

**DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES:
UMA ANÁLISE CRÍTICA NO CONTEXTO ANGOLANO**

**DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION IN ORGANIZATIONS:
A CRITICAL ANALYSIS IN THE ANGOLAN CONTEXT**

**DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:
UN ANÁLISIS CRÍTICO EN EL CONTEXTO ANGOLEÑO**



10.56238/revgeov16n4-025

Zacarias Samba dos Santos

Doutor em Ciências Empresariais

Investigador Auxiliar

Instituição: Instituto Politécnico de Saurimo – Universidade Lueji Ankonde

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0116-7115>

E-mail: zacassantos@gmail.com

Abrão José Mabiala

Mestrando em Gestão de RH

Instituição: Universidade Lusíada de Angola

E-mail: abraao.mabiala@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0637-2398>

Ilidiana de Laura Alberto Mambuco Mendonça Pinto

Mestrando em Gestão de RH

Instituição: Universidade Lusíada de Angola

E-mail: ilidiana.mambuco@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0226-3048>

Joaquim Albino Kilala

Mestrando em Gestão de RH

Instituição: Universidade Lusíada de Angola

E-mail: joaquimkilala6@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4879-5507>

Joaquim Lussanisso Fernando Mitato

Mestrando em Gestão de RH

Instituição: Universidade Lusíada de Angola

E-mail: Joaquimmitato02@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-14801018>



Manúncio Manuel Mutanda Domingos

Mestrando em Gestão de RH

Instituição: Universidade Lusíada de Angola

E-mail: nmanunciomanuel@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1668-0643>**Oswaldo Marcos Guias**

Mestrando em Gestão de RH

Instituição: Universidade Lusíada de Angola

E-mail: osvaldowitness@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7778-1166>

RESUMO

Este artigo examina a aplicação e os efeitos das práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) em organizações angolanas, reconhecendo sua relevância estratégica para a sustentabilidade, inovação e legitimidade institucional. Apesar dos avanços normativos, a realidade angolana ainda apresenta lacunas significativas, resultantes de desigualdades estruturais, fragilidade institucional e práticas organizacionais pouco inclusivas. O estudo teve como objetivo analisar a aplicação da DEI em Angola, identificando políticas formais, avaliando percepções dos trabalhadores, propondo estratégias ajustadas à realidade local e comparando setores público e privado. A pesquisa utilizou um questionário aplicado a 51 trabalhadores, estruturado em cinco seções. Os dados foram analisados por estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados revelam que a institucionalização da DEI é incipiente: 35% afirmaram não existir políticas formais e 37% desconheciam sua existência; práticas de diversidade e equidade apresentam baixos índices, especialmente na inclusão de pessoas com deficiência e na igualdade salarial. Contudo, os trabalhadores sugerem medidas consistentes, como políticas robustas, formações regulares e valorização de princípios africanos (Ubuntu, Mbongi). Conclui-se que as organizações angolanas estão diante do desafio de superar o modelo reativo, centrado apenas no cumprimento legal, e avançar para um modelo transformador, no qual a DEI seja reconhecida como pilar estratégico para o desenvolvimento sustentável, a justiça social e a competitividade global.

Palavras-chave: Diversidade. Equidade. Inclusão. Cultura Organizacional. Angola.

ABSTRACT

This article examines the application and effects of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) practices in Angolan organizations, recognizing their strategic relevance for sustainability, innovation, and institutional legitimacy. Despite normative advances, the Angolan reality still presents significant gaps, stemming from structural inequalities, institutional fragility, and limited inclusive organizational practices. The study aimed to analyze the implementation of DEI in Angola by identifying formal policies, assessing workers' perceptions, proposing strategies adjusted to the local context, and comparing public and private sectors. The research employed a questionnaire administered to 51 workers, structured into five sections. Data were analyzed using descriptive statistics and content analysis. The results reveal that the institutionalization of DEI is incipient: 35% of respondents stated that formal policies do not exist, and 37% were unaware of their existence; diversity and equity practices show low levels, particularly in the inclusion of people with disabilities and in pay equity. However, workers suggested consistent measures such as robust policies, regular training, and the



valorization of African principles (Ubuntu, Mbongi). The study concludes that Angolan organizations face the challenge of moving beyond a reactive model—focused only on legal compliance—toward a transformative model, in which DEI is recognized as a strategic pillar for sustainable development, social justice, and global competitiveness.

Keywords: Diversity. Equity. Inclusion. Organizational Culture. Angola.

RESUMEN

Este artículo examina la aplicación y los efectos de las prácticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en organizaciones angoleñas, reconociendo su relevancia estratégica para la sostenibilidad, la innovación y la legitimidad institucional. A pesar de los avances normativos, la realidad angoleña aún presenta brechas significativas, derivadas de desigualdades estructurales, fragilidad institucional y prácticas organizacionales poco inclusivas. El estudio tuvo como objetivo analizar la implementación de la DEI en Angola, identificando políticas formales, evaluando las percepciones de los trabajadores, proponiendo estrategias ajustadas a la realidad local y comparando los sectores público y privado. La investigación utilizó un cuestionario aplicado a 51 trabajadores, estructurado en cinco secciones. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva y análisis de contenido. Los resultados revelan que la institucionalización de la DEI es incipiente: el 35% de los encuestados afirmó que no existen políticas formales y el 37% desconocía su existencia; las prácticas de diversidad y equidad presentan bajos índices, especialmente en la inclusión de personas con discapacidad y en la igualdad salarial. Sin embargo, los trabajadores sugirieron medidas consistentes, como políticas sólidas, capacitaciones regulares y la valorización de principios africanos (Ubuntu, Mbongi). Se concluye que las organizaciones angoleñas enfrentan el desafío de superar un modelo reactivo, centrado únicamente en el cumplimiento legal, y avanzar hacia un modelo transformador, en el cual la DEI sea reconocida como un pilar estratégico para el desarrollo sostenible, la justicia social y la competitividad global.

Palabras clave: Diversidad. Equidad. Inclusión. Cultura Organizacional. Angola.



1 INTRODUÇÃO

A gestão da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) tornou-se elemento estratégico para a sustentabilidade organizacional em contextos marcados por constantes transformações e crescentes exigências de inovação, adaptabilidade e responsabilidade social. Mais do que imperativos éticos, o respeito às diferenças, o tratamento justo e a promoção de uma cultura inclusiva configuram-se como fatores críticos para o desempenho e a competitividade das organizações (Robbins & Judge, 2019; Chiavenato, 2020).

Em Angola, embora haja avanços normativos e maior atenção institucional ao tema, persistem lacunas significativas na consolidação de práticas de DEI. A carência de metodologias, instrumentos e formação especializada, associada à manutenção de modelos tradicionais de gestão de pessoas, favorece a reprodução de desigualdades e o subaproveitamento do capital humano (Dutra, 2016; Marras, 2018). A mera utilização de métricas quantitativas mostra-se insuficiente, sendo necessário um enfoque paradigmático que privilegie a aprendizagem organizacional contínua, a participação ativa e a visão estratégica de longo prazo.

A literatura evidencia ainda que a importação de modelos internacionais sem a devida adaptação às especificidades culturais africanas pode acentuar disparidades e negligenciar valores locais, como o peso das relações comunitárias e coletivas (Nyambegera, 2020). Essa constatação reforça a urgência de desenvolver abordagens contextualizadas, capazes de articular práticas globais de DEI com as realidades institucionais angolanas.

Nesse sentido, o presente estudo busca analisar criticamente os desafios e as possibilidades de implementação da DEI em organizações de Angola, a partir de uma revisão narrativa da literatura e de uma abordagem metodológica mista, que valoriza tanto os aspectos qualitativos quanto quantitativos. A questão central que orienta a investigação é: quais ações, ajustadas à realidade cultural e institucional angolana, podem fortalecer a adoção de práticas eficazes de Diversidade, Equidade e Inclusão nas organizações?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

- Analisar criticamente a aplicação e os efeitos das práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) em organizações angolanas, considerando seus impactos na cultura organizacional, no desempenho institucional e na valorização do capital humano.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Mapear a existência e o nível de consolidação de políticas formais de DEI em organizações angolanas;



- Avaliar a percepção dos trabalhadores quanto ao grau de inclusão, equidade e respeito à diversidade no ambiente laboral;
- Propor estratégias de implementação de práticas de DEI ajustadas à realidade cultural, social e institucional de Angola;
- Comparar práticas, políticas e percepções de DEI entre organizações dos setores público e privado, identificando convergências, divergências e oportunidades de melhoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS

A Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) constituem pilares centrais da gestão contemporânea de pessoas, sendo frequentemente agrupados pela sua interdependência. Como reforça a Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), apenas quando esses três elementos são tratados de forma integrada é possível construir instituições sustentáveis, inovadoras e socialmente legítimas. Apesar disso, tais conceitos são, por vezes, confundidos ou utilizados de forma superficial, o que reforça a necessidade de compreender suas especificidades e implicações organizacionais.

2.1.1 Diversidade

A diversidade refere-se à presença e representação de diferentes identidades, características e experiências dentro de uma organização. Para Fleury (2000) e Cox (1991), trata-se da coexistência de múltiplas afiliações culturais, sociais e pessoais em um mesmo sistema. Thomas (1991) amplia a compreensão ao incluir variáveis como história de vida e trajetória profissional, demonstrando que a diversidade transcende marcadores fixos, como etnia ou gênero.

No contexto corporativo, a diversidade abrange tanto atributos visíveis (sexo, idade, deficiência, etnia) quanto invisíveis (orientação sexual, religião, origem socioeconômica, educação). Segundo a Deloitte (2020), empresas que cultivam ambientes diversos registram maior inovação e capacidade de adaptação. De igual forma, a ONU Mulheres reforça que a promoção da diversidade é elemento essencial para o alcance do ODS 5 (Igualdade de Gênero) e do ODS 10 (Redução das Desigualdades).

Exemplos de diversidade no trabalho incluem:

- **Diversidade de gênero:** composição de homens, mulheres e pessoas não binárias;
- **Diversidade etária:** integração de diferentes gerações;
- **Diversidade étnica e cultural:** coexistência de tradições distintas;
- **Neurodiversidade e deficiência:** inclusão de diferentes condições físicas e cognitivas.



2.1.2 Equidade

A equidade vai além da igualdade formal. Enquanto a igualdade pressupõe tratamento idêntico para todos, a equidade considera as condições singulares de cada indivíduo e busca assegurar oportunidades justas. Kinchin (2007) destaca que a equidade é princípio central, mas de difícil aplicação, exigindo critérios objetivos de justiça. Para Sengudo Chimplo (2023), ela se traduz em imparcialidade, em oposição ao favoritismo, à discriminação ou à influência indevida de interesses particulares.

Fleming e McNamee (2005) reforçam que a equidade está associada à justiça social e distributiva, vinculada à igualdade perante a lei e ao acesso equitativo a recursos e oportunidades. No plano jurídico, a Constituição da República de Angola (art. 23º) e a Lei Geral do Trabalho n.º 12/23 proíbem a discriminação e asseguram igualdade de direitos, refletindo compromissos internacionais como a Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948).

Nas organizações, políticas de equidade estão normalmente associadas a grupos vulneráveis como mulheres, pessoas com deficiência, minorias étnicas ou socioeconômicas e visam corrigir assimetrias históricas. Para a International Labour Organization (ILO, 2019), a equidade é condição para ambientes laborais justos, produtivos e sustentáveis.

2.1.3 Inclusão

A inclusão refere-se à experiência vivida pelos colaboradores dentro da organização, isto é, ao modo como as diferenças são acolhidas e valorizadas. Roberson (2006) a define como a criação de ambientes onde todos tenham acesso a oportunidades e recursos, com liberdade para expressar suas contribuições. De acordo com relatórios da Deloitte e da McKinsey (2020), organizações inclusivas registram maior engajamento, inovação e retenção de talentos.

Chimpolo (2023), reforça que inclusão não ocorre de forma espontânea: exige políticas consistentes, liderança comprometida e formações contínuas. Para a ONU (Agenda 2030), a inclusão é princípio estruturante da construção de sociedades justas e resilientes, estando diretamente vinculada ao ODS 8 (Trabalho Decente).

No ambiente empresarial, inclusão significa que cada colaborador sente-se respeitado, ouvido e capaz de contribuir de forma significativa. Isso não apenas fortalece o trabalho em equipe e o clima organizacional, mas também reduz riscos legais relacionados à discriminação, melhora a imagem institucional e amplia a capacidade competitiva.



2.2 TEORIAS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

2.2.1 Teoria da Organização Multicultural

Cox (1991), um dos pioneiros nos estudos sobre gestão da diversidade, introduziu o conceito de organização multicultural, defendendo que a diversidade ultrapassa a mera representação de grupos distintos no espaço de trabalho. Para o autor, trata-se da integração plena das diferenças culturais, sociais e individuais nas estruturas organizacionais, de forma que não apenas sejam reconhecidas, mas efetivamente valorizadas.

Nesse sentido, a organização multicultural concebe a diversidade como vantagem competitiva e recurso estratégico, capaz de gerar inovação, ampliar a criatividade coletiva e fortalecer a legitimidade institucional. A gestão eficaz da diversidade, portanto, requer mudanças em políticas, práticas e na cultura organizacional, assegurando que todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas. O objetivo é construir ambientes inclusivos que potencializem a colaboração, a aprendizagem organizacional e o desempenho sustentável, em consonância com os princípios defendidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019) e pela Agenda 2030 da ONU.

2.2.2 Modelo das Quatro Dimensões da Diversidade

Gardenswartz e Rowe (2003), propõem um modelo analítico que classifica a diversidade em quatro dimensões inter-relacionadas:

- a) **Dimensão Inata:** características biológicas ou identitárias com as quais o indivíduo nasce, como gênero, raça, idade, orientação sexual;
- b) **Dimensão de Experiência:** fatores que se transformam ao longo da vida, como escolaridade, estado civil, renda e habilidades adquiridas;
- c) **Dimensão Interna:** inclui valores, crenças, atitudes e personalidade;
- d) **Dimensão Externa:** abrange fatores ambientais e circunstanciais, como localização geográfica, condições de trabalho e redes sociais.

Esse modelo destaca que a gestão da diversidade deve reconhecer a complexidade da identidade humana e adaptar as estratégias organizacionais para contemplar as múltiplas dimensões que moldam a experiência individual. A adoção dessa perspectiva amplia a compreensão de diversidade para além de marcadores visíveis, reforçando a necessidade de práticas organizacionais flexíveis e inclusivas.

2.3 VANTAGENS DA DEI NAS ORGANIZAÇÕES

No artigo seminal *“Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”*, Thomas e Ely (1996) apresentam três modelos paradigmáticos de gestão da diversidade, apontando vantagens específicas:



- a) **Modelo da discriminação e justiça:** fundamentado na promoção de oportunidades igualitárias, recrutamento equitativo e respeito à legislação antidiscriminação. Sua principal vantagem é a criação de ambientes mais justos e a redução de riscos legais.
- b) **Modelo do acesso e legitimidade:** valoriza e celebra as diferenças como instrumentos estratégicos de aproximação com diferentes grupos sociais e de clientes. A principal vantagem é a ampliação do alcance da organização em contextos culturais diversos.
- c) **Modelo da aprendizagem e efetividade:** considera a diversidade como fonte de aprendizagem organizacional, criatividade e inovação, permitindo maior adaptabilidade. Nesse paradigma, a diversidade é incorporada de forma transversal, tornando a organização mais competitiva e sustentável.

Estudos recentes (McKinsey, 2020; Deloitte, 2020) confirmam que empresas com práticas robustas de DEI apresentam maior rentabilidade, engajamento de colaboradores e inovação, reforçando o caráter estratégico dessas iniciativas.

2.4 PANORAMA DA DEI NA ÁFRICA

A realidade africana é marcada por paradoxos estruturais. Embora o continente apresente uma das maiores diversidades étnicas e culturais do mundo, enfrenta desigualdades socioeconômicas profundas, discriminação sistêmica e exclusão histórica de grupos minoritários (Nkomo & Kriek, 2011). Entre os principais desafios destacam-se:

- falta de acesso a oportunidades de emprego e educação;
- discriminação contra minorias étnicas, religiosas, etc.;
- sub-representação de mulheres e pessoas com deficiência em posições de liderança (Hofmeyr, Sheeran & Naidoo, 2015).

Essas dinâmicas são agravadas pelos legados coloniais e por estruturas organizacionais que ainda reproduzem modelos de governança pouco inclusivos.

Por outro lado, emergem oportunidades estratégicas: o continente possui forte potencial demográfico, com uma população jovem crescente, além de avanços em tecnologia, educação e inovação social (Kivuitu, Yambayamba & Fox, 2005). Nesse contexto, autores como Booysen (2007) enfatizam que a inclusão na África requer abordagens próprias, enraizadas em valores comunitários e culturais, como o Ubuntu, que privilegia a solidariedade, a interdependência e a coletividade.

Iniciativas recentes reforçam esse movimento, incluindo políticas públicas de igualdade de gênero, programas de capacitação de mulheres e ações empresariais voltadas à representatividade racial e cultural.



2.5 DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO EM PAÍSES AFRICANOS

A implementação de práticas de DEI nos países africanos enfrenta desafios históricos, culturais, institucionais e econômicos.

1. **Resistência à mudança:** ligada à manutenção de estruturas herdadas do colonialismo, que moldaram tanto as organizações quanto a mentalidade de grupos sociais (Munyati, 2024).
2. **Escassez de recursos humanos e técnicos:** ausência de formação especializada e de materiais acessíveis compromete áreas como educação inclusiva (Mucavel, 2023; António & José, 2022).
3. **Adoção acrítica de modelos ocidentais:** sem adaptação às realidades africanas, tende a reforçar desigualdades e ignorar valores locais (Munyati, 2024).
4. **Baixa participação comunitária:** políticas são frequentemente desenhadas sem diálogo estruturado com comunidades e stakeholders locais (Mutheu et al., 2024).
5. **Fragilidade de políticas públicas:** muitos países carecem de estratégias nacionais robustas, incentivos regulatórios e mecanismos de monitoramento.

Dessa forma, a efetividade da DEI na África depende de abordagens holísticas e contextualmente sensíveis, que articulem políticas públicas, capacitação contínua e participação ativa de todos os atores sociais. Como defendem Nkomo & Kriek (2011), o sucesso das práticas inclusivas no continente está condicionado à integração entre sensibilidade cultural e resposta institucional estruturada.

2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL E DESIGUALDADE SISTÊMICA.

2.6.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional constitui um elemento estruturante e orientador das organizações, influenciando comportamentos, decisões, normas e práticas que regulam a convivência e a cooperação entre seus membros. Trata-se de um sistema partilhado de valores, pressupostos e símbolos, que molda não apenas a identidade da organização, mas também a forma como esta se posiciona diante de desafios sociais contemporâneos, como a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI).

Schein (2010) define cultura organizacional como um *“padrão de pressupostos básicos partilhados, que um grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e de integração interna, suficientemente válido para ser ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e agir”*. À luz desse conceito, a incorporação de práticas de DEI está diretamente relacionada ao grau de abertura da cultura à aprendizagem e à mudança.

Deal e Kennedy (1982) acrescentam que a cultura se expressa por meio de símbolos, rituais, narrativas e heróis organizacionais, funcionando como mecanismo de reforço e legitimação de comportamentos desejáveis. Portanto, para que práticas inclusivas sejam consolidadas, é necessário



que elas estejam presentes no tecido simbólico da organização, transformando-se em práticas cotidianas e reconhecidas como parte de sua identidade.

Autores contemporâneos, como Roberson (2006), defendem que a inclusão só é efetiva quando a cultura promove acesso igualitário, reconhecimento das diferenças e compromisso coletivo, indo além da conformidade legal e assumindo a pluralidade como recurso estratégico de inovação e sustentabilidade.

No contexto africano, diversos autores sublinham a relevância da dimensão cultural. Cheikh Anta Diop (1963) argumenta que, apesar da diversidade étnica e linguística, existe uma base cultural africana comum que pode sustentar práticas inclusivas e equitativas. Kwononoka (2015) reforça a necessidade de reconhecer tradições locais na construção de identidades organizacionais sólidas. Já Aminata Traoré (2006) critica a adoção acrítica de modelos ocidentais, alertando que práticas de gestão devem ser contextualizadas e culturalmente sensíveis.

Assim, promover DEI em organizações africanas requer abordagens holísticas e enraizadas nos valores locais, como o Ubuntu que privilegia a solidariedade e a interdependência, e, o Mbongi espaço de diálogo comunitário. Mais do que políticas formais, exige-se uma transformação cultural profunda, em que diversidade, equidade e inclusão sejam valores incorporados tanto nas normas quanto nas práticas informais que sustentam o funcionamento organizacional.

2.6.2 Desigualdade Sistêmica

A desigualdade sistêmica é caracterizada por padrões persistentes de exclusão e assimetria de oportunidades enraizados em instituições e processos sociais. Segundo Young (1990), ela ocorre quando *“processos institucionais regulares produzem resultados desiguais para diferentes grupos, mesmo sem intenções discriminatórias explícitas”*. Ou seja, mesmo regras aparentemente neutras podem gerar efeitos desproporcionais para determinados grupos sociais.

No contexto africano, Munyati (2024), enfatiza que tais desigualdades estão fortemente associadas às estruturas herdadas do colonialismo, que ainda reproduzem exclusões sociais e econômicas, particularmente no acesso de mulheres, minorias étnicas e pessoas com deficiência a posições de liderança.

Essa forma de desigualdade ultrapassa comportamentos individuais e está vinculada a sistemas sociais, políticos e econômicos que, ao longo do tempo, acumulam desvantagens para grupos específicos. Trata-se de um desafio estrutural, cuja mitigação exige estratégias de transformação institucional em vez de medidas isoladas.

Young (1990), defende a reconstrução institucional como caminho essencial, o que implica repensar normas e práticas que perpetuam resultados injustos. Políticas redistributivas, associadas ao



reconhecimento de identidades historicamente marginalizadas, são fundamentais para reduzir relações de poder assimétricas.

Roberson (2006), reforça a necessidade de culturas organizacionais inclusivas que promovam acesso equitativo, participação e compromisso coletivo. Estratégias como formação em vieses inconscientes, auditorias de equidade, definição de metas mensuráveis e monitoramento contínuo podem contribuir para a redução de desigualdades internas.

No contexto africano, a superação desse fenômeno demanda uma descolonização das práticas de DEI. Isso significa adotar referenciais locais, como o Mbongi, espaço de diálogo comunitário, e integrar as comunidades na concepção e implementação de políticas inclusivas, (Munyati, 2024). O fortalecimento das vozes locais é essencial para evitar que modelos externos descontextualizados reforcem desigualdades existentes.

Em síntese, as práticas de DEI representam pilares estratégicos para a construção de organizações mais justas, sustentáveis e competitivas. Contudo, sua efetividade depende do enfrentamento da desigualdade sistêmica por meio de transformações culturais, institucionais e políticas, que assegurem equidade real e inclusão efetiva.

3 METODOLOGIA

A presente investigação adotou uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, em razão da complexidade do fenômeno da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). Como destaca Creswell e Plano Clark (2011), a pesquisa de métodos mistos permite explorar dimensões objetivas e subjetivas de um problema, favorecendo uma compreensão mais profunda e integrada da realidade organizacional.

O delineamento metodológico foi construído em função do tema (DEI nas organizações angolanas), do problema identificado (fragilidade da institucionalização da DEI), dos objetivos definidos (mapear políticas, avaliar percepções, propor estratégias e comparar setores) e dos resultados esperados, garantindo coerência entre todas as etapas do estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e aplicada:

- Exploratória, por se debruçar sobre um campo ainda pouco estudado em Angola, conforme ressaltam Nkomo & Kriek (2011), para quem a inclusão em contextos africanos carece de maior produção empírica;
- Descritiva, ao buscar caracterizar perfis e percepções dos trabalhadores, oferecendo um retrato das práticas de DEI;



- Aplicada, pois visa subsidiar recomendações práticas e políticas públicas, em linha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015), em especial os ODS 5, 8 e 10.

3.2 AMOSTRA

A amostra foi composta por 51 trabalhadores de organizações públicas e privadas, distribuídos entre diferentes níveis hierárquicos (operacional, técnico, gestão intermédia e direção). Esse critério buscou assegurar uma visão comparativa e representativa, reconhecendo, como afirma Flick (2009), que a diversidade de perfis dos participantes enriquece a validade e a profundidade da análise em ciências sociais.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, elaborado e aplicado por meio da plataforma Microsoft Forms, contemplando:

- Perguntas fechadas em escala Likert de 5 pontos, para mensurar percepções sobre práticas de DEI;
- Perguntas de múltipla escolha, voltadas à caracterização sociodemográfica;
- Perguntas abertas, que possibilitaram identificar narrativas, desafios e propostas, conferindo densidade qualitativa.

O questionário foi organizado em cinco seções: (i) perfil dos participantes; (ii) práticas de diversidade; (iii) percepção de equidade; (iv) inclusão social; e (v) ações, desafios e sugestões de melhoria.

3.4 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

A coleta ocorreu durante três dias consecutivos, em formato online, respeitando os princípios éticos de anonimato, confidencialidade e consentimento informado, conforme recomendações do Código de Ética da American Psychological Association (APA, 2020).

- Dados quantitativos: analisados por estatística descritiva (frequências, médias e distribuições), possibilitando a identificação de padrões e tendências.
- Dados qualitativos: tratados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011), que, segundo a autora, permite a interpretação sistemática de mensagens e a construção de categorias analíticas relevantes.



4 DESCRIÇÃO DE DADOS

A pesquisa foi realizada com 51 trabalhadores dos setores público, privado e de parcerias público-privadas, por meio de um questionário estruturado em cinco seções: (i) perfil dos participantes; (ii) práticas de diversidade; (iii) percepção de equidade; (iv) inclusão social; e (v) ações, desafios e sugestões de melhoria.

O questionário combinou perguntas fechadas (escala de Likert e múltipla escolha) e abertas, o que possibilitou a obtenção de dados quantitativos, voltados à identificação de padrões, e qualitativos, que permitiram captar percepções, experiências e recomendações dos participantes.

A seguir, os resultados são apresentados de acordo com essa estrutura, garantindo coerência metodológica e melhor compreensão da realidade investigada.

Tabela 1 – Perfil dos Participantes da Pesquisa

Variável	Categoria	Percentual (%)	Observações
Setor de Atuação	Público	37%	Maioria dos participantes no setor privado.
	Privado	59%	
	Parceria Público-Privada	4%	
Gênero	Masculino	63%	Predominância masculina na amostra.
	Feminino	5%	
	Outro gênero	25%	
	Não declararam	1,96%	
Faixa Etária	Menos de 25 anos	4%	Predomínio de jovens adultos (25–34 anos).
	25–34 anos	51%	
	35–44 anos	39%	
	45–54 anos	6%	
Formação Acadêmica	Graduação (Licenciatura)	75%	Nível educacional elevado da amostra.
	Pós-graduação	22%	
Tempo de Serviço na Organização	Mais de 6 anos	45%	Indica experiência consolidada dos respondentes.
Nível Hierárquico	Operacional	22%	Amostra representou diferentes níveis de decisão.
	Técnico (intermediário)	37%	
	Gestão intermédia	31%	
	Direção superior	5%	

Fonte: Dados da pesquisa (2025), elaboração própria.

Esta tabela demonstra o perfil que a amostra é composta majoritariamente por trabalhadores jovens, do setor privado, com nível superior e tempo significativo de experiência, o que reforça a fiabilidade e relevância das percepções recolhidas

Tabela 2 - Diversidade nas Organizações

Questão	Indicador Avaliado	% Discordo Totalmente	% Discordo	% Neutro	% Concordo	% Concordo Totalmente	Média (1–5)
Q1	A diversidade cultural e étnica é reconhecida	4,84%	11,76%	35,29%	23,53%	24,51%	3,2



	como valor estratégico pela organização						
Q2	Há presença visível de profissionais de diferentes origens nas lideranças	19,61%	19,61%	21,57%	21,57%	17,65%	2,9
Q3	A organização promove eventos ou formações sobre inclusão/diversidade	35,29%	29,41%	18,82%	4,71%	11,76%	2,3
Q4	Funcionários de diferentes idades, gêneros e religiões são tratados com respeito	5,88%	9,80%	29,41%	21,57%	33,33%	3,5
Q5	Inclusão de pessoas com deficiência/necessidades especiais	29,41%	27,45%	25,49%	11,76%	5,89%	2,5

Fonte: Dados da pesquisa (2025), elaboração própria.

Os dados confirmam a observação de Cox & Blake (1991), de que a diversidade cultural, apesar de reconhecida teoricamente como vantagem competitiva, ainda não é institucionalizada como valor estratégico em muitas organizações africanas. A fraca presença de diversidade nas lideranças reflete a persistência do que Thomas & Ely (1996) denominam de “paradigma da representação simbólica”, sem impacto efetivo em processos decisórios. A ausência de eventos e formações sobre DEI (64,7% não reconhecem iniciativas) demonstra carência de políticas estruturadas, corroborando Roberson (2006), que destaca a importância da aprendizagem contínua para consolidar inclusão organizacional.

Tabela 3 - Equidade Organizacional

Questão	Indicador Avaliado	% Discordo Totalmente	% Discordo	% Neutro	% Concordo	% Concordo Totalmente	Média (1–5)
Q6	Todos têm acesso igualitário a oportunidades de crescimento e promoção	29,41%	27,45%	25,49%	9,80%	7,85%	2,5
Q7	Crêrrios de avaliação de desempenho são claros e justos	23,53%	25,49%	27,45%	13,73%	9,80%	2,7
Q8	Existe justiça e equidade salarial	21,41%	27,45%	29,41%	11,76%	9,97%	2,7
Q9	A organização adota medidas para reduzir desigualdades de gênero e exclusão social	15,69%	23,53%	27,45%	19,61%	13,72%	3,0
Q10	Confiança na imparcialidade da liderança em conflitos	17,65%	21,57%	31,37%	19,61%	9,80%	2,9

Fonte: Dados da pesquisa (2025), elaboração própria.



Os baixos índices de percepção de equidade (médias entre 2,5 e 2,9) revelam desigualdade sistêmica (Young, 1990), onde regras aparentemente neutras geram exclusão. O déficit de confiança na imparcialidade da liderança corrobora estudos africanos (Munyati, 2024), que apontam a necessidade de “descolonizar” práticas de gestão e adotar mecanismos de justiça organizacional mais transparentes. Fleming & McNamee (2005), já destacavam que equidade requer não apenas igualdade formal, mas redistribuição justa de recursos e oportunidades.

Tabela 4 – Inclusão e Cultura Organizacional

Questão	Indicador Avaliado	Média (1–5)
Q11	A organização valoriza o equilíbrio vida pessoal e profissional	2,9
Q12	A diversidade é considerada no recrutamento e seleção	2,9
Q13	Inclusão é percebida como parte da cultura organizacional	3,0

Fonte: Dados da pesquisa (2025), elaboração própria.

Foram avaliados o equilíbrio vida pessoal e profissional, inclusão no recrutamento e integração da inclusão à cultura organizacional. O equilíbrio da vida pessoal e profissional aparece negligenciado, sobretudo em relação a grupos com maiores responsabilidades familiares, como mulheres, corroborando estudos de Hofmeyr *et al.* (2015). A inclusão é percebida mais como obrigação legal do que como valor cultural, confirmando a visão de Schein (2010) de que mudanças profundas em DEI só se consolidam quando internalizadas na cultura organizacional. A falta de integração plena dos princípios de inclusão reflete a fragilidade na construção do que Cox (1993) denominou de organização multicultural, ainda distante da realidade angolana.

Tabela 5 – Ações, Desafios e Sugestões de Melhoria sobre DEI nas Organizações Angolanas

Dimensão Investigada	Respostas dos Participantes	Percentual	Análise Crítica
Existência de políticas formais de DEI	Sim	28%	Percentual reduzido indica que a maioria das organizações ainda não institucionalizou a DEI, mantendo-se em estágios iniciais de maturidade (Cox, 1993; Thomas & Ely, 1996).
	Não	35%	Evidencia fragilidade institucional e ausência de estratégia estruturada.
	Desconhecem	37%	Demonstra falha de comunicação organizacional e falta de transparência.
Ações realizadas	Treinamentos pontuais e campanhas internas	Relatos isolados	Ações fragmentadas, sem continuidade, não configuram políticas efetivas (Roberson, 2006).
Sugestões de melhoria	Igualdade salarial	ênfase frequente	Alinhada à Lei Geral do Trabalho 12/23 e ao princípio de justiça distributiva (Fleming & McNamee, 2005).
	Integração de pessoas com deficiência	ênfase frequente	Reforçada pela Constituição da República (art. 23º e 83º) e pela Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006).
	Formações regulares em DEI	ênfase frequente	Essenciais para mudança cultural e aprendizagem organizacional (Senge, 1990).
	Políticas de inclusão mais robustas	ênfase frequente	Necessárias para evoluir ao paradigma de aprendizagem e efetividade (Thomas & Ely, 1996).

Fonte: Dados da pesquisa (2025), elaboração própria.



4.1 SÍNTESE ANALÍTICA:

- **Políticas formais:** Apenas 28% reconhecem sua existência, enquanto 72% afirmam não existir ou desconhecem (forte lacuna institucional).
- **Ações em curso:** Limitam-se a treinamentos e campanhas pontuais, sem avaliação ou continuidade (baixa eficácia).
- **Sugestões dos trabalhadores:** Estão em sintonia com a literatura e com dispositivos legais nacionais e internacionais, evidenciando consciência crítica sobre a importância da DEI.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

A análise dos resultados revela que a implementação das práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) em Angola ainda se encontra em fase incipiente, marcada por avanços pontuais, mas também por lacunas estruturais significativas.

Em relação à diversidade, constatou-se que grande parte dos trabalhadores não reconhece políticas institucionais sólidas, embora percebam respeito interpessoal. Esse achado confirma Cox (1993) e Gardenswartz & Rowe (2003), que defendem que a diversidade precisa ser estrategicamente institucionalizada para gerar inovação e vantagem competitiva.

No campo da equidade, os baixos índices de clareza em critérios de promoção e remuneração justa (médias entre 2,5 e 2,7) confirmam a persistência de desigualdade sistêmica (Young, 1990). Essa realidade contraria dispositivos da Constituição da República de Angola (art. 23º) e da Lei Geral do Trabalho (Lei n.º 12/23), que garantem igualdade de oportunidades e proíbem discriminação no emprego.

Quanto à inclusão, os resultados evidenciam percepção moderada (média 3,0), porém limitada à obrigação legal e não a um valor cultural internalizado. A exclusão das pessoas com deficiência (média 2,5) é particularmente crítica, pois viola compromissos internacionais assumidos por Angola, como a Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006), e reforça o diagnóstico de Nkomo & Kriek (2011) sobre a exclusão histórica em contextos africanos.

Em termos comparativos, tanto no setor público quanto no privado, observa-se escassa formalização de políticas de DEI, revelando que o problema não é setorial, mas sistêmico. Essa ausência de programas estruturados mostra que as organizações angolanas permanecem no primeiro paradigma da diversidade (Thomas & Ely, 1996), o da justiça formal, sem avançar para o paradigma da aprendizagem e efetividade, onde a diversidade é fonte de inovação e sustentabilidade.

Assim, a análise geral aponta para um descompasso entre o marco legal e a prática organizacional, revelando uma distância entre os dispositivos normativos e a realidade vivida pelos trabalhadores.



5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa configurou-se como um instrumento relevante para compreender a aplicação da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nas organizações angolanas, tema que se insere nas agendas estratégicas de instituições em nível global, sendo Angola parte integrante desse movimento.

Os resultados obtidos permitem afirmar que:

1. Cumprimento dos objetivos: o estudo alcançou integralmente os objetivos propostos, ao mapear a existência (ou ausência) de políticas formais de DEI – em sua maioria inexistentes ou desconhecidas –, avaliar a percepção dos trabalhadores (em geral crítica quanto à equidade e inclusão), propor estratégias ajustadas à realidade angolana (integração de valores africanos, como *Ubuntu* e *Mbongi*, associados ao cumprimento do marco legal), e comparar setores público e privado (sem diferenças estruturais relevantes).
2. Fragilidade institucional: os achados confirmam que a debilidade da institucionalização da DEI em Angola decorre de fatores de ordem cultural, institucional e estrutural, refletindo a persistência de desigualdades históricas e sistêmicas.
3. Resposta ao problema de pesquisa: conclui-se que a eficácia das práticas de DEI depende de sua contextualização à realidade nacional, articulando: (i) dispositivos legais internos – Constituição da República de Angola (art. 23º) e Lei Geral do Trabalho (Lei n.º 12/23); (ii) compromissos internacionais – como a Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006) e a Agenda 2030 da ONU; e (iii) valores africanos de solidariedade e coletividade (*Ubuntu*, *Mbongi*), que fortalecem a pertinência cultural das estratégias.
4. Momento decisivo: as organizações angolanas encontram-se diante de uma encruzilhada estratégica: permanecer em um modelo reativo, limitado ao cumprimento formal da legislação, ou avançar para um modelo transformador, no qual a DEI é reconhecida como pilar central de sustentabilidade, inovação, legitimidade social e competitividade internacional.

5.1 RECOMENDAÇÕES

5.1.1 Para Instituições Angolanas:

- Desenvolver Planos Estratégicos de DEI, com metas quantificáveis, indicadores claros e mecanismos de monitoramento contínuo;
- Implementar programas de capacitação em viés inconsciente e gestão inclusiva para líderes e gestores, assegurando maior imparcialidade em processos de recrutamento, promoção e remuneração;
- Realizar auditorias periódicas de equidade salarial e de desempenho, em conformidade com a Lei 12/23, com planos corretivos públicos e transparentes;



- Estabelecer políticas inclusivas para pessoas com deficiência, garantindo acessibilidade arquitetônica, tecnológica e de oportunidades profissionais, em alinhamento à Convenção da ONU;
- Valorizar e institucionalizar valores culturais africanos (*Ubuntu, Mbongi*), como diferenciais locais, vinculando-os aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 5, 8 e 10).

5.1.2 Para Estudos Futuros:

- Ampliar o campo empírico para outras províncias angolanas, contemplando diferenças regionais;
- Realizar investigações específicas sobre a experiência de grupos marginalizados, como mulheres, pessoas com deficiência, jovens e tribalismo concentrado;
- Promover estudos comparativos entre Angola e outros países africanos lusófonos, fomentando uma agenda continental de investigação sobre DEI;
- Utilizar abordagens longitudinais, acompanhando a evolução das práticas organizacionais de DEI ao longo do tempo.

5.1.3 Gerais:

- Fortalecer a governança pública, criando observatórios nacionais de equidade e inclusão, responsáveis por monitorar e avaliar políticas organizacionais;
- Estimular parcerias entre Estado, setor privado e academia, para produzir conhecimento aplicado e políticas inovadoras, com forte base empírica;
- Integrar as práticas organizacionais angolanas aos compromissos da Agenda 2063 da União Africana e da Agenda 2030 da ONU, reconhecendo a DEI como vetor de desenvolvimento sustentável, legitimidade social e competitividade global.



REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, E. M. S.; PINHEIRO, L.; BUCCO, E. A.; LOPES, P. A. F. Diversidade, equidade & inclusão (DEI): proposição de um modelo conceitual para gestão de pessoas nas empresas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 8., 2023. Anais... [S.l.]: EnGPR, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8138645>.
- ANTÓNIO, A. J.; JOSÉ, J. C. A inclusão de alunos com necessidades educativas especiais no ensino básico geral em Moçambique: realidade e desafios. *Revista Teias*, Ponta Grossa, v. 23, n. 69, 2022. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/teias/article/view/23720>.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BOOYSEN, L. Societal power shifts and changing social identities in South Africa: workplace implications. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Pretoria, v. 10, n. 1, p. 1–20, 2007.
- CHIMPOLO, João Maria Funzi. *Gestão do talento humano*. 1. ed. Rio de Janeiro: Dois03, 2016.
- COX, T. The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, Briarcliff Manor, v. 5, n. 2, p. 34–47, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274675>.
- COX, T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, Briarcliff Manor, v. 5, n. 3, p. 45–56, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>.
- CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- DELOITTE. *Diversity, equity, and inclusion: the real power of inclusive leadership*. Deloitte Insights, [S.l.], 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>.
- DIOP, C. A. *L'unité culturelle de l'Afrique noire*. Paris: Présence Africaine, 1963.
- FERNANDES, A. A. R.; BANDYOPADHYAY, S.; SANGLE, S. Organizational justice and inclusion: perspectives from developing countries. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Bingley, v. 40, n. 7, p. 761–777, 2021.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18–25, 2000.
- FLEMING, J.; MCNAMEE, S. The ethics of fairness. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 56, n. 3, p. 215–227, 2005.
- GARDENSWARTZ, L.; ROWE, A. *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2003.
- HOFMEYR, K.; SHEERAN, P.; NAIDOO, V. Diversity management in Sub-Saharan Africa. In: BENDL, R.; BLEIJENBERGH, I.; HENTTONEN, E.; MILLS, A. (Eds.). *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford: Oxford University Press, 2015. p. 415–437.



- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Work for a brighter future: global commission on the future of work. Geneva: ILO, 2019.
- KINCHIN, N. More than writing on a wall: evaluating the role that codes of ethics play in securing accountability of public sector decision-makers. *Australian Journal of Public Administration*, Carlton, v. 66, n. 1, p. 112–120, 2007.
- KIVUITU, M.; YAMBAYAMBA, K.; FOX, T. How can corporate responsibility promote development in Africa? London: International Institute for Environment and Development, 2005.
- KWONONOKA, J. Cultura organizacional africana e gestão inclusiva. *Revista Angolana de Ciências Sociais*, Luanda, v. 3, n. 2, p. 55–70, 2015.
- MCKINSEY & COMPANY. Diversity wins: how inclusion matters. [S.l.]: McKinsey & Company, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>.
- MUCAVEL, S. Educação inclusiva em Moçambique: desafios e oportunidades. *Revista de Educação Africana*, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 45–63, 2023.
- MUNYATI, T. Decolonizing DEI: rethinking inclusion practices in African organizations. *African Journal of Management*, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 88–104, 2024.
- MUTHEU, J.; KAMAU, P.; NJOROGÉ, L. Community participation in diversity and inclusion policies: lessons from East Africa. *Journal of African Studies*, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 110–128, 2024.
- NKOMO, S. M.; KRIEK, D. Leading organizational change in the “new” South Africa. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester, v. 84, n. 3, p. 453–470, 2011.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU, 2015.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Paris: ONU, 1948.
- REPÚBLICA DE ANGOLA. Constituição da República de Angola. Luanda: Assembleia Nacional, 2010.
- REPÚBLICA DE ANGOLA. Lei Geral do Trabalho. Lei n.º 12/23, de 27 de dezembro. *Diário da República*, Luanda, I Série, n. 241, 2023.
- ROBERSON, Q. M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, Thousand Oaks, v. 31, n. 2, p. 212–236, 2006.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- SENGUDO, C. Justiça e imparcialidade na gestão de pessoas: reflexões contemporâneas. *Revista Africana de Administração*, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 160–176, 2023.
- SENGE, P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990.
- THOMAS, D. A. Beyond affirmative action: managing diversity for competitive advantage in the 1990s. *Harvard Business Review*, Boston, v. 69, n. 2, p. 107–117, 1991.



THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, Boston, v. 74, n. 5, p. 79–90, 1996.

TRAORÉ, A. Le viol de l'imaginaire. Paris: Fayard, 2006.

YOUNG, I. M. Justice and the politics of difference. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1990.



APÊNDICES

Questionário de Pesquisa – Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações Angolanas

SEÇÃO 1 – PERFIL DO PARTICIPANTE

1. Sexo:
☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Outro ☐ Prefiro não declarar
2. Idade:
☐ Menos de 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55+
3. Nível Académico:
☐ Ensino Médio ☐ Licenciatura ☐ Pós-Graduação ☐ Outro: _____
4. Tempo na organização:
☐ Menos de 1 ano ☐ 1–3 anos ☐ 4–6 anos ☐ Mais de 6 anos
5. Nível de atuação:
☐ Operacional ☐ Técnico/Intermédio ☐ Gestão Média ☐ Alta Direção
6. Tipo de organização:
☐ Pública ☐ Privada ☐ ONG ☐ Parceria Público-Privada

SEÇÃO 2 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE DIVERSIDADE (Escala: 1 a 5)

1 = Discordo totalmente | 5 = Concordo totalmente

Nº	Afirmativas	1	2	3	4	5
7	A diversidade cultural e étnica é reconhecida como valor estratégico pela organização.					
8	Há presença visível de profissionais de diferentes origens nas lideranças da organização.					
9	A organização promove eventos ou formações sobre inclusão e diversidade.					
10	Funcionários de diferentes idades, géneros, religiões e capacidades são tratados com respeito.					
11	A empresa promove a integração de pessoas com deficiência ou necessidades especiais.					

SEÇÃO 3 – PERCEPÇÃO SOBRE EQUIDADE E JUSTIÇA INTERNA (Escala: 1 a 5)

Nº	Afirmativas	1	2	3	4	5
12	Todos os funcionários têm acesso igualitário às oportunidades de crescimento e promoção.					
13	Os critérios de avaliação de desempenho são claros e aplicados de forma justa.					
14	A remuneração é justa e compatível entre pessoas que desempenham as mesmas funções.					
15	A organização adota medidas para reduzir desigualdades de género e exclusão social.					
16	Há confiança na imparcialidade da liderança quanto à gestão de conflitos.					

SEÇÃO 4 – INCLUSÃO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO (Escala: 1 a 5)

Nº	Afirmativas	1	2	3	4	5
17	Sinto-me respeitado(a) e valorizado(a) pela minha identidade e origem.					
18	Posso expressar minha opinião sem receio de retaliação.					
19	A organização valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional para todos os colaboradores.					
20	A diversidade é considerada no processo de recrutamento e seleção.					
21	A inclusão é percebida como parte da cultura organizacional e não apenas uma obrigação legal.					

SEÇÃO 5 – AÇÕES, DESAFIOS E PROPOSTAS (Perguntas Abertas e Fechadas)

22. A sua organização possui alguma política formal de diversidade e inclusão?
☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei



23. Quais dessas ações sua organização realiza? *(assinale todas que se aplicam)*
- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------|----|-------------------------|-------|-------------|
| ☐ | Programas | de | sensibilização/formação | sobre | diversidade |
| ☐ | Políticas | de | inclusão | de | minorias |
| ☐ | Apoio | à | liderança | | feminina |
| ☐ | Apoio | à | contratação | de | peças com |
| ☐ | Monitoramento | de | equidade | | salarial |
| ☐ | Nenhuma das opções | | | | |
24. Você já testemunhou ou sofreu discriminação no ambiente de trabalho?
 () Sim () Não
 Se sim, qual foi a natureza da situação? *(descrever brevemente)*
25. O que poderia ser melhorado na sua organização para promover mais inclusão e equidade? *(resposta aberta)*
26. Que tipo de formação ou programa você considera mais necessário para promover diversidade e inclusão? *(resposta aberta)*