 10%				
entre 10 e 20%				
entre 20 e 30%				
entre 30 e 40%				
mais de 40%				

Diversidade no contexto organizacional				
Avaliação	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>■ Impacto no desempenho</b>				
1. A diversidade tem impacto positivo no desempenho das equipas e da organização				
2. A diversidade tem impacto negativo no desempenho das equipas e da organização				
3. A diversidade não tem qualquer impacto no desempenho das equipas e da organização				

Diversidade no contexto organizacional				
Avaliação	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>■ Liderar a diversidade</b>				
1. A diversidade deve ser assumida como um compromisso transversal a toda a organização, interna e externamente				
2. O líder deve ser o exemplo desse compromisso, motivando as pessoas a empenharem-se nos objetivos da organização				
3. O líder deve promover uma comunicação adequada, objetiva e eficaz				
4. A interação entre o líder e os colaboradores é muito importante para avaliar o nível de integração nas equipas e a necessidade de intervenção				
5. Quando o líder conhece os seus colaboradores, as suas capacidades e necessidades, valoriza-os e reconhece o seu potencial				
6. A liderança deve proporcionar e estimular um clima organizacional aberto, tolerante, inclusivo e respeitador das diferenças				
7. O líder tem de saber reconhecer os diversos tipos de contextos (nacional, internacional) em que atua e ter capacidade de adaptação				
8. O desafio da liderança passa por transformar a diversidade numa mais-valia para a empresa				

Diversidade e desempenho organizacional				
Avaliação	Discordo total- mente	Discordo	Concordo	Concordo total- mente
<b>■ Vantagem competitiva e criação de valor</b>				
1. A diversidade pode constituir um diferencial positivo no que diz respeito ao desempenho da organização				
2. Equipas diversas tendem a incrementar a criatividade				
3. Equipas diversas tendem a incrementar a inovação				
4. Equipas diversas tendem a incrementar a produtividade				
5. As empresas com equipas diversas são percecionadas como mais concorrenciais no setor				
6. As diferenças existentes numa organização são recursos valiosos, raros e inimitáveis e constituem um fator de competitividade				
7. A gestão do ativo diversidade podem conduzir a uma vantagem competitiva				
8. A diversidade é um aspeto relevante da cadeia de valor, sobretudo pela variedade de conhecimentos, habilidades e perspetivas dos colaboradores				
9. A diversidade contribui para criar valor à empresa				

