

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**



**DIVERSIDADE HUMANA EM CONTEXTO EMPRESARIAL:**  
**Perspectivas de Empresários e Gestores Locais**

**Sónia Marília Ferreira Massa**

**Dissertação de Mestrado em Psicologia da Educação: Contextos Comunitários**

**Orientadores:**

**Professor Doutor José Ornelas**  
**Professora Doutora Suzana Caldeira**

**Ponta Delgada**

**2010**

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

**DIVERSIDADE HUMANA EM CONTEXTO EMPRESARIAL:  
Perspectivas de Empresários e Gestores Locais**

**Sónia Marília Ferreira Massa**

Dissertação apresentada na Universidade dos Açores, para obtenção do grau de Mestre em Psicologia da Educação, Especialidade de Contextos Comunitários sob orientação do Professor Doutor José Ornelas e da Professora Doutora Suzana Caldeira

## RESUMO

O presente estudo “diversidade humana em contexto empresarial: perspectivas de empresários e gestores locais” de natureza descritiva e exploratória, tem como principal objectivo conhecer o pensamento dos responsáveis pelas empresas privadas micaelenses sobre a diversidade humana em contexto laboral. Este trabalho está organizado em duas partes. A componente teórica compreende três capítulos. O primeiro relativo a abordagens e perspectivas sobre diversidade humana, o segundo diz respeito aos factores que condicionam o desenvolvimento da diversidade nas empresas e o terceiro relativo às influências que a diversidade exerce nas empresas. As dimensões da diversidade humana abordadas nesta pesquisa são: a raça/etnia, a nacionalidade/país de origem, o género, a idade, a orientação sexual, a condição social, o repatriamento, o passado criminal, o consumo de álcool, o consumo de drogas ilícitas, a deficiência e a doença mental.

O estudo empírico envolveu 63 gestores e empresários, homens e mulheres, cuja escolaridade varia entre o 1º ciclo do ensino básico e o ensino superior. As empresas representadas divergem quanto à sua dimensão e sector de actividade. Para a recolha de dados foi elaborado um questionário que permite identificar as perspectivas dos gestores/empresários sobre a diversidade humana nas empresas, bem como, vulnerabilidades e potencialidades do contexto empresarial para a inclusão de pessoas geralmente discriminadas pelo mercado regular de trabalho, com particular destaque para as pessoas com deficiência.

A análise dos resultados sugere maior tolerância face à raça/etnia, à orientação sexual e ao género do que relativamente a outras dimensões da diversidade tais como, o consumo de drogas ou a doença mental. A partilha de conhecimento e o aumento da produtividade revelam-se como alguns dos principais benefícios da diversidade. No que diz respeito aos obstáculos os empresários/gestores destacam a dificuldade em medir os efeitos da diversidade humana nas empresas. Quanto aos apoios necessários para o desenvolvimento da diversidade humana nas empresas, os empresários referem ser preciso promover formação em gestão da diversidade. Conclui-se que parece haver maior tolerância às diferenças culturais do que ao consumo de drogas e à doença mental. Relativamente à deficiência, os gestores apontam a necessidade de qualificar as pessoas e referem possuir pouca informação sobre as capacidades profissionais das mesmas. Neste estudo são referidos limites da pesquisa e apresentam-se algumas reflexões para futuras investigações.

**Palavras-chave:** diversidade humana; dimensões da diversidade humana; perspectivas de gestores/empresários; promoção da diversidade.

## ABSTRACT

This study, “human diversity in the business context: perspectives of employers and local managers”, has a descriptive and exploratory nature and its main goal is to describe the thoughts of the responsible for the micaelenses private corporations, about human diversity in the work context. This work is structured in two parts. The theoretical component encloses three chapters. The first one relates to the approaches and perspectives of human diversity, the second one includes the factors that condition the diversity development in corporations and the third one that refers to the influence that diversity has on companies. The dimensions of human diversity emphasised in this research are: race/ethnics, nationality/ country of origin, gender, age, sexual orientation, social-status, repatriation, criminal history, alcohol and drug abuse, impairment and mental illness.

Sixty-three entrepreneurs and managers, male and female, with an educational formation that varies between grammar school and college, have participated in the empiric study. The companies that are represented diverge, concerning the dimension and the activity sector.

To collect the data it was elaborated a questionnaire that identifies the managers/entrepreneurs’ perspectives about the human diversity in companies, as well the exposures and capabilities of the business context for the inclusion of people who are usually discriminated by the regular work market, regarding specially the disabled people.

The analysis of the results suggests a bigger tolerance to issues like race/ethnics, sexual orientation rather than to other diversity dimensions, such as drug abuse and mental illness. The knowledge apportionment and the increase of productivity are presented as some of the essential benefits of diversity. Regarding the drawbacks, managers/entrepreneurs highlight the difficulty in measuring the impact of human diversity in companies. Also, concerning the endorsement needed to develop the human diversity in companies, managers/entrepreneurs think that is crucial to promote educational formation in the management of human variety. Concluding, it seems like there is a bigger tolerance to cultural differences rather than to drug abuse and mental illness. As for disability, managers reveal the need to qualify people and point out the lack of information about people’s professional abilities. In this study, limits are shown and some ideas for future investigation are presented.

Key-words: human diversity; dimensions of human diversity; managers/entrepreneurs’ perspectives; furtherance of diversity.

*Aos meus filhos Henrique e Miguel, ao meu marido e a todos os que contribuíram para criar tempo e espaço na minha vida para a conciliação dos papéis de mãe, mulher, filha, profissional e estudante.*

*Aos meus pais pelo seu apoio incondicional e aos meus avós pelo valores que me transmitiram.*

*Aos meus orientadores pela disponibilidade, incentivo e confiança nas minhas capacidades.*

*A todos os que na minha actividade profissional dão sentido à minha formação, permitem a realização das minhas convicções e me trazem a felicidade do serviço ao outro.*

“Temos de escolher entre um mercado global impulsionado pelo cálculo para obtenção de lucros a curto prazo e um que tenha o reflexo da face humana. Entre um mundo que condena um quarto da raça humana à fome e à sordidez, por um que ofereça a todos, no mínimo, a oportunidade de prosperidade, num ambiente saudável. Entre um egoísmo livre em que ignoramos o destino dos desfavorecidos e um futuro em que os fortes e bem sucedidos aceitam as suas responsabilidades, mostrando uma visão global e liderança.”

Kofi Annan, Ex-Secretário Geral das Nações Unidas

## ÍNDICE

Resumo	1
Abstract	2
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
 <b>CAPÍTULO I – DIVERSIDADE HUMANA NAS EMPRESAS - ABORDAGENS E PERSPECTIVAS</b>	
1.1. A emergência da temática da diversidade humana nas empresas	11
1.2. Do conceito de diversidade humana ao conceito de gestão de diversidade humana	15
1.3. A definição de diversidade humana adoptada no presente estudo	22
1.4. A dimensão deficiência em contexto empresarial	23
1.5. Contributos teóricos das ciências sociais	26
 <b>CAPÍTULO II – FACTORES CONDICIONANTES DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS</b>	
2.1. Barreiras à promoção da diversidade	34
2.2. Factores facilitadores	37
2.3. Características dos gestores e implicações para as práticas de gestão da diversidade	40
2.4. Atitudes dos colaboradores face à diversidade	42
2.5. Programas de formação sobre a diversidade humana	42
 <b>CAPÍTULO III – INFLUÊNCIAS DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS</b>	
3.1. Relação entre diversidade humana e <i>performance</i> empresarial	46

## **CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

<b>4.1. Objectivos e problematização</b>	<b>54</b>
<b>4.2. Design metodológico</b>	<b>55</b>
<b>4.3. Participantes</b>	<b>56</b>
<b>4.4. Instrumento de recolha de dados</b>	<b>61</b>

## **CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

<b>5.1. Dimensões da diversidade que condicionam a empregabilidade</b>	<b>67</b>
<b>5.2. Benefícios da diversidade humana em contexto empresarial</b>	<b>71</b>
<b>5.3. Obstáculos à promoção da diversidade humana nas empresas</b>	<b>72</b>
<b>5.4. Suportes necessários para um maior investimento na gestão da diversidade humana</b>	<b>74</b>
<b>5.5. Factores condicionantes para a integração profissional de pessoas com deficiência</b>	<b>76</b>

<b>CONCLUSÃO</b>	<b>80</b>
------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>84</b>
---------------------	-----------

<b>ANEXO</b>	
--------------	--



## ÍNDICE DE TABELAS

**Tabela 1** - Distribuição de frequências por género e idade dos gestores/empresários

**Tabela 2** - Distribuição de frequências por género e nível de escolaridade dos gestores e empresários

**Tabela 3** - Distribuição de frequências por dimensão da empresa (número de trabalhadores)

**Tabela 4** - Distribuição de frequências por sector de actividade das empresas

**Tabela 5** - Distribuição de frequências da Situação Financeira das Empresa

**Tabela 6** - Distribuição de frequências relativas à selecção e recrutamento de colaboradores

**Tabela 7** - Distribuição de frequências relativas às dimensões da diversidade estudadas

**Tabela 8** - Distribuição de frequências relativas à facilidade/dificuldade de integração profissional de homens e mulheres com características associadas ao conceito de diversidade humana

**Tabela 9** - Distribuição das frequências relativas aos benefícios da diversidade para as empresas

**Tabela 10** - Distribuição de frequências relativas aos obstáculos para o desenvolvimento da diversidade humana nas empresas.

**Tabela 11** - Distribuição de frequências relativas aos tipos de suporte necessários à gestão da diversidade

**Tabela 12** - Distribuição de frequências relativas aos factores intrínsecos que condicionam a integração profissional de pessoas com deficiência

**Tabela 13** - Distribuição de frequências por dimensão da empresa e polivalência das pessoas com deficiência.

**Tabela 14** - Distribuição de frequências relativas aos factores extrínsecos que condicionam a integração profissional de pessoas com deficiência

## INTRODUÇÃO

A diversidade é uma característica da humanidade, mas nunca foi tão expressa e discutida como actualmente. Vivem-se momentos de profunda transformação social e económica, avanços tecnológicos contínuos, acesso aos media e à informação, mobilidade humana e mudanças demográficas entre outros fenómenos. No entanto, embora tendencialmente o mundo se esteja a transformar numa “aldeia” global, emergem diferenças culturais, de género, idade, etnia, raça, orientação sexual e de outras características relativas às condições física, mental e social dos seres humanos.

Cada vez mais se fala em igualdade de oportunidades, justiça social, equidade e diversidade. Cada vez mais, se exige a implicação de todos os agentes sociais, políticos e económicos na resolução dos novos desafios que se colocam à humanidade.

A diversidade humana é um dos temas emergentes deste cenário de transformações e tem implicações em todas as esferas da vida humana, incluindo o trabalho.

Dada a experiência profissional da autora deste trabalho na área do emprego e orientação profissional, este tema assume particular relevo. Nos últimos oito anos da sua actividade profissional tem contactado com processos de integração profissional e inevitavelmente com muitas das dimensões da diversidade humana. Muitos dos casos de orientação profissional que realiza decorrem com pessoas em desvantagem social, o que se traduz num crescente interesse sobre a inclusão profissional e social destes indivíduos, particularmente das pessoas com deficiência.

Assim, este estudo versa a diversidade humana em contexto empresarial, incidindo em dimensões da diversidade que muitas vezes colocam as pessoas em situação de discriminação e exclusão social. Procura-se identificar factores facilitadores e inibidores de políticas e práticas de gestão da diversidade, com particular destaque para a dimensão deficiência.

Pretende-se, com esta pesquisa, compreender as perspectivas de responsáveis por empresas micaelenses sobre a diversidade humana, de modo a contribuir para futuros projectos na área do incremento da empregabilidade de diversos públicos com destaque para pessoas em desvantagem social, numa lógica de promoção de igualdade de oportunidades de participação e realização.

A revisão de literatura sobre o tema da diversidade humana confirma este domínio

como sendo bastante recente em termos de produção científica, assim, opta-se por uma abordagem exploratória e descritiva com o objectivo de conhecer a realidade da forma o mais geral e exaustiva possível.

A estrutura deste trabalho está organizada em quatro partes: introdução, revisão de literatura, estudo empírico e conclusões.

A revisão de literatura é composta por três capítulos. No primeiro sobre *Abordagens e Perspectivas*, contextualiza-se o problema e expõe-se a multidimensionalidade do construto diversidade humana, destacando a dimensão deficiência. Apresenta-se a definição de diversidade adoptada e são referidas algumas correntes teóricas que contribuem para sua compreensão. As teorias psicológicas são o quadro de referência adoptado, sendo o paradigma ecológico o eleito como principal modelo interpretativo à luz dos princípios da psicologia comunitária.

O segundo capítulo, *Factores Condicionantes da Diversidade nas Empresas* aglutina cinco pontos: barreiras à promoção da diversidade humana nas empresas, factores facilitadores da diversidade nas empresas, características dos gestores e implicações destas para as suas práticas de gestão da diversidade, atitudes dos colaboradores das empresas face à diversidade e programas de formação sobre diversidade humana.

No terceiro capítulo sobre as *Influências da Diversidade nas Empresas* procura-se apresentar resultados de diversos estudos anteriormente efectuados no domínio da diversidade humana relativos às relações entre várias dimensões da diversidade humana e a *performance* empresarial.

O estudo empírico realizado inclui dois capítulos. O quarto capítulo relativo à *Metodologia de Investigação*. Este capítulo trata as opções metodológicas e sua fundamentação, descreve a amostra, o instrumento de recolha de dados, a sua construção e procedimento de aplicação. O quinto capítulo refere-se à *Apresentação, Análise e Discussão de Resultados*. Neste capítulo procura-se tratar os dados recolhidos de forma a obter respostas para as questões que orientaram esta investigação, tendo por referência o quadro conceptual apresentado.

Por fim apresentam-se as conclusões, limitações da presente investigação e orientações para estudos futuros. Apresenta-se também a bibliografia e um anexo.

# **CAPÍTULO I**

## **DIVERSIDADE HUMANA NAS EMPRESAS ABORDAGENS E PERSPECTIVAS**

## 1.1. A emergência da temática da diversidade humana nas empresas

A população activa está cada vez mais diversa. Mulheres, minorias, trabalhadores mais velhos e pessoas com estilos de vida diferentes dos ditos “convencionais” estão actualmente no mercado de trabalho. Estão ser colocados às empresas os mesmos desafios que já vêm há muito sendo colocados à escola. O lema “escola para todos” começa a ter repercussões no mundo empresarial levando à reflexão sobre o princípio - “trabalho para todos”. Aliás, segundo autores como Finuras (2007) com a globalização acentuam-se trocas, principalmente ao nível dos valores culturais, com reflexos em todos os domínios da vida e com consequências particulares para a gestão das organizações. Morrison, Lumby e Sood (2006) afirmam que a sociedade está cada vez mais diversa e sujeita às consequências da globalização económica.

A sociedade, em geral, está mais permeável à assunção da diferença, com evidentes manifestações sociais e políticas, o que se traduz numa crescente afirmação da população “diversa”, ou seja, os que se apresentam como minorias ou grupos habitualmente discriminados estão manifestamente a chegar ao mercado de trabalho. O acesso à educação por parte de grupos tradicionalmente excluídos está alterar o nicho de recrutamento dos empresários e gestores. Actualmente é inevitável o confronto com as questões da diversidade humana no meio empresarial.

Em 1994, Kandola e Fullerton referidos por Green, Kirton e Wrench (2005) afirmaram que a Europa iria ter de gerir com sucesso a diversidade humana para fazer face às mudanças demográficas, à globalização e à recessão económica. Esta opinião é partilhada por Cheney, Christensen, Zorn e Ganesh (2004) referidos por Cruickshank (2007) que defendem a necessidade de, na era da globalização, ser importante compreender a diversidade no contexto do trabalho.

As empresas deparam-se com um mercado diverso em características como raça, etnia, género, religião, orientação sexual, deficiência entre outras que tornam cada ser humano único e irrepetível. Kellough e Naff (2004) referem que de acordo com o relatório *Workforce 2000*, do *Hudson Institute*, as políticas de recursos humanos adoptadas pelas empresas, quando a população é maioritariamente branca e masculina, tornam-se obsoletas e ineficazes à medida que a população se torna mais diversa e envelhecida. Seguindo este princípio os

empregadores devem oferecer oportunidades a todas as pessoas com iguais qualificações. Mas o que pensarão os empresários sobre as competências profissionais dos diferentes grupos que compõem o “espectro” da diversidade humana? Estarão a agir de forma socialmente responsável, ou seja, a efectuar “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas (Comissão Europeia, 2001). A responsabilidade social das organizações implica obrigações éticas e sociais, bem como uma cultura de diálogo e compromisso. Implica também, identificação mútua de interesses, cultura de excelência, compromissos de longo prazo, cooperação com os colaboradores, antecipação de problemas e benefícios e valores de equidade. Engloba várias dimensões nomeadamente: interna – a visão, os valores e as questões éticas; implicando políticas de recrutamento, formação e gestão de recursos humanos; externa – as parcerias e a concepção de programas que envolvam as organizações comunitárias e a avaliação e relatório dos impactos no meio ambiente e social.

De acordo com o Instituto *Ethos* (2001) a responsabilidade social das empresas tem como característica a coerência ética nas práticas e na relação com os seus públicos, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas e das suas comunidades. Assim, responsabilidade social das empresas habitualmente resulta na conquista de respeito por parte das pessoas da comunidade e no envolvimento dos seus colaboradores. A intenção de desenvolver processos de responsabilidade social nas empresas tem levado muitos países a criar leis com o propósito de evitar práticas discriminatórias. Em Portugal o princípio da igualdade e da não-discriminação é um princípio fundamental consagrado na Constituição da República. De acordo com a Constituição da República Portuguesa: “ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual” (art. 13.º, nº2) comunidades e identidades sociais com base no género, pertença étnica, orientação sexual, idade ou outras condições”.

Note-se que leis e políticas pró-diversidade podem minimizar os efeitos do ciclo predominante que resulta num processo contínuo dos mais “poderosos”, normalmente, darem oportunidades aos seus semelhantes (Bergmann 1996; Kalev, Dobbin & Kelly, 2006) referidos por DiTomaso, Post e Parks-Yancy (2007). No entanto, os estudos revelam que a legislação

para a igualdade de oportunidades tem um sucesso relativo no que respeita à promoção da diversidade (Stainback, Robinson & Tomaskovic-Devey, 2005) referidos por Eddy (2008).

Segundo DiTomaso et al. (2007) as ideologias de homogeneidade “*one-size-fits-all*”, isto é, ideologias que traduzem a ideia de tamanho único ou de “receita” igual para todos, têm de ser substituídas para responder às novas realidades sociais em permanente mudança. Estes autores defendem que as políticas de recursos humanos devem reconhecer e não suprimir, as diferenças do capital humano para que surjam processos de colaboração e desenvolvimento. Normalmente, as pessoas em desvantagem têm maiores dificuldades no acesso a recursos básicos, como o emprego, o que compromete o princípio de justiça social, ou seja, a distribuição equitativa de recursos, das oportunidades, da participação e do poder na sociedade em geral (Dalton, Elias & Wandersman, 2001). Verifica-se que a exclusão do mercado de trabalho de grupos sociais mais vulneráveis se encontra mais ligada à falta de oportunidades no acesso ao emprego e à falta de serviços de suporte, do que às características das próprias pessoas (Sousa, Benites, Relha, Rocha & Duarte, 2005). Diversos estudos, entre os quais os de Gainor e Forrest (1991) referidos por Burkard, Boticki e Madson (2002) mostram que percepções de sexismo e racismo podem resultar em menos oportunidades de carreira para as mulheres africanas.

Os estereótipos, o estigma e alguma falta de informação podem contribuir para o cepticismo dos empregadores em contratarem pessoas em desvantagem (Unger, Wehman, Yasuda, Campbell & Green, 2002). Alguns estudos apontam para a ideia de que as empresas revelam alguma resistência à contratação de pessoas com deficiência, por pensarem que estas possuem pouca formação e experiência profissional (*Job Accomodation Network*, 2007). Outros apontam para a possibilidade da existência de receio, por parte dos empregadores, de que pessoas “diferentes” não consigam desempenhar adequadamente as funções profissionais que lhes são atribuídas (Morgan & Alexander, 1996; Hernandez, Keys & Balcazar, 2001; Peck & Kirkbride, 2001) referidos por Sousa et al. (2005).

Alguns empregadores acreditam que contratar e manter pessoas em desvantagem resulta em elevados custos para as empresas (Blanck, Adya, Myhill, Samant & Chen, 2007). No entanto, o emprego parece contribuir para o “*empowerment*” dos indivíduos, ou seja, para o seu crescimento e fortalecimento pessoal, através do qual os indivíduos vão desenvolvendo um conhecimento e valorização deles próprios, uma maior consciência crítica e analítica do

ambiente social envolvente, uma maior capacidade para definir os seus objectivos e as estratégias para os alcançar, ou seja, o processo pelo qual as pessoas assumem o controlo e a responsabilidade sobre as suas vidas Rappaport (1981) e Zimmerman (1995). Este processo de tomada de controlo e responsabilidade pela própria vida é também definido por Rappaport (1992, p.2) como um processo que consiste em: "...identificar, facilitar ou criar contextos em que as pessoas isoladas ou silenciadas possam ser compreendidas, ter uma voz e influência sobre as decisões que lhes dizem directamente respeito ou que de algum modo, afectam as suas vidas". Aliás, os benefícios sociais do exercício de práticas inclusivas de responsabilidade social por parte das organizações são indiscutíveis, uma vez que o emprego pode constituir uma forma de envolvimento e participação que proporciona oportunidades de inclusão (Ornelas, 2008).

Segundo um estudo efectuado por Siperstein, Romano, Mholer e Parker (2005), a esmagadora maioria dos participantes (96%) acredita que trabalhar é um factor de extrema importância para as pessoas em situação de desvantagem e uma proporção igualmente elevada de inquiridos (92%) dos entende que a contratação de pessoas com situação de desvantagem é um exemplo importante de práticas de responsabilidade social das organizações.

De acordo com o estudo de Sousa et al. (2005), 93% dos participantes refere que os benefícios resultantes da integração de pessoas em emprego apoiado excedem ou igualam os custos. A investigação tem demonstrado que os colaboradores de empresas com experiências de inclusão de diversidade/desvantagem possuem atitudes mais favoráveis à inclusão futura (McFarlin, Rice & Gentile, 1991) . Nos estudos de Gilbride, Stensrud, Vandergoot e Golden (2003) e de Levy, Jessop, Rimmerman e Levy (2001) referidos por Sousa et al. (2005), ficou demonstrado que 97% das empresas com colaboradores com desvantagem mostra interesse em contratar outras pessoas com as mesmas características no futuro.

Autores como Johnston e Packer (1987), O'Hare (1993), Poole (1997) e Wheeler (1995) referidos por Wentling e Palma-Rivas (1997) afirmam que a gestão adequada da diversidade poderá ter implicações importantes na economia e competitividade das empresas, o que, evidentemente terá repercussões sociais. Por sua vez, autores como Bayatos (1995), Criggs (1995), Jamieson e O'Mara (1991) referidos por Wentling e Palma-Rivas (1997) afirmam que as pessoas oriundas de grupos diversos vão ter que trabalhar juntas para manter



as empresas competitivas. Assim, e de acordo com Gandz (2001) e Mineham (2004) referidos por De Meuse (2008), um dos principais desafios para as empresas no século XXI é gerir adequadamente a crescente diversidade no mercado de trabalho.

Kalev et al. (2003) afirmam que se sabe muito sobre a doença - “*inequality*”, mas muito pouco sobre a cura, ou seja, a diversidade muitas vezes está associada a falta de igualdade de oportunidades e discriminação. A revisão de literatura aponta para um cenário profícuo para a investigação, assim, considera-se indiscutível a pertinência do problema e evidencia-se a importância de compreender quais são as perspectivas dos empresários/gestores micaselenses sobre a diversidade humana em contexto empresarial.

## **1.2. Do conceito de diversidade humana ao conceito de gestão de diversidade humana**

O conceito de diversidade tem vindo a evoluir nas últimas décadas assumindo progressivamente maior relevância numa sociedade cada vez mais “multiétnica” e “multicultural”, com manifestos movimentos cívicos em prol dos interesses e direitos das mulheres, das pessoas com orientação homossexual, das pessoas com deficiência, das minorias étnicas, de todos os que são considerados diferentes ou alvo de discriminação nas comunidades em que vivem.

Wentling e Palma-Rivas (1997, p.11) refere que “*diversity is all the ways in which we differ*”, ou seja, segundo esta perspectiva, a diversidade significa qualquer diferença que as pessoas apresentem em termos de género, raça, etnia, idade, classe social, deficiência, religião, orientação sexual, nacionalidade ou outras características que as definam enquanto pessoas e que as influenciem em termos da sua participação na sociedade. Também Eddy (2008) considera que a diversidade humana corresponde a todas as características que fazem um indivíduo diferente do outro. Seguindo a mesma corrente ideológica, James (2000) define diversidade humana como todas as características em que o ser humano possa diferir e Tilly (1998) referido por DiTomaso et al. (2007) realça que a diversidade implica o reconhecimento de diferenças em relação aos outros sendo assim uma característica dos grupos e não dos indivíduos.

No entanto, outros autores, assumem que, para além das diferenças, o conceito de diversidade humana engloba também as semelhanças. Thomas (1996, p.5) afirma: “*diversity*

*refers to any mixture of itens characterized by differences and similarities*". Hanooka (1999) referido por MacDonald (2003) defende uma definição que abrange as diferenças, mas também as semelhanças, quer ao nível dos elementos estáveis/duradouros (ex. idade; género; etnia, características físicas), quer dos elementos mutáveis (ex. nível de escolaridade, origem geográfica, estilo de vida).

Thomas (2006, p. 93) apresenta uma definição mais abrangente: "*...diversity refers to the mixture of differences, similarities and tensions that can exist among the elements of a pluralistic mixture*", ou seja, a diversidade diz respeito a todas as diferenças, semelhanças e tensões que possam existir num conjunto de pessoas.

Ainda numa linha de abrangência de características, Sue e Sue (1990, p. 35) referidos por Selden e Selden (2001) definem diversidade humana como: "*...all those things that people have learned to do, believe, value and enjoy in their history. It is the the totality of ideals, beliefs, skills, customs, and institutions into each member of society is born*", ou seja, diversidade corresponde a todas as aprendizagens, crenças, valores e interesses das pessoas. Engloba os ideais, as crenças, as competências e a origem social das pessoas.

Relativamente às dimensões que compõem o conceito existem também diferenças entre autores, Wheeler (1994) referido por DiTomaso et al. (2007) inclui dimensões como raça, género, idade, nacionalidade, etnia, religião e deficiência. Outros autores consideram ainda como dimensões da diversidade, a orientação sexual, os valores, características de personalidade, o nível de escolaridade, o idioma, a aparência física, o estado civil, o estilo de vida, o estatuto económico, a zona de residência (Carr, 1993; Hayles & Russel, 1997; Triandis, 1994) referidos por DiTomaso et al. (2007). O conceito de diversidade humana pode englobar muitos aspectos tais como a raça ou etnia, o género, a idade, a desvantagem física ou psíquica, a nacionalidade e a condição social. É um conceito multidimensional que abrange geralmente as características das minorias e grupos com menos poder social.

Tomerik (1995) referido por Wentling e Palma-Rivas (1997) concluiu que não existe uma definição que descreva completamente a grande variedade de diferenças que a diversidade pode englobar, a natureza evolutiva do processo e a dimensão do impacto que pode ter nas pessoas e nas organizações.

Rutherford (1990), Shuster e van Pelt (1992) e James (1994) referidos por Benhamadi (2005) afirmam que a diversidade é um conceito complexo e conseqüentemente existem

muitas definições.

No entanto, convém salientar que geralmente quando se fala em diversidade a referência é um conjunto de variáveis sócio-demográficas (ex. idade, género, raça etc...), o que se traduz no entendimento mais ou menos generalizado de diversidade como características individuais ou grupais existentes à priori (Livtin, 1997) referido por Janssens e Zanoni (2005).

O estudo deste construto multifacetado ocorre em diversos contextos da relação humana, sendo que nesta pesquisa se reporta ao contexto do trabalho.

Lift (1997, 1999) referido por Noon (2007) apresenta o conceito de diversidade humana aplicado ao trabalho defendendo que existem duas correntes:

a) “*dissolving differences*” (esbatimento ou dissolução das diferenças) - perspectiva que se foca nas diferenças individuais e reconhece que cada individuo pode dar um contributo único à organização, promovendo o desenvolvimento do potencial de cada pessoa;

b) “*valuing differences*”(valorização das diferenças) - perspectiva que reconhece as diferenças e admite que os colaboradores de uma empresa podem dar contributos diferentes devido ao seu grupo social de origem (raça).

De acordo com DiTomaso et al. (2007) a diversidade humana manifesta-se inevitavelmente na composição do mercado de trabalho, constituindo o que muitos autores designam “*workforce diversity*”. Segundo Edelman, Fuller e Mara-Drita (2001) referidos por Poster (2008) a diversidade nas organizações corresponde ao tratamento justo dos colaboradores com diferentes atributos.

Para Poster (2008) a diversidade humana nas organizações implica compromisso com valores de justiça social e respeito pelos colaboradores oriundos de grupos normalmente em desvantagem social. Assim surge um aditamento ao conceito conotando-o com gestão organizacional designado por gestão da diversidade humana.

Kamp e Hagedorn-Rasmussen (2004) elaboram um estudo retrospectivo sobre o conceito de gestão da diversidade afirmando que este surgiu nos anos 80, nos Estados Unidos da América, tendo sido introduzido na Europa no final dos anos 90. Segundo Jacobs (2001), a gestão da diversidade consiste numa renovação de velhas estratégias de combate à

discriminação, promotoras de igualdade de oportunidades. A gestão da diversidade foca-se nas capacidades e recursos dos indivíduos e nas potencialidades.

Com esta nova abordagem surgem expressões como mosaico cultural ou “*salad bowl*” como metáforas para uma possível coexistência harmoniosa de diferentes perspectivas do mundo a favor dos objectivos das organizações (Cox 1991, 1994).

Nos Estados Unidos da América inicialmente surgiram sistemas de quotas “*affirmative action*” (acções de discriminação positiva) e mais tarde, em 1997 a *Equal Opportunity Commission* (Comissão para a Igualdade de Oportunidades) com movimentos também baseados em princípios de discriminação positiva. Thomas (2006) critica estes sistemas alegando que não têm em conta o princípio do mérito. Para este autor a gestão da diversidade significa promover as capacidades de todos sem ser necessário recorrer a programas, normas ou sistemas de quotas.

Segundo Thomas (1990) referido por Kellough e Naff (2004) devíamos procurar desenvolver o potencial de todos sem ser necessário recorrer a sistemas de quotas, que acabam por subvalorizar as competências das pessoas em detrimento de características como raça, género ou deficiência. De acordo com este autor a lógica da obrigatoriedade legal e da fundamentação social e moral das acções de discriminação positiva deve ser substituída pela lógica da produtividade, eficiência, e qualidade inerente à gestão da diversidade centrada no desenvolvimento do potencial de todos.

A gestão da diversidade é um conceito que abrange mudanças de procedimentos e métodos e não apenas preocupação com as quotas na composição dos quadros de pessoal. Os processos passam a ser baseados em princípios de individualização e não de assimilação e de percepção de preferência (na óptica da discriminação positiva).

A gestão da diversidade implicou uma mudança de discurso de mercado da abordagem “*business case*” para o discurso moral de justiça e tolerância, ou seja, a abordagem à diversidade humana nas empresas passa a ser vista como um imperativo de ordem moral, no âmbito da justiça social e deixa-se de pensar e discutir apenas sobre o lucro e os resultados empresariais (Lorbiecki, 2001; Kirton & Greene, 2000; Liff, 1996; Webb, 1997) referidos por Kellough e Naff (2004).

Riccucci (2002) diferencia a gestão da diversidade das estratégias pró-igualdade de oportunidades, por estas últimas serem de carácter legal e quantitativo, enquanto, a gestão da

diversidade é comportamental e estratégica. Nesta linha de pensamento autores como Kellough e Naff (2004), Ricucci (2002), Selden e Selden (2001), Wise e Tschirhart (2000) não consideram práticas/imposições legislativas de quotas como gestão da diversidade, entendem que a gestão da diversidade deve, necessariamente, ir para além disso. No entanto, Caudron e Hayes (1997) Cox, Lobel e McLeod (1991) e Morrison (1992) referidos por Pitts (2006) alertam para o facto de que a abolição do sistema de quotas pode levar a maior discriminação na contratação e promoção das “minorias”.

A gestão da diversidade reflecte um compromisso das organizações para “...*recruit, retain, reward and promote an heterogeneous mix of productive, motivated and committed workers*” (Ivancevich & Gilbert 2000, p.77). Este compromisso, segundo Fernandez (1999), implica regras, normas e procedimentos que não discriminem as pessoas.

“A gestão da diversidade representa um princípio básico de cidadania, visa assegurar a cada um, condições de pleno desenvolvimento dos seus talentos e potencialidades. Ao mesmo tempo a prática da diversidade representa a efectivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com os seus valores individuais” (Instituto *Ethos*, 2000). Esta abordagem reconhece e valoriza a diferença, a igualdade de oportunidades e o direito à não discriminação.

Em 2006, a Comissão Europeia definiu a gestão da diversidade como sendo a forma de “compreender como as diferenças e as semelhanças entre as pessoas podem ser mobilizadas para benefício dos próprios indivíduos, da empresa e da sociedade entendida na globalidade. É um processo que deve “ter em conta as situações diferentes, quando elas são diferentes, no sentido de criar condições de igualdade de oportunidades” (Instituto de Emprego e Formação Profissional).

A estratégia, gestão da diversidade, segundo a parceria *Management of Diversity in Europe (MODE)*, corresponde ao reconhecimento de que “a força de trabalho (...), os consumidores, no seu conjunto, são uma população diversificada. Esta população diversificada tem diferenças visíveis e não visíveis. Estas diferenças podem incluir, por exemplo, múltiplas identidades que estão relacionadas com o género, idade, antecedentes, orientação sexual, etnicidade, deficiência, personalidade etc. Assim sendo, para as organizações, a gestão da diversidade respeita a criação de uma cultura que procura, respeita e utiliza a diferença”(Kandola & Fullerton 1998, p. 8).

De acordo com Blanchard (1989) e Konrad e Linnehan (1995) referidos por Eddy (2008) o conceito gestão da diversidade inclui práticas como recrutamento, formação, sistemas de prémios e parcerias com a comunidade.

Segundo Kellough e Naff (2004) e Salzstein, Ting e Salzstein (2001) referidos por Pitts (2006) a gestão da diversidade deve incluir os programas de recrutamento e políticas de gestão como trabalho em part-time e horário flexível

De acordo com Thomas (1992) gerir a diversidade é desencadear e potenciar processos de *empowerment* dos colaboradores. Para Henderson (1994) referido por Wentling e Palma-Rivas (1997) gerir a diversidade é gerir competências e definir políticas para otimizar o potencial de todos os colaboradores (Henderson, 1994).

Selden e Selden (2001) defendem que a gestão da diversidade envolve os processos de recrutamento e programas de desenvolvimento de carreira, mas transcende estes processos, pois deve abranger os valores e a cultura da própria organização.

Segundo Marques, Benites, Correia e Duarte (2007) a gestão da diversidade assenta em cinco pressupostos diferentes:

a) Inclusão – princípio que tem associado a ideia de que o desenvolvimento de relações sociais diversificadas, entre pessoas de grupos diferentes é uma importante fonte de suporte, revelando-se benéfica para todas as partes, facilitando o respeito e a aceitação mútuas e diminuindo os factores de exclusão;

b) Respeito – pela outra pessoa não obstante as diferenças visíveis e invisíveis que esta apresenta, como base de qualquer relação humana. A concretização deste princípio materializa-se em ambientes sociais de bem-estar e harmonia, em que todos/as podem exprimir-se de forma livre e isenta;

c) Valorização da diferença – que não sendo encarada como ameaça, é valorizada e dessa forma rentabilizada, dando azo a que se transforme em criatividade, inovação e competitividade;

d) Igualdade de oportunidades – entendida, como na Directiva 2000/48/CE, pela aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre as pessoas, sem distinção de origem racial ou étnica ou de qualquer outra ordem, e na ausência de qualquer discriminação, directa ou indirecta;

e) *Empowerment* – ou seja, “ o processo através do qual os indivíduos, as organizações e as comunidades adquirem controlo sobre as próprias vidas” (Rappaport, 1984), ou, de outra forma, ”o processo constante e intencional que envolve o respeito mútuo, a reflexão crítica, o apoio e a participação do grupo, através do qual os indivíduos mais isolados podem aumentar o acesso e o controlo sobre os recursos que consideram importantes” (*Cornell Empowerment Group, 1989*).

De acordo com Marques et al. (2007) as organizações que concebem a diversidade como uma mais valia e fonte de desenvolvimento são designadas organizações aprendentes. Uma organização aprendente é uma organização que:

- a) Valoriza as pessoas como uma fonte de conhecimentos;
- b) Promove o trabalho de parceria e equipa;
- c) Utiliza a comunicação como processo aberto de partilha de conhecimento;
- d) Defende a liderança partilhada e colaborativa;
- e) Perspectiva a diversidade como fonte de criatividade e inovação;
- f) Encara a flexibilidade como factor que contribui para a competitividade das organizações.

As organizações aprendentes valorizam o seu capital humano, apostam na diversidade e adoptam a gestão da diversidade e de um modo geral:

- a) atraem, retêm, motivam e utilizam os recursos humanos de forma eficaz;
- b) identificam e capitalizam as oportunidades de inovação e melhoria de produtos e serviços;
- c) melhoram a qualidade de tomada de decisão, a produtividade e a eficácia organizacional;
- d) promovem a sua imagem como organização socialmente responsável.

Uma organização que cria espaço para a troca de conhecimento e para a aprendizagem normalmente é uma organização que reconhece o capital humano como o seu bem mais

precioso. Estas organizações são segundo Marques et al. (2007) organizações aprendentes.

De acordo com Triandis, Kurowski e Gelfand (1992) referidos por Wentling e Palma-Rivas (1997), gerir a diversidade implica mudar a cultura da organização e os procedimentos, implica informação e experimentação, é um processo complexo. Segundo Shein (1990) referido por Ferreira et al. (2007) a cultura de uma organização é um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização, ou seja um fenómeno composto de diferentes camadas de elementos – valores, normas, pressupostos fundamentais, padrões de comportamento e artefactos, unidos por um núcleo comum que é o significado.

A gestão da diversidade implica recrutar pessoas diferentes, promovê-las e proporcionar-lhes meios para o desenvolvimento do seu potencial (Naff & Kellough, 2003; Riccucci, 2002; Wise & Tschirhart, 2000) referidos por Rangarajan e Black (2007). Implica ainda, segundo Dobbs (1996) e Riccucci (2002) referidos por Rangarajan e Black (2007) compromisso da liderança, visão, missão, participação dos colaboradores, planos estratégicos, função e avaliação.

De acordo com Cox (1994), a gestão da diversidade consiste no planeamento e implementação de sistemas e práticas organizacionais para a minimização de potenciais desvantagens da diversidade e em simultâneo a potencialização das vantagens que podem advir de uma organização mais diversa.

Foster e Harris (2005, p. 9) afirmam “...you could re-title managing diversity as *“managing uniqueness”*”, esta ideia de singularidade associada à diversidade expressa bem a abrangência do conceito.

### **1.3. A definição de diversidade humana adoptada no presente estudo**

A maioria dos estudos sobre diversidade humana tem incidido apenas numa característica dos indivíduos, levando a que não se capte todo o espectro da diversidade que se pode encontrar nas organizações. As pesquisas mais recentes apontam para uma abordagem multidimensional para definir a diversidade, pois aparentemente os processos sociais e as suas consequências parecem ser influenciadas pela complexa confluência de várias dimensões da



diversidade e não por dimensões isoladas deste construto. Assim, conclui-se que novos estudos sobre a temática devam incluir várias dimensões da diversidade, num esforço de atender a esta tendência. Dada a intenção exploratória deste estudo e as características do meio envolvente, considera-se nesta pesquisa uma definição de diversidade humana que compreende as seguintes características: género, idade, condição social, raça/etnia, país de origem/nacionalidade, orientação sexual, deficiência física/mental, doença mental, consumo de álcool/drogas ilícitas, passado criminal e repatriamento.

#### **1.4. A dimensão deficiência em contexto empresarial**

Os estudos no domínio da diversidade humana apontam para diferenças nas percepções e atitudes face aos diferentes tipos de deficiência. Dado que, por exemplo, existem indícios das pessoas aceitarem melhor as deficiências sensoriais (auditivas, visuais) do que as mentais. (Golstein & Blackman, 1975; Harasymiw, Horne & Lewis, 1976, Tringo, 1970) referidos por McLaughlin, Bell e Stringer (2004). As pessoas com deficiência são normalmente percebidas de forma estigmatizada, normalmente atribuem-se a estas pessoas características negativas em domínios como a aparência ou as competências profissionais (Vala, 1997). Questões como a interação social, a agressividade e a permanência da incapacidade são colocadas sempre que se fala em deficiência (McLaughlin *et al.* 2004). No presente trabalho o conceito de deficiência abrange aspectos físicos, sensoriais e mentais. Vários factores parecem concorrer para os diferentes graus de tolerância face a diferentes tipos de deficiência. Olkin e Howson (1994) referem o factor distância social, afirmando que as atitudes positivas face às pessoas com deficiência estão negativamente relacionadas com a distância social, ou seja, quanto mais próximas as pessoas estiverem da realidade de pessoas com deficiência, mais tendem a manifestar atitudes positivas face a esta realidade. Ainda de acordo com a ideia da importância do factor distância/proximidade Greig e Bell (2000) defendem que estabelecer relações profissionais com pessoas com deficiência pode contribuir para diminuir o estigma que existe face à deficiência.

O género de quem percebe a deficiência também parece ter influência na manifestação de atitudes mais positivas ou não, face às pessoas com deficiência. MacLaughlin

e Stringer (2004) concluem no seu estudo que as mulheres tendem a ser mais tolerantes face à deficiência do que os homens. Segundo estes autores as atitudes das mulheres perante pessoas com deficiência são mais positivas do que as dos homens porque habitualmente as mulheres tendem a ser mais discriminadas no mercado de trabalho do que os homens, o que as torna mais sensíveis à diferença e à desigualdade de oportunidades.

Além da distância social e do género de quem percebe a deficiência, também o grau de conhecimento sobre o assunto parece influenciar as atitudes face a pessoas com deficiência. Schneider e Anderson (1980) referidos por McLaughlin et al. (2004) afirmam que a informação sobre o tema da deficiência tende a diminuir o estigma e a aumentar a aceitação de pessoas com deficiência. Segundo estes autores a formação sobre o tema pode ser uma resposta eficaz na desconstrução dos estereótipos negativos que as pessoas possuem face às pessoas com deficiência. O trabalho sobre os estereótipos parece ser de considerar visto que, Stone e Colella (1996) apresentam um modelo explicativo da discriminação profissional de pessoas com deficiência baseado em princípios de categorização dos indivíduos, invocando os estereótipos como condicionantes das expectativas e respostas das pessoas face a pessoas portadoras de deficiência. Aliás, Colella (2001) afirma que muitas vezes os colegas de trabalho de pessoas com deficiência além de possuírem estereótipos negativos sobre as suas competências profissionais, entendem que os apoios concedidos às pessoas com deficiência consistem num tratamento diferencial e privilegiado, fazendo o que Lerer e Miller (1978) referidos por Collella (2001) designam por “*blaming the victim*”. No entanto, estas atitudes parecem depender da percepção sobre o tipo de deficiência em causa. Segundo Colella (2001) as atitudes dos colegas de trabalho face às pessoas com deficiência dependem das características associadas ao tipo de deficiência. Se a deficiência é considerada da responsabilidade do próprio e invisível, o que acontece normalmente com as limitações de foro mental, a reacção aos apoios é mais negativa do que face à deficiência sensorial e física. No entanto independentemente do tipo de deficiência que possam possuir as pessoas parecem ser discriminadas no mercado de trabalho, estudos como os de Lunt e Thorton (1997) apontam para o facto de a probabilidade de uma pessoa com deficiência estar desempregada ser muito maior do que a probabilidade de uma pessoa dita “normal” não ter emprego. Este facto tem levado vários autores a estudar os factores que condicionam a empregabilidade de pessoas com deficiência. Segundo Weston (2002), os modelos de abordagem à deficiência de

um modo geral, preconizam medidas como as estratégias de discriminação positiva operacionalizadas em apoios financeiros às empresas que contratem pessoas com deficiência ou, mais recentemente, o apoio técnico e de tutoria como é o caso do modelo do emprego apoiado que tem vindo a desenvolver-se desde a década de oitenta nos Estados Unidos da América e mais recentemente na Europa.

Segundo Kiernan (2000) no apoio à integração de pessoas com deficiência está a processar-se uma mudança de lógica, pois do “formar e colocar” (*pretraining and placement model*) está a passar-se para uma lógica de “*job coaching*”, “*place, train and maintain*”, ou seja, uma lógica de formação em contexto real de trabalho, tutoria, supervisão e acompanhamento permanentes.

De acordo Baume e Kay (1995) referidos por Honey (2004) o emprego é benéfico para as pessoas com deficiência. Estes autores destacam como benefícios da integração profissional de pessoas com deficiência aspectos tais como: o aumento da auto-estima, da confiança em si próprio, da independência e da segurança financeira, da interacção social, da participação na comunidade, do desenvolvimento pessoal e profissional e do bem estar-subjectivo. Em consonância com estes resultados Honey (2004) refere existir uma relação positiva, embora ténue, entre emprego e auto-estima nas pessoas com deficiência. No entanto, a base empírica nem sempre é evidente e conclusiva. Kirsh (2000) não conseguiu provar a relação entre o emprego e a satisfação com a vida, nas pessoas com deficiência.

West e Anderson (1992) referem que em contexto laboral a interacção social entre pessoas com deficiência e os colegas ditos “normais” nem sempre acontece e quando acontece limita-se ao horário de trabalho. Assim, pode-se considerar que parecem existir variáveis com influência na relação entre a actividade profissional das pessoas com deficiência e a sua satisfação com a vida. Segundo Cimera (2001) o apoio dos colegas é muito importante para a permanência das pessoas com deficiência no local de trabalho, ideia partilhada por autores como: Jackson, Stone e Alvarez (1993); Saks e Ashforth (1997) e Wanous (1992) referidos por McLaughlin et al. (2004) que referem nos seus estudos a influência que as atitudes dos colegas podem ter no compromisso e satisfação no trabalho de pessoas com deficiência. No mesmo sentido apontam os resultados das pesquisas de Unger (1998), Fabian e Luecking (1991), Hagner, Butterworth e Keith, (1995) referidos por Unger (1999). Estes autores também afirmam que os colegas e supervisores são muito importantes no apoio às pessoas

com deficiência no local de trabalho.

Os custos relativos à acessibilidade, formação e integração de pessoas com deficiência não parecem proibitivos (Blanck, 1992; Daly & Bond, 1996), podendo muitas vezes ser úteis também para os outros trabalhadores e para a valorização económica da empresa. Blanck (1992) defende ainda que normalmente os recursos já existentes nas empresas são suficientes para o apoio na integração profissional de pessoas com deficiência. Na mesma direcção Zhao, Ni He e Lovrich (2006) afirmam que o apoio de equipa de reabilitação parece ser mais importante do que bolsa ou salário.

### **1.5. Contributos teóricos das ciências sociais**

As teorias da psicologia social, tais como a “social identity theory” e a “social categorization theory”, são recorrentes na revisão de literatura efectuada. A Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1972, 1982) referido por Vala (1997) considera que as representações sociais e os estereótipos desempenham um papel relevante nas interacções entre os diversos grupos sociais. As pessoas quando se categorizam como parte de um grupo, tendem a preferir relacionar-se com outras percebidas como pertencentes ao seu grupo, resultando deste modelo dois grupos “*normative in group*”(endogrupo) e “*normative outgroup*” (*exogrupo*). Autores como Pettigrew (1979) e Rowe (1981) referidos por Vala (1997) apontam para indícios de que as pessoas do próprio grupo são vistas como mais competentes do que a de outros grupos. Normalmente as pessoas percebidas como sendo do mesmo grupo (endogrupo) tendem a ter mais oportunidades de trabalho (Berger, Molyneux & Wilson 1998). As pessoas pertencentes aos “*normative outgroups*” são avaliadas de forma mais negativa pelos outros (Fiske, Cuddy, Glick & Xu, 2002) e por si mesmas (Rideway, 2001) levando à exclusão e ao evitamento.

Também a Teoria da Autocategorização (Turner e Giddens, 1987) contribui para a compreensão das interacções sociais. De acordo com esta teoria os valores sociais parecem ser muito importantes na construção das atitudes face ao “outgroup”.

Na revisão de literatura efectuada encontra-se referência a outros contributos. Watts (1994) refere quatro paradigmas importantes para a compreensão da diversidade humana, todos eles com enfoque no contexto, enquanto elemento chave para a compreensão do

comportamento humano. Os quatro paradigmas são (1) *population-specific psychologies*, (2) *cross-cultural psychology*, (3) *sociopolitical psychology* e (4) *intergroup theory*.

1 - *population-specific psychologies* – este paradigma centra-se na análise das especificidades de determinadas populações, com passado de opressão. Os investigadores que utilizam esta referência são muito explícitos na assunção dos seus valores culturais e na influência que os mesmos podem ter nas suas pesquisas. Neste paradigma procura-se identificar os valores, crenças e atitudes que marcam as “visões do mundo” das pessoas.

2 - *cross-cultural psychology* – nesta perspectiva o enfoque é colocado no estudo comparativo das diferenças e semelhanças culturais e a influência destas diferenças nas atitudes e comportamentos dos indivíduos. Normalmente procuram validar conceitos estudados na cultura dominante a outras culturas. Estes estudos implicam trabalhar sempre com pelo menos duas amostras em simultâneo, com origem cultural diferente.

3 - *sociopolitical psychology* – os conceitos chave deste paradigma são a ideologia, o poder, a opressão e o *empowerment*. Segundo esta perspectiva as elites e as instituições são essenciais na determinação do comportamento humano. Procura analisar as forças sociais e políticas para compreender o comportamento. Estuda os fenómenos da opressão que considera serem determinados pela falta de acesso a recursos.

4- *Intergroup theory* – neste paradigma a atenção é centrada nos grupos, na sua formação e nas suas dinâmicas. Normalmente o estudo incide na identidade dos grupos, no poder e nos conflitos.

A diversidade humana é um tema importante no domínio da psicologia comunitária. Esta área da psicologia nos anos 80 suscitou a emergência de valores como a auto-determinação/participação e a diversidade. O respeito e apreciação das diferentes identidades sociais e pela capacidade individual de auto-definição são valores essenciais da psicologia comunitária e intimamente associados à diversidade. Também a justiça, valor relativo à justa e equitativa distribuição dos recursos, poder e obrigações da sociedade sustenta teoricamente as

práticas da psicologia comunitária (Prilleltensky & Nelson, 1997). Estes princípios orientadores da pesquisa e intervenção em psicologia comunitária desde cedo servem de referência para vários estudos.

O trabalho “*Creating Social Settings for Diversity*” (Kelly, Azelton, Burzette & Mock, 1994) constitui uma referência para a compreensão do construto de diversidade e das características dos contextos sociais promotores de diversidade. Rappaport (1994), outro autor de relevo na psicologia comunitária, refere que a compreensão da diversidade humana promove uma nova visão do mundo, em que a diferença é percebida não como um deficit, mas sim como valor positivo.

Enquadrado nos valores da psicologia comunitária referidos este trabalho tem como referência predominante o modelo ecológico. Segundo este modelo o ambiente exerce efeitos significativos no comportamento humano, contextualizando as questões e os problemas. Assume, que os problemas são multicausais e interligados e postula a aplicação do conhecimento adquirido em intervenções que resultem numa melhoria efectiva da vida das pessoas.

Nesta linha de enquadramento teórico autores como Levine, PerKins e Perkins (2005) definem populações enquanto grupos de indivíduos que partilham características comuns: idade, género, etnia, classe social ou papéis sociais, focando os seus estudos nas relações entre os grupos e os recursos do “ecossistema”. Esta perspectiva reconhece as múltiplas transacções entre os indivíduos e os ambientes com os quais interagem possibilitando uma compreensão mais profunda da complexidade de interacção entre os indivíduos e os seus contextos comunitários.

O estudo da diversidade humana está intimamente ligado às oportunidades de interacção entre pessoas que são diferentes entre si e os resultados que desta relação possam advir. Numa perspectiva ecológica, considera-se que as influências entre seres humanos são recíprocas e multidimensionais e pressupõe-se que o contexto social e histórico molda as diferenças individuais, podendo contribuir para diferentes formas de pensar e agir dos vários grupos ou populações. Valoriza-se a influência que a pertença a certos grupos pode ter no acesso aos recursos e normalmente investigam-se os padrões de comportamento que podem ser partilhadas pelos membros de certos grupos tendo em conta o seu contexto.

Com base nestes pressupostos constata-se que a análise e compreensão do contexto

assume particular importância no domínio da psicologia comunitária, sendo um elemento fundamental para identificar estratégias de mudança. Nesta óptica Bond (2007) procura compreender a diversidade focando a sua análise na identificação dos recursos e na compreensão do contexto. De acordo com esta autora as pessoas são únicas nas suas capacidades e características, sendo que o seu desenvolvimento depende em grande parte do contexto onde estão inseridas. Afirma que “... *it' is a cliché to say that oil and water don' t mix. However, if you change the initial context – for example, add an emulsifier to the water – you can indeed create an “openness” to oil such that the two substance can mix.*” (Bond, 2007, p. 176). É sabido que a água e o óleo não se misturam, mas se juntarmos um emulsionante à água pode ocorrer mistura entre ambos os líquidos.

Bond (2007) analisa a diversidade humana em contexto empresarial à luz do modelo ecológico procurando identificar pontos-chave para a mudança e produção de sinergias e resultados. Assim, propõe uma análise assente nos seguintes aspectos:

1- Análise de vários níveis do sistema – análise do nível individual (crenças, atitudes, capacidades e perspectivas dos trabalhadores), dos grupos (relações interpessoais e dinâmicas grupais) e da organização (políticas; normas e práticas);

2- Análise das interações pessoa-meio – estudo das influências recíprocas e contínuas entre as pessoas e o seu contexto de trabalho, análise da forma como os valores e as estruturas da organização “moldam” o comportamento dos trabalhadores bem como, das repercussões das atitudes e valores dos colaboradores na cultura da organização;

3 – Atitude fenomenológica – valorização das vivências dos participantes enquanto contributos para a construção do conhecimento;

4 – Interdependência entre os elementos do sistema – consideração de que todas as partes do sistema dependem umas das outras e exercem continuamente influências entre si.

A investigação de Bond (2007) aponta para a necessidade de procurar compreender as pessoas em relação com os seus contextos. Esta perspectiva traduz uma mudança de paradigma ou seja, os problemas passam a ser localizados fora das pessoas e são enquadrados tendo em conta os factores contextuais que as podem afectar. Abandona-se a ideia de “*blaming the victim*” (culpabilização das vítimas). Bond (2007) também realça a importância

de uma cultura de “ligação”, de partilha de objectivos e de apoio mútuo. Segundo esta autora é importante valorizar os contributos de todos para atingir os objectivos das organizações. Refere também a importância da tomada de consciência sobre a diversidade humana, ou seja, indica que é importante promover o conhecimento das diferenças de percepção do mundo dos outros grupos. Defende que se deve desafiar a ideia “*if I’ve never seen it, felt it or heard it, its not there*”. Esta autora afirma ser necessário pensar e agir ecologicamente referindo que “*tinkhing and acting ecologically can truly be a challenge*”.

O modelo ecológico é centrado no contexto e defende a rentabilização dos recursos, o desenvolvimento processos colaborativos e a adopção de uma postura “*nonblaming*”. Este modelo assume que para desenvolver ambientes promotores de diversidade é necessário envolver todos os elementos da organização, incluindo a liderança, valorizar o contributo de todos e avaliar sistematicamente o processo. Não esquecendo que “*a call for connections should not be a mandate for convergence*” (Watts, Trickett and Birman, 1994, p.464).

Embora esta pesquisa privilegie o modelo ecológico enquanto referência e a psicologia enquanto domínio científico de enquadramento na área da diversidade humana é também frequente encontrar ligações às teorias sociológicas como as teorias do conflito e da competição (Tolbert, Andrews & Simon, 1995) e às teorias económicas do mercado de trabalho (Blau, 1977). Esta complementaridade interdisciplinar enriquece a compreensão das dinâmicas da diversidade, mas que também se traduz em algumas dificuldades pela ausência de um paradigma comum.

No final dos anos 90 surgiram estudos que identificaram 3 abordagens sobre a diversidade humana nas organizações. Normalmente referidas como guias para o desenvolvimento de estratégias de promoção da diversidade nas empresas. Designadas por Thomas e Ely (1996) como:

#### 1- *Discrimination-and-fairness perspective*

Foca-se na questão do recrutamento e selecção de minorias étnicas e mulheres. O enfoque é colocado na óptica da igualdade de oportunidades e no cumprimento de requisitos legais. Mede-se o sucesso das organizações relativamente à gestão da diversidade através da análise do número de colaboradores “diferentes”. Esta perspectiva baseia-se em princípios de



representação e proporção. Normalmente não se explora as diferenças como mais valia, pelo contrário, a tónica é colocada na assimilação dos valores e é frequente a existência de pressões direccionadas no sentido de ignorar as diferenças.

Esta abordagem propicia o desenvolvimento de conflitos e tensões, visto o processo tender para a assimilação dos valores, das crenças e das atitudes de outros grupos e para a negação da própria cultura.

## *2 - Access-and-legitimacy perspective*

Nesta perspectiva a chave é a diferenciação e não a assimilação, pois as diferenças além de reconhecidas são valorizadas. Assume-se que cada grupo e cada colaborador tem conhecimentos e características específicas, cuja partilha pode ser positiva para a empresa. Ou seja, pressupõe-se que indivíduos com características similares partilham valores e atitudes normalmente diferentes dos demais e que isto pode promover sentimentos de identificação fortes. No entanto, por vezes, os colaboradores sentem que são utilizados pela empresa para atingir certos nichos de consumidores/fornecedores e outros clientes (Selden & Selden, 2001). Podem assim surgir sentimentos de exploração das diferenças que tendem a criar alguma tensão.

## *3 -Integration-and-effectiveness perspective*

As organizações com predomínio desta perspectiva tendem a integrar as diferenças e não a assimilá-las ou diferenciá-las como nas perspectivas anteriores (Milliken & Martins, 1996). Esta perspectiva valoriza as diferenças culturais. De acordo com Thomas e Elly (1996) as organizações que adoptam esta abordagem aumentam a sua eficácia e produtividade, pois valorizam e rentabilizam os benefícios da diversidade humana.

Selden e Selden (2001) apontam para uma quarta abordagem, designada por “*valuing-and- integrating*”, esta abordagem que se traduz em empresas multiculturais onde se observa tendência para articular as três abordagens referidas anteriormente e que têm por objectivo o acesso, a democratização, a eficácia e o serviço a todos os *stakeholders* (intervenientes). De

acordo com estes autores, as empresas com predomínio desta perspectiva são mais eficazes no recrutamento e manutenção de grupos diversos, na estruturação dos seus processos internos e no serviço aos clientes. Esta abordagem defende que a cultura da organização é influenciada pelos valores culturais de cada colaborador e que estes tendem a sentir maior grau de compromisso com as organizações que reflectem os seus pontos de vista, ou seja, que consideram as suas ideias e contribuições.

## **CAPÍTULO II**

### **FACTORES CONDICIONANTES DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS**

## 2.1. Barreiras à promoção da diversidade

Relativamente às barreiras que podem impedir o desenvolvimento da diversidade humana nas empresas, o relatório “*workforce diversity*” do *National Center of research in Vocational Training*, elaborado nos Estados Unidos da América apresenta os resultados de um estudo que envolveu doze dos principais especialistas em diversidade humana. Wentling e Palma-Rivas (1997) referem as principais conclusões do relatório “*workforce diversity*”. Segundo estes autores existem dois tipos de barreiras à promoção da diversidade nas empresas. As barreiras organizacionais – relativas ao contexto da organização e as barreiras individuais relativas às pessoas “diversas”.

No que respeita às primeiras os especialistas em diversidade identificaram várias barreiras, nomeadamente:

### a) atitudes negativas face a pessoas diferentes

As pessoas pertencentes aos “*normative outgroups*” são avaliadas de forma mais negativa pelos outros (Fiske et al. 2002) e por si mesmas (Rideway, 2001) levando à exclusão e ao evitamento. Também a distância social, a falta de convívio com pessoas diferentes, parece contribuir para atitudes negativas face a pessoas percebidas como pertencentes a outro grupo. Aliás, Olkin e Howson (1994) referem o factor distância social, afirmando que as atitudes negativas face às pessoas com deficiência estão relacionadas com a distância social, pois, quanto mais distantes as pessoas estiverem da realidade de pessoas com deficiência, mais tendem a manifestar atitudes negativas face a esta realidade.

### b) discriminação/preconceito

Quanto à discriminação a proporção de respostas é de 75%. A discriminação ocorre normalmente perante etnias diferentes e género diferente. Segundo os especialistas surgem comportamentos de discriminação porque os estereótipos muitas vezes, associam diferentes características tais como: menor inteligência e falta de interesse e compromisso pelo trabalho, a pessoas de etnia diferente, género diferente

c) estereótipos

Os estereótipos são indicados como barreira à diversidade humana nas empresas, por 65% dos especialistas inquiridos. Esta tendência de resposta (65%), segundo os especialistas em diversidade, revela que ainda abundam na sociedade estereótipos face a pessoas de raça negra, pessoas com orientação homossexual ou até mesmo pessoas com deficiência ou doença mental.

d) racismo

De acordo com os especialistas em diversidade humana, a raça é muitas vezes motivo para a discriminação das pessoas nas empresas (58% das respostas).

e) *bias* (enviesamento)

Nos momentos de selecção de pessoal e na classificação do desempenho, por vezes, as mulheres e as minorias étnicas são prejudicadas por enviesamentos na avaliação, comprometendo assim, a objectividade e o rigor do processo (50% das respostas).

Relativamente às segundas, ou seja, às barreiras relativas aos próprios indivíduos considerados como parte da população diversa, os especialistas apontaram as seguintes barreiras:

a) pobre planeamento da carreira

Normalmente as pessoas com características enquadráveis nas dimensões da diversidade humana, não têm acesso a serviços de orientação profissional, têm falta de modelos de referência profissional no seu meio e nem sempre têm competências de planeamento e gestão de carreira. Estes factores traduzem-se em dificuldades nas decisões e muitas vezes em opções pouco adequadas na sua vida profissional (50% de respostas).

b) falta de qualificação profissional/competências

Os especialistas em diversidade humana referem que a população dita “diversa” de um modo geral possui baixos níveis de qualificação profissional (42% das respostas).

c) dificuldades de adaptação a normas e políticas das empresas

Relativamente a este factor os inquiridos (33%) apontam as dificuldades que muitas vezes as pessoas revelam em adaptar-se às normas e à cultura da organização. Esta situação parece ocorrer porque as políticas das empresas de um modo geral são definidas pelas chefias que normalmente são homens de raça caucasiana o que leva a alguma divergência cultural com outros grupos (por exemplo mulheres e minorias étnicas).

d) baixas qualificações escolares

Muitas vezes as pessoas pertencentes a minorias étnicas e outros grupos em desvantagem social abandonam precocemente a escola, este facto leva a que tenham dificuldades acrescidas na adaptação às mudanças tecnológicas e mudanças de métodos de trabalho (33% das respostas).

e) baixa auto-estima e auto-conceito negativo

Os factores acima enumerados, ou seja, as dificuldades ao nível do planeamento de carreira, a falta de habilitações escolares e de qualificações profissionais e os problemas de adaptação à cultura da empresa muitas vezes, traduzem-se em baixa auto-estima e auto-conceito negativo (25% das respostas).

Bangarajan e Black (2007) incidiram o seu estudo sobre as barreiras organizacionais para a diversidade classificando-as em três categorias:

a) Estruturais – relativas a regras e procedimentos instituídos. Por exemplo, por vezes,

as organizações definem processos de selecção de pessoal baseados em testes e provas que podem limitar o acesso a pessoas com determinadas características. Esta rigidez e muitas vezes a falta de informação constituem barreiras para a promoção da diversidade nas organizações.

b) Culturais – relativas a dissonâncias nas crenças e nos valores dos grupos e indivíduos. Muitas vezes a cultura dos colaboradores que compõem a organização é contrária à entrada de pessoas “diversas”, manifestando-se por exemplo, em comportamentos de oposição a novas ideias.

c) Semânticas – relativas a ambiguidades e definições pouco claras das iniciativas de mudança da organização. Estas barreiras muitas vezes traduzem-se em diferenças de significado atribuídas à diversidade. Por vezes o significado de diversidade humana não é igual para as chefias e para os subordinados subordinados.

## **2.2. Factores facilitadores**

Segundo Kelly, Azelton, Burzette e Mock (1994), os contextos facilitadores da diversidade são os que permitem a interdependência, oportunidades de aprendizagem e o alargamento das fronteiras individuais, valorizam as diferenças, assumindo-as como recurso e constituem espaços propícios para a comunicação entre grupos diferentes. Os contextos promotores de diversidade devem ser facilitadores da reflexão e integração das experiências de interacção possibilitando a redefinição de ideias e preconceitos face às dimensões da diversidade: género, etnia, deficiência etc. Estes autores usam a expressão “locais seguros” para se referirem a ambientes onde as pessoas se sentem à vontade para exprimir as suas diferenças e desenvolver processos criativos. Referem-se a contextos onde é possível processar e avaliar experiências pessoais de modo a estabelecer vias de comunicação com os outros e reflectir crenças. Estes autores referem-se a contextos que criem oportunidades para as pessoas compreenderem as diferenças e que promovam uma cultura de valorização da diversidade.

Kellough e Naff (2004) defendem que para a promoção da diversidade humana nas empresas contribuem diversos factores, referindo os autores abaixo indicados:

- Os prémios de compensação à gestão da diversidade devem depender directamente do alcance de objectivos relacionados com a diversidade (Cox, 1994; Dobbs, 1996; Fernandez, 1999; Morrison, 1992; Wilson, 1997);
- Deve existir reflexão sobre a estrutura, cultura, sistema de selecção e promoção dos colaboradores bem como, sobre os processos de avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira (Cox, 1994; Dugan, Turner, Tagliarini, Bayless & Felber, 1993; Fernandez, 1999; Fine, 1995; Mathews, 1998; Morrison, 1992; Norton & Fox, 1997; Riccucci, 2002; Thomas, 1996; Wilson, 1997);
- Devem avaliar-se regularmente os números da representação estatística de cada grupo nos diferentes níveis funcionais da organização (Cox, 1994; Morrison, 1992; Norton & Fox, 1997; Thomas, 1996);
- É importante avaliar as percepções dos empregadores face à diversidade existente na organização (Wilson, 1997; Morrison, 1992);
- Devem realizar-se formações sobre competências e objectivos relacionados com a diversidade (Chambers & Riccucci, 1997; Cox, 1994; Fernandez, 1999; Gardenwartz & Rowe, 1993; Hudson & Hines-Hudson, 1999; Mathews, 1998; Riccucci, 2002; Thomas, 1996; Wilson, 1997);
- É aconselhável promover programas de tutoria, de modo a facilitar a comunicação entre as organizações e os trabalhadores; (Cox, 1994; Dugan, Turner, Tagliarini, Bayless e Felber, 1993; Fernandez, 1999; Fine, 1995; Morrison, 1992; Thomas & Gabarro, 1999; Wilson, 1997);
- Deve-se incentivar a criação de “grupos-identidade”, ou seja, promover a formação de grupos formais e não formais representativos das diferentes “categorias” da diversidade. Deste modo evita-se o isolamento das pessoas e promovem-se competências de resolução de problemas em grupo (Cox, 1994; Digh, 1997; Dobbs, 1996; Morrison, 1992; Thomas & Gabarro, 1999);
- Enfatizar valores partilhados entre os colaboradores, clientes e restantes *stakeholders*.

Segundo Kalev et al. (2003) as práticas que podem conduzir à promoção da diversidade humana nas empresas devem basear-se na promoção da responsabilidade, na



educação, no *feedback* (retorno de informação) e na criação de oportunidades de convivência entre colaboradores que possam reduzir o isolamento social das mulheres e das minorias.

As práticas das empresas podem passar pela formação para o respeito e valorização da diferença, criação de espaços informais de relacionamento, estratégias facilitadoras da conciliação da vida familiar com a vida profissional (tais como horários flexíveis), oportunidades progressão profissional aos seus colaboradores, incentivos à qualificação dos trabalhadores menos qualificados, como por exemplo, a promoção de acções de formação ou o financiamento de qualificação dos trabalhadores. De um modo geral, o que motiva as práticas pró-diversidade são aspectos de diversa ordem. De acordo com Eddy (2008) as questões mais invocadas são:

- a) A produtividade e competitividade;
- b) A melhoria nas relações interpessoais da equipa de trabalho;
- c) O cumprimento da legislação;
- d) O cumprimento de acções de responsabilidade social, em benefício do meio envolvente.

De acordo com Bangarajan (2003) os gestores envolvem-se em questões de diversidade por várias razões. Por vezes por razões morais (parece-lhes adequado ajudar os mais desfavorecidos da sociedade), outras porque procuram a inovação e outras, ainda, pelos próprios valores da organização, pela sua cultura. Alguns gestores são movidos por mudanças ou contingências externas (por exemplo mudanças demográficas). Outros procuram a melhoria da imagem pública da organização. Também existem situações em que impera o cumprimento de determinadas imposições de ordem legal.

Eddy (2008) também refere alguns factores relevantes para a promoção de ambientes inclusivos face à diversidade. Indica-se as proporções de resposta dadas pelos inquiridos:

- a) Programas de formação (83%);
- b) Políticas para a igualdade de oportunidades e justiça social (67%);
- c) Programas de tutoria (58%);
- c) Sistemas de avaliação de desempenho (42%);

- e) Parcerias com a comunidade, como por exemplo, formação nas escolas (33%);
- d) Programas de desenvolvimento de carreira (50%).

As empresas devem ser proactivas na construção de climas mais inclusivos, ligando a diversidade à sua estratégia de negócio (Fernandez 1999; Norton & Fox, 1997; Thomas & Gabarro, 1999; Wilson, 1997).

### **2.3. Características dos gestores e implicações para as práticas de gestão da diversidade**

Geralmente as chefias de topo ditam a direcção/estratégia geral da empresa e influenciam a cultura da organização, ideia preconizada pela teoria Upper-Echelom, segundo a qual, uma organização é o reflexo dos seus gestores de topo (Hambrick & Mason, 1984). Características como a idade, o género, a origem social ou o seu nível de habilitações podem influenciar o estilo de liderança dos gestores.

Segundo George e Yancey (2004) referidos por Eddy (2008) a idade dos gestores está associada às suas atitudes face à diversidade. De acordo com estes autores geralmente os gestores mais jovens tendem a assumir maior compromisso face à diversidade e a revelar atitudes mais positivas do que os gestores mais velhos. Esta tendência parece explicar-se pelo facto de a aculturação e socialização dos gestores mais novos ter ocorrido numa era mais tolerante relativamente à diversidade (George & Yancey, 2004) referidos por Eddy (2008). Sawyer, Strauss e Yan (2005) e Schwartz (1992) apontam, ainda, como possível causa para a maior abertura à diversidade por parte dos gestores mais jovens, o facto de terem estudado numa escola mais diversa. Alguns autores defendem também a ideia de que os gestores mais novos são mais flexíveis, inovadores e normalmente apresentam maior propensão para correr riscos (Hitt & Tyler, 1991; Kitchell, 1997; Wierema & Bantel, 1992) referidos por Eddy (2008).

Relativamente à influência da variável género do gestor, aparentemente os estudos indicam que as mulheres tendem a ser mais proactivas face à diversidade do que os seus pares do sexo masculino. Beaton e Tougas (2001) e Harrison, Kravitz, Mayer, Leslie e Levy-Arey (2006) referem que as mulheres são mais capazes de adoptar a ideia de "*affirmative action*".

Também procurando uma explicação para as diferenças de género, Bell, Harrison e

Mclaughin (1997) sugerem que as atitudes das pessoas são moldadas por comportamentos que satisfaçam os seus próprios interesses. Assim, provavelmente, as mulheres já foram discriminadas no seu passado profissional e por isso são mais tolerantes à diversidade (Mighty, 1996). No entanto, Rinfleish (2000) anunciou o síndrome da abelha-mestra “*queen bee syndrome*”, ou seja, há mulheres que negam a discriminação e tendem a ser inflexíveis, dando pouco apoio/suporte a outras mulheres.

Quanto à raça Bell et. al. (1997) referem ainda que os gestores não caucasianos tendem a ser mais tolerantes face à diversidade do que os de raça caucasiana. Este facto é explicado pelos autores como tendo relação com as experiências de discriminação de que são habitualmente alvo os gestores não caucasianos.

Kalev et al. (2006) afirmam que a raça e o género do gestor de topo predizem a raça e o género dos restantes colaboradores, segundo estes autores os gestores oriundos de minorias raciais são provavelmente mais comprometidos com a diversidade. Sugerem que as pessoas tendem a relacionar-se mais frequentemente com outras pessoas que percebem como semelhantes, ou pertencentes ao mesmo grupo. Aliás, como já foi referido neste trabalho Vala (1997) afirma que as pessoas quando se categorizam como parte de um grupo, tendem a preferir relacionar-se com outras percebidas como pertencentes ao seu grupo (“*normative in group*”/endogrupo).

Existem outras características dos gestores que parecem condicionar as suas atitudes face à diversidade humana, nomeadamente, o nível de escolaridade. As pessoas com maior nível de habilitações académicas tendem a ser mais receptivas à inovação e à diferença (Kitchell, 1997). Em reforço desta ideia Migthy (1996) afirma que os gestores com habilitações escolares elevadas estiveram mais expostos ao conhecimento e à diversidade, o que os torna mais flexíveis e tolerantes.

De acordo com Reagans, Zuckerman e McEvily (2004) e DiTomaso et al. (2007) alertam para o facto de que normalmente quem progride na carreira e ocupa cargos de chefia são os homens, de raça caucasiana, mais velhos. Estes padrões, segundo estes autores, devem também merecer alguma atenção por parte dos investigadores.

## **2.4. Atitudes dos colaboradores face à diversidade**

DiTomaso et al. (2007) apontam três tipos de atitude normalmente manifestados pelos colegas de trabalho, face a pessoas com características de diversidade, os que aceitam; os que resistem e os que revelam atitudes de oposição.

Os colaboradores que tendem a opor-se à diversidade, muitas vezes, revelam falta de informação (“*ignorance hypothesis*”) e entendem a formação para a diversidade como um insulto, pois convencem-se de que os estão a rotular como racistas e ignorantes. Dado este tipo de reacção, Richard e Kirby (1997) defendem que os programas pró-diversidade nas empresas devem ser muito bem fundamentados e claramente explicados aos colaboradores, para que não se gerem sentimentos de incompetência ou de insatisfação. Estes autores alertam para o facto de que alguns colaboradores assumem posições de “ilusão de apoio”, ou seja, não estão verdadeiramente comprometidos, manipulam e esperam retorno na sua carreira pela aparente aceitação da diversidade.

Também entre colegas de trabalho, o género parece ter influência nas percepções sobre diversidade. Segundo Thompsons (2000) referido por Hostager e DeMeuse (2008) os homens tendem a ter perspectivas e pontos de vista mais negativos sobre diversidade do que as mulheres. Também Strauss e Connerly (2003) referidos por Hostager e DeMeuse (2008) concluíram que as mulheres têm atitudes mais positivas perante as diferenças do que os homens. De acordo com a teoria da identidade social de Tajfel (1981) as mulheres por fazerem parte de um grupo habitualmente minoritário no trabalho tendem a manifestar mais sentimentos de solidariedade perante a diversidade, afirmação corroborada por Kidder, Lankau, Chrobot-Mason, Mollica e Friedman (2004), Beaton e Tougas (2001).

## **2.5. Programas de formação sobre a diversidade humana**

De acordo com Bezeukova e Jehn (2001) referidos por Jackson, Joshi e Erhardt (2003) a formação sobre diversidade é muito importante na medida em que promove a compreensão, a tolerância cultural e atitudes positivas face à diferença.

Os estudos de Vala (1997) contribuem também para a premissa de que a formação pode ser muito importante para a promoção da diversidade humana, pois sugerem que os

juílgamentos dos indivíduos sobre aqueles que lhe são percebidos como diferentes são fundamentados em dimensões cognitivas e nas emoções. Desta forma conclui-se que o acesso à (in)formação sobre os outros (o exogrupo) é muito importante para que ocorram mudanças comportamentais nas organizações.

No que respeita à formação sobre diversidade humana Pettigrew (1998) referido por Jackson et al. (2003) propôs uma abordagem assente na:

- a) Aquisição de informação sobre os outros grupos (evidências para desconfirmar estereótipos);
- b) Realização de actividades em conjunto com pessoas de outros grupos;
- c) Criação de emoções positivas face a pessoas categorizadas como pertencentes a outro grupo, por exemplo, através de programas informais que promovam a ocupação do tempo livre (Thomas, 1999);
- d) Promoção do auto-conhecimento do *ingroup* (endogrupo), para que as pessoas percebam que as suas normas poderão ser diferentes das de outros elementos do seu grupo e assim, se tornem mais permeáveis à diferença.

Segundo Brickson e Brewer (2001), Pettigrew (1998) referidos por DiTomaso et al. (2007) o contacto intergrupar pode fomentar a amizade e apreço mútuo. A partilha de objectivos pode reduzir os conflitos intra/inter grupos.

Eddy (2008) refere-se também à importância da formação para a promoção de comportamentos mais inclusivos nas empresas. Salienta a necessidade de:

- a) Procurar obter o compromisso e apoio da gestão de topo;
- b) Incluir a formação no plano estratégico da empresa;
- c) Ir de encontro às necessidades específicas da organização;
- d) Recorrer a formadores qualificados;
- e) Realizar em simultâneo outras iniciativas pró-diversidade.

Eddy (2008) defende a importância de todos os elementos da organização participarem em formação, de reforçar/premiar as atitudes positivas face à diversidade humana,

salvaguardar a confidencialidade e criar um clima de confiança. Alerta ainda para a importância de se efectuar avaliação sobre os impactos do processo de formação. Sugere ainda, ser pertinente estudar verificar o número de queixas/reclamações e aferir a satisfação dos clientes.

Outros estudos revelam ainda que a formação para a tomada de consciência do tema da diversidade humana leva a uma maior probabilidade das empresas empregarem mulheres e minorias (Konrad & Linnehan, 1999) referidos por Poster (2008).

Todos os estudos desenvolvidos em torno da formação pró-diversidade parecem apontar para possíveis benefícios para as empresas interessadas em tornar a diversidade humana como parte integrante da sua cultura e actuação.

## **CAPÍTULO III**

# **INFLUÊNCIAS DA DIVERSIDADE HUMANA NAS EMPRESAS**

### 3.1. Relação entre diversidade humana e *performance* empresarial

A partir do início da década de 90 surgiram muitos investigadores a realizar estudos sobre os impactos da diversidade humana nas organizações. Alguns destes estudos referem efeitos negativos da diversidade humana nas empresas, outros efeitos positivos e ainda outros afirmam não existir relação entre diversidade humana e *performance* empresarial. Os primeiros estudos da década de 90 sobre diversidade humana tinham como propósito registar evidências dos benefícios que a gestão da diversidade pode constituir para as empresas e combater a discriminação no acesso ao trabalho e no local de trabalho – “*instrumental research approaches*”. Neste tipo de abordagem assumia-se que as diferenças de género e de raça reflectem diferenças de atitudes e comportamentos. Ou seja, a diversidade é entendida essencialmente como um fenómeno de grupo. Os indivíduos são reduzidos às suas “categorias”, como por exemplo: “mulheres, “imigrantes” etc. Ignoravam-se as variações individuais dentro do grupo (Adler & Graham, 1989; Litvin, 1997; Nkomo, 1995; Nkomo & Cox, 1996) referidos por Baier (2008).

O estudo da diversidade enquanto construto multidimensional é complexo, por exemplo, Jehn, Northcraft e Neale (1999) referidos por Jackson et al. (2003) mostraram existir relação entre diversidade funcional, nível de escolaridade e eficácia de grupo. Verificaram que esta relação é positiva quando a diversidade de género e de idade é baixa no grupo, mas que se torna negativa quando a diversidade de género e idade do grupo é elevada, ou seja, nem sempre parece ser possível isolar o estudo de algumas dimensões da diversidade.

Parece existir uma relação positiva entre a diversidade de género e o desempenho de uma organização (Allmendinger & Hackman, 1995; Hoffman & Maier, 1961; Knouse & Dansby, 1999; Rogelberg & Rumery, 1996) referidos por Pitts (2006).

Segundo Kochan et al. (2003) a diversidade de género tem um efeito significativo nos processos de grupo, tendendo a aumentar processos construtivos. Segundo este autor, as empresas mais femininas tendem a ter ambientes com maiores níveis de cooperação. No entanto, Hoffman e Maier (1961) e Wood (1987) referidos por Pitts (2006) referem que equipas mistas (homens e mulheres) tendem a manifestar mais interacções positivas do que equipas exclusivamente femininas ou masculinas.

Matta e Folkes (2005) sugerem que quando os indivíduos com um estereótipo



contrário ao esperado (por exemplo uma mulher desempenha uma função tradicionalmente masculina) têm um bom desempenho, normalmente o impacto na imagem da empresa é bastante favorável. Estes indivíduos que desempenham papéis contrários ao estereótipo que se tem sobre eles, normalmente são percebidos como sendo mais competentes do que outros. Em 2007, estes autores realizaram um estudo que conduziu a resultados coerentes com o de 2005, ou seja, contratar contra-estereótipo pode ser benéfico para a imagem das empresas no exterior.

De acordo com Hopkins, Hopkins e Mallet (2001) referidos por Hostager e De Meuse (2008) existem evidências de que as minorias raciais revelam maior compromisso com a organização.

Segundo McLeod e Lobel (1992) e Rice (1994) referidos por Selden e Selden (2001) a diversidade étnica/racial das equipas de trabalho tende a aumentar a criatividade e inovação no que respeita a resolução de problemas e tomada de decisão. Estes autores verificaram que em tarefas de “*brainstorming*”(chuva de ideias), os grupos diversos, no que respeita à raça, etnia, produzem ideias com mais originalidade e qualidade.

Alguns estudos mostram uma relação positiva entre diversidade étnica e resultados empresariais (McLeod & Lobel, 1992; O' Reilly, Williams & Barsade, 1997; Richard, 2000; Watson, Kumar & Michaelson, 1993) referidos por Pitts (2006). Outros indicam a existência de uma relação negativa (Pelled, 1997; Thomas, 1999; Timmerman, 2000) referidos por Pitts (2006). Tsui, Egan e O'Reilly (1992) revelam no seu estudo que as minorias étnicas tendem mais facilmente ao absentismo e até mesmo à demissão do que os demais colaboradores.

Outros autores afirmam não existir relação entre a diversidade étnica e os resultados da empresas (Early, 1993; Fiedler, 1966; Kilduff, Angelmar & Mehra, 2000; Pate, Watson & Johnson, 1988; Watson, Johnson & Merritt, 1998) referidos por Pitts (2006).

Quanto à dimensão idade, vários estudos são apresentados na literatura. Kilduff, Angelmar e Mehra (2000) realizaram um estudo cujas conclusões apontam para uma relação positiva entre diversidade de idade e desempenho, ou seja, equipas com elementos diversos do ponto de vista da idade, tendem a revelar melhores níveis de desempenho.

Willoughby & O'Reilly (1998) referidos por Pitts (2006) verificaram que equipas diversas em termos de idade tendem a evidenciar menos problemas de comunicação e níveis

mais baixos de rotatividade de pessoal.

Pettigrew e Meertens (1995) referidos por Vala, Lima e Lopes (2004) apontam para que as pessoas mais jovens sejam menos preconceituosas e intolerantes face a indivíduos percebidos como diferentes, do que as pessoas mais velhas.

Relativamente ao nível de habilitações escolares parece existir uma relação positiva entre diversidade de habilitações escolares nos grupos de trabalho e os resultados empresariais (Hambrick, Cho & Chen, 1996; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Wiersema & Bantel, 1992 referidos por Pitts (2006).

No que respeita à condição social, os autores dividem-se. Alguns referem uma relação positiva entre diversidade e resultados empresariais (Hambrick, Cho & Chen, 1996; Jehn, Northcraft & Neale, 1999), outros uma relação negativa (Alexander, Lichtenstein, Jinnat, D'Unno & Ulman, 1996; Ancona & Caldwell, 1992).

Em 1992, Tsui e O'Reilly relacionaram a diversidade humana das equipas com compromisso perante a organização, concluindo que as equipas mais diversas tendem a manifestar menos compromisso com a organização do que as mais homogéneas.

Milliken e Martins (1996) assim como, Williams e O'Reilly (1998) afirmam que a diversidade humana está associada à diminuição da satisfação no trabalho. Por sua vez, Carrell e Mann (1995), Chatman, Polzer, Barsade e Neale (1998) e Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) apontam para a relação entre diversidade e o aumento de conflitos interpessoais. Estes autores sugerem que maior diversidade nas equipas de trabalho traduz-se em maiores níveis de conflito. Também Jehn *et al.* (1999) e Williams e O'Reilly (1998) referidos por Kochan *et al.* (2003) defendem que o aumento da diversidade leva a maiores níveis de conflito.

Mais recentemente o estudo de Brief *et al.* (2005) associa a diversidade ao aumento da competição entre pares pelas promoções e aumentos salariais, sugerindo uma relação positiva entre a diversidade e a competição entre pares, ou seja, quanto mais diversa a equipa, maiores tendem a ser os níveis de competição face a promoções e outros benefícios.

De acordo com Jackson *et al.* (2003), Jehn *et al.* (1999), Kochan *et al.* (2003) e Watson, Kumar e Michaelsen (1993) a diversidade pode conduzir à diminuição da coesão de grupo e a mais dificuldades de trabalho em equipa, pois pode dificultar os processos de comunicação nos grupos e aumentar as tensões e os conflitos.

Alguns estudos apontam para ligações aparentes entre diversidade humana e o

aumento do absentismo (Carrell, Mann & Sigler, 2006; Tsui & O' Reilly, 1992) e diversidade humana e o aumento da rotatividade dos trabalhadores (Carrell & Mann 1995; Jackson, 1992). Na sequência destas relações, Carrell et al. (2006) concluiu que a diversidade nas empresas implica maiores custos com formação dos colaboradores.

Contudo, DiTomaso et al. (2007) referem que frequentemente as pesquisas efectuadas no domínio da diversidade humana no contexto de trabalho apontam para resultados divergentes, alguns negativos e outros positivos. Seguem-se vários exemplos ilustrativos dos diferentes resultados apontados por vários estudos relativos à relação entre diversidade e performance empresarial.

De um modo geral, já foi referido que se considera que a heterogeneidade humana pode conduzir a maior quantidade de conflitos, dificuldades de comunicação acrescidas e desempenhos menos eficazes. No entanto, frequentemente os estudos concluem que paralelamente a estes problemas podem surgir benefícios tais como uma maior partilha de informação e maior criatividade e inovação empresarial (van Knippenberg, 2004; Williams & O'Reilly, 1998).

Reagans e McEvily (2003) e Reagans e Zuckerman (2001) referidos por DiTomaso et al. (2007) referem que a homogeneidade nas equipas de trabalho, pode conduzir a maiores níveis de cooperação, melhoria nos processos de comunicação e performance mais eficazes, embora reconheçam que a diversidade também pode conduzir a consequências negativas, pois limita a capacidade de adaptação à mudança e a inovação.

Alguns autores alertam para a possibilidade dos benefícios advindos da homogeneidade das equipas serem mais prováveis em tarefas rotineiras, ou seja, normalmente tarefas menos complexas, que não requerem a integração de diferentes fontes de informação (Pelled, Eisenhart & Xin, 1999; van Knippenberg, 2004).

Como já foi referido, para a maioria das dimensões da diversidade, os estudos tendem a apresentar resultados divergentes e muitas vezes mistos, ou seja, tanto identificam para a mesma dimensão benefícios como prejuízos no desempenho profissional das pessoas e no desempenho das empresas. Por vezes os estudos não encontram relações significativas entre determinadas dimensões da diversidade e os resultados empresariais. O estudo de Jehn e BezruKova (2003) revela ausência de relação entre diversidade étnico-racial e melhorias de desempenho. Kirkman, Tesluk, Levine e Joshi, (2003) e de Townsend e Scott (2001) referidos

por Jackson e Joshi (2003) apontam para uma relação negativa entre diversidade étnico-racial e performance empresarial, referindo que empresas mais diversas quanto à etnia/raça dos colaboradores tendem a obter piores resultados do que as menos diversas.

Alguns estudos apontam consistentemente para uma relação positiva entre diversidade funcional (existência de diferentes conteúdos funcionais na empresa) e as melhorias de desempenho (Carpenter, 2002; Jehn & Bezrukova, 2003; Kirshnam, Miller & Judge, 1997; Pitcher & Smith, 2000) referidos por DiTomaso et al. (2007).

Aparentemente a diversidade, de um modo geral, pode traduzir-se em melhores resultados ao nível da tomada de decisão e resolução de problemas nas empresas (Carrell et al. 2006; Coy & Blake, 1991; Damon, 1991) referidos por Hostager e DeMeuse (2008) e no aumento da criatividade e inovação (Carrell & Mann, 1995; Nemeth and Kwan, 1987; Nemeth & Watcher 1983) referidos por Hostager e DeMeuse (2008). Também Richard (2000) aponta para uma relação positiva entre diversidade e aumento de produtividade empresarial e para impactos positivos na credibilidade e imagem das empresas.

Para outros autores a diversidade parece permitir atingir uma maior variedade de mercados, devido às diferentes competências e conhecimentos das pessoas que compõem uma empresa diversa (Carrell et al. 2006; Cox & Blake, 1991; Ricaud, 2006).

Fombrun (1996) referido por DiTomaso et al. (2007) afirma que tende a ocorrer um aumento do valor das empresas sempre que estas investem em acções socialmente responsáveis, nomeadamente uma melhoria na imagem para o exterior, aumento da motivação dos colaboradores e fidelização de clientes.

Por sua vez Bantel e Jackson (1989) referido por Kochan et al. (2003) referem que grupos mais diversos tendem a ser mais criativos e a gerar inovação.

De acordo com Jehn (1995) a diversidade pode ter consequências positivas para as empresas por predispor as mesmas para a valorização de diferentes pontos de vista.

Dada a divergência de resultados no domínio da diversidade humana nas empresas, surgiu uma rede de trabalho/pesquisa intitulada “*Diversity Research Network*” que se dedicou ao estudo da relação entre algumas dimensões da diversidade, tais como o género e a raça, e o desempenho organizacional. O modelo desenvolvido por esta rede sugere que as relações entre diversidade e resultados podem depender de muitas variáveis, nomeadamente da cultura organizacional e da política de gestão de recursos humanos.

Alguns autores identificam a cultura das organizações como variável mediadora entre a diversidade humana e alguns resultados das mesmas (Richard, Kochan & McMillan-Copehart, 2002). Segundo Trice e Beyer (1993) referidos por Wentling e Palma-Rivas (1997) a cultura das empresas engloba aspectos emocionais, simbólicos e históricos. Wilson (1989) refere também o papel mediador da cultura de uma organização, afirmando que a cultura das empresas condicionam a forma das pessoas que a constituem verem e responderem ao mundo que as rodeia.

As mudanças nas organizações implicam mudanças de valores, atitudes e percepções das pessoas. Harrison, Price e Bell (1998) identificaram variáveis mediadoras dos efeitos da diversidade nos resultados das organizações, ligando a diversidade humana ao modo como as organizações estão organizadas, e às abordagens que utilizam para gerir os seus recursos humanos.

Reforçando a ideia da importância da cultura organizacional para a gestão da diversidade humana, Roberson (2006) referidos por Turnbull, Greenwood, Tworoger e Golden (2009) apontam o facto de que a existência de diversidade numa organização não se traduz, necessariamente num recurso, dependerá da forma como for gerida.

De acordo com Kochan et al. (2003) os impactos da diversidade dependem muito do contexto e cultura da organização. Kochan et al. (2003) referem que os efeitos da diversidade humana nem sempre são positivos podendo depender do contexto da organização; em alguns grupos a diversidade pode ter efeitos positivos enquanto noutros não. Kochan e a sua equipa cita diversos trabalhos para fundamentar a sua ideia referindo-se a autores como Jackson (1992), Jehn et al. (1999), O'Reilly e Flatt (1989), Richard (2001) e Steiner (1972). Kochan et al. (2003) defende que os impactos da diversidade humana nas empresas dependem muito da cultura da organização. De acordo com estes autores só em empresas que valorizam a cooperação e a partilha poderá criar-se um ambiente propício ao desenvolvimento da diversidade humana.

Segundo Ng e Tung (1998) uma força de trabalho diversa, bem gerida, pode resultar em benefícios financeiros, depende das estratégias de gestão utilizadas. Richard (2000) também a firma que uma equipa diversa bem gerida pode obter maiores níveis de produtividade. Estes autores defendem que se a gestão da diversidade for eficaz pode resultar em benefícios para as empresas.

Pela análise dos estudos mencionados verifica-se que as relações entre diversidade e resultados empresariais parecem ser complexas. Até a própria natureza das tarefas pode levar a resultados diferentes. Segundo Pelled et al. (1999) as tarefas rotineiras tendem a gerar menos conflito nas equipas diversas do que as tarefas mais complexas. Ou seja, a natureza das tarefas parece também ser uma variável mediadora entre diversidade e resultados.

Dada a relevância da cultura enquanto variável mediadora entre diversidade humana e resultados empresariais, Kochan et al. (2003) afirma ser importante desenvolver e implementar programas de formação e práticas que estimulem uma cultura de cooperação e aprendizagem mútua para que a diversidade se torne uma mais valia para as empresas, pois em alguns estudos constata-se que a formação em gestão de diversidade e culturas orientadas para as pessoas, colaboradores internos e colaboradores externos (clientes) tende a tornar a diversidade como uma vantagem para as empresas.

As consequências da diversidade humana numa organização podem depender das relações sociais e ligações entre os seus membros (Joshi & Jackson, 2003; Reagans & Zuckerman, 2001).

As diferenças culturais parecem ser variáveis mediadoras também importantes, dado que por exemplo, nas culturas mais colectivistas (orientais) a categorização social é mais ténue do que nas culturas individualistas anglo-saxónicas, ou seja, as culturais orientais tendem a ser mais permeáveis à diversidade (DiTomaso et al. 2007).

O contexto das empresas parece ser uma variável mediadora entre diversidade e performance. Por contexto entende-se tudo o que respeita às estratégias da empresa, os seus padrões de integração social, o seu clima organizacional, a sua história, o tempo, a sua cultura, os seus recursos humanos e a presença ou não de certas práticas de gestão da diversidade.

Baier (2008) refere que um ambiente de trabalho inclusivo não se limita a aceitar características como raça, crenças religiosas, mas também backgrounds socio-económicos diferentes, experiências de vida distintas e perspectivas que tornam os indivíduos únicos é mais do que isso. Um ambiente inclusivo assenta numa lógica de compromisso e integração plena da diversidade nos processos das empresas.

**CAPÍTULO IV**  
**METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

#### 4.1. Objectivos e problematização

A revisão de literatura efectuada revela que existe já um considerável número de estudos realizados no estrangeiro sobre a temática em questão. De um modo geral estudam-se empresas diversas, tenta-se compreender a relação entre diferentes variáveis tais como socio-demográficas, individuais, culturais e organizacionais e os resultados empresariais. Exemplo da produção científica relacionada com a relação entre diversidade humana e o desempenho das empresas são os estudos anteriormente referidos (capítulo 3) de Milliken e Martins (1996), os de Williams e O'Reilly (1998) ou mais recentemente os de Brief et al. (2005). Apontam-se benefícios e obstáculos relacionados com a diversidade humana nas empresas e procuram-se estratégias e programas de intervenção promotores de ambientes de trabalho diversos e inclusivos.

A bibliografia consultada revela que as várias dimensões da diversidade podem ser percebidas de forma diferente pelas pessoas. Por exemplo as mulheres tendem a ser mais tolerantes face à diversidade do que os homens Bell et al. (1997) e Mighty (1996). Além disso, as várias dimensões da diversidade podem ter impactos distintos nas empresas, quer positivos, quer negativos (DiTomaso et al. 2007).

Assim, dada a amplitude do construto, “diversidade humana”, a actualidade desta temática, o crescente confronto das empresas com a diversidade sempre que desencadeiam processos de recrutamento e selecção de pessoal e falta de informação sobre o que pensam os empresários/gestores micaelenses sobre a diversidade humana, delimitaram-se algumas questões de investigação: Existem dimensões da diversidade humana que condicionam mais a empregabilidade dos indivíduos do que outras? Quais são os principais benefícios da diversidade humana em contexto empresarial? Quais são os principais obstáculos à promoção da diversidade humana nas empresas? Quais são os suportes necessários para um maior investimento na gestão da diversidade por parte das empresas? Quais são os factores condicionantes para a integração profissional de pessoas com deficiência?

Assim, objectivo geral deste trabalho é conhecer o que pensam os gestores de empresas micaelenses sobre a diversidade humana em contexto empresarial, de modo a identificar potencialidades e constrangimentos relacionados com a inclusão de pessoas geralmente discriminadas pelo mercado regular de trabalho. Adopta-se o termo perspectivas



para fazer referência às ideias ou percepções dos empresários/gestores das empresas privadas em S. Miguel sobre a diversidade humana nas empresas. No entanto a utilização do termo perspectivas como referência ao pensamento dos empresários e gestores micalense é uma opção de entre muitas designações encontradas na revisão de literatura. Em Rego (1999) encontra-se uma compilação de designações que na literatura têm sido usadas como sinónimo para perspectivas, termo utilizado por autores como Janesick (1978,1982) e Tabachnick e Zeichner (1988). Autores do domínio da psicologia comunitária, como por exemplo, Watts, Trickett e Birman (1994) referem-se a “visões do mundo” para designar o que alguns autores definem como perspectivas, ideias ou percepções. Assim, sendo o estudo centrado nas perspectivas dos empresários e gestores micalenses sobre a diversidade humana nas empresas, definem-se os seguintes objectivos específicos:

a) Conhecer perspectivas de gestores de empresas micalenses sobre a influência das várias dimensões da diversidade na empregabilidade das pessoas;

b) Identificar factores favoráveis à promoção da diversidade humana nas empresas (identificar potencialidades);

c) Identificar factores inibidores da promoção da diversidade humana nas empresas (identificar constrangimentos);

d) Conhecer atitudes de gestores relativamente à integração de pessoas com deficiência nas empresas.

#### **4.2. Design metodológico**

O presente estudo é exploratório tendo por objectivo realizar uma primeira recolha de informação e conseqüente análise do tema da diversidade humana nas empresas, na ilha de S. Miguel. Pretende-se conhecer as perspectivas dos empresários/gestores micalenses sobre tema, ou seja, como refere Almeida e Freire (2000) pretende-se com esta pesquisa descobrir pontos de continuidade numa determinada realidade, neste caso no pensamento dos

responsáveis pelas empresas privadas micalenses.

A abordagem é descritiva, pois tenta da forma mais exaustiva possível caracterizar o pensamento dos gestores/empresários micalenses sobre a diversidade humana nas empresas, procurando inventariar factores condicionantes para o desenvolvimento da diversidade humana nas empresas, os seus níveis de intensidade e o grau de variação que apresentam. É um estudo de enfoque quantitativo, na medida em que se realizou uma recolha de dados com todas as questões já definidas e se utiliza um processo de colecta de informação através de um questionário de resposta fechada, sendo que, as perguntas foram orientadas pelas questões de partida formuladas à priori (Quivy & Campenhout, 2008). Assim, as respostas às perguntas do questionário são convertíveis em dados numéricos, ou seja, a análise dos resultados tem por base procedimentos estatísticos, nomeadamente, o estudo da distribuição de frequências.

Pretende-se conhecer as perspectivas dos gestores micalenses sobre a diversidade humana nas empresas procurando ter uma amostra o mais alargada possível, embora com contingências de tempo e recursos, e sem qualquer ambição de generalização de resultados. Assim, as questões de partida definidas orientaram a recolha de dados por processo de inquérito, operacionalizado por um questionário (Quivy & Campenhout, 2008). O propósito do estudo é identificar e caracterizar alguns padrões no que respeita às atitudes dos responsáveis pelas empresas de S. Miguel face à diversidade humana em contexto laboral.

### **4.3. Participantes**

Participaram no estudo 63 indivíduos com funções de gestão/chefia de topo em empresas privadas em actividade na ilha de S. Miguel. Os sujeitos foram escolhidos por forma a reunir a maior diversidade possível de empresas quanto à dimensão e ramo de actividade. Trata-se de uma amostra por conveniência que foi seleccionada tendo em conta o tempo disponível e as possibilidades de acesso aos empresários.

Na tabela 1 é apresentada a distribuição da amostra, grupos e total, pelas variáveis género e idade.

**TABELA 1**

Distribuição de frequências por género e idade dos gestores/empresários

Idade	Mulheres		Homens		Total	
	N	%	N	%	N	%
Menos de 30 anos	7	28	4	10,5	11	17,5
30 a 40 anos	13	52	14	36,8	27	42,9
41 a 50 anos	1	9,1	11	28,9	12	19
Mais de 50 anos	4	16	9	23,6	13	20,6
Total	25	100	38	100	63	100

A leitura da tabela 1 evidencia que 25 dos elementos da amostra são mulheres e 38 dos participantes no estudo são homens.

Verifica-se que 60,4% dos participantes no estudo têm menos de 41 anos de idade e 20,6% tem mais de 50 anos.

Note-se que 60.3% dos inquiridos são homens por contraposição ao grupo das mulheres que representa 39.7% do total da amostra.

Na tabela 2 são apresentados os dados relativos ao nível de escolaridade dos gestores/empresários.

**TABELA 2**

Distribuição de frequências por género e nível de escolaridade dos empresários/gestores

Nível de Escolaridade	Mulheres		Homens		Total	
	N	%	N	%	N	%
1º ciclo	2	3,20%	3	4,8	5	7,9
2º ciclo	1	1,60%	2	3,2	3	4,8
3º ciclo	0	0,00%	4	6,3	4	6,3
Ensino secundário	11	17,50%	13	20,6	24	38,1
Bacharelato	2	3,20%	0	0	2	3,2
Licenciatura	6	9,50%	14	22,2	20	31,7
Pós-graduação	2	3,20%	2	3,2	4	6,3
Mestrado	1	1,60%	0	0	1	1,6
Total	25	39,8	38	60,2	63	100,0

Relativamente à variável nível de escolaridade, salienta-se que 57,1% dos respondentes não possui habilitações de nível superior, sendo que 19% apenas possui a escolaridade de nível básico (do 1º ao 3º ciclo). Destes 19%, 4,8% são mulheres e 14,3% são homens. O nível de escolaridade com maior representação na amostra é o ensino secundário (38,1%).

A dimensão das empresas cujos gestores participaram neste estudo é apresentada na tabela 3.

**TABELA 3**

Distribuição de frequências por dimensão da empresa (número de trabalhadores)

<b>Dimensão</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Micro (<10 trabalhadores/as)	18	28,6
Pequena (11-49 trabalhadores/as)	26	41,3
Média (50-249 trabalhadores/as)	13	20,6
Grande (>250 trabalhadores/as)	6	9,5
Total	63	100,0

O grupo com maior representação na amostra é o das pequenas e médias empresas (61,9%), seguido das micro empresas (28,6%) da amostra, e por fim das grandes empresas, ou seja, as que têm mais de 250 trabalhadores (9,5 % dos participantes).

A Tabela 4 representa a distribuição das empresas que participaram no estudo por sector de actividade.

**TABELA 4**  
Distribuição de frequências por sector de actividade das empresas

Sector de Actividade	N	%
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	2	3,2
Indústrias extractivas	2	3,2
Indústrias transformadoras	10	15,9
Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	1	1,6
Construção civil	9	14,3
Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos	17	27,0
Transportes e armazenagens	1	1,6
Alojamento, restauração e similares	6	9,5
Actividades de informação, formação e de comunicação	1	1,6
Actividades financeiras e de seguros	2	3,2
Actividades imobiliárias	1	1,6
Actividades de consultadoria, científicas, técnicas e similares	2	3,2
Duas ou mais opções	9	14,3
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>

Como se pode constatar a amostra procurou ser a mais heterogénea e representativa face aos diferentes ramos de actividade empresarial. As empresas envolvidas no estudo abrangem áreas tais como a agricultura, o turismo, o comércio ou a construção civil, representando os sectores primários, secundário e terciário da actividade económica. A intenção do estudo, dada a sua natureza exploratória e descritiva, foi ser o mais abrangente possível no “retrato” da realidade empresarial local, levando a que não se focasse nenhum ramo de actividade específico exclusivamente. Como se pode constatar a amostra é heterogénea relativamente ao sector de actividade das empresas. No entanto, salienta-se que o sector de actividade representado pelo maior número de empresas é o do comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos, com 27% das empresas participantes no estudo. Este valor deve-se essencialmente às empresas ligadas à actividade comercial por grosso e retalho. No que respeita ao segundo maior sector representado, o das

indústrias transformadoras, o número de empresas participantes deve-se muito ao facto de S. Miguel ser uma ilha com forte prevalência de produção de leite e indústria de lacticínios. O sector da construção civil é o terceiro maior participante no estudo com 14,3% das empresas representadas.

A situação financeira das empresas dos gestores inquiridos é apresentada na tabela 5.

**Tabela 5**  
Distribuição de frequências da Situação Financeira das Empresa

<b>Situação Financeira</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Difícil	1	15,9
Razoável	50	79,4
Boa	12	20,6
Total	63	100

A maioria das empresas (79,4%) revela estar com uma situação financeira razoável. A inclusão desta variável no estudo deveu-se ao facto da conjectura económica anunciada ao início do estudo ser de crise e tem como propósito caracterizar sucintamente a situação financeira das empresas representadas no estudo. À data da aplicação dos questionários, entre Novembro de 2009 e Fevereiro de 2010, apenas 15,9% das empresas referiu estar numa situação financeira difícil. No entanto, poderá ser interessante em futuras pesquisas procurar analisar a influência da situação financeira das empresas nas perspectivas dos empresários sobre a diversidade humana.

Quanto à gestão de recursos humanos, a situação das empresas representadas no estudo é apresentada na tabela 6.

**Tabela 6**

Distribuição de frequências relativas à selecção e recrutamento de colaboradores

<b>Recursos Humanos (selecção e recrutamento)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Redução	5	7,9
Manutenção	50	79,4
Expansão	8	12,7
Total	63	100

Pela análise da tabela observa-se que a maioria das empresas afirma estar em fase de manutenção dos seus quadros de pessoal (79,4%), 12,7% manifestam intenção de recrutar mais colaboradores e 7,9% refere estar a ponderar reduzir os seus efectivos.

#### **4.4. Instrumento de recolha de dados**

Foi utilizado um questionário com a finalidade de contribuir para a caracterização da população alvo do estudo e recolher opiniões acerca da diversidade humana em contexto laboral. Apesar das limitações inerentes a esta técnica apontadas por Albarello, Digneffe, Hiernaux, Ruquoy e Saint-Georges (1997) e por Gighlione e Matalon, (1992), nomeadamente o grau de profundidade das informações obtidas, o facto de se recorrer a um suporte de recolha de dados exclusivamente escrito e das respostas serem resultado da representação que os sujeitos fazem da leitura das perguntas, a utilização de um questionário permite uma aplicação mais rápida, a um maior número de participantes, do que outras técnicas de recolha de dados como é o caso da entrevista. Este facto levou a que fosse possível a participação no estudo de um maior grupo maior gestores, de forma a atender à natureza exploratória e descritiva da investigação.

A opção por esta técnica de recolha de dados também se deveu ao facto de abordar uma área muito sensível, relacionada com a responsabilidade social das empresas. Atendendo

a este aspecto, corria-se o risco dos gestores/empresários se inibirem nas suas respostas por perceberem o estudo como sendo de natureza inspectiva ou recriminatória. Assim, intencionalmente foram abolidas questões relacionadas com práticas de gestão de diversidade, de forma a garantir a maior espontaneidade possível nos participantes.

As questões que compõem o questionário são predominantemente fechadas, ou seja, exigem que o sujeito responda a partir de uma lista pré-estabelecida, facilitando, quer a anotação no acto de inquirir, quer o apuramento e tratamento de dados (Albarello et al. 1997; Ghiglione & Matalon, 1992). No entanto, de modo a permitir a livre expressão de opinião foram colocadas algumas questões abertas, para criar oportunidade de registo de comentários e sugestões.

O questionário foi construído com base na revisão bibliográfica efectuada, sendo que as questões que o integram foram formuladas com vista a responder às perguntas de partida elaboradas.

Numa fase prévia e para o estudo do próprio questionário, recorreu-se à aplicação do mesmo a 10 empresas, para através da técnica da reflexão falada ou “*thinking aloud*” (Godman, 1971) referido por Almeida e Freire (2000) testar a clareza da linguagem, a pertinência das perguntas e adequação em termos gerais do instrumento à realidade empresarial da ilha de S. Miguel. O questionário foi aplicado individualmente a 10 empresários e foram registadas todas as suas verbalizações e impressões. À posteriori os comentários e sugestões dos gestores/empresários dos inquiridos foram alvo de reflexão e considerados nas alterações que conduziram à versão final do questionário. Foi dada particular atenção às dificuldades sentidas na interpretação de algumas questões, às sugestões de adição de alguns itens considerados pelos participantes relevantes e inicialmente omissos, ambiguidades suscitadas e atitudes gerais dos sujeitos face às várias alternativas de resposta apresentadas.

O questionário é constituído por 15 questões organizadas em 5 blocos (Anexo 1). Os dois primeiros referem-se respectivamente à *caracterização dos respondentes* e das empresas que representam. O bloco 3 composto por 2 questões, reporta às *políticas de recrutamento externo e integração de pessoal*. Este bloco procura recolher informação para responder à questão de investigação: quais são as dimensões da diversidade que mais condicionam a empregabilidade das pessoas? O quarto bloco diz respeito às *políticas de gestão de*



*diversidade*, nomeadamente aos benefícios que as empresas possam obter com a diversidade, aos principais obstáculos à implementação de políticas de diversidade e aos suportes que consideram necessários ao desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de diversidade, atendendo assim às questões de partida sobre os benefícios da diversidade humana para as empresas, obstáculos que influenciam o desenvolvimento da diversidade e os suportes que os gestores/empresários consideram necessários para a promoção da diversidade humana em contexto empresarial. O último bloco refere-se à *integração profissional de pessoas com deficiência*, sendo constituído por duas questões relativas às condições e aos factores influentes na contratação de pessoas com deficiência. Estas questões procuram recolher dados para a última questão definida neste estudo, ou seja, relativa aos factores que condicionam a integração profissional de pessoas com deficiência.

A escala adoptada é nominal, ou seja, implica respostas qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas. Nas questões do bloco 3 foram utilizadas escalas de tipo Likert, em que para a questão 3.1 se atribui 1 à resposta *não condiciona* relativamente aos factores enumerados como condicionantes da empregabilidade e 5 à resposta *condiciona* totalmente. Na questão 3.2 atribui-se 1 à resposta totalmente integrável e 5 à resposta não integrável face à facilidade/dificuldade de integração de pessoas com características normalmente atribuídas a determinados grupos sociais.

Os questionários foram aplicados aos gestores/chefias de topo de empresas privadas em actividade em S.Miguel, dado que são, normalmente, as pessoas com mais responsabilidade nas decisões que ditam o rumo das empresas.

O período de aplicação decorreu entre Setembro de 2009 e Fevereiro de 2010, sendo que os questionários foram entregues em suporte de papel ao respondente e recolhidos posteriormente no prazo acordado, normalmente uma semana. Na entrega do questionário houve sempre uma conversa breve no sentido de explicar os seus motivos e objectivos.

Por razões éticas foram garantidas aos participantes condições de confidencialidade e anonimato, tendo-se esclarecido previamente que a informação recolhida se destinava exclusivamente ao tratamento estatístico de dados para fins científicos. Também se garantiu que não seriam divulgadas as designações das empresas representadas, pois dada dimensão da ilha podem ser feitas algumas inferências que facilmente conduzam à associação entre respostas e participantes.

Não foram anunciadas quaisquer contrapartidas para os respondentes e as suas organizações, a não ser o seu contributo para a pesquisa, e evolução do conhecimento sobre a matéria avaliada no questionário.

## **CAPÍTULO V**

# **APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da recolha de dados efectuada, bem como a sua análise e discussão. Esta análise tem por fim ir ao encontro do objectivo geral previamente definido e responder às questões de pesquisa formuladas.

Os procedimentos de análise de dados assentaram predominantemente na estatística descritiva, isto é, utilizou-se a frequência em percentagem para a organização de uma leitura descritiva dos resultados. A informação recolhida foi tratada através do programa estatístico SPSS (versão 15.0).

Relembra-se que o questionário é constituído por 15 questões organizadas em 5 blocos (anexo 1). Os dois primeiros referem-se respectivamente à caracterização dos respondentes e das empresas que representam. O bloco 3 composto por 2 questões, reporta às políticas de recrutamento externo e integração de pessoal. O quarto bloco diz respeito às políticas de gestão de diversidade, nomeadamente aos benefícios que as empresas possam obter com a diversidade, aos principais obstáculos à implementação de políticas de diversidade e aos suportes que consideram necessários ao desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de diversidade. O último bloco refere-se à integração profissional de pessoas com deficiência, sendo constituído por duas questões relativas às condições e aos factores influentes na contratação de pessoas com deficiência.

A escala predominantemente adoptada foi nominal, ou seja, implica respostas qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas. Nas questões do bloco 3 foram utilizadas escalas de tipo *Likert*, em que para a questão 3.1 se atribui 1 à resposta *não condiciona* relativamente aos factores enumerados como condicionantes da empregabilidade e 5 à resposta *condiciona* totalmente. Na questão 3.2 atribui-se 1 à resposta totalmente integrável e 5 à resposta não integrável face à facilidade/dificuldade de integração de pessoas com características normalmente atribuídas a determinados grupos sociais.

A estrutura de apresentação e discussão dos resultados está organizada em 2 partes de modo a corresponder às questões de pesquisa que orientam a pesquisa (parte 1) e também apresentar algumas tendências de resposta relacionadas com algumas características socio-demográficas dos gestores nomeadamente, o género, a idade e o nível de habilitações escolares (parte 2).

## 5.1. Dimensões da diversidade que condicionam a empregabilidade

A tabela 7 apresenta as frequências das respostas à questão 3.1 do questionário (anexo) aplicado

**Tabela 7**

Distribuição de frequências relativas às dimensões da diversidade estudadas

Dimensões da diversidade	Não Condiciona		Condiciona Pouco		Condiciona		Condiciona Muito		Condiciona Totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Raça/Etnia</b>	48	76,2	9	14,3	4	6,3	1	1,6	1	1,6
<b>Deficiência Física</b>	5	7,9	22	34,9	27	42,9	6	9,5	3	4,8
<b>Deficiência Mental (ligeira)</b>	2	3,2	10	15,9	28	44,4	13	20,6	10	15,9
<b>Orientação Sexual</b>	43	68,3	10	15,9	8	12,7	1	1,6	1	1,6
<b>Passado Criminal</b>	1	1,6	14	22,2	19	30,2	16	25,4	13	20,6
<b>Repatriamento</b>	3	4,8	20	31,7	13	20,6	10	15,9	17	27
<b>Doença Mental</b>	1	1,6	9	14,3	18	28,6	20	31,7	15	23,8
<b>Idade</b>	19	30,2	24	38,1	15	23,8	5	7,9	0	0
<b>Gênero</b>	40	63,5	18	28,6	3	4,8	0	0	2	3,2
<b>País de origem/nacionalidade</b>	39	61,9	15	23,8	8	12,7	1	1,6	0	0
<b>Consumo de Álcool</b>	1	1,6	1	1,6	11	17,5	18	28,6	32	50,8
<b>Consumo de Drogas Ilícitas</b>	1	1,6	0	0	7	11,1	8	12,7	47	74,6
<b>Condição Social</b>	34	54	9	14,3	16	25,4	4	6,3	0	0

De acordo com os resultados apresentados na tabela 7, verifica-se que as dimensões que parecem condicionar mais a empregabilidade das pessoas são: o consumo de drogas ilícitas (74,6%) e o consumo de álcool (50,8%). Seguindo-se a dimensão repatriamento com 27,0% das respostas e a doença mental (23,8%). As dimensões que registaram valores mais elevados de resposta na categoria “não condiciona a empregabilidade” são a raça/etnia com 76,2% das respostas, a orientação sexual com 68,3%, seguidas do género, do país de origem e da condição social que registam respectivamente 63,5%, 61,9% e 54% das respostas.

Se agruparmos os dois pólos da escala, ou seja, as categorias 1 - “não condiciona” e 2 - “condiciona pouco” (designadas adiante por bloco A) e as categorias 4 “condiciona muito” e

5 - “condiciona totalmente”(designadas adiante por bloco B), a tendência de resposta é ainda mais evidente. Cerca de 92,1% dos respondentes indica que a dimensão género se situa no pólo A, ou seja, não condiciona/condiciona pouco a empregabilidade das pessoas. No mesmo pólo (bloco A) situam-se 90.5% das respostas relativas à dimensão raça/etnia.

Com valores elevados no bloco A (não condiciona/condiciona pouco) surgem também os itens país de origem/nacionalidade (85,7%) e orientação sexual (84,2% das respostas). Por oposição as dimensões referidas como mais condicionantes da empregabilidade são o consumo de drogas ilícitas, correspondendo a 87,3% das respostas e o álcool representado por 79,4% das respostas do bloco B (engloba as categorias condiciona muito e condiciona totalmente). Parece haver maior tolerância face às diferenças culturais do que face ao consumo de drogas, à doença mental e ao repatriamento (muitas vezes associado às drogas e ao comportamento delinquente/anti-social).

A partir da leitura da tabela 7 parecem diferenças percentuais nas frequências relativas à deficiência mental ligeira e à deficiência física. A deficiência mental pontua mais respostas enquanto dimensão que condiciona muito ou até mesmo totalmente a empregabilidade das pessoas, do que a deficiência física. Estes resultados são coerentes com os de outros estudos que afirmam existir indícios das pessoas aceitarem melhor as deficiências sensoriais (auditivas, visuais) do que as mentais. As pessoas parecem aceitar melhor as deficiências físicas do que as mentais (Golstein & Blackman, 1975; Harasymiw, Horne & Lewis, 1976, Tringo, 1970) referidos por McLaughlin et al. (2004). Parece existir maior resistência por parte dos empresários/gestores às diferenças do domínio psicológico mental do que de foro físico. A leitura da distribuição das frequências permite levantar a suposição de que existe maior tolerância à diversidade cultural do que à doença mental.

Uma particularidade que merece alguma reflexão prende-se com o facto de o género ser considerado por 92,1% dos respondentes como uma característica que pouco ou nada condiciona a empregabilidade das pessoas. Numa tentativa de compreender melhor a influência do género na empregabilidade face a dimensões da diversidade, agregou-se o género a outras dimensões da diversidade estudadas (raça/etnia; deficiência física /mental; orientação sexual; repatriamento; doença mental; idade; país de origem/nacionalidade; consumo de álcool e o consumo de drogas ilícitas). Assim, como se apresenta na tabela procura-se interpretar o “peso” do género face a outras dimensões da diversidade humana

aquando de processos de recrutamento e selecção de pessoal por parte das empresas.

Na tabela 8 são apresentadas as frequências relativas às respostas à questão 3.2 do questionário (anexo)

**Tabela 8**

Distribuição de frequências relativas à facilidade/dificuldade de integração profissional de homens e mulheres com características associadas ao conceito de diversidade humana

	Totalmente integrável		Facilmente integrável		Medianamente integrável		Difícilmente integrável		Não integrável	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Homem ucraniano</b>	26	41,3	14	22,2	12	19	9	14,3	2	3,2
<b>Mulher ucraniana</b>	22	34,9	17	27,0	11	17,5	10	15,9	3	4,8
<b>Homem brasileiro</b>	32	50,8	18	28,6	10	15,9	2	3,2	1	1,6
<b>Mulher brasileira</b>	27	42,9	22	34,9	8	12,7	3	4,8	3	4,8
<b>Homem chinês</b>	26	41,3	14	22,2	10	15,9	12	19	1	1,6
<b>Mulher chinesa</b>	20	31,7	18	28,6	12	19,0	11	17,5	2	3,2
<b>Homem de raça negra</b>	35	55,6	21	33,3	4	6,3	2	3,2	1	1,6
<b>Mulher de raça negra</b>	35	55,6	16	25,4	8	12,7	3	4,8	1	1,6
<b>Homem de etnia cigana</b>	22	34,9	13	20,6	13	20,6	11	17,5	4	6,3
<b>Mulher de etnia cigana</b>	21	33,3	12	19	13	20,6	11	17,5	6	9,5
<b>Homem repatriado</b>	5	7,9	6	9,5	19	30,2	20	31,7	13	20,6
<b>Mulher repatriada</b>	5	7,9	6	9,5	17	27	19	30,2	16	25,4
<b>Homem c/ orientação homossexual</b>	27	42,9	18	28,6	8	12,7	6	9,5	4	6,3
<b>Mulher c/ orientação homossexual</b>	28	44,4	17	27	7	11,1	7	11,1	4	6,3
<b>Homem com deficiência</b>	0	0	8	12,7	25	39,7	23	36,5	7	11,1
<b>Mulher com deficiência</b>	3	4,8	2	3,2	27	42,9	23	36,5	8	12,7
<b>Homem com doença mental</b>	1	1,6	0	0	14	22,2	33	52,4	15	23,8
<b>Mulher com doença mental</b>	1	1,6	2	3,2	12	9	34	54	14	22,2
<b>Homem c/ mais de 45 anos</b>	11	17,5	13	20,6	27	42,9	10	15,9	2	3,2
<b>Mulher c/ mais de 45 anos</b>	12	19	16	25,4	22	34,9	10	15,9	3	4,8
<b>Homem c/ menos de 30 anos</b>	47	74,6	13	20,6	2	3,2	0	0	1	1,6
<b>Mulher c/ menos de 30 anos</b>	47	74,6	12	19	2	3,2	1	1,6	1	1,6
<b>Homem alcoólico em recuperação</b>	2	3,2	5	7,9	32	50,8	19	30,2	5	7,9
<b>Mulher alcoólica em recuperação</b>	0	0	3	4,8	25	39,7	27	42,9	8	12,7
<b>Homem toxicod dependente</b>	2	3,2	3	4,8	27	42,9	25	39,7	6	9,5
<b>Mulher toxicod dependente</b>	0	0	4	6,3	26	41,3	23	36,5	10	15,9

Estes resultados são ilustrativos das frequências de resposta para o gênero feminino e gênero masculino de cada dimensão da diversidade referida. Verifica-se que em dimensões indicadas como condicionantes para a empregabilidade, nomeadamente o consumo de álcool e o país de origem/nacionalidade brasileira, surgem diferenças de resposta que embora não se possa afirmar que sejam significativas do ponto de vista estatístico (dada a dimensão da amostra) merecem algum destaque e reflexão. Enquanto, 37,9 % dos participantes consideram difícil ou mesmo impossível integrar homens com problemas de alcoolismo, quando a mesma característica é apontada às mulheres o nível de resposta sobe para 55,6%. Assim parece haver tendência para tolerar mais o consumo de álcool nos homens do que nas mulheres. No que respeita às pessoas de nacionalidade brasileira, a tendência parece inverter-se. Enquanto 4,8% dos respondentes considera muito difícil ou mesmo impossível integrar homens de nacionalidade brasileira, 9,6% (aproximadamente o dobro) dos respondentes indica ser muito difícil ou impossível integrar nas suas empresas mulheres de nacionalidade brasileira. Aliás, quando analisadas outras nacionalidades (ucraniana e chinesa) verifica-se a mesma tendência de resposta as mulheres são indicadas como sendo mais difíceis de integrar do que os homens. Estas diferenças poderão suscitar a necessidade de estudar de forma mais extensiva e profunda os valores culturais e a sua influência na gestão da diversidade por parte das empresas. De acordo com Wentling e Palma-Rivas (1997) os estereótipos e o preconceito em relação às culturas de origem das pessoas são factores apontado como alguns dos grandes obstáculos à gestão da diversidade humana nas empresas.



## 5.2. Benefícios da diversidade humana em contexto empresarial

A resposta à questão de investigação sobre os principais benefícios da diversidade humana para as empresas baseia-se nos resultados inscritos na tabela 9.

**Tabela 9**

Distribuição das frequências relativas aos benefícios da diversidade para as empresas

Benefícios da Diversidade	Sim		Não	
	N	%	N	%
Acesso a novos mercados de recrutamento	19	30,2	44	69,8
Atração de colaboradores altamente qualificados	35	55,6	28	44,4
Melhoria da Reputação/imagem da empresa junto dos clientes e fornecedores	32	50,8	31	49,2
Promoção da inovação e criatividade	29	46	34	54
Partilha de conhecimento	40	63,5	23	36,5
Desenvolvimento da motivação dos colaboradores	26	41,3	37	58,7
Aumento da produtividade	37	58,7	26	41,3
Diminuição de custos	13	20,6	50	79,4

Observa-se que 63,5% dos participantes considera a partilha de conhecimento como efeito positivo, entre os apresentados, da diversidade nas empresas, o que vai ao encontro dos resultados de van Knippenberg (2004) e Williams e O'Reilly (1998). Ainda no que respeita às vantagens da diversidade humana 58,7% dos gestores/empresários afirma que a diversidade humana nas empresas poderá conduzir a um aumento da produtividade, benefício também referido por Richard (2000). Finalmente 55,6% dos inquiridos indica que a diversidade poderá originar atração de colaboradores altamente qualificados.

Quanto à melhoria da reputação/imagem da empresa junto dos clientes e fornecedores, 50,8% dos gestores/empresários entende que poderá ser uma vantagem da diversidade humana nas empresas, resultado consistente com as afirmações de DiTomaso *et al.* (2007). Também Fombrun (1996) referido por DiTomaso *et al.* (2007) refere que tende a ocorrer um

aumento do valor das empresas sempre que estas investem em acções socialmente responsáveis, nomeadamente uma melhoria na imagem para o exterior. No entanto, note-se que uma proporção quase equivalente de gestores (49,2%) afirma que a diversidade não melhora a reputação/imagem das empresas. Richard (2000) aponta para impactos positivos da diversidade humana na credibilidade e imagem das empresas.

Cerca de 46% dos participantes entendem que a inovação e a criatividade poderão constituir um benefício da diversidade humana em contexto empresarial factor referido por diversos autores (Carrell & Mann, 1995, Mcleod et al. 1996; Nemeth and Kwan, 1987; Nemeth & Watcher, 1983) referidos por Hostager e DeMeuse (2008). Também Bantel e Jackson (1989) referidos por Kochan et al. (2003) referem que grupos diversos tendem a ser mais criativos e a gerar inovação nas empresas. Também Adler (2002) referido por Pitts (2006) refere que a diversidade criada por um conjunto de diferentes culturas, numa organização, é uma mais valia em relação à soma dos talentos individuais, por promover soluções mais criativas. McLeod e Lobel (1992) e Rice (1994) referidos por Selden e Selden (2001) nos seus estudos verificam que em tarefas de “brainstorming”, os grupos etnicamente mais diversos produzem ideias mais originais e com maior qualidade do que os grupos mais homogéneos. Segundo estes autores a diversidade nas empresas promove a criatividade, e a inovação, contribuindo positivamente para a resolução de problemas e processos de tomada de decisão. Matta e Folkes (2005) sugerem que quando os indivíduos com um estereótipo contrário ao esperado (por exemplo uma mulher desempenha uma função tradicionalmente masculina) têm um bom desempenho, normalmente o impacto na imagem da empresa é bastante favorável.

### **5.3. Obstáculos à promoção da diversidade humana nas empresas**

A resposta à questão sobre os obstáculos ao desenvolvimento da diversidade humana nas empresas é encontrada através da análise dos resultados apresentados na tabela 10.

**Tabela 10**

Distribuição de frequências relativas aos obstáculos para o desenvolvimento da diversidade humana nas empresas.

Obstáculos ao Desenvolvimento da Diversidade	Sim		Não	
	N	%	N	%
O Desconhecimento das Questões da Diversidade Humana em Contexto Empresarial	21	33,3	42	66,7
Os Responsáveis pelas Empresas não Vêm Particular Vantagem Competitiva na Diversidade	13	20,6	50	79,4
A Gestão da Diversidade Humana nas Empresas Implica Custos Sem Retorno	6	9,5	57	90,5
Os Gestores não Sabem como investir na gestão da diversidade humana	15	23,8	48	76,2
Os recursos financeiros actuais das empresas são insuficientes para afectar à gestão da diversidade humana	21	33,3	42	66,7
Na ilha de S. Miguel não existe muita diversidade humana	26	41,3	37	58,7
Os apoios financeiros à contratação	23	36,5	40	63,5
É difícil medir o impacto das políticas de diversidade nos resultados empresariais	29	46	34	54
Os colaboradores da empresa não possuem competências para lidar com a diversidade	12	19	51	81
A diversidade humana nas empresas pode ter impactos negativos nos clientes	12	19	51	81

O maior obstáculo ao desenvolvimento da diversidade parece ser a dificuldade em medir os impactos da mesma nos resultados empresariais (46% das respostas), seguindo-se a afirmação por parte dos empresários e gestores de que na ilha de S. Miguel de que não existe muita diversidade humana (41,3% das respostas). Os apoios financeiros à contratação são apontados como sendo o terceiro obstáculo em termos de relevância, apresentando um valor de 36,5% das respostas.

O item com um número de respostas mais reduzido é o relativo aos custos sem retorno, apenas 9,5% dos participantes consideram que a gestão da diversidade pode implicar custos sem retorno para as empresas. Ideia coerente com as afirmações de autores como Blanck (1992) e Daly e Bond (1996) que referem que os custos relativos à acessibilidade,

formação e integração de pessoas com deficiência não parecem proibitivos, podendo muitas vezes até serem úteis também para os outros trabalhadores. A frequência de resposta de 9,5% associada ao benefício do aumento da produtividade referido por 58,7% dos inquiridos sugere que a diversidade tende a ser vista como um factor competitivo, no que respeita ao desempenho empresarial, pela maioria dos empresários/gestores que participaram no estudo.

Salienta-se que todos os obstáculos referidos obtiveram níveis de resposta tendencialmente baixos, inferiores a 50%, o que pode ser indicativo de alguma abertura à diversidade por parte dos responsáveis pelas empresas micaelenses.

#### 5.4. Suportes necessários para um maior investimento na gestão da diversidade humana

Quanto aos suportes que os empresários/gestores, os resultados são apresentados na tabela 11.

**Tabela 11**

Distribuição de frequências relativas aos tipos de suporte necessários à gestão da diversidade

Suportes para a Gestão da Diversidade	Sim		Não	
	N	%	N	%
Programas de formação na área de gestão da diversidade	39	61,9	24	38,1
Conhecimento de boas práticas de outras empresas	29	46	34	54
Incentivos financeiros	37	58,7	26	41,3
Participação em seminários e acções de divulgação do tema	26	41,3	37	58,7
Parcerias com associações que trabalhem com pessoas em risco de exclusão social	15	23,8	48	76,2
Desenvolvimento e participação em experiências piloto	15	23,8	48	76,2

Verifica-se que 61,9% das respostas apontam para a importância dos programas de formação na área da gestão da diversidade, enquanto apoio para o desenvolvimento da gestão da diversidade humana. Schneider e Anderson (1980) referidos por McLaughlin et al. (2004)

afirmam que a informação sobre o tema da deficiência tende a diminuir o estigma e a aumentar a aceitação de pessoas com deficiência, esta ideia parece ser coerente com a necessidade de formação sobre diversidade manifestada pelos empresários/gestores. Também Bezeukova e Jehn (2001) referidos por Jackson et al. (2003) defendem a ideia de que a formação sobre diversidade é muito importante na medida em que promove a compreensão, a tolerância cultural e atitudes positivas face à diferença. Os estudos de Vala (1997) também estão de acordo com os resultados que indicam que a formação pode ser muito importante para a promoção da diversidade humana, pois sugerem que os julgamentos dos indivíduos sobre aqueles que lhe são percebidos como diferentes são fundamentados em dimensões cognitivas e nas emoções. Desta forma conclui-se que o acesso à (in)formação sobre os outros (o exogrupo) é muito importante para que ocorram mudanças comportamentais nas organizações.

O segundo suporte mais indicado é o dos incentivos financeiros com 58,7% das respostas. Relativamente à formação de curta duração, nomeadamente, a participação em seminários e acções de divulgação do tema, a proporção de resposta é de 41,3%. Note-se que a formação profissional de média/ longa duração tende a ser associada a financiamento o que não é usual acontecer na formação de curta duração. Este factor pode ser indício de alguma falta de compromisso com a ideia de investir financeiramente na gestão da diversidade humana. Considera-se que esta inconsistência aparente entre a necessidade de formação de longo prazo e a necessidade de formação de curto prazo merece, em futuros, estudos particular atenção, de modo a apurar as reais motivações na base desta diferença.

Os apoios tidos como menos relevantes para o desenvolvimento da diversidade humana em contexto empresarial são a participação em experiências piloto e as parcerias com associações que trabalhem com os públicos em risco de exclusão social. Os resultados parecem reflectir alguma falta de proactividade em relação ao tema, visto que, as acções com maior implicação activa das empresas (com necessidade de investimento monetário e normalmente sem financiamento do Estado) são menos apontadas pelos respondentes com sendo significativas para o desenvolvimento da diversidade humana em contexto empresarial do que as medidas que habitualmente traduzem apoios financeiros à empresas.

Não deixa de ser interessante verificar alguma discrepância entre estes resultados e as respostas à questão sobre os principais obstáculos ao desenvolvimento da diversidade humana

nas empresas, pois 9,5 % das respostas à questão dos obstáculos (c.f. tabela 7), indicam que a diversidade pode implicar custos sem retorno, ou seja, a esmagadora maioria dos empresários/gestores entende que o investimento na diversidade não implica custos sem retorno, mas ainda assim, parecem entender como muito importante o apoio financeiro estatal para esta prática.

Esta reflexão conduz à ideia de que existe ainda muito pouca informação sobre o tema bem como reflexão sobre os benefícios versus custos do investimento na diversidade humana.

### 5.5. Factores condicionantes para a integração profissional de pessoas com deficiência

Apresentam-se os resultados relativos à questões relativas aos factores intrínsecos que condicionam a integração profissional de pessoas com deficiência na tabela 12.

**Tabela 12**

Distribuição de frequências relativas aos factores que condicionam a integração profissional de pessoas com deficiência

Factores Intrínsecos	Sim		Não	
	N	%	N	%
Que sejam tão produtivos quanto os outros colaboradores	26	41,3	37	58,7
Que tenham qualificações/competências adequadas à função	46	73	17	27
Que a deficiência não seja visível	3	4,8	60	95,2
Que tenham experiência profissional	25	39,7	38	60,3
Que sejam capazes de realizar diversas tarefas (polivalência)	31	49,2	32	50,8

Considerando a deficiência como categoria global que compreende os aspectos cognitivos, motores e sensoriais, o factor considerado como mais relevante para a integração profissional de pessoas com deficiência é o das qualificações/competências profissionais das pessoas (73% das respostas). Todos os outros factores apresentam proporções de resposta

inferiores a 50%, sendo que o segundo factor mais apontado pelos gestores/empresários como condicionante da empregabilidade das pessoas com deficiência reporta polivalência assinala quase 50% de respostas. O factor capacidade para realizar diversas tarefas (polivalência) representa 49,2% das respostas dos inquiridos. Este resultado leva à reflexão sobre se a polivalência assume igual importância nas micro e pequenas/ médias empresas e nas grandes empresas.

Na tabela 13 é apresentada a distribuição de frequências por dimensão da amostra e polivalência das pessoas com deficiência (ser capaz de realizar diversas tarefas).

**Tabela 13**

Distribuição de frequências por dimensão da empresa e polivalência. Note-se que no quadro estão representadas apenas as 31 empresas (49,2%) que assinalaram a opção sim (a polivalência é uma característica a considerar na contratação de pessoas com deficiência).

<b>Polivalência</b>		
<b>Dimensão da Empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Micro (<10 trabalhadores/as)	12	66,70%
Pequena (11-49 trabalhadores/as)	12	46,20%
Média (50-249 trabalhadores/as)	5	38,50%
Grande (>250 trabalhadores/as)	2	33,30%

A partir da análise da tabela 13 verifica-se que a polivalência parece assumir maior relevância para as empresas de micro, pequena e média dimensão do que para as grandes empresas, o que parece fazer sentido, dada a distribuição de tarefas, nas grandes empresas ser feita por um número muito maior de pessoas, o que permite maior especialização de conteúdos funcionais.

Os resultados às questões relativas aos factores extrínsecos que condicionam a integração profissional de pessoas com deficiência são apresentados na tabela 14.

**Tabela 14**

Distribuição de frequências relativas aos factores extrínsecos que condicionam a integração profissional de pessoas com deficiência

Factores Extrínsecos	Sim		Não	
	N	%	N	%
Apoios financeiros estatais	20	31,7	43	68,3
Possibilidade de existir supervisão e acompanhamento na fase de adaptação	16	25,4	47	74,6
Acessibilidades físicas	37	58,7	26	41,3
Partilha de boas práticas com outras empresas	5	7,9	58	92,1
Opinião dos colaboradores face à possibilidade de terem colegas com deficiência	7	11,1	56	89,9
Estabelecimento de parcerias com associações/instituições especializadas na promoção profissional de pessoas com deficiência	18	28,6	55	71,4
Informação sobre as capacidades profissionais de pessoas com deficiência	23	36,5	40	63,5

Relativamente aos factores extrínsecos aos indivíduos com deficiência condicionantes da sua empregabilidade, as acessibilidades físicas são a categoria mais indicada, com 58,7% das respostas. Saliente-se que Blanck (1992) e Daly e Bond (1996) referem este factor, afirmando que os custos normalmente não são proibitivos para as empresas. Quanto à informação sobre as capacidades profissionais das pessoas com deficiência, 36,5% dos participantes responde ser uma condição importante para a integração de pessoas com deficiência. A partilha de boas práticas com outras empresas, por sua vez, é a categoria com menor número de respostas (7,9%). Este resultado é aparentemente coerente com a resposta à questão relativa à diversidade no geral (cf tabela 9), pois menos de 50,0% dos respondentes (46,0%) consideram importante conhecer boas práticas de outras empresas. Esta tendência de resposta pode estar relacionada com a máxima “o segredo é a alma do negócio”, o que se



traduz em alguma resistência relativamente a processos de cooperação e partilha de informação entre empresas.

O resultado quanto à necessidade de obter informação sobre as pessoas com deficiência sugere que poderá ser importante promover o acesso à (in)formação sobre as capacidades/competências das pessoas com deficiência, pois normalmente o enfoque está mais colocado nas suas incapacidades e muito menos naquilo que são capazes de fazer.

De acordo com as frequências apresentadas na tabela 13, apenas 25,4% das respostas valorizam a necessidade de existir supervisão das pessoas com deficiência na fase de adaptação, resultado contraditório com o estudo de Zhao, Ni He e Lovrich (2006) onde se refere a equipa de acompanhamento da integração como o factor mais importante para a integração de pessoas com deficiência.

## CONCLUSÃO

Conclui-se que as “dimensões” que se revelam mais difíceis de integrar no mercado de trabalho parecem ser as relativas ao consumo de drogas ilícitas e álcool, bem como as relativas à doença mental. Esta constatação sugere a necessidade de investir particularmente no estudo da formação e integração profissional de pessoas com doença mental, bem como desenvolver estratégias de “combate” às dependências químicas e à prevenção da saúde mental em jovens e adultos. Parece existir a ideia de que o consumo de drogas, o consumo de álcool e a doença mental influenciam negativamente as competências profissionais dos indivíduos.

A perspectiva de que pessoas com problemas de toxicodependência, alcoolismo e patologia mental têm menos competências profissionais do que outras pessoas ditas “normais” parece condicionar a empregabilidade das pessoas, ou seja, a sua capacidade de integração profissional. Verifica-se assim, que parece ser muito importante (in)formar os responsáveis das empresas sobre as competências profissionais das pessoas com problemas de foro psicológicas. Aliás a maioria dos empresários/gestores manifesta a necessidade de participar em programas de formação na área da gestão da diversidade.

No que respeita a características como o género, a raça/etnia/país de origem ou a homossexualidade os resultados apontam para uma maior tendência para a tolerância, sugerindo alguma valorização das diferenças culturais. Este indício e a crescente vaga imigratória na ilha de S. Miguel permite esboçar futuras linhas de investigação que parecem muito pertinentes.

Relativamente aos apoios no processo de desenvolvimento de políticas e acções pró-diversidade, os empresários/gestores parecem preferir a intervenção do estado à partilha de boas práticas com outras empresas. Verifica-se alguma resistência à cooperação com outras empresas no que respeita à gestão da diversidade.

No que diz respeito à dimensão deficiência conclui-se que as acessibilidades e a informação sobre as capacidades/competências profissionais das pessoas parecem ser os maiores focos de atenção dos empresários. Estes parecem considerar essenciais as qualificações/competências profissionais das pessoas com deficiência, bem como a sua polivalência no que respeita às funções que aqueles possam desempenhar. Esta leitura de

resultados aponta no sentido de ser importante investir cada vez mais na qualificação profissional das pessoas com deficiência.

Este estudo procurou ainda perceber quais são os apoios que os empresários/ gestores consideram necessários para o desenvolvimento de práticas de gestão da diversidade humana nas empresas, concluindo que os mais apontados são a formação e os incentivos financeiros.

De modo a potenciar contributos para futuras investigações, importa reflectir algumas das possíveis limitações desta pesquisa. Considera-se que a especificidade do contexto onde decorreu a investigação (ilha de S. Miguel) e a dimensão da amostra, remetem para muita precaução na generalização de resultados a outros contextos.

Segundo Turnbull *et al.* (2009) as percepções e referências dos indivíduos advêm das suas experiências, ou seja, um homem não vê o mundo da mesma forma que uma mulher, nem um caucasiano vê o mundo como uma pessoa de raça negra. Seguindo esta lógica parece interessante analisar a influência das variáveis género, idade e nível de habilitações dos gestores/empresários face a algumas dimensões da diversidade. No entanto para efectuar a análise da influência das variáveis género, idade e nível de escolaridade dos gestores/empresários nas suas perspectivas face à diversidade ter-se-ia que recorrer estatística inferencial, o que não foi possível dada a dimensão da amostra. A realização do teste do qui-quadrado não foi possível, pois surgiram mais de 20% de frequências esperadas com valores inferiores a 5. Seria interessante em futuros estudos tentar alargar a amostra de modo a permitir algumas das relações enunciadas na revisão bibliográfica realizada. Pois parecem existir diferenças significativas entre homens e mulheres relativamente às percepções sobre dimensões da diversidade como é o caso da deficiência. Segundo MacLaughlin e Stringer (2004) as mulheres tendem a ser mais tolerantes face à deficiência do que os homens. Os resultados do presente estudo não são conclusivos a este respeito, mas no entanto, seria interessante testar a hipótese: existe uma relação entre as variáveis género dos gestores/empresários e a sua tolerância face à deficiência. Hipótese esta que se poderia alargar a outras dimensões da diversidade visto que, autores como Bell *et al.* (1997) e Mighty (1996) sugerem que as mulheres são mais tolerantes à diversidade em geral do que os homens. No entanto, estudos como o de Rinfleish (2000) apresentam resultados contraditórios, apontando para a inexistência de relação entre as variáveis género dos gestores e tolerância à diversidade. Segundo este autor as mulheres tendem a negar a discriminação de que possam ter sido alvo e

tornam-se até mais inflexíveis do que os homens face à diversidade, principalmente face a outras mulheres na equipa de trabalho (*queen bee syndrome*). Parece assim, ser importante considerar o estudo da relação entre a variável género e as atitudes face a algumas dimensões da diversidade em próximas investigações.

Também a idade dos gestores/empresários parece ter influência nas suas perspectivas sobre a diversidade humana. Segundo George e Yancey (2004) referidos por Eddy (2008) geralmente os gestores mais jovens tendem a assumir maior compromisso face à diversidade e a revelar atitudes mais positivas dos que os gestores mais velhos, perspectiva partilhada por Sawyer et al. (2005). Estes estudos permitem pensar também na hipótese de através de uma amplificação da amostra que já permitisse análise estatística inferencial, estudar a relação entre a idade dos gestores/empresários e as suas atitudes face à diversidade humana. De acordo com Hitt e Tyler (1991), Kitchell (1997) e Wirema e Bantel (1992) os gestores mais novos são mais flexíveis e apresentam maior propensão para correr riscos do que os gestores mais velhos.

Quanto ao nível das habilitações escolares dos gestores/empresários, a revisão bibliográfica aponta para que os gestores com mais habilitações tendam a ser mais receptivos à diversidade do que os que possuem níveis de escolaridade mais baixos (Kitchell, 1997; Migthy, 1996). São também resultados interessantes a considerar em futuros estudos com amostras mais alargadas.

A opção por uma metodologia quantitativa, embora entendida como válida e apropriada para um estudo inicial de carácter exploratório sobre o domínio da diversidade humana nas empresas micalenses, pode ser enriquecida se complementada por métodos qualitativos em futuras pesquisas. Sugere-se que outros estudos procurem analisar em profundidade aspectos particulares que este estudo possa apontar utilizando outras técnicas tais como a entrevista ou o estudo de caso.

Além das variáveis sócio-demográficas como o género dos gestores, a sua idade, ou o seu nível de habilitações, outros estudos poderão também incluir outras variáveis tais como a personalidade, os estilos cognitivos de tomada de decisão ou os valores (Jackson et al. 2003). A investigação mais recente aponta para o estudo dos valores, crenças e atitudes dos gestores mais comprometidos com a diversidade (Turnbull et al. 2009). Avaliar valores dos empresários parece ser importante para perceber os seus graus de tolerância/ intolerância face

à diversidade, pois de acordo com Vala (2010) as representações, os valores e ideologias são factores condicionantes das atitudes de tolerância/intolerância.

Encontra-se muito pouca literatura sobre a relação entre liderança e diversidade humana nas empresas, um aspecto a aprofundar em futuras pesquisas.

Numa óptica mais ambiciosa parece também pertinente analisar as normas e os valores que “tornam” um ambiente laboral inclusivo (Pless & Maak, 2004), pois de acordo com estes autores um ambiente de trabalho diverso, nem sempre é sinónimo de práticas de inclusão.

É importante auscultar além, das chefias de topo, os trabalhadores, sobre o tema da diversidade, devendo também envolver-se nos estudos outros intervenientes tais como os clientes e outros elementos envolvidos na “teia” empresarial.

Poderá ser interessante comparar perspectivas e atitudes face à diversidade entre empresas públicas e privadas, pequenas médias/médias e grandes empresas. Parece também importante avaliar práticas de gestão da diversidade nestes diferentes contextos e aferir níveis de compromisso com a diversidade, tentando identificar e premiar empresas socialmente responsáveis.

Parece também pertinente considerar futuras investigações-acção sobre programas de formação pro-diversidade, bem como sobre as políticas actuais sobre promoção de igualdade de oportunidades no acesso ao trabalho e à qualificação.

Um vasto e profícuo campo de pesquisa parece estar a desenhar-se actualmente neste domínio, esperando que este estudo se revele um contributo válido para o estímulo da produção científica neste domínio socialmente tão sensível, actual e urgente.

## BIBLIOGRAFIA

Albarello, L., Digneffe, F. , Hiernaux, J.P., Maroy, C. Ruqoy, D. & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e métodos de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Almeida, L. S. & Freire, T. (2000). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: Psiquilíbrios.

Alves-Mazzotti, A. (2006). A “revisão da bibliografia” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno. In J. A. Lima & J. A. Pacheco (Org.), *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses* (pp. 29-40). Porto: Porto Editora.

Baier, K. C. (2008). Diversity dialogue. *Communication World*. 40-41.

Beaton, A. M., & Tougas, F. (2001). Reactions to affirmative action: Group membership and social justice. *Social Justice Research*, 14 (1), 61–78.

Benhamadi, B. (2003). Governance and diversity within the public service in Canada: towards a viable and sustainable representation of designated groups (employment equity). *International Review of Administration Sciences*, 69 (4), 505-519.

Best Practices in Achieving Workforce Diversity. U. S. Department of Commerce and Vice President Al Gore's National Partnership for Reinventing Government Benchmarking Study.

Birman, D., (1994). Acculturation and Human Diversity in a Multicultural Society In Trickett, E.J., Watts, R.J. E Birman, D. (Eds), *Human Diversity: Perspectives on People in Context* (pp. 261-284). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Blanck, P., Ayda, M., Myhill, W., Samant, D., & Chen, P. (2007). Employment of People with disabilities: Twenty-five years back and ahead. *Law and Inequality*, 25, 323-353.

Bond M.A. (2007). *Workplace Chemistry: Promoting Diversity through Organizational Change*. University Press of New England.

Brief, A. P., Umphress, E. E., Dietz, J., Burrows, J. W., Butz, R. M., & Scholten, L. (2005). Community matters: Realistic group conflict theory and the impact of diversity. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 830–844.

Burkard, A. W., Boticki, M. A. & Madson, M. B. (2002). Workplace discrimination, prejudice and diversity measurement: a review of instrumentation. *Journal of Career Assessment*, 10, 343-361.

Carrell, M. R., & Mann, E. E. (1995). Defining workforce diversity in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 24 (1), 99–111.

Carrell, M. R., Mann, E. E., & Sigler, H. (2006). Defining workforce diversity programs and practices in organizations: A longitudinal study. *Labor Law Journal*, 57 (1), 5–12.

Chatman, J., Polzer, J., Barsade, S., & Neale, M. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), 749–780.

Cimera, R. E. (2001). Utilizing co-workers as “natural supports”: evidence and cost efficiency job retention and other employment outcomes. *Journal of Disability Policy Studies*, 11, 194-201.

Cimera, R. (2002). The monetary benefits and costs of hiring supported employees: A primer. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17, 23-32.

Collela, A. (2001). Coworker distributive fairness judgments of workplace accommodation of employees with disabilities. *Academy of Management Review*, 26, 100-116.

Comissão Europeia (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas.

Comissão Europeia (2003). Custos e Benefícios da Diversidade: Estudo sobre os Métodos e Indicadores para Medir a Rentabilidade das Políticas de Diversidade nas Empresas. Direcção Geral de Emprego, Relações Laborais e Assuntos Sociais. Reino Unido: Centro de Estratégia e Serviços de Avaliação.

Comissão Europeia (2005). The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Unit D.3. Belgium: European Communities.

Constituição da República Portuguesa (2005): Almedina.

Cox, T. Jr. (1994). *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cruickshank, P. (2007). Immigrant diversity and communication practices in the New Zealand business sector. *Business Communication Quarterly*, 70, 87-92.

DiTomaso, N., Post, C. & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: power, status and numbers. *Annual Review of Sociology*, 33, 437-501.

Dobbs, M. (1996). Managing diversity: Lessons from the private sector. *Public Personnel Management*, 25 (3), 351-367.

Dobbs, M. (1998). Managing diversity: The Department of Energy initiative. *Public Personnel Management*, 27 (2), 161-174.



Dugan, B. A., Turner, J. L., Tagliarini, F. A., Bayless, J. A., & Felber, H. R. (1993). *The glass ceiling: Potential causes and possible solutions*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.

Eddy, S.W. N. (2008). Why organizations choose to manage diversity? Toward a leadership-based theoretical framework. *Human Resource Development Review*, 7, (1), 58-78.

Edelman, L. B., Fuller, S. R., & Mara-Drita, I. (2001). Diversity rhetoric and the managerialization of law. *American Journal of Sociology*, 106, 1589-1641.

Fernandez, J. P. (1999). *Race, gender and rhetoric*. New York: McGraw-Hill.

Selden & Selden (2001). Rethinking diversity in public organizations for the 21 st Century: moving toward a multicultural model, 33, 303-329.

Ferreira, A. R., Sousa, A., Nascimento, D., Almeida, J., Azevedo, L., Leonardo, M. & Duarte, T. (2005). *Manual de Boas Práticas para o Incremento da Diversidade*. Lisboa: Associação Portuguesa de Emprego Apoiado.

Finuras, P. (2007). *Gestão Intercultural: Pessoas e carreiras na era da globalização* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Fiske S.T., Cuddy A.J.C., Glick P., Xu J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal Personal. Soc. Psychology* , 82,878–902 .

Foddy, W. (2002). *Como Perguntar. Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários* (2ª edição). Oeiras: Celta Editora

Friedman, R. A. (2004). Backlash toward diversity initiatives: Examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 15, 77–102.

Gandz, J. (2001). *Business Case for Diversity*. Ontario: Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario.

Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1993). *Managing diversity: A complete desk reference and planning guide*. New York: Irwin.

Gest, R., & Maranto, R. (2000). Gaining practical insights from experience: Reflections on cases of racial discrimination in federal service. *Review of Public Personnel Administration*, 20, (1), 55-67.

Ghiglione, R., & Matalone, B. (1992). Como inquirir? Os questionários. In R. Ghiglione & B. Matalone (Eds). *Inquérito: teoria e prática* (pp.105-160). Oeiras: Celta Editora.

Ghiglione, B., & Matalone, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gomes, S. Augusto. C, Lopes. M & Ribeiro, V. A. (2008). *Gestão da diversidade em pequenas e médias empresas europeias*. Edição: Parceria de Desenvolvimento – Respons&Ability – Iniciativa Comunitária Equal.

Green A., Kirton, G. & Wrench, J. (2005). Trade union perspectives on diversity management: a comparison of the UK and Denmark. *European Journal of Industrial Relations*, 11 (2), 179-196.

Greig, T. C., & Bell, M. D. (2000). Work to reduce stigma. *American Psychologist*, 55, 1068-1069.

Guéguen, N. (1999). *Manual de estatística para psicólogos* (1ª edição). Lisboa: Climepsi Editores.

Hambrick, D. C., Cho, T., & Chen, M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

Harrison, D. A., Kravitz, D. A., Mayer, D. M., Leslie, L. M., & Lev-Arey, D. (2006). Understanding attitudes toward affirmative action programs in employment: Addressing reactions to redressing discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1013-1036.

Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.

Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Honey, A. (2004). Benefits and Drawbacks of employment: perspectives of people with mental illness. *Qualitative Health Research*, 14, 381-395.

Hostager, T. J., & DeMeuse K.P. (2008). The effects of a diversity learning experience on positive and negative diversity perceptions. *Journal of Business Psychology*, 23, 127-139.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000). *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos.

Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29, 75-92.

Jackson, S.E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: swot analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.

Janssens, M. & Zanoni, P. (2005). Many diversities for many services: theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58 (3), 311-340.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 741-773.

Job Accommodation Network. (1999). *Accommodation benefit/cost data*. Morgantown, WV: Job Accommodation Network of the President's Committee on Employment of People with Disabilities

Jones, J. M (1994). Our Similarities Are Different. In Trickett, E.J., Watts, R.J. E Birman, D. (eds), *Human diversity: Perspectives on people in context* (pp. 261-284). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006) *Best practices or best guesses? Diversity management and remediation of inequality*. University of California.

Kamp, A. & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity Management in a Danish context: toward a multicultural or segregated working life?. *Economic and Industrial Democracy*, 25, 525-554.

Kellough, J. E. & Naff, K. C. (2004). Responding to a wake-up call: an examination of federal agency diversity management programs. *Administration & Society*, 36, 62-90.

Kelly, J. G., Azelton, L. S., Burzette, R. G., e Mock, L. O. (1994) Creating Social Settings for Diversity: an Ecological Thesis. In Trickett, E.J., Watts, R.J. E Birman, D. (eds), *Human diversity: Perspectives on people in context* (pp. 261-284). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management team diversity and firm performance. *Organization Science*, 11 (1), 21-34.

Kiernan, W. (2000). Where we are now: Perspectives on employment of persons with mental retardation. *Focus on Autism and Other Development Disabilities*, 15, 90-97.

Kitchell, S. (1997). CEO characteristics and technological innovativeness: A Canadian perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (2), 111-125.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn K., Leonard J., Levine D. & Thomas D. (2003). The effects of diversity on business performance: report of the diversity reasearch network. *Human Resource Management*, 42 (1), 3-21.

Kregel, J. e Unger, D. (1993) Employer perceptions of the work potential of individuals with disabilities: an illustration from supported employment. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 3 (4), 17-25.

Lerner, M.,&Miller, D. T. (1978). Just world research and the attribution process: Looking back and ahead. *Psychological Bulletin*, 85, 1030-1051.

Lima, J. A. (2006). Ética na Investigação. In J. A. Lima & J. A. Pacheco (Org.), *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses* (pp. 127-159). Porto: Porto Editora.

Livro Verde da CE "Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas".

Lunt, N., and Thornton, P. (1997) *Employment policies for Disabled people in eighteen countries: A review*. York: University of York Social Policy Research Unit.

Unger, D. D. (1999) 'Workplace Supports: A View from Employers who have Hired Supported Employees', *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 14 (3), 167–79.

Maak, Thomas & Pless, N.M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66 (1), 99-115.

MacDonald D. (2003). Strategic human resource management approaches to workforce diversity in japan - harnessing corporate culture for organizational competitiveness. *Global Business Review*, 1 (4), 99-114.

MacFarlin, Rice & Gentile (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 31-39.

Marques, A. M., Benites, C., Mendonça, F., Correia, R. M. & Duarte, T. (2007). *Estudo custo-benefício do emprego apoiado para as empresas*. Lisboa: Associação Portuguesa de Emprego Apoiado.

Mclaughlin, M. E., Bell, M.P. & D. Y. Stringer (2004). Stigma and acceptance of persons with disabilities understood aspects of workforce diversity. *Group & Organization management*, 29, 302-333.

McLeod, P. L., & Lobel, S. A. (1992). The effects of ethnic diversity on idea generation in smallgroups. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 227-231.

Mighty, E. J. (1996). Factors affecting the adoption of employment equity: An example fromCanada. *Equal Opportunities International*, 15 (5), 1-27.

Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.

Mohler, A., Parker, R., Romano, N. & Siperstein, G. (2006). *A national survey of consumer attitudes toward companies that hires people with disabilities*. Boston: University of Massachusetts Boston, Center for Social Development and Education.

Morrison, A. M. (1992). *The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco: Jossey-Bass.

Morrison, M. Lumby, J. & Sood, K. (2006). Diversity and diversity management messages from recent resarch. *Educational Management, Administration & Leadership*, 34 (3), 277-295.

Ng, E. S. W., & Tung, R. L. (1998). Ethno-cultural diversity and organizational effectiveness: A field study. *International Journal of Human Resource Management*, 9 (6), 980-995.

Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment & Society*, 21, 773-784.

Norton, J. & Fox, R. (1997). *The change equation*. Washington DC: American Psychological Association.

- Olkin, R., & Howson, L. J. (1994). Attitudes toward and images of physical disability. *Journal of Social Behavior and Personality*, 9, 81-96.
- Ornelas, J. (2008). *Psicologia comunitária*. Lisboa: Fim de Século.
- Otis L.S. Jr. (2007). Diversity issues and practices at work in San Antonio. *Business Communication Quarterly*, 82-85.
- Pelled, L. (1997). Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation. *International Journal of Conflict Resolution*, 64, 17-40.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 1-28.
- Pestana, M. H., and Gageiro, J. N. (2005), *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridades do SPSS (4.ª ed.)*, Lisboa: Sílabo.
- Pless, N.M. & Maak, Thomas (2004). Building an inclusive culture: Principles, processes and practices. *Journal of Business Ethics*, 54 (2), 129-147.
- Pless, N.M. (2007). Understanding responsible leadership: Roles identity and motivational drivers: The case of Dame Anita Roddick, founder of The Body Shop . *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 437-456.
- Pettigrew T. F., and Meertens, R. W. (1995), "Subtle and blatant prejudice in Western Europe". *European Journal of Social Psychology*, 25, 57-75.
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26, 245-268.



Poster, W. R. (2008). Filtering diversity: a global corporation struggles with race, class, and gender in employment policy. *American Behavioral Scientist*, 52, 307-341.

Prilleltensky & Nelson (1997). Community psychology: reclaiming social justice. In D. Fox I. & I. Prilleltensky (Eds), *Critical psychology: An introduction* ( p166-183). London: Sage.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª edição). Lisboa: Gradiva – Publicações.

Rangarajan, N. & Black, T. (2007). Exploring organizational barriers to diversity: a case study of the New York State Education Department. *Review of Public Personnel Administration*, 27, 249-263.

Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25.

Rappaport, J. (1984). Studies in empowerment: Introduction to the issue. *Prevention in Human Services*, 3, 1-7.

Rego, I.E. (1999). *Teachers' Educational Beliefs*. Dissertação de doutoramento em Psicologia apresentada à Universidade dos Açores.

Ricaud, J. S. (2006). Auditing cultural diversity. *Internal Auditor*, 63 (6), 57–61.

Riccucci, N. M. (2002). *Managing diversity in public sector workforces*. Boulder, CO: Westview.

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 164-177.

Richard, O. C., Kochan, T. A., & McMillan-Capehart, A. (2002). The impact of visible diversity on organizational effectiveness: Disclosing the contents in Pandora's black box. *Journal of Business and Management*, 8 (3), 265-291.

Richardson, P. (2005). Managing cultural. *Engeneering Management*, 24-27.

Rindfleish, J. (2000). Senior management women in Australia: Diverse perspectives. *Women in Management Review*, 15 (4), 172-183.

Ross-Gordon, J. M. & Brooks, A. K. (2004). Diversity in human resource development and continuing professional education: what does it mean for the workforce, clients, and professional?. *Advances in Developing Human Resources*, 6, 69-85.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.

Saltzstein, G. H. (1989). Black mayors and police policies. *Journal of Politics*, 51, 525-544.

Schwartz, S. H. (1992). "Universals in the content and structure of values: theoretical advanced and empirical testes in 20 countries". In M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.

Shafer, M. S., Hill, J., Seyfarth, J. Wehman, P. (1987) Competitive employment and workers with mental retardation: Analysis of employers perceptions and experiences in American Journal of Mental Retardation, 92 (3), 304-311.

Selden, S. C. & Selden, F. (2001). Rethinking diversity in public organizations for the 21<sup>st</sup> century: moving toward a cultural model. *Administration & Society*, 33, 303-329.

Siperstein, G. N., Romano, N., Mohler, A. e Parker, R. (2006) A National Survey of Consumer Attitudes towards Companies that Hire People with Disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 24, 3-9.

Sousa, A., Benites, C., Nascimento, C., Relha, C., Mendonça, F., Bastos, J. P., Albuquerque, M., Leonardo, M., Mira, T., Madeira, T. & Duarte, T. (2005). *Estudo custo-benefício do emprego apoiado para as empresas*. Lisboa: Associação Portuguesa de Emprego Apoiado.

Sousa, A., Benites, C., Relha, C., Rocha, C., & Duarte, T. (2005). *Manual Percursos Integrados de Inserção*. Lisboa: Associação Portuguesa de Emprego Apoiado.

Stone, D. L., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21, 352-401.

Thomas, R. R. Jr. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68 (2), 107-117.

Thomas, R. R., Jr. (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: Amacom.

Thomas, R. R., Jr. (1996). *Redefining diversity*. New York: Amacom.

Thomas, R.R., Jr. (2006). *Building on the Promise of Diversity*. New York: Amacom.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74 (1), 79-91.

Tsui, A., Egan, T., & O'Reilly, C. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 549-579.

Turnbull, H., Greenwood, R., Tworoger, L., & Golden, C. (2009). *Diversity and inclusion in organizations: developing on instruments for identification of skill deficiencies*. Allied Academies International Conference. Proceedings of Academy of Organizational Cultures, Communications and Conflict, 14 (1), 28-33.

Unger, D.D. (1999). Workplace supports: a view from employers who have hired supported employees. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 14, 167-179.

Unger D.D, Wehman, P., Yasuda, S. Campbell, L. & Green, H. (2002). *Human resource professional and employment of people with disabilities: A business perspective*. Paper presented at Capacity Building Institute, University of Hawaii, Honolulu Hawaii.

Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.

Watts, R., Trickett, E. and Birman D. 1994. Conclusion: Convergence and divergence in human diversity. In E. Trickett, R. Watts, and D. Birman (eds). *Human Diversity: Perspectives on people in context* (pp. 452-464). San Francisco: Jossey-Bass.

West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*. 81(6). 680-693.

Wentling, R. M. & Palma-Rivas, n. (1997). *Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: diversity experts perspectives*. *Diversity in the workforce series report*. National Center for Research in Vocational Education, Berkeley, C.A. Office of Vocational and Adult Education, Washington, D.C.

Weston, J (2002). Supported employment and people with complex needs: a review of research literature and ongoing research. *Journal of Social Work*, 2 (1), 83-104.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 77–140). Greenwich, CT: JAI Press.

Wilson, T. (1997). *Diversity at work: The business case for equity*. Ontario, Canada: John Wiley & Sons.

Wise, L. R., & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public sector managers? *Public Administration Review*, 60 (5), 386-395.

Wise, L. R., Tschirhart, M., Hosinski, D. K., & Bandy, L. (1997). *Diversity research: A meta-analysis*. Stockholm: Institute for Future Studies. Pitts / Diversity Management.

Wise, L. R., & Tschirhart, M. (2002, March). *The relationship between diversity and work performance: Lessons for the public service about the consequences of heterogeneity*. Paper presented at the 63<sup>rd</sup> National Conference of the American Society for Public Administration, Phoenix, AZ.

Vala, J. (1997). Representações sociais e percepções intergrupais. *Análise Social*, Vol XXXII (140), 7-29.

Vala, J. & Costa-Lopes, R. (2010). Atitudes dos jovens face à diferença e diversidade: uma análise transnacional. *Análise Social*, Vol XLV (195), 255-275.

Vala J., Lima, M., and Lopes D. (2004). "Social values, prejudice and solidarity in the European Union". In W. Arts and L. Halman (eds.), *European Values at the End of the Millennium*, (pp. 139-163). Leiden: Brill Academic Publishers.

Vala, J. & Monteiro, M. B. (2006). *Psicologia social* (7ª edição). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.

Zanoni, P. & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: the rhetoric of human resource managers diversity discourses. *Organizations Studies*, 25, 55-74.

Zhao, J.S., Lovrich, N. & Lovrich, N. P. (2006). Pursuing Gender Diversity in police organizations in the 1990s: a longitudinal analysis of factors associated with the hiring of female officers. *Police Quarterly*, 9, 463-485

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581-599.

## QUESTIONÁRIO

Caro(a) participante:

O presente questionário destina-se a recolher dados para um estudo sobre o que pensam os gestores/responsáveis das empresas privadas da ilha de S.Miguel acerca da diversidade humana em contexto empresarial.

Enquadra-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Psicologia da Educação, na Especialidade de Contextos Comunitários, da Universidade dos Açores.

Por favor, responda com a máxima sinceridade a todas as questões. A resposta ao questionário é anónima, garantindo a confidencialidade dos dados. Só terão acesso à informação os membros da equipa de investigação e os dados destinam-se exclusivamente a apuramentos estatísticos. A sua participação é essencial para a realização deste estudo.

Obrigada pela sua colaboração!

### 1. Caracterização do Respondente

As questões que se seguem têm por objectivo obter a caracterização sócio-profissional dos gestores/responsáveis de empresas que respondem a este questionário.

#### 1.1 Idade (assinale com um X)

- a) Menos de 30 anos \_\_\_
- b) 30 a 40 anos \_\_\_
- c) 41 a 50 anos \_\_\_
- d) Mais que 50 anos \_\_\_

#### 1.2 Género (assinale com um X)

- a) Feminino \_\_\_
- b) Masculino \_\_\_

#### 1.3 Habilitações Académicas (assinale com um X a sua situação)

- a) 1º ciclo do Ensino Básico \_\_\_
- b) 2º ciclo do Ensino Básico \_\_\_
- c) 3º ciclo do Ensino Básico \_\_\_
- d) Ensino Secundário \_\_\_
- e) Bacharelato \_\_\_
- e) Licenciatura \_\_\_

- g) Pós Graduação \_\_\_
- h) Mestrado \_\_\_
- i) Doutoramento \_\_\_
- j) Outra. \_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

#### 1.4 Função na Empresa (assinale com um X )

- a) Sócio-gerente \_\_\_
- b) Director de recursos humanos \_\_\_
- c) Administrador \_\_\_
- d) Director geral \_\_\_
- e) Outra \_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

## 2. Caracterização da Empresa

As questões que se seguem têm por objectivo obter a caracterização das empresas que participam neste estudo quanto à sua dimensão, área de actividade e situação financeira actual.

#### 2.1 Dimensão da Empresa (assinale com um X)

- a) Micro (<10 trabalhadores/as) \_\_\_
- b) Pequena (11-49 trabalhadores/as) \_\_\_
- c) Média (50-249 trabalhadores/as) \_\_\_
- d) Grande (> 250 trabalhadores/as) \_\_\_

#### 2.2 Sector de Actividade da Empresa (assinale com um X)

- a) Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca \_\_\_
- b) Indústrias extractivas \_\_\_
- c) Indústrias transformadoras \_\_\_



- d) Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio \_\_\_\_
- e) Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição \_\_\_\_
- f) Construção civil \_\_\_\_
- g) Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motocicletos \_\_\_\_
- h) Transportes e armazenagens \_\_\_\_
- i) Alojamento, restauração e similares \_\_\_\_
- j) Actividades de informação e de comunicação \_\_\_\_
- k) Actividades financeiras e de seguros \_\_\_\_
- l) Actividades imobiliárias \_\_\_\_
- m) Actividades de consultadoria, científicas, técnicas e similares \_\_\_\_
- n) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

2.3 Caracteriza a situação financeira actual da empresa como (assinale com um X):

- a) Difícil \_\_\_\_
- b) Razoável \_\_\_\_
- c) Boa \_\_\_\_

2.4 Relativamente aos recursos humanos, a empresa encontra-se em fase de (assinale com um X):

- a) Redução \_\_\_\_
- b) Manutenção \_\_\_\_
- c) Expansão \_\_\_\_

### 3. Políticas de Recrutamento Externo e Integração de Pessoal

As questões que se seguem têm por objectivo saber o que pensa sobre a integração de pessoas de grupos sociais diversos nas empresas.

3.1 – Dos factores abaixo enumerados indique, na sua perspectiva, em que grau condicionam/influenciam a empregabilidade das pessoas:

(1- Não condiciona; 2- Condiciona pouco; 3- Condiciona; 4-Condiciona muito;5 – Condiciona totalmente)

- a) Raça/etnia \_\_\_\_
- b) Deficiência física \_\_\_\_
- c) Deficiência mental (ligeira) \_\_\_\_
- d) Orientação sexual \_\_\_\_
- e) Passado criminal (reclusão em estabelecimento prisional) \_\_\_\_
- f) Repatriamento \_\_\_\_
- g) Doença mental (ex. depressão, esquizofrenia etc...) \_\_\_\_
- h) Idade \_\_\_\_
- i) Género \_\_\_\_
- j) País origem/nacionalidade \_\_\_\_
- k) Consumo de álcool \_\_\_\_
- l) Consumo de drogas ilícitas \_\_\_\_
- m) Condição social (pobreza; problemas habitacionais; abandono escolar precoce etc...) \_\_\_\_
- l) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.2 – Tendo em conta o contexto cultural e financeiro da empresa, classifique o grau de facilidade/dificuldade com que integraria pessoas com as seguintes características:

(1-Totalmente integrável; 2-Facilmente integrável; 3-Medianamente integrável; 4-Difícilmente integrável; 5- Não Integrável)

- a) Homem com mais de 45 anos \_\_\_\_
- b) Mulher com deficiência \_\_\_\_
- c) Homem de raça negra \_\_\_\_
- d) Mulher com orientação homossexual \_\_\_\_
- e) Homem toxicodependente em recuperação \_\_\_\_
- f) Mulher com menos de 30 anos \_\_\_\_
- g) Homem alcoólico em recuperação \_\_\_\_
- h) Mulher brasileira \_\_\_\_
- i) Homem de etnia cigana \_\_\_\_
- j) Homem com doença mental \_\_\_\_
- k) Mulher repatriada \_\_\_\_
- l) Homem com deficiência \_\_\_\_
- m) Mulher chinesa \_\_\_\_
- n) Homem ucraniano \_\_\_\_
- o) Mulher com mais de 45 anos \_\_\_\_
- p) Mulher de raça negra \_\_\_\_
- q) Homem com orientação Homossexual \_\_\_\_
- r) Mulher toxicodependente em recuperação \_\_\_\_
- s) Homem brasileiro \_\_\_\_
- t) Mulher de etnia cigana \_\_\_\_
- u) Homem repatriado \_\_\_\_
- v) Mulher alcoólica em recuperação \_\_\_\_
- w) Homem com menos de 30 anos \_\_\_\_
- x) Homem chinês \_\_\_\_
- y) Mulher com doença mental \_\_\_\_
- z) Mulher ucraniana \_\_\_\_

#### 4. Políticas de Gestão da Diversidade

4.1 – Na sua opinião quais são os principais benefícios que as empresas podem obter ao investir na diversidade dos recursos humanos? (Assinale com um X. Pode assinalar mais do que uma opção)

- a) Acesso a novos mercados de recrutamento \_\_\_\_
  - b) Atracção de colaboradores altamente qualificados \_\_\_\_
  - c) Melhoria da reputação/imagem da empresa junto aos seus clientes e fornecedores \_\_\_\_
  - d) Promoção da inovação e criatividade \_\_\_\_
  - e) Partilha de conhecimento \_\_\_\_
  - f) Desenvolvimento da motivação dos colaboradores \_\_\_\_
  - g) Aumento da produtividade \_\_\_\_
  - h) Diminuição de custos \_\_\_\_
  - i) Outros. Quais \_\_\_\_\_
- 
- 
- 

4.2– Na sua opinião quais são os principais obstáculos para o desenvolvimento da diversidade humana nas empresas? (Assinale com um X. Pode assinalar mais do que uma opção)

- a) O desconhecimento das questões da diversidade humana em contexto empresarial \_\_\_\_
- b) Os responsáveis pelas empresas não vêem vantagem competitiva na diversidade \_\_\_\_
- c) A gestão da diversidade humana nas empresas implica custos sem retorno \_\_\_\_
- d) Os gestores não sabem como investir na gestão da diversidade humana \_\_\_\_
- e) Os recursos financeiros actuais das empresas são insuficientes para afectar à gestão da diversidade \_\_\_\_
- f) Na ilha de S.Miguel não existe muita diversidade humana \_\_\_\_
- g) Os apoios financeiros à contratação \_\_\_\_
- h) É difícil medir o impacto das políticas de diversidade nos resultados empresariais \_\_\_\_

- i) Os colaboradores da empresa não possuem competências para lidar com a diversidade \_\_\_\_
- j) A diversidade humana nas empresas pode ter impactos negativos nos clientes \_\_\_\_
- k) Outros. Quais? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

4.3- Que tipos de suporte considera importante para que os gestores das empresas invistam mais na gestão da diversidade? (Assinale com um X. Pode assinalar mais do que uma opção)

- a) Programas de formação na área da gestão da diversidade \_\_\_\_
- b) Conhecimento de boas práticas de outras empresas \_\_\_\_
- c) Incentivos financeiros \_\_\_\_
- e) Participação em seminários e acções de divulgação do tema \_\_\_\_
- f) Parcerias com associações que trabalhem com pessoas em risco de exclusão social \_\_\_\_
- g) Desenvolvimento e participação em experiências piloto \_\_\_\_
- h) Outros. Quais? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 5. Integração de Pessoas com deficiência

As próximas questões destinam-se a saber o que pensa sobre a integração profissional de um grupo específico da diversidade, as pessoas com deficiência.

5.1 – Quais as condições que a sua empresa colocaria para contratar pessoas com deficiência? (Assinale com um X. Pode assinalar mais do que uma opção)

- a) Que sejam tão produtivos quanto os outros colaboradores \_\_\_
  - b) Que tenham qualificações/competências adequadas à função \_\_\_
  - c) Que a deficiência não seja visível \_\_\_
  - e) Que tenham experiência profissional \_\_\_
  - f) Que sejam capazes de realizar diversas tarefas (polivalência) \_\_\_
  - g) Outras. Quais? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

5.2 – Dos factores abaixo indicados, quais são os que condicionam mais a integração dos colaboradores com deficiência nas empresas? (Assinale com um X. Pode assinalar mais do que uma opção)

- a) Apoios financeiros estatais \_\_\_
- b) Possibilidade de existir supervisão e acompanhamento na fase de adaptação \_\_\_
- c) Acessibilidades físicas \_\_\_
- d) Partilha de boas práticas com outras empresas \_\_\_
- e) Opinião dos colaboradores face à possibilidade terem colegas com deficiência \_\_\_
- f) Estabelecimento de parcerias com associações/instituições especializadas na promoção profissional de pessoas com deficiência \_\_\_

g) Informação sobre as capacidades profissionais das pessoas com deficiência\_\_\_\_

h) Outros. Quais?\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Obrigada por participar neste estudo!