

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Diversidade no local de trabalho: estudo de caso numa empresa do setor  
público

Mariana de Matos Correia

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Psicologia Social e das Organizações

Orientadora: Professora Doutora Sara Ramos

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional ISCTE – Instituto  
Universitário de Lisboa

Setembro de 2017

Diversidade no local de trabalho



Escola de Ciências Sociais e Humanas Departamento de Psicologia Social e das

Organizações

Diversidade no local de trabalho: estudo de caso numa empresa do setor  
público

Mariana de Matos Correia

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Psicologia Social e das Organizações

Orientadora: Professora Doutora Sara Ramos

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional ISCTE – Instituto  
Universitário de Lisboa

Setembro de 2017

**Diversidade no local de trabalho: estudo de caso numa empresa  
do setor público**

**Mariana de Matos Correia**

Setembro

### **Agradecimentos**

Para a realização de mais um objetivo na minha vida, este projeto não teria sido concretizado sem o imenso apoio, incentivo e participação de muitas pessoas, expressando desta forma os meus agradecimentos, nomeadamente:

Ao meu namorado, por me acompanhar nesta grande jornada, pela sua persistência, encorajamento e muito amor. Um muito obrigado.

À minha irmã, que mesmo tendo noção que não é fácil conciliar uma tese com outros projetos, sempre me incentivou para que levasse este objetivo até ao fim.

Aos meus pais pelo apoio incondicional, por acreditaram sempre em mim e por me fazerem ver que através dos desafios e de eventuais dificuldades podemos retirar sempre algo de positivo delas.

À minha melhor amiga, Joana Ropio, pelo constante e absoluto apoio. Obrigada por estar sempre comigo, em todos os momentos da minha vida, por todo o carinho, cumplicidade, orgulho e confiança em mim.

Às minhas amigas Tânia Lopes e Mariana Ribeiro que são duas pessoas muito especiais na minha vida, pelo seu apoio e pelo que vivemos durante dois anos de mestrado.

À minha orientadora, Professora Sara Ramos, pois sem ela nada disto tinha sido possível de ser concretizado. Um muito obrigado pela sua dedicação, apoio e orientação em todo o desenvolvimento do projeto, mostrando sempre disponibilidade em qualquer ocasião.

À Dra. Helga Antunes, um obrigado por toda a entrega a este projeto, pois revelou ser uma preciosa ajuda, tanto nos contactos que facultou na empresa, como na partilha de interesses e de informação.

Um obrigado também à restante comunidade da Infraestruturas de Portugal pela excelente receção e interesse em colaborar neste estudo.

Muito obrigada a todos!

### **Resumo**

A presente investigação foi desenvolvida em parceria com o projeto da Carta Portuguesa para a Diversidade que visa desenvolver e implementar políticas, estratégias e práticas internas sobre a diversidade. Neste sentido e com o interesse da Infraestruturas de Portugal, signatária da Carta, foi desenvolvido um estudo pioneiro, com o objetivo de operacionalizar os objetivos da Carta, mas também compreender a perceção dos colaboradores acerca da temática. Trata-se de um estudo de carácter exploratório e com objetivos de diagnóstico no âmbito da temática da diversidade organizacional.

Com isto o estudo assenta em dois tipos de metodologias, qualitativa e quantitativa. Para tal foram utilizadas como técnicas de recolha de dados, primeiramente a análise documental seguida da aplicação de entrevistas. Posteriormente foi aplicado um questionário de autodiagnóstico com duas versões, sendo dirigido a colaboradores e a gestores.

Quanto à análise dos resultados, primeiro analisou-se o conteúdo das entrevistas, o qual contribuiu para o desenvolvimento do questionário. Posteriormente, os dados provenientes dos questionários foram também analisados e contextualizados com a informação da fase qualitativa, por forma a ter uma visão mais holística do tema.

Com os resultados obtidos verificou-se que a organização tem vindo a desenvolver e a implementar algumas práticas de promoção da diversidade no local de trabalho, contudo foram identificadas necessidades de melhoria ao nível do recrutamento externo e interno, mais precisamente, o congelamento da contratação pública e progressões de carreiras, que por sua vez pode conduzir à desmotivação e insatisfação dos trabalhadores; ao nível da cultura, como a exclusão organizacional; e ao nível das condições de trabalho, aspetos como a privação dos colaboradores se envolverem ativamente na distribuição de tarefas, métodos e/ou horários.

Deste modo, a proposta de intervenção recai sobre esta problemática, sugerindo a implementação de algumas práticas, com a esperança de ajudar na promoção e inclusão da diversidade na Infraestrutura de Portugal.

**Palavras-Chave: Carta Portuguesa para a Diversidade, Diversidade no Local de Trabalho, Inclusão, Setor Público**

### **Abstract**

The present research was developed in partnership with the project of the Portuguese Charter for Diversity that aims to develop and implement policies, strategies and internal practices on diversity. Therefore, with the interest of Infraestruturas de Portugal, signatory of the Charter, a pioneering study was developed with the objective of operationalizing the objectives of the Charter, but also understanding the employee's perception about the theme. This is an exploratory study with diagnostic objectives in the scope of organizational diversity.

Therewith, this study is based on two types of methodologies, qualitative and quantitative. To do this, data collection techniques were used, firstly the documentary analysis followed by the application of interviews. Subsequently, a self-diagnosis questionnaire was applied with two versions, aimed at employees and managers.

In terms of analysis of the results, the content of the interviews was first analysed, which contributed to the development of the questionnaire. Subsequently, the data from questionnaires were also analysed and contextualized with the information of the qualitative phase, in order to have a more holistic view of the theme.

With the results obtained it was verified that the organization has been developing and implementing some practices to promote diversity in the workplace, however, identified needs for improvement in terms of external and internal recruitment, more precisely, the freezing of public procurement and progressions of careers, which in turn leads to demotivation and dissatisfaction; at the level of culture, such as organizational exclusion; and at the level of working conditions, aspects such as deprivation of employees are actively involved in the distribution of tasks, methods and / or schedules.

In this way, the intervention proposal falls on this problem, suggesting the implementation of some practices, with the hope of helping in the promotion and inclusion of diversity in the Infrastructure of Portugal.

**Key Words: Portuguese Charter for Diversity, Diversity in the Workplace, Inclusion, Public Sector**

## ÍNDICE

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>IV</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>V</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>VI</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Glossário de siglas .....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO II – Caracterização da Empresa .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO III - Método.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO IV – Resultados.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO V – Discussão dos Resultados e Proposta de Intervenção .....</b>	<b>34</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>FONTES .....</b>	<b>45</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>51</b>

### **Índice de Figuras**

Figura 1: *Representação gráfica da estrutura etária*

Figura 2: *Representação gráfica da estrutura etária*

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1: *Tabela referente ao conceito de diversidade*

Tabela 2: *Tabela referente à diversidade em contexto organizacional*

Tabela 3: *Tabela referente à diversidade em contexto organizacional*

Tabela 4: *Tabela referente às práticas internas*

Tabela 5: *Tabela referente às políticas, estratégias e práticas de diversidade na organização*

Tabela 6: *Caracterização da amostra da fase da entrevista*

Tabela 7: *Tabela de frequência referente ao conceito de diversidade*

Tabela 8: *Tabela de frequência referente à diversidade em contexto organizacional*

Tabela 9: *Tabela de frequência referente à diversidade em contexto organizacional*

Tabela 10: *Tabela de frequência referente às práticas internas*

Tabela 11: *Tabela de frequência referente às políticas, estratégias e práticas de diversidade na organização*

Tabela 12: *Resultados Dimensão Compromisso*

Tabela 13: *Resultados Dimensão Comunicação*

Tabela 14: *Resultados Dimensão Formação e Desenvolvimento*

Tabela 15: *Resultados Dimensão Condições de Trabalho*

Tabela 16: *Resultados Dimensão Cultura*

Tabela 17: *Resultados Dimensão Recrutamento e Seleção*

Tabela 18: *Resultados Dimensão Compromisso*

Tabela 19: *Resultados Dimensão Comunicação*

Tabela 20: *Resultados Dimensão Formação e Desenvolvimento*

Tabela 21: *Resultados Dimensão Condições de Trabalho*

Tabela 22: *Resultados Dimensão Cultura*

Tabela 23: *Resultados Dimensão Recrutamento e Seleção*

**Glossário de siglas**

EP – Estradas de Portugal

IP – Infraestruturas de Portugal

REFER – Rede Ferroviária Nacional

## INTRODUÇÃO

Muitos especialistas têm estudado o tema da diversidade e afirmam que organizações que subsistam e evoluam no mercado de trabalho necessitam de trabalhar num ambiente diversificado (Kreitz, 2007). Alguns estudos sugerem que trabalhar em equipas diversificadas é benéfico para a organização, potenciando a entrada de inúmeras e diferentes perspetivas e ideias para a estrutura organizacional (Neault & Mondair, 2011).

Estudos sugerem ainda que em grupos heterogéneos a diversidade oferece grandes oportunidades e desafios à organização (Milliken & Martins, 1996). Grupos com colaboradores da mesma nacionalidade e da mesma etnia são considerados como sendo grupos homogéneos, comparativamente a grupos que incluam membros de diferentes nacionalidades e etnias, os quais são entendidos como grupos heterogéneos (Watson, Kumar & Michaelsen, 1993).

Assim, e conforme Neault e Mondair (2011), locais de trabalho que incluem a diversidade têm propensão para criar ambientes onde todos os colaboradores estão à vontade com as suas dissemelhanças, sendo respeitados por aquilo que são.

Apesar de existir uma vasta literatura sobre o tema, ainda há uma necessidade de perseverar no estudo desta temática em contexto organizacional (Tüz & Gümüş, 2010). Desta forma, e com a participação no projeto da Carta Portuguesa para a Diversidade<sup>1</sup>, desencadeou-se o interesse por estudar esta temática numa organização em específico.

A Carta Portuguesa para a Diversidade surgiu através da iniciativa da União Europeia e com as primazias da Estratégia Europeia 2020. Neste sentido, o tema da diversidade tem sido uma matéria fulcral para promover a igualdade de tratamento entre as pessoas, independentemente do género<sup>2</sup>, origem racial ou étnica<sup>3</sup>. Por conseguinte, várias foram as organizações que se juntaram a esta missão com o intuito de se estudar com mais periodicidade este tema.

Deste modo, a carta tem por objetivo principal estimular o mundo organizacional a participar neste tipo de projetos com a intenção de desenvolver e implementar políticas, estratégias e práticas internas sobre a diversidade.

O presente projeto tem como objetivo geral operacionalizar os objetivos da carta numa organização signatária. Sendo que com os objetivos específicos pretende-se mais

---

<sup>1</sup> Para mais informações ver site: <http://www.cartadiversidade.pt/>

<sup>2</sup> Conforme Diretiva 2006/54/CE, de 5 de Julho de 2006

<sup>3</sup> Conforme Diretiva 2000/43/EC, de 29 de Junho de 2000

precisamente: i) aceder às perceções sobre a diversidade na Infraestruturas de Portugal; ii) monitorizar estratégias, políticas e práticas organizacionais; iii) desenvolver um potencial plano de ação sobre temáticas da diversidade, ajustado às necessidades identificadas no diagnóstico da organização.

O estudo foi delineado enquanto contributo para um diagnóstico organizacional, na Infraestruturas de Portugal, por forma a obter as perceções dos colaboradores acerca desta temática.

Neste estudo de caso a metodologia adotada incluiu duas fases de recolha de dados. Uma fase qualitativa, com recurso à técnica de análise documental e entrevistas semiestruturadas; e uma fase quantitativa, com a aplicação de duas versões de questionários de autodiagnóstico, uma para colaboradores e outra para a gestão.

A análise de dados foi realizada igualmente através de diferentes técnicas (qualitativas e quantitativas) e os resultados foram interpretados com base na revisão de literatura.

Ao longo do estudo pretendeu-se apresentar conceptualizações e práticas, devidamente fundamentadas sobre o tema da diversidade, promovendo e orientando para a implementação de estratégias, políticas e práticas internas na organização.

O presente documento encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo descreve conceitos, práticas e o contexto do projeto. O segundo capítulo foca-se essencialmente na caracterização da empresa, tendo sido fundamental nesta secção a análise documental. Relativamente ao terceiro capítulo descreve toda a metodologia utilizada no estudo. Desta forma, esta secção divide-se por subcapítulos, narrando as técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise de dados. O quarto capítulo descreve os resultados encontrados através da análise de dados e também a interpretação dos mesmos. Esta secção está assim dividida pela análise dos dados provenientes de cada uma das técnicas utilizadas, seguido da discussão dos resultados.

O quinto capítulo refere-se a uma proposta de intervenção desejável, apresentando algumas orientações, potenciais pistas e práticas a serem implementadas na organização.

## **CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico**

O primeiro capítulo deste projeto irá contemplar uma descrição acerca do tema de estudo. Desta forma, considerando as diversas abordagens sobre a temática, ter-se-á uma visão holística e compreensão aprofundada sobre o tema.

### **1.1. O que é a Diversidade?**

Ao longo dos anos a diversidade tem vindo a ser um tema cada vez mais abordado na sociedade e com mais enfoque no seio das organizações.

Conforme Neault e Mondair (2011), a diversidade é um tema utilizado em abundância, contudo, muitas vezes sem uma compreensão partilhada. Não obstante, o conceito de diversidade tem sido uma conceção em constante evolução (Kreitz, 2007).

A diversidade é um termo que muitas vezes é utilizado para descrever um determinado grupo social ou de trabalho (Nair & Vohra, 2015). Por outras palavras, diversidade pode ser definida pelas diferentes características que cada ser humano apresenta que são distintas de outro. Ou ainda, a diversidade, num nível mais básico, poderá ser compreendida como diferenças ao nível demográfico (Kreitz, 2007; Nair & Vohra, 2015) De acordo com Triandis, Kurowski e Gelfanc (1994, cit. por Williams & O'Reilly, 1998) todos os seres humanos tendem a ser etnocêntricos. Nas relações intergrupais, os indivíduos têm propensão para utilizar características disponíveis, em particular as mais evidentes, para fazer determinadas categorizações, mesmo que essas características sejam comuns ou aleatórias.

Por conseguinte, a diversidade pode ser analisada em diferentes dimensões (Shore, et al., 2009), tais como: i) características internas, como o género (Kreitz, 2007), a etnia (Kreitz, 2007), a idade (Pelled, 1996), ou a orientação sexual (Kreitz, 2007; Shore et al. 2009); ii) características externas, como por exemplo a cultura e a nacionalidade (Kreitz, 2007; Shore et al., 2009). Ao longo do tempo, outros autores têm também estudado outro tipo de variáveis não-demográficas na diversidade. A título de exemplo, os valores (Klein & Harrison, 2007), as atitudes (Harrison et al., 1998), o nível de conscienciosidade (Klein & Harrison, 2007), a rede vinculativa (Beckman & Haunschil, 2002), o vestuário (Rafaeli & Pratt, 1993), o desempenho individual (Doerr et al., 2002) e o nível salarial (Pfeffer & Langton, 1998).

Noutro ponto de vista, e conforme a literatura, existem ainda outras maneiras de estudar a diversidade, através de elementos observáveis e não-observáveis (Garlb, 2013). Componentes da diversidade podem ser especificadas como diferenças de uma característica em particular entre indivíduos num nível observável ou não-observável. Num nível observável considera-se aspetos como o género, a idade, a etnia ou a cor do cabelo. (Williams

& O'Reilly, 1998). Por exemplo, por vezes é visível para as pessoas se um determinado indivíduo pertence a um grupo feminino ou a um grupo masculino, com base nas características de género que são observáveis (Garlb, 2013). A um nível não-observável consideram-se aspetos como a cultura, educação ou a origem social (Williams & O'Reilly, 1998). A título de exemplo, um colaborador pode ter melhores competências do que outro colaborador em relação ao trabalho que desenvolve (Garlb, 2013).

Muitas iniciativas têm sido propostas e desenvolvidas com base em diferentes perspetivas, no que respeita às teorias da diversidade, processos de grupo e contextos de investigação (Nielsen, 2010; Gonzalez & DeNisi, 2009; McKay et al., 2011). Neste sentido, vários estudos têm sido realizados relativamente às conceptualizações da diversidade (Roberson, 2006).

Conforme é possível constatar na literatura, existem diferentes formas de ver e compreender a diversidade (Christian, Porter & Moffitt 2006). Por exemplo, Pfeffer (1983, cit. por Qin et al., 2013) considera que a diversidade está interligada com atributos pessoais, como a idade e o género. Mas apesar da diversidade se preocupar com os atributos individuais de cada pessoa, ou seja, as diferenças entre indivíduos, existem, de facto, variadíssimos atributos que diferenciam os indivíduos. Com a quantidade de atributos de diversidade existente, todos os estudos realizados procuram explicar e compreender a importância e o impacto desses mesmos atributos em diferentes circunstâncias. Com isto, todo o desenvolvimento da conceptualização da diversidade é um processo de evolução gradual (Klein & Harrison, 2007).

## **1.2. Evolução do Conceito de Diversidade**

Os atributos inerentes à diversidade evoluíram e foram-se desenvolvendo com o passar dos anos, assim como, a atenção de muitos investigadores foi-se centrando na natureza infinita da diversidade (Qin et al., 2013). Conforme alguns autores, foi na década de 1970 que se começou a dar mais importância à diversidade (Title VII of the U.S. Civil Rights Act of 1964<sup>4</sup>). Nesta altura, o grande foco de atenção foi na igualdade de oportunidades, verificando-se iniciativas para proporcionar um ambiente de trabalho não-discriminatório, esforços na promoção de processo de recrutamento não-discriminatórios, e ainda, promoção da contratação e interação de pessoas diferentes em grupos de trabalho. Sendo que neste período o grande objetivo era a promoção da igualdade de oportunidades, as organizações, regra geral, estavam preocupadas com características que pudessem despoletar discriminação

---

<sup>4</sup> Para mais informações verificar o site <https://www.eeoc.gov/laws/statutes/titlevii.cfm>

no local de trabalho, tais como; a etnia, a idade, o género, ou a deficiência física (O'Leary & Weathington, 2006).

A partir de 1980, o ponto alto da conceptualização da diversidade concentrou-se na gestão da mesma. Muitas organizações davam grande importância à formação relacionada com a diversidade, estimulando os trabalhadores a contribuírem ativamente para os objetivos organizacionais. Isto iria permitir às organizações uma redução de custos significativa (Kramar, 2005, cit. por Qin et al., 2013). Nesta época, o estudo da gestão da diversidade evidenciou a relevância das iniciativas do recrutamento, educação e formação, progressão de carreira e conceção de programas para aumentar e manter uma força de trabalho mais diversificada nas organizações (Roberson, 2006). Durante esta fase, prestava-se muita atenção à inclusão e integração de mulheres no local de trabalho, por forma a perceber a capacidade das pessoas para progredirem hierarquicamente (Pitts, 2006).

Atualmente, as organizações utilizam o talento e capacidades dos trabalhadores que julgam poder vir a ser vantajosos para o sucesso do seu negócio (O'Leary & Weathington, 2006).

### **1.2. Tipos de diversidade**

#### **1.2.1. Características Observáveis e Não-Observáveis**

Com o gradual aumento da mão-de-obra diversificada no local de trabalho, é fundamental compreender como é que as diferenças individuais afetam o funcionamento dos grupos de trabalho, como também, quais os tipos de diferenças que são mais consequentes (Harrison et al., 1998).

Com o estímulo de aprofundar os estudos sobre os tipos de diversidade existem diferentes maneiras de observar e compreender a diversidade, através de elementos observáveis e não observáveis. Ou seja, os aspetos da diversidade podem ser percebidos como distintos face a um atributo específico entre pessoas sobre um nível observável ou não-observável (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Assim, aspetos de grau observável, como, sexo, etnia, idade ou a cor do cabelo, são permanentemente referidos numa perspetiva de categorização social (Williams & O'Reilly, 1998). Por outras palavras, esta perspetiva é baseada na forma como cada indivíduo categoriza outro indivíduo (Garlb, 2013). A título de exemplo, é claro quando uma pessoa pertence a um grupo feminino ou masculino, tendo em conta as características de género observáveis. Isto é, é mais simples desenvolver estereótipos de acordo com estas categorizações sociais (Furunes & Mykletun, 2007).

Já os aspetos de diversidade não-observáveis, como, cultura, educação e origens sociais, são, muitas vezes, referentes a diferentes formas de ter acesso à informação ou tomadas de

decisão (Williams & O'Reilly, 1998). Por exemplo, um trabalhador poderá ter uma excelente rede de contacto que outro colega, assim como outro indivíduo poderá ser mais focado no cliente que outro. Com efeito, a perspectiva de categorização social está também implícita nas características não-observáveis, uma vez que é possível, por exemplo, que trabalhadores mais velhos tenham diferentes capacidades e competências que trabalhadores mais novos (Garlb, 2013).

Em alguns estudos foi também analisado o papel da percepção da idade, incluindo auto-percepções de idade ou percepção da mesma face a grupos de trabalho (Barnes-Farrell, Rumery, & Swody, 2002; Shore, Cleveland & Goldberg, 2003). A investigação sobre a discriminação etária nas organizações mostra que há uma tendência para que esta ocorra mais frequentemente em trabalhadores mais velhos (Shore et al., 2009). A esta característica estão ainda associados outros aspetos, tais como desempenho, contratação e salário, sendo que, aquando de tomadas de decisão sobre indivíduos, geralmente são os trabalhadores mais novos que saem beneficiados em comparação aos trabalhadores mais velhos. Estes efeitos ocorrem quando os trabalhadores são relativamente mais velhos do que outros, no grupo de trabalho (Shore & Golberg, 2004, cit. por Shore et al., 2009). A esta característica estão associados estereótipos negativos que associam trabalhadores mais velhos a um nível de produção reduzida, pouca flexibilidade, criatividade, e ainda, resistência a receber formação e a mudanças, bem como, à introdução de novas tecnologias (Kulik, Perry, & Bourhis, 2000). Não obstante, outros estudos sobre relações entre grupos de trabalho revelam efeitos positivos para a organização. Em forma de exemplo, trabalhadores mais velhos têm mais tendência a possuir conhecimentos e experiência vantajosos, contudo, isso só é útil e eficaz num ambiente de relações positivas entre indivíduos e no qual são apreciados diferentes tipos de contribuições (Shore et al., 2009).

No que concerne à etnia, muitos autores têm-se focado nesta variável, como sendo uma das mais influentes face à diversidade (Shore et al., 2009). Através de uma meta-análise, foi evidenciado que a semelhança étnica foi associada a taxas de elevado desempenho (Kraiger & Ford, 1985). Outros investigadores sugerem ainda que equipas de trabalho etnicamente diversas tomam melhores decisões do que grupos homogéneos (McLeod, Lobel & Cox, 1996)., reforçando as vantagens da diversidade.

### **1.3. Importância de estudar a diversidade nas organizações e local de trabalho**

A diversidade é um tema, que para além de complexo, poderá ter contribuições de carácter positivo e negativo para o funcionamento organizacional, logo, existem vantagens e desvantagens para as organizações na gestão da diversidade (Mazur, 2010).

Por exemplo, organizações multiculturais têm vantagens na atração e retenção dos melhores talentos. Mais, organizações que estão aptas para atrair e reter indivíduos de grupos minoritários qualificados, mantendo tratamentos justos na carreira, têm uma maior probabilidade de prosperar ao nível da sua competitividade, bem como, obter alta qualidade nos seus recursos humanos (Mazur, 2010).

Com o passar do tempo, a literatura sobre diversidade nas organizações e no local de trabalho tem vindo a multiplicar-se, pois é considerada por muitos investigadores um dos maiores e principais desafios para os recursos humanos nas organizações contemporâneas (Benschop, 2001). É mais que um desafio e é bem mais do que uma nomenclatura de categorias como o género, a idade ou a etnia, abrangendo também características como a educação a experiência a atividade profissional as opiniões e as ideias (Benschop, 2001).

As questões da diversidade diferem muito de país para país (Shen et al., 2009), como de organização para organização. Com os efeitos da globalização, tem-se vindo a verificar uma grande alteração na mão-de-obra, em termos demográficos, no seio das organizações, a nível mundial. Por outras palavras, atualmente tem-se assistido a um aumento da diversidade nos trabalhadores que integram as organizações (Rawat & Basengekar, 2016). Assim, e dado que cada organização observa a diversidade de diferentes perspetivas (Rawat & Basengekar, 2016), emerge a constante necessidade de se estudar a diversidade no local de trabalho.

A literatura demonstra que tem vindo gradualmente a aumentar o reconhecimento, por parte dos executivos, de que a diversidade no local de trabalho existe e que esta pode contribuir para o aumento da produtividade dos trabalhadores (Claros, 2008).

Contudo, muitos estudos demonstram que a diversidade no local de trabalho poderá ter efeitos negativos, incluindo elevados conflitos entre grupos, *performances* mais fracas, e reduzida satisfação no trabalho (Mannix & Neale, 2005). Consequentemente, no que respeita ao contexto organizacional, práticas convencionais de recursos humanos, tendem a provocar e/ou perenizar a homogeneidade no local de trabalho. Ao fim de alguns anos, esta tendência pode ser nociva para as organizações, na medida em que restringe o crescimento e entrada de novo talento e também a capacidade de adaptação a mudanças ambientais e exploração de novos mercados. Todavia, e atualmente, os recursos humanos identificam que é de extrema importância adotar práticas de gestão de diversidade efetivas, para que se superem barreiras e se introduza mão-de-obra mais diversificada. Ainda, é sem dúvida, importante ter em conta, que a existência de estruturas diversificadas poderá ser entendida como um processo de continuidade em alcançar a igualdade de oportunidades. Isto é, a gestão da

diversidade deve ser vista como um movimento de proatividade, promovendo uma diversa e heterogênea mão-de-obra no local de trabalho (Rawat & Basengekar, 2016).

Independentemente de a diversidade ser um fenômeno complexo de ser compreendido e gerido nas organizações, este tema tem ganhado importância, com o decorrer dos anos, uma vez que tem alcançado uma determinada dimensão, tanto para os governos como para as organizações. A diversidade é uma tendência enriquecedora para as organizações, na medida em que esta pode expandir as capacidades dos indivíduos para analisar um problema em particular, pois existem mais opiniões e mais possibilidades de resolução dos problemas (Claros, 2008).

Gerir a diversidade pode trazer muitos benefícios para as organizações, bem como criar vantagens competitivas. Neste sentido, potenciais benefícios da diversidade podem abranger aspectos como tomadas de decisão, elevada criatividade e inovação, e uma melhor distribuição de oportunidades económicas (Cox & Blake, 1991).

Num mercado cada vez mais amplo e diverso, as organizações consideram que estão mais alinhadas em conformidade com clientes, se constituírem uma estrutura diversificada. Organizações que têm mão-de-obra diversificada tendem a ser mais eficientes na resolução de problemas, e detêm de mais perspetivas e interpretações no tratamento de questões complexas (Mazur, 2010).

Em concordância com Nelson (2014), equipas com características diferentes tendem a ser mais eficazes. Por exemplo, equipas diversificadas geram melhores resultados financeiros e melhores resultados face à inovação.

Apesar de muitas evidências mostrarem que de facto a diversidade é um tema complexo de ser trabalhado nas organizações (Henry & Evans, 2007), outros autores contrariam essa dificuldade, demonstrando que a diversidade no local de trabalho transporta muitos benefícios para todos os envolventes da estrutura, nomeadamente, trabalhadores, empregadores, e ainda, clientes. Tendo uma equipa de trabalho diversa existe um acesso facilitado a uma multiplicidade de diferentes perspetivas.

Sustentar a diversidade nas organizações é uma matéria importante, sendo relevante, para tal, criar igualdade de oportunidades, equidade no emprego e colocar em prática a legislação dos direitos humanos.

### **1.4. Diversidade em contexto organizacional**

#### **1.4.1. Gestão de Diversidade**

Uma estrutura diversificada proporciona a coexistência de diferentes crenças e valores, diferentes maneiras de ver o mundo e informações privilegiadas (Shen et al., 2009). Gerir e

valorizar a diversidade poderá contribuir para uma melhoria da produtividade no local de trabalho (Mazur, 2010).

O termo gestão da diversidade surge no contexto organizacional, referindo-se genericamente ao esforço das organizações em valorizar a não-discriminação, e de acordo com Bassett-Jones (2005), a gestão da diversidade refere-se a um compromisso sistemático e planeado, por parte das organizações, para recrutar e reter trabalhadores com diferentes origens e capacidades.

Ainda, e uma vez que a gestão da diversidade permanece como um desafio organizacional, é necessário que os gestores reconheçam e compreendam as capacidades de gestão que são imprescindíveis para um ambiente de trabalho receptivo à diversidade (Mazur, 2010). Cox e Blake (1991) argumentam que a gestão da diversidade pode criar uma vantagem competitiva através da atração de candidatos com elevadas competências, criatividade, inovação, sucesso de mercado e flexibilidade.

Outros autores salientam que a gestão de diversidade não somente reconhece mas também valoriza e mobiliza as diferenças no contexto laboral, tais como, características individuais, antecedentes, orientações e crenças religiosas, para que, assim, potenciais talentos sejam canalizados e utilizados, e que objetivos organizacionais sejam cumpridos (Shen et al., 2009).

### **1.4.2. Igualdade de Oportunidades**

O que inicialmente foi designado por igualdade de oportunidades começou como uma tentativa de cumprimento de requisitos legais (Wilson, 1996, cit. por Armstrong et al., 2010). Este termo está associado a direitos e está, naturalmente, enraizado na conformidade com normas legais, direcionando-se frequentemente para o aumento da presença de grupos minoritários (Kirton & Greene, 2002).

A gestão da igualdade de oportunidades é um tema que deve ser tratado com prudência, e que requer uma reflexão conscienciosa acerca do nível de igualdade existente no local de trabalho. Segundo Jewson e Mason (1994), existem problemas relacionados com a igualdade de oportunidades nas organizações, uma vez que podem ocorrer disparidades entre indivíduos do mesmo sexo. Não obstante, a implementação de uma estratégia de força de trabalho diversificada, irá fazer com que as organizações procurem, constantemente, alcançar vantagens competitivas (Storey 1995, cit. por Shen et al., 2009). Além disso, para manter a igualdade é necessário auditar processos internos ciclicamente (Sharma, 2016).

### **1.4.3. Clima e cultura organizacional e de diversidade**

A literatura diz-nos que a implementação de estruturas diversificadas acarreta benefícios significativos para as organizações (Hicks-Clarke & Iles, 2000).

Segundo Moran e Volkwien (1992, cit. Por Hicks-Clarke & Iles, 2000), os termos de cultura e clima estão relacionados. O clima de uma organização é fortemente influenciado pela cultura e percepção das práticas organizacionais, por parte dos indivíduos.

De forma a entender melhor a perspectiva do clima organizacional, o mesmo é designado pela interação e partilha de uma estrutura de referência comum, entre indivíduos, que irá conduzir, à cultura organizacional (Neves, Caetano & Ferreira, 2001). O clima é o ambiente em que os trabalhadores se encontram e laboram, e que é criado nas organizações por práticas, procedimentos e recompensas (Hicks-Clarke & Iles, 2000). A cultura organizacional é descrita como sendo os valores, costumes e crenças de uma organização (Schneider et al., 1994, cit. por Hicks-Clarke & Iles, 2000).

Cox e Blake (1991) indicam que um elevado número de organizações tem lançado iniciativas, de maneira a promover ativamente novas culturas e climas que favorecem a diversidade. Deste modo, e conforme alguns autores, existem evidências empíricas que indicam que a diversidade cultural tem impacto na criatividade organizacional, bem como no desempenho (McLeod, Lobel, & Cox, 1996; Dezsó & Ross, 2012; Richard et al., 2003).

Dado que a gestão da diversidade continua a ser um constante desafio para as organizações, é imperativo que as chefias consigam desenvolver e acompanhar as tendências da diversidade para criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado (Mazur, 2010). Grupos que são culturalmente homogêneos tendem a ter uma comunicação mais coesa, muito provavelmente, porque partilham diferentes visões e uma cultura unificada, resultante de uma ligação e percepções comuns (Earley & Mosakowski, 2000). Os mesmos autores afirmam que grupos moderadamente heterogêneos são mais propensos a potenciais conflitos. Por exemplo, grupos heterogêneos apresentam mais conflitos de relacionamento, problemas de comunicação e baixa identificação com membros pertencentes a outro grupo de trabalho (Earley & Mosakowski, 2000).

Toda e qualquer organização que apoie ativamente a questão da diversidade pode gerir a capacidade de comunicação entre os indivíduos, pertencentes à mesma, de uma forma eficiente e eficaz, colhendo assim benefícios sustentados da diversidade (Lambert & Xavier, 2016). Ely e Thomas (2001) identificaram três tipos de perspectivas em que a diversidade cultural poderia tanto melhorar como deteriorar o funcionamento do trabalho em equipa. Primeiramente, do ponto de vista da justiça e discriminação, explica como é que as organizações podem cumprir as leis mas não beneficiar da diversidade no local de trabalho. Uma segunda perspectiva, assente no acesso e na legitimidade, explica como é que minorias raciais podem beneficiar com o acesso ao mercado de trabalho, sem que contudo, a

organização tire grande partido das práticas de diversidade. Uma última perspectiva, de integração e aprendizagem, sugere que as organizações e os respetivos trabalhadores poderão beneficiar de uma diversificada mão-de-obra, aquando de uma boa gestão.

Neste sentido, os autores constataam que estas perspectivas influenciam o clima e a cultura numa organização (Ely & Thomas, 2001). Cultura e clima de diversidade no local de trabalho têm-se tornado questões cada vez mais importantes de serem estudadas, já que alguns estudos demonstram que organizações que incluem trabalhadores de diferentes culturas no mundo do trabalho aumentam a sua produtividade (Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004).

### **1.5. Boas Práticas**

Para que a diversidade seja entendida e bem-sucedida no mundo organizacional, deve ser construída através de pequenas ações, que por sua vez, deverão ser tomadas por todos os envolventes dos vários níveis da organização (Kreitz, 2007).

Muitos autores mostram algumas razões pelas quais a implementação da diversidade no local do trabalho nem sempre é uma tarefa fácil (Bassett-Jones, 2005). Primeiramente, diversos estudos revelam que muitos indivíduos preferem trabalhar em grupos homogéneos. Em segundo lugar, os atores organizacionais têm frequentemente alguma resistência à mudança ao nível das práticas habitualmente levadas a cabo na organização. É necessário que toda a gestão de diversidade, para que possa ser bem-sucedida e adequada à organização, subentenda um envolvimento conjunto de profissionais de diferentes áreas e com domínio de diferentes competências, como por exemplo, do departamento de recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão de mudanças, psicologia, comunicação, medidas e avaliação. Tais competências poderão ser transversais e deveras úteis para o sucesso empresarial (Kreitz, 2007).

As boas práticas nas organizações são muitas vezes divulgadas e disseminadas como “receitas” a adotar, o que pode trazer consequências nem sempre positivas para as organizações. O sucesso das práticas depende do contexto da organização, do setor, da sua dimensão, da sua posição no mercado, das características da sua mão-de-obra, entre inúmeros outros fatores. Como tal, o termo “boas práticas” deve antes ser compreendido como as práticas mais convenientes face à circunstância, a metodologia ou técnicas utilizadas, que por intermédio da experiência e da investigação, irão conduzir a determinados resultados (Kreitz, 2007).

De acordo com a Comissão Europeia (2005), o relatório “The Business Case for Diversity”, mostra que os empregadores e empresas tendem a adotar políticas e práticas de diversidade por razões éticas, regulamentares ou económicas. No que respeita a razões éticas,

como igualdade de oportunidades, impacto nas comunidades ou local de trabalho e direitos humanos, trabalhadores que tenham mudado a forma de ver determinados comportamentos éticos, no local de trabalho, acabam por valorizar ambientes de trabalho que promovam a inclusão, respeito, abertura, cooperação e equidade. Organizações que assumam este tipo de compromissos, reconhecem que tal responsabilidade é valorizada e fundamental para que qualquer atividade de negócio seja vista como moderna, progressiva e bem gerida.

No que concerne a razões regulamentares ou económicas, a existência de quadros regulamentares pode ajudar a promover a igualdade e não-discriminação no local de trabalho. Cada vez mais, nos dias correntes, as empresas estão mais conscienciosas das indispensáveis normas regulamentares com respeito à igualdade. Para muitas organizações, o facto de estar em conformidade com a lei acaba por ser uma das razões principais para a adoção e promoção de políticas e práticas de diversidade.

Segundo Kreitz (2007) existem alguns aspetos fundamentais para boas práticas nas organizações, tais como, compromisso da liderança; diversidade como parte de um plano estratégico da organização; diversidade vinculada ao desempenho organizacional; planos de sucessão; recrutamento diversificado; envolvimento por parte dos trabalhadores nas tomadas de decisão; e iniciativa para informar e instruir as pessoas acerca da diversidade.

Outros estudos relatam que empresas de topo que incrementam a diversidade de género, racial ou étnica, são mais propensas a usufruir de retornos financeiros superiores (Rawat & Basengekar, 2016).

Organizações que não promovam diversidade e que são menos sensíveis face às minorias, possivelmente estarão a dificultar a forma como determinados trabalhadores se sentem no local de trabalho. A título de exemplo, um trabalhador que se diferencie face à orientação sexual da maioria, poderá ter receio que essa mesma informação seja propagada a outros trabalhadores, e que mais tarde sofra algum tipo de represálias (Rawat & Basengekar, 2016).

Certamente que a adoção de comportamentos de respeito, apoio e suporte são imprescindíveis para um ambiente de trabalho mais saudável e diverso, o que só é possível através da implementação de práticas concretas no local de trabalho. Mais, as políticas e práticas deverão ser sustentáveis, na medida em que poderá existir, por exemplo, oportunidade de interação entre trabalhadores fora do local de trabalho, por forma a existir uma maior abertura face à criatividade, flexibilidade em termos de inovação e de métodos de trabalho (Rawat & Basengekar, 2016).

### **1.7. A Carta - Carta Portuguesa para a Diversidade**

O presente projeto foi desenvolvido no contexto da Carta Portuguesa para a Diversidade com o intuito de implementar estratégias, políticas e práticas internas sobre a diversidade.

### **1.7.1. O que é a Carta Portuguesa para a Diversidade?**

Por iniciativa por parte da União Europeia, a Carta Portuguesa para a Diversidade foi um instrumento criado, com o propósito de estimular organizações a adotarem e desenvolverem políticas e práticas internas no âmbito da promoção da diversidade. Este documento é assinado de forma voluntária pelas organizações, descrevendo “medidas concretas que podem ser tomadas para promover a diversidade e a igualdade de oportunidades no trabalho independentemente da origem cultural, étnica e social, orientação sexual, género, idade, características físicas, estilo pessoal e religião”.

A Carta Portuguesa para a Diversidade (Anexo A), “surge em linha com os esforços encetados pela Comissão Europeia e com as prioridades da Estratégia Europa 2020. A discriminação tem sido uma matéria à qual a União Europeia tem dedicado especial atenção, nomeadamente na aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre as pessoas, sem distinção de género<sup>5</sup>, origem racial ou étnica<sup>6</sup>, ou no estabelecimento de um quadro geral de tratamento no emprego e na atividade profissional”<sup>7</sup>.

Neste sentido, com a entrada de Portugal na Carta a sua assinatura demonstra um avanço para o estudo ativo da diversidade nas organizações, para que as mesmas sejam mais integrativas, cooperativas, diversificadas e competitivas (“A Carta Portuguesa para a Diversidade, n.d.).

### **1.7.2. Objetivos da Carta**

Os objetivos da carta visam a identificação de diversas características que estão presentes nos recursos humanos das empresas, tais como, raça, idade, género, orientação sexual, etnia, cultura, situação familiar e económica, deficiência, entre outras. A Carta Portuguesa para a Diversidade pretende ainda enaltecer e promover a igualdade de oportunidades, retendo os talentos e as competências de cada indivíduo, e para isto, é necessário adotar comportamentos não-discriminatórios e estereotipados, combatendo-os e incentivando a um espaço de partilha de diferentes perspetivas e culturas (A Carta Portuguesa para a Diversidade, n.d.).

### **1.7.3. Iniciativa da Carta para a Diversidade a nível Internacional e Nacional**

---

<sup>5</sup> Diretiva 2006/54/CE, de 5 de Julho de 2006

<sup>6</sup> Diretiva 2000/43/EC, de 29 de Junho de 2000

<sup>7</sup> Diretiva 2000-78-CE, de 27 de Novembro de 2000

Todo o movimento da Carta para a Diversidade começou por iniciativa da União Europeia, por intermédio da Estratégia Europa 2020 para o “crescimento inteligente, sustentável e inclusivo da UE”. Em 2010, e segundo o Relatório de Diversidade da Comissão Europeia (2014), as cartas dos países da União Europeia uniram-se, funcionando como uma plataforma da Carta da Diversidade. Esta plataforma tem o objetivo da partilha de experiências entre diversas empresas e a possibilidade de visionarem potenciais instrumentos para aplicação.

Em termos de iniciativas da Carta para a Diversidade a nível internacional, o Relatório de Diversidade (2014) é um dos muitos exemplos que transporta toda a informação sobre o *status quo* da implementação da gestão de diversidade dos 111 assinantes da Carta e também o impacto que teve nas políticas e práticas aquando da sua assinatura.

Ao nível nacional, recentemente Portugal abraça também esta missão, sendo um dos seus grandes objetivos a implementação da carta nas organizações, “valorizando a diversidade, pois significa mobilizar as diferenças e semelhanças de cada pessoa para o benefício da organização, para que possam contribuir de igual forma para o desenvolvimento do negócio”.

Assim, a Carta para a Diversidade revela que empresas assinantes, e após promoverem a diversidade nas respetivas organizações, alcançaram resultados positivos, como: “Redução do número de reclamações e queixas (internas e externas); Redução na rotatividade de pessoal; Aumento do desenvolvimento dos trabalhadores (as); Melhorias ao nível do atendimento e satisfação dos (as) clientes; Aumento da ligação entre atividades dos (as) trabalhadores (as) e estratégia da empresa; Melhoria em termos de atitudes, comportamentos e conduta interna; Melhoria das abordagens de marketing” (A Carta Portuguesa para a Diversidade, n.d.).

Deste modo, o atual projeto tem como objetivo geral a operacionalização dos objetivos numa organização signatária da Carta. No que concerne aos objetivos específicos visam: i) aceder às perceções sobre a diversidade na Infraestruturas de Portugal, signatária da Carta; ii) monitorizar estratégias, políticas e práticas organizacionais; iii) desenvolver um plano de ação sobre temáticas da diversidade, ajustado às necessidades identificadas no diagnóstico da organização.

## **CAPÍTULO II – Caracterização da Empresa**

Como mencionado anteriormente, o presente projeto foi realizado no âmbito da Carta Portuguesa para a Diversidade que visa a operacionalização dos objetivos da Carta numa organização em concreto.

### **2.1. Infraestruturas Portugal**

Com a participação voluntária na Carta Portuguesa para a Diversidade, a Infraestruturas Portugal foi a estrutura organizacional elegida para desenvolver um estudo de caso.

A Infraestruturas Portugal resultou da fusão de duas organizações que ocorreu a 1 de Junho de 2015, na qual se juntaram as seguintes empresas: Rede Ferroviária Nacional – REFER, E.P.E. (REFER, E.P.E.) e a EP - Estradas de Portugal, S.A. (EP, S.A.). Desta forma a IP, S.A., tem por objetivo a “conceção, projeto, construção, financiamento, conservação, exploração, requalificação, alargamento e modernização das redes rodoviária e ferroviárias nacionais, incluindo o comando e controlo da circulação ferroviária”<sup>8</sup>.

Ao grupo IP pertencem também três estruturas, sendo elas, IP Telecom, IP Engenharia e IP Património. Sucintamente, a IP Telecom, está ligada ao setor de mercado empresarial no âmbito das telecomunicações e novas tecnologias. Quanto à IP Engenharia centra-se na vertente de consultoria, bem como engenharia de transportes exclusivos do setor rodo e ferroviário. Por último, a IP Património é responsável pela gestão do património imobiliário.

No que respeita à missão e visão organizacional, esta consiste em obter uma maior mobilidade, garantindo um “serviço sustentável, seguro e eficiente”. No que concerne aos seus valores, a IP pretende que o serviço seja “rigoroso, transparente e eficiente” (Infraestruturas de Portugal, n.d.).

No que concerne à divisão organizacional interna, a IP apresenta um organograma com as diversas estruturas formais da empresa (Anexo B), sendo o conselho de administração executivo composto pelo Presidente, dois Vice-presidentes, e dois Vogais.

O capital humano da organização é constituído por 3.784 colaboradores, com sensivelmente 76% de homens (2876) e 24% de mulheres (908), sendo que 35% das mulheres têm cargos de chefias. Quanto ao nível da escolaridade 53.2% apresentam entre 7 a 12 anos de frequência escolar, 33.7% um grau de escolaridade mais elevado, como cursos superiores e 13.1% com menos de 6 anos de frequência escolar (Anexo C).

---

<sup>8</sup> Para mais informações verificar site: <http://www.infraestruturasdeportugal.pt/>

### **CAPÍTULO III - Método**

Neste capítulo está redigida a metodologia utilizada, por forma a compreender na íntegra a estrutura do estudo.

Este foi conduzido com base num design mistos, comportando duas fases metodologicamente distintas: i) fase qualitativa; ii) fase quantitativa. Quanto à recolha de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: i) análise documental; ii) entrevista; iii) questionário.

Uma investigação com diversos métodos possibilita uma corroboração de diferentes dados reduzindo potenciais tendenciosidades que poderão existir no estudo. De acordo com Patton (1990), a triangulação de metodologia protege o investigador de enviesamentos de respostas (cit por Bowen, 2009). Assim, métodos mistos oferecem uma maior credibilidade e uma opção que tenta efetivamente tirar proveito das semelhanças e diferenças dos métodos qualitativos e quantitativos (Yin, 2011).

#### **3.1. Importância do Estudo de Caso**

O estudo de caso é um método de investigação que tem ganho impacto nas mais diversas áreas de estudo, sendo transversal a qualquer matéria e passível de conduzir à compreensão de uma questão complexa e que poderá adicionar alguma robustez ao que já se conhece (Dooley, 2002). Este tipo de metodologia, segundo Zainal (2007), pode ser considerada como um método de pesquisa vigorosa quando é necessária uma visão holística para uma investigação mais profunda.

Em investigações com metodologias quantitativa e qualitativa, o estudo de caso auxilia e esclarece processos, bem como resultados através de uma observação pormenorizada, reconstrução e análise de casos sob investigação (Tellis, 1997).

Geralmente, o uso deste método de investigação pode ser relatado como um caso único ou através de uma compilação de casos (Fridlund, 1996). Neste sentido, um bom estudo de caso, deverá ser isolado da vida real, onde inclui configurações, indivíduos, envolvidos, eventos, problemas e conflitos (Dooley, 2002).

Como ponto forte deste método existe uma relevância clara na utilização deste recurso para a investigação, pois, como referido anteriormente, o mesmo pode ser trabalhado com diferentes metodologias (Dooley, 2002). Um dos benefícios para o uso do estudo de caso é a análise e descrição de dados em contexto real. Ou seja, ajuda a esclarecer as complexidades do que é efetivamente verídico (Zainal, 2007).

#### **3.2. Procedimento**

Numa primeira instância procedeu-se à análise documental<sup>9</sup> partilhada pela organização, obtendo a informação útil e desejável para a caracterização da estrutura organizacional e levantamento de eventuais necessidades, ajudando assim no design da própria investigação.

Após esta análise, seguiu-se o contacto mais sistemático com a organização. Desta forma, foi redigido um *email* oficial para os Recursos Humanos, ponto de ligação com os restantes colaboradores, dando a conhecer o projeto da Carta Portuguesa para a Diversidade, objetivos do estudo em questão, metodologia utilizada e proposta de datas para a realização das entrevistas.

A entrevista foi a metodologia utilizada junto dos colaboradores, de modo a aceder às perceções acerca do tema da diversidade, obtendo assim uma visão abrangente de cada participante. Os departamentos selecionados<sup>10</sup> foram facultados através de uma lista partilha pela Infraestruturas de Portugal. Por fim, seguiu-se a fase quantitativa, tendo sido aplicado um questionário *online* de autodiagnóstico, que foi enviado para todos os trabalhadores da organização.

### **3.3. Técnicas de recolha de dados**

#### **3.3.1. Análise Documental**

Como primeiro método de recolha de dados, a análise documental é uma fonte de informação preciosa para uma primeira base de conhecimento (Bowen, 2009).

Foi concretizada uma análise documental por meio de documentos como relatório de sustentabilidade, dados sociodemográficos e organograma da organização.

Através do relatório de sustentabilidade pertencente ao ano de 2015, obteve-se informação específica acerca da ética empresarial, estratégias, políticas e compromissos, dimensão social e ambiental. No que respeita a documentos que contemplam dados sociodemográficos e perfil da organização foram essenciais para compreender na íntegra a estrutura empresarial e tornaram-se profícuas para a caracterização da IP.

Desta forma, a análise documental permitiu que a investigação se tornasse mais robusta e contextualizada.

#### **3.3.2. Entrevistas**

---

<sup>9</sup> Documentos disponibilizados e de fácil acessibilidade através do site da Infraestruturas de Portugal: <http://www.infraestruturasdeportugal.pt/>

<sup>10</sup> Optou-se por não se mencionar os departamentos selecionados preservando o anonimato e respetiva identificação dos participantes no estudo.

Após a análise documental recorreu-se à fase de entrevistas, realizadas nas instalações da organização. Esta técnica foi muito importante para a fase de recolha de dados, uma vez que possibilita o acesso a informação rica e profunda da parte dos participantes.

As entrevistas são uma fonte de informação detalhada, pesquisa e compreensão de tópicos mais sensíveis, como questões ou dilemas que se vivem na organização que dificilmente são abordados num ambiente de grupo (Gill, Stewart, Treasure & Chadwick, 2008).

A grande vantagem da realização de entrevistas é adquirir informação variada acerca da organização e do tema em estudo, possibilitando uma rápida relação com os participantes com base na confiança (Ferreira & Martinez, 2008).

Como técnica de recolha de dados optou-se pela entrevista semiestruturada, com uma sequência de questões, que porventura não requeriam ser seguidas na ordem exata do guião. Esta técnica permite ainda a possibilidade de colocar mais questões que possam ser consideradas pertinentes para a investigação (Bryman, 2012) pelo entrevistador.

Para a preparação das entrevistas foi construído um guião (Anexo D) com questões abertas, possibilitando aos entrevistados um discurso espontâneo. O guião foi estruturado em duas partes, começando por uma breve introdução indicando o tema a ser estudado e o propósito do estudo, seguido das questões abertas. O guião teve ainda em consideração cinco dimensões, resultantes da revisão da literatura: i) conceito de diversidade; ii) diversidade em contexto organizacional e importância do tema; iii) práticas internas; iv) políticas, estratégias e práticas de diversidade na organização. Estas dimensões serão abordadas também na fase das técnicas de análise de dados.

No que respeita às questões do guião de entrevista, numa fase mais introdutória, e a título de exemplo “O que significa diversidade para si?”; “Quando se fala em diversidade organizacional, em que é que pensa?”; permitiram apurar em que grau de conhecimento é que os participantes estavam em relação ao conceito da diversidade. Quanto a questões como “Que perceção tem dessas práticas?”; “Que tipos de contributos tiveram essas práticas?”; “Que (outras) práticas podiam ser implementadas?”, permitiram averiguar que tipos de eventos já tinham sido realizado sobre o tema e que impacto poderiam ter tido para a organização. Assim e segundo Otake (2013), estas questões permitiram compreender a perceção que os trabalhadores têm acerca do conceito da diversidade, como é que a gestão de diversidade é percebida e que tipos de práticas são implementados (Otake, 2013).

Conforme Lakey (1996) questões como “Acha que é relevante as pessoas da IP serem diferentes ou similares a si?”; “Acha que essas diferenças afetam os grupos de trabalho?”, permitiram compreender as interações com grupos de trabalho (Lakey, 1996).

Ainda, e de acordo com a Carta Portuguesa para a Diversidade, foram colocadas questões relativamente às práticas internas, que foram de encontro às seis dimensões da Carta, como o recrutamento e seleção, o compromisso, a cultura, o desenvolvimento e formação, as condições de trabalho e a comunicação. Estas questões permitiram compreender a que nível está a comunicação interna e externa; se os gestores estão efetivamente comprometidos e envolvidos com o tema; como funcionam as práticas ao nível do recrutamento e seleção; como são as condições físicas e psicossociais ao nível do trabalho; se a cultura pertence aos valores da organização; e a que nível estão as práticas quanto à progressão de carreira.

As entrevistas ocorreram em diferentes dias e cada entrevista teve uma duração aproximadamente de uma hora. As entrevistas foram gravadas na íntegra, com a autorização de cada participante, assegurando sempre anonimato.

### **3.3.3. Questionário de Autodiagnóstico**

Após a fase de entrevistas decorreu a recolha de dados a partir de um questionário de autodiagnóstico adaptado de quatro instrumentos já existentes: i) *Implementation Checklist for Diversity Management*; ii) *NASA Diversity and Inclusion Assessment Survey*; iii) *The Business Case for Diversity*; iv) *Managing Workplace Diversity*, que contemplou duas versões, uma direcionada para a gestão (Anexo E) e outra para os colaboradores (Anexo F).

Para a preparação dos questionários foram tidas em conta as dimensões extraídas diretamente da análise das entrevistas e estes foram divididos nas seis dimensões referidas na Carta Portuguesa para a Diversidade: i) Compromisso; ii) Comunicação; iii) Formação e Desenvolvimento; iv) Condições de Trabalho; v) Cultura; vi) Recrutamento e Seleção.

Numa fase introdutória foi explicado o tema em investigação, os objetivos do estudo e foi apresentada uma breve descrição do conceito de diversidade. Foi também transmitido aos participantes a garantia de confidencialidade e anonimato de qualquer resposta.

Aludindo à primeira dimensão, o compromisso, com 64 itens no questionário dirigido aos colaboradores e 64 itens no questionário dirigido à gestão, este inclui questões como “A organização promove a diversidade junto de todas as pessoas” (questionário colaboradores) ou “A organização assume o compromisso e a promoção da diversidade ao nível da gestão de topo e outros níveis hierárquicos” (questionário gestão), estas eram respondidas pelos participantes através de uma escala de resposta tipo *Likert* de 4 pontos, em que 1-*discorda totalmente*; 4-*concorda totalmente*. Existia ainda a opção 5 e 6, sendo que 5 é *Não sei* e 6-*Não aplicável*.

Na segunda dimensão, comunicação, foram colocadas questões como “Tenho conhecimento da adesão da organização à Carta Portuguesa para a diversidade”, com 4 itens

(questionário colaboradores); “A minha organização possui um plano de comunicação para a diversidade”, com 5 itens (questionário gestão), e estas eram respondidas pelos participantes através de uma escala de resposta tipo *Likert* de 4 pontos, em que 1-*discorda totalmente*; 4-*concorda totalmente*.

Numa terceira dimensão, formação e desenvolvimento, questões como “A organização realiza formações sobre a diversidade para todos/as os/as colaboradores/as”, com 4 itens (questionário colaboradores); “Existe um plano de formação para todos/as os/as colaboradores”, com 8 itens (questionário gestão), eram respondidas pelos participantes através de uma escala de resposta tipo *Likert* de 4 pontos, em que 1-*discorda totalmente*; 4-*concorda totalmente*.

No que respeita à quarta dimensão, condições de trabalho, questões como “A flexibilidade existente adequa-se a todas/os (idade, sexo, deficiência, formação...) [*exemplos: tempo parcial, trabalho a partir de casa, horários flexíveis*] ”, com 7 itens (questionário colaboradores); “As estratégias para conciliação trabalho-vida adequam-se às necessidades de todos/as [*exemplos: cuidar dos filhos, cuidar dos pais, dedicar-se a hobbies/interesses; responsabilidades políticas/sindicais/cívicas*] ”, com 8 itens (questionário gestão), eram respondidas pelos participantes através de uma escala de resposta tipo *Likert* de 4 pontos, em que 1-*discorda totalmente*; 4-*concorda totalmente*.

Quanto à dimensão da cultura, esta incluía questões como “Na rotina diária de trabalho, tanto colaboradores/as como chefias agem de acordo com os valores da diversidade na organização”, com 24 itens (questionário colaboradores); “Existe na organização uma prática/cultura de valorização, promoção e inclusão da diversidade de cada pessoa”, com 7 itens (questionário gestão), as quais eram respondidas pelos participantes através de uma escala de resposta tipo *Likert* de 4 pontos, em que 1-*discorda totalmente*; 4-*concorda totalmente*.

Numa última dimensão, recrutamento e seleção, foram usadas questões como por exemplo “A organização promove anúncios de ofertas de emprego que respeitam a diversidade”, com 5 itens (questionário colaboradores); “A organização procura aumentar o seu potencial recrutando diferentes tipos de colaboradores/as”, com 9 itens (questionário gestão), e estas eram respondidas pelos participantes através de uma escala de resposta tipo *Likert* de 4 pontos, em que 1-*discorda totalmente*; 4-*concorda totalmente*.

Por último, eram solicitados aos participantes alguns dados sociodemográficos, como a idade, as habilitações académicas, o género e a antiguidade na organização.

### 3.4. Técnicas de Análise de Dados

Após a recolha de dados, deu-se seguimento a um processo de ordenação, análise e interpretação dos dados.

No que respeita à fase qualitativa, o objetivo da análise documental segundo Bardin (1977) é condensar todos os documentos possíveis, adquirindo informação viável e pertinente para a investigação.

No presente estudo, a análise documental foi a etapa preliminar, obtendo informação relevante, complementando *a posteriori* com a fase da entrevista (Bardin, 1977). Assim, esta fase permitiu obter uma visão mais aprofundada da organização, e também, eventuais pistas de intervenção para se prosseguir na investigação.

Continuamente, com recurso a uma análise temática, analisou-se, interpretou-se e codificou-se todos os dados recolhidos na fase da entrevista. Segundo Bardin (1977, p.105) “fazer uma análise temática, consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”.

É de salientar que as entrevistas realizadas foram registadas em áudio com a autorização de cada participante. Segundo Yin (2011), um processo de gravação e posterior transcrição pode ser moroso, pois contém muita informação, contudo pode auxiliar à meticulosidade da fase de trabalho de campo.

Uma das primeiras etapas foi identificar as categorias a analisar. Após a primeira fase, para o processo de categorização ser credível, construiu-se um dicionário de categorias de análise com base na literatura (Anexo G).

De acordo com Bardin (1977, p.153) uma análise de categorias “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”.

Para a construção do dicionário de categorias definiu-se os principais elementos, seguidos de uma subcategorização em elementos mais específicos. Por conseguinte, o dicionário divide-se em 5 dimensões, que por sua vez está subdividido em categorias relacionadas com a dimensão correspondente.

A primeira dimensão aborda o conceito de diversidade, em que as categorias são as características que estão relacionadas com a conceptualização do termo. A título de exemplo, características como género, idade, formação académica, etnia, religião e orientação sexual.

Tabela 1: *Tabela referente ao conceito de diversidade*

## Diversidade no local de trabalho

Dimensão	Categorias
Conceito Diversidade	Género
	Idade
	Formação académica
	Etnia
	Religião
	Orientação Sexual

Como segunda dimensão, a diversidade em contexto organizacional, está subdividida em categorias como características da atividade, fusão, género e idade. Esta dimensão averigua a perceção que os participantes têm do conceito de diversidade em contexto organizacional.

Tabela 2: Tabela referente à diversidade em contexto organizacional

Dimensão	Categoria
Diversidade em contexto organizacional	Caraterísticas da atividade
	Fusão
	Género
	Idade

A terceira dimensão, importância do tema, procura compreender que relevância poderá ter esta temática na organização, sendo categorizado com componentes como vantagens e desvantagens.

Tabela 3: Tabela referente à diversidade em contexto organizacional

Dimensão	Categoria
Diversidade em contexto organizacional - Importância do tema	Vantagens
	Desvantagens

A quarta dimensão investiga que tipo de práticas/iniciativas já foram desenvolvidos ou que poderão ser implementados na estrutura organizacional.

Tabela 4: Tabela referente às práticas internas

Dimensão	Categoria
Práticas internas	Iniciativas
	Não sei
	Implementação

Aludindo à quinta dimensão, políticas, estratégias e práticas de diversidade na organização, divide-se por categorias e subcategorias. Esta dimensão permite perceber como é que a organização se tem posicionado face à comunicação interna e externa, condições de trabalho, recrutamento, desenvolvimento e progressão na carreira.

Tabela 5: Tabela referente às políticas, estratégias e práticas de diversidade na organização

Dimensão	Categorias	Subcategorias
Políticas, estratégias e práticas de diversidade na organização	Comunicação/Divulgação	Boa comunicação
		Má comunicação
	Condições de Trabalho	Acessibilidades
		Espaço Físico
		Benefícios
		Psicossocial
	Recrutamento Externo	
	Desenvolvimento e progressão na carreira	

Concluída esta fase, procedeu-se à análise dos dados recolhidos na fase quantitativa.

Conforme referido no subcapítulo das técnicas de recolha de dados, o questionário possui como principais dimensões: i) Compromisso; ii) Comunicação; iii) Formação e Desenvolvimento; iv) Condições de Trabalho; v) Cultura; vi) Recrutamento e Seleção.

Exportados os dados recolhidos para o programa SPSS, optou-se por uma análise descritiva (Creswell, 2014) das respetivas dimensões analisadas em cada questionário (colaboradores e gestão). Foram ainda analisados os dados correspondentes à caracterização da amostra, nomeadamente, género, idade, habilitações académicas e antiguidade na organização.

### 3.5. Participantes

Para o presente projeto, foram selecionados trabalhadores para duas fases da recolha de dados. Logo, tratou-se de uma amostra por conveniência (Yin, 2011).

Na fase da entrevista o universo desta investigação é constituído por 20 colaboradores.

Tabela 6: Caracterização da amostra da fase da entrevista

Entrevistados	Género	Idade	Antiguidade	Habilitações
---------------	--------	-------	-------------	--------------

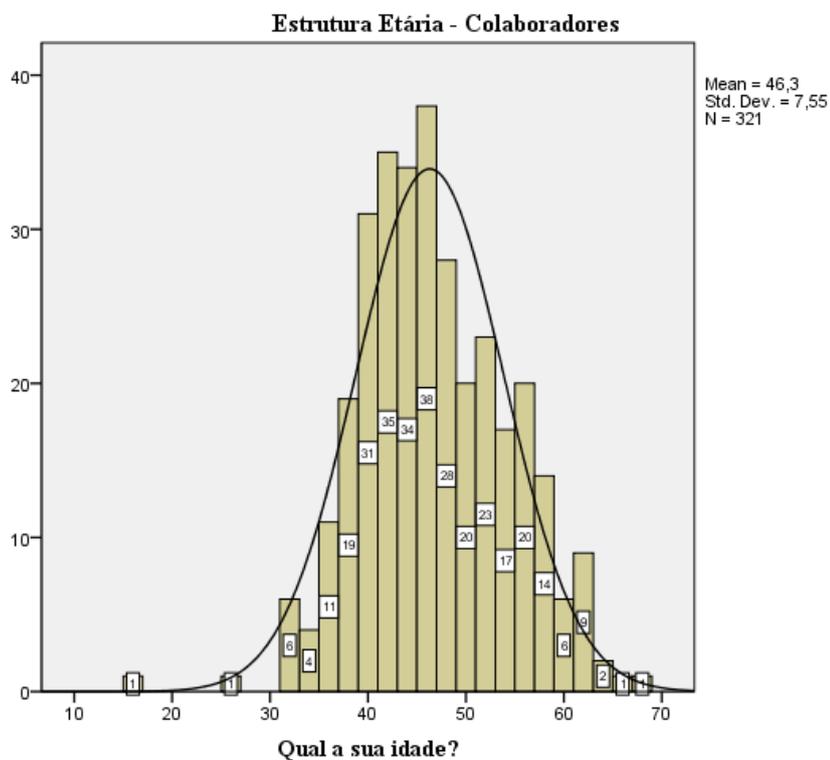
## Diversidade no local de trabalho

1	M	40	16	Ensino superior
2	F	51	18	Ensino secundário
3	F	48	15	Ensino secundário
4	M	35	7	Ensino superior
5	F	44	15	Ensino secundário
6	F	43	15	Ensino superior
7	F	55	23	Ensino secundário
8	F	37	11	Ensino superior
9	F	53	28	Ensino superior
10	F	50	16	Ensino superior
11	M	41	17	Ensino superior
12	M	53	15	Ensino superior
13	F	44	17	Ensino superior
14	M	33	7	Ensino superior
15	M	43	10	Ensino secundário
16	F	57	11	Ensino secundário
17	F	60	41	2º Ciclo do ensino básico
18	F	58	29	2º Ciclo do ensino básico
19	F	47	16	3º Ciclo do ensino básico
20	M	48	20	Ensino superior

Quanto ao género, a maioria é representada pelo sexo feminino (65%), com uma média de idades de 50 anos. Em relação à antiguidade na organização em média o sexo feminino representar a maioria com 20 anos ao serviço na Infraestruturas de Portugal, enquanto os colaboradores do sexo masculino apresentam uma média de 13 anos de serviço. Quanto às habilitações, 11 colaboradores (55%) têm um grau académico de nível superior, enquanto 30% dos colaboradores possuem o ensino secundário.

Conforme referido anteriormente, a fase quantitativa contempla duas versões de questionário, colaboradores e gestão. No questionário dos colaboradores, o universo é composto por 333 colaboradores, sendo que a maioria é representada pelo sexo masculino com 109 participantes (67,3%), enquanto o sexo feminino representa 32,7% da amostra, com 224 participantes. Quanto à média de idades (Figura 1) é de 46 anos, sendo que a faixa etária mais representada é dos 36 a 45 anos (45,5%), seguida da faixa etária dos 45 a 55 anos (35,8%).

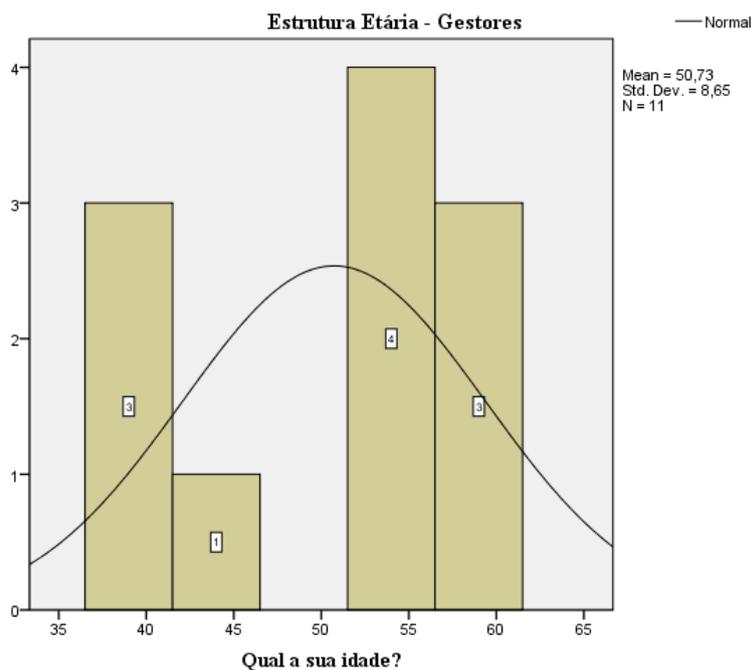
Figura 1: *Representação gráfica da estrutura etária*



No que respeita às habilitações, a maioria dos colaboradores possuem a Licenciatura (39%), 85 colaboradores tem o ensino secundário (25,5%) e 60 colaboradores tem uma pós-graduação (18%). Em relação à antiguidade a maioria dos colaboradores trabalha há mais de 10 anos na organização (82,6%), enquanto 10,8% da amostra trabalha entre 5 a 10 anos na organização.

No questionário direcionado aos gestores, o universo é composto por 11 gestores, sendo a generalidade do sexo masculino (81,8%), enquanto o sexo feminino representa 18,2% da amostra. No que concerne à média de idade é de 51 anos (Figura 2), sendo que a faixa etária mais representada é dos 39 a 55 anos (54.5%).

Figura 2: Representação gráfica da estrutura etária



Em relação às habilitações, 54.5% dos gestores possui uma pós-graduação, enquanto 36.4% tem uma licenciatura. Quanto à antiguidade a maioria dos gestores trabalha há mais de 10 anos na organização (81.8%).

Depois de reunidas todas condições necessárias para a análise dos dados da fase qualitativa e quantitativa, procedeu-se à interpretação dos resultados.

## CAPÍTULO IV – Resultados

No presente estudo de caso considerou-se uma triangulação metodológica, sendo que tem o propósito de convergência e corroboração dos resultados das diferentes metodologias utilizadas. Segundo, Greene et al. (1989) a complementaridade de vários métodos procura uma melhoria e clarificação dos resultados de ambas as estratégias metodológicas (cit por Bryman, 2006).

### 4.1. Análise dos resultados

#### 4.1.1. Entrevista

Através do método qualitativo, obteve-se informação preciosa para a compreensão de alguns temas, possibilitando assim o cruzamento de informação com o questionário de autodiagnóstico. Neste sentido, a partir da análise de dados, foi possível retirar conclusões com base na revisão de literatura sobre o tema de investigação.

#### *Conceito de Diversidade*

Como primeira dimensão, o conceito de diversidade remete para características como o género, a idade, a orientação sexual, a formação académica, entre outras. Neste sentido, e conforme os resultados obtidos existe uma emergência ao nível de algumas definições sobre diversidade, que remetem para diferenças individuais. A categoria que foi mais referida pelo conjunto de entrevistados foi o **género**, “*Diversidade de género, idades, a nível de formação académica, agora também a nível dos que vieram das estradas, dos que vieram da ferrovia, são culturas empresariais completamente diferentes, formas de estar diferentes. Pronto pode ser todo esse âmbito*” (P2); “*Diversidade, portanto são diferenças de cultura, formação, nacionalidade, de género. Para mim identifico como diversidade isso*” (P20). A categoria **religião** foi a segunda mais mencionada, “*Depois não fazer discriminação em função da orientação sexual, religião, do que for, da deficiência, por aí fora*” (P9); “*A diversidade neste enquadramento organizacional é darmos lugar a pessoas com alguma deficiência, pronto, não só a questão dos sexos, ou orientações sexuais, ou religião, mas sobretudo dar lugar*” (P13).

Tabela 7: Tabela de frequência referente ao conceito de diversidade

Dimensão	Categorias	Entrevistados	Total da Frequência	Percentagem de sujeitos
Conceito Diversidade	Género	20	11	55
	Idade		3	15

## Diversidade no local de trabalho

	Formação académica		3	15
	Etnia		3	15
	Religião		6	30
	Orientação Sexual		4	20

### *Diversidade em contexto organizacional*

A dimensão da diversidade em contexto organizacional remete para características como o género, a idade, a fusão e outros aspetos da atividade organizacional. Desta forma, verificou-se que a definição de diversidade em contexto organizacional foi mais rica e específica do que a definição geral de diversidade. O **género** foi a característica mais mencionada para definir a diversidade em contexto organizacional, *“No contexto organizacional é igual do contexto da sociedade, portanto, digamos pessoas com várias idades, faixas etárias, género, representação nessas funções em termos de género, idade. E depois lá está as características intrínsecas aos próprios indivíduos, a forma como são perante a sociedade, as suas opções sociais, a forma como se vestem, a forma de estar”* (P6). A outra dimensão mais referida pelos entrevistados foi outras **caraterísticas da atividade**, *“Hoje em dia até num trabalho mais físico já se vê muitas mulheres a manobrar máquinas...a tecnologia hoje em dia também acaba por apoiar um pouco o facto de poder haver maior diversidade”* (P8); *“Nós temos várias categorias organizacionais, por exemplo, ou várias funções, para ser mais concreta, também é diversidade. Desde pessoas mais operacionais, atividades mais operacionais, até aos membros da administração”* (P6); *“Hum, por exemplo que pode haver mais chefias homens do que mulheres. Por acaso na direção do capital humano a maioria são mulheres. Funcionários estão, não sei se há mais homens do que mulheres. Acho que estamos idênticos. Eu trabalho praticamente só com homens”* (P16). Outro ponto importante que foi referido pelos entrevistados foi a categoria da **fusão**, *“Olhe há uma diversidade enorme em termos de culturas, a culta da ferrovia e da rodovia. Não sei se algum da na minha geração vai ser ultrapassado, penso que não. Julgo que só quando começarem a entrar pessoas para a empresa, para a empresa IP. Agora é bastante marcada, o nós e o vocês é uma coisa do dia-a-dia. Nós já estamos a substituir o “nós” e o “vocês” pela rodovia e ferrovia para não ser tão “nós” e “vós”, tão pesado, mas isso existe. E digo-lhe mais, não vai deixar de existir.”* (P16); *“Diversidade organizacional, se calhar também tem a ver com a cultura da empresa. Por exemplo, agora quando foi a fusão da REFER com a EP a nível dos serviços, a nomenclatura dos serviços, a função de cada setor”* (P2).

Tabela 8: Tabela de frequência referente à diversidade em contexto organizacional

Dimensão	Categoria	Entrevistados	Total da Frequência	Porcentagem de sujeitos
Diversidade em contexto organizacional	Caraterísticas da atividade	20	5	25
	Fusão		3	15
	Género		11	55
	Idade		4	20

**Diversidade em contexto organizacional - Importância do tema**

No que respeita a esta dimensão, as **vantagens** foram mais expressivas (85%), comparativamente às **desvantagens** reportadas (35%). Quanto às vantagens, podemos referir a título de exemplo, “*Quanto maior for a diversidade em termo dos colaboradores que temos, em termos de vivências, em termos de experiências, que possam contribuir para a resolução de problemas, uns mais complexos outros menos, a empresa só ganha com isso, porque se não só esta a olhar para uma parte da realidade*” (P7).

Tabela 9: Tabela de frequência referente à diversidade em contexto organizacional

Dimensão	Categoria	Entrevistados	Total da Frequência	Porcentagem de sujeitos
Diversidade em contexto organizacional - Importância do tema	Vantagens	20	17	85
	Desvantagens		7	35

**Práticas Internas**

Relativamente a esta dimensão, para uma melhor gestão da diversidade as definições dos entrevistados enfatizam que a organização tem vindo a **desenvolver práticas** sobre diversidade (55%), “*Workshops de igualdade de género, uma das iniciativas. Já não é a primeira nem o primeiro workshop. Já fui a este workshop*” (P7); “*Houve um workshop sobre a parentalidade, houve essa iniciativa*” (P8). Quanto ao desenvolvimento de **potenciais práticas para implementação**, os entrevistados enfatizaram que existem necessidade de mobilidade interna, aproximação entre chefias e colaboradores e direitos de trabalho igualitários, como seguros de saúde e gestão de contratos (70%), “*Mais reuniões entre chefias e pessoal que trabalha*” (P4); “*Direito ao seguro de saúde*” (P2).

Tabela 10: Tabela de frequência referente às práticas internas

## Diversidade no local de trabalho

Dimensão	Categoria	Entrevistados	Total da frequência	Porcentagem de sujeitos
Práticas internas	Iniciativas	20	11	55
	Não sei		5	25
	Implementação		14	70

### *Políticas, estratégias e práticas de diversidade na organização*

Quanto às estratégias, políticas e práticas de diversidade na organização 13 entrevistados enfatizam a existência de **boa comunicação**, “(...) o nosso portal interno, esteve em grande destaque, a nível da formação, quando há workshops de diversidade, fica casa cheia, portanto o que é bom. (...) houve um workshop ligado à parte da igualdade de género, não tanto de diversidade, mas pronto, nesses termos e os colaboradores ligam muito a esses assuntos.” (P1). Porém, há uma emergência de políticas e práticas que se traduzem maioritariamente no **desenvolvimento de carreira** (60%) e **recrutamento externo** (45%), que por sua vez, remetem para descontentamento e desmotivação. A título de exemplo, “A nível de progressões de carreira como também estão congeladas desde 2011” (P4); “Porque desde que 2010 que estas empresas vivem em aperto. Uma vez só por via da redução de custos e do número de colaboradores e outras mesmo com proibição de contratação” (P10).

Tabela 11: Tabela de frequência referente às políticas, estratégias e práticas de diversidade na organização

Dimensão	Categorias	Subcategorias	Entrevistados	Total das frequências	Porcentagem de sujeitos
Políticas, estratégias e práticas de diversidade na organização	Comunicação/Divulgação	Boa comunicação	20	13	65
		Má comunicação		1	5
	Condições de Trabalho	Acessibilidades		4	20
		Espaço Físico		9	45
		Benefícios		4	20
		Psicossocial		2	10
	Recrutamento Externo			9	45
	Desenvolvimento e progressão na carreira			12	60

#### 4.1.2. Questionário – Colaboradores

Tendo em conta as dimensões incluídas no estudo, as médias e desvio-padrão serão apresentados de seguida (Anexo H).

Os resultados alusivos à dimensão do **compromisso** (Tabela 12) sugerem que os colaboradores reconhecem que conforme a sua experiência, a diversidade beneficia a organização ( $M= 3.99$ ;  $DP= 1.31$ ). Constata-se também que os colaboradores se sentem responsáveis pela promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho ( $M= 3.50$ ;  $DP= 0.693$ ).

No que respeita à dimensão da **comunicação** (Tabela 13) os resultados revelam que os colaboradores percecionam que a organização não partilha informação suficiente relacionada com a diversidade ( $M= 3.22$   $DP= 1.12$ ). Contudo, verifica-se que os colaboradores tiveram conhecimento da adesão da organização à Carta Portuguesa para a diversidade ( $M= 3.15$ ;  $DP= 1.16$ ).

Quanto à dimensão da **formação e desenvolvimento**, (Tabela 14) os resultados revelam que a média mais alta é relativamente à afirmação “Sou avaliado/a de acordo com o meu desempenho, independentemente da idade, género, nacionalidade ou outras características” ( $M= 3.11$ ;  $DP= 0.99$ ). Por outro lado, uma grande parte dos colaboradores parece concordar que a organização ainda não desenvolve atividades que consciencializem os colaboradores/as para a diversidade ( $M= 3.07$ ;  $DP= 1.18$ ).

Os resultados apresentados referentes às **condições de trabalho** (Tabela 15) sugerem que, em geral, os colaboradores concordam que quando é necessário, as tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características dos/as colaboradores/as ( $M= 2.94$ ;  $DP= 1.11$ ). Os inqueridos aludem também que a flexibilidade existente na organização é adequada para todas/as ( $M= 2.78$ ;  $DP= 1.04$ ).

Quanto à dimensão da **cultura** (Tabela 16) a maioria dos inquiridos refere que a organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias em situações de discriminação ( $M= 3.52$ ;  $DP= 1.15$ ). No entanto, foi também referido pela maioria que de alguma forma já se sentiu desconfortável na organização ( $M= 3.44$ ;  $DP= 1.93$ ), geralmente devido a experiências de vida particulares ( $M= 2.24$ ;  $DP= 1.32$ ).

Ainda, e relativamente aos resultados referentes à dimensão do **recrutamento e seleção** (Tabela 17), estes revelam que os colaboradores reconhecem que a organização se preocupa em promover anúncios de ofertas de emprego que promovam a diversidade ( $M= 3.68$ ;  $DP= 1.34$ ). Constata-se também que a maioria dos inquiridos perceciona que a

organização se preocupa em recrutar diferentes tipos de colaboradores/as ( $M= 3.48$ ;  $DP= 1,35$ ).

#### 4.1.3. Questionário – Gestão

Respeitante à dimensão do **compromisso** (Tabela 18) a maioria dos 11 gestores inquiridos concorda que, com base na sua experiência, a diversidade beneficia a organização ( $M= 4.09$ ;  $DP= 1.30$ ), nomeadamente no reconhecimento e reputação da organização e nas boas relações com a comunidade ( $M= 3.64$ ;  $DP= 0.50$ ). Os resultados revelam ainda que o nível de concordância dos inquiridos é positivo no que respeita ao facto de a organização auditar regularmente os seus processos para avaliar a integração/conformidade da diversidade ( $M= 3.73$ ;  $DP= 1.48$ ).

Na dimensão da **comunicação** (Tabela 19), as opiniões são no geral positivas, sendo que os itens com média mais alta são o facto de a organização realizar uma avaliação sobre o modo de como a comunicação é transmitida por forma a identificar potenciais pontos de melhoria ( $M= 3.82$ ;  $DP= 1.25$ ) e a existência na organização de instrumentos para comunicar as iniciativas para a diversidade ( $M= 3.55$ ;  $DP= 0.68$ ).

Quanto à **formação e desenvolvimento** (Tabela 20) a maioria dos inquiridos tem um nível de concordância considerável face à afirmação seguinte: “O plano de formação inclui um módulo relacionado com a diversidade” ( $M= 3.91$ ;  $DP= 1.22$ ). A segunda média mais expressiva refere-se à inexistência, no acolhimento de novos colaboradores, de informação sobre a política de diversidade na organização ( $M= 3.82$ ;  $DP= 1.62$ ).

Relativamente à dimensão das **condições de trabalho** (Tabela 21) a maioria dos inquiridos reconhece que os seus colaboradores não são ativamente envolvidos na distribuição de tarefas, métodos e/ou horários ( $M= 3.54$ ;  $DP= 1.03$ ). Contudo, os gestores concordam que os benefícios existentes abrangem as necessidades de todos os colaboradores ( $M= 3.27$ ;  $DP= 1.10$ ).

No que concerne à **cultura** (Tabela 22) os resultados sugerem que a maioria dos gestores considera que a organização não atende a aspetos da diversidade quando avalia a satisfação dos/as colaboradores/as ( $M= 3.54$ ;  $DP= 0.68$ ). Os resultados revelam ainda que estes reconhecem que a organização já tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação ( $M= 3.36$ ;  $DP= 0.50$ ).

Por fim, na dimensão do **recrutamento e seleção** (Tabela 23), os inquiridos revelam que colaboradores responsáveis pelo recrutamento e seleção frequentam ações de formação (internas ou externas) sobre diversidade ( $M= 3.91$ ;  $DP= 1.13$ ). Os resultados sugerem ainda

## Diversidade no local de trabalho

que estes também concordam que a organização promove práticas de recrutamento e seleção de pessoas com base em princípios de diversidade e inclusão ( $M= 3.73$ ;  $DP= 1.48$ ).

## CAPÍTULO V – Discussão dos Resultados e Proposta de Intervenção

### 5.1. Discussão dos resultados

Com esta pesquisa pretendia-se analisar as percepções sobre diversidade numa estrutura organizacional, signatária da carta; monitorizar estratégias, políticas e práticas organizacionais; e encontrar potenciais pistas de intervenção para a organização.

Uma vez que o projeto envolveu duas fases metodológicas, a interpretação e discussão dos resultados procura absorver e apreender o significado do conjunto de dados recolhidos.

A percepção que os entrevistados têm acerca do **conceito de diversidade** enfatiza aspetos como o género e a religião, como sendo as principais categorias mencionadas para definir o tema. Segundo Tüz e Gümüş (2010) os indivíduos vêm a diversidade como fontes de diferenças de género e de religião. Existe, portanto, uma emergência, ao nível de algumas definições sobre diversidade, que remetem para diferenças individuais. Surpreendentemente o aspeto sociodemográfico como a idade não foi um dos principais fatores apontados pelos entrevistados como fonte de diferença.

Diretamente relacionada com o conceito geral do tema, a **diversidade em contexto organizacional**, pretendia explorar que tipo de características que os entrevistados associariam ao conceito no ambiente da empresa. Os resultados evidenciam que o género continua a ter importância na definição do tema.

Focando nas características organizacionais, foi frequentemente referido o género e a sua relação com o nível hierárquico e o tipo de função desempenhada. Alguns entrevistados referiram que as características organizacionais poderiam estar associadas à possibilidade das mulheres ocuparem posições hierárquicas mais elevadas: *“Hum, por exemplo que pode haver mais chefias homens do que mulheres. Por acaso na direção do capital humano a maioria são mulheres. Funcionários estão, não sei se há mais homens do que mulheres. Acho que estamos idênticos. Eu trabalho praticamente só com homens”* (P16); *“O quê os chefes serem mais homens que mulheres, na empresa? Se calhar nisso. Os cargos de chefia serem mais, talvez, sim, mas acho que hoje em dia, já é muito ela por ela, acho eu. Diversidade organizacional...quer dizer se a nível de empresa talvez distribuído, homens e mulheres a fazerem mais ou menos os mesmos cargos.”* (P3). De acordo com Hillman, Shropshire e Cannella (2007), atualmente as mulheres aparecem substancialmente sub-representadas no topo hierárquico e na alta administração (Helfat, Harris & Wolfson, 2006). Contudo, os entrevistados reconhecem que na sua estrutura organizacional já é visível um equilíbrio entre mulheres e homens na ocupação de cargos de chefia.

Por outro lado, os resultados obtidos na categoria da fusão evidenciam que é imprescindível aprofundar mais o estudo quanto à identificação com a organização: *“Acho que as pessoas podem se sentir bem com a organização e haver diversidade. O ideal era um equilíbrio entre organização-indivíduo. Por exemplo, o caso da Infraestruturas de Portugal está numa fase muito complicado, de reconhecimento da organização perante os seus colaboradores, porque os colaboradores têm muita dificuldade em se identificarem com esta organização”* (P6).

Verifica-se, portanto, que relativamente a esta dimensão obteve-se respostas mais ricas e específicas do que a definição geral de diversidade.

No que concerne à **importância do tema**, os resultados evidenciam que as vantagens ganham robustez quanto à relevância de se estudar esta temática na organização. Um dos entrevistados relata que: *“Quanto maior for a diversidade em termo dos colaboradores que temos, em termos de vivências, em termos de experiências, que possam contribuir para a resolução de problemas, uns mais complexos outros menos, a empresa só ganha com isso, porque se não só esta a olhar para uma parte da realidade”* (P7). À luz da literatura, grupos de trabalho diversificados traduzem-se em melhor qualidade do trabalho produzido, devido às diferentes perspetivas e diferentes ideias geradas e que contribuem para a resolução de problemas (Tüz & Gümüş, 2010).

Foi também mencionado por outro entrevistado que: *“A vantagem será arranjar outro mercado. Ter diversas áreas onde atuar. É uma empresa que pode ganhar muito com isso. Não se focar num único trabalho, numa única área. Abre os horizontes. Uma empresa que se interesse noutras coisas”* (P19). Segundo Wentling e Palma-Rivas (2000) organizações com grupos de trabalho diversificados conseguem providenciar serviços de qualidade, pois compreendem as necessidades dos clientes e são capazes de explorar diferentes segmentos de mercado (Fleury, 1999).

Relativamente às **práticas internas** foi também uma dimensão abordada pelos entrevistados, os quais mencionaram a realização de iniciativas, como workshops relacionados com a diversidade na organização: *“Outras iniciativas e que promovem sessões com temáticas a que os colaboradores podem ir. Ações de sensibilização na área da conciliação da família, da segurança, de economia, de coisas que têm a ver com a nossa área de negócio...têm workshops, conferências de final da tarde. E são muito interessantes”* (P9).

Evidências sugerem que iniciativas ou programas sobre diversidade proporcionam uma redução ao nível do preconceito e da discriminação, sendo igualmente um facilitador de relações intergrupais (Pendry, Driscoll & Field, 2007). Outro estudo revela que a formação

no âmbito da diversidade ajuda os colaboradores da organização a adotar uma abordagem positiva e pró-ativa face ao tema da diversidade (Brief & Barsky, 2000).

Quanto à implementação de práticas foram indicadas algumas, como direitos igualitários de trabalho, tanto ao nível da gestão contratual como ao nível do acesso ao mesmo seguro de saúde. A implementação de programas ou formações sobre a diversidade pode ter vários propósitos, como aumentar o conhecimento e a consciencialização acerca do tema, conduzir para diferentes atitudes, e melhorar algumas competências e comportamentos (Kulik, et.al., 2007).

Por fim, quanto às **estratégias, políticas e práticas de diversidade na organização** os entrevistados mencionaram como categoria positiva a boa comunicação interna: *“Em termos de comunicação interna nos temos meios que me parecem adequados. Temos o email, temos ainda a nossa intranet, que também é um meio muito importante, há newsletters, portanto, em termos internos acho que temos bastantes meios de divulgação”* (P8); *“Em termos de comunicação e imagem vamos tendo muita divulgação, mesmo até a nível de trabalho. Divulgação a nível de intranet. O que é ótimo”* (P7). Segundo Dutton et al. (1994) a divulgação de eventos e atividades na organização fomenta a descoberta de características que distinguem a própria organização de outras. A partilha de informação dentro da organização é uma maneira eficaz da gestão de topo propiciar o envolvimento dos seus colaboradores na organização (Lawler, 1989, cit por Dolphin, 2005).

Outros fatores mencionados pelos entrevistados, mas com uma cotação negativa, foram a deficitária gestão de desenvolvimento de carreira e do recrutamento externo. Para promover um ambiente organizacional mais sustentado, Shen et. al (2009) defendem que as organizações necessitam que as estratégias, políticas e práticas de recrutamento ofereçam oportunidades de desenvolvimento e planeamento de carreiras.

Por forma a colmatar as lacunas referidas pelos entrevistados, o relatório sobre diversidade *“The business case for diversity: Good practices in the workplace”*<sup>11</sup>, sugere que empresas que promovem políticas de diversidade contribuem para a criação de ambientes inclusivos e de mútuo respeito pelo próximo, ajudando assim ao sucesso organizacional.

Na fase quantitativa, o **questionário**, como já referido anteriormente teve duas versões, uma para colaboradores e outra para gestores. A discussão de ambas as fontes de dados será apresentada em conjunto, comparando as respostas dos dois questionários, uma vez que esta

---

<sup>11</sup> Comissão Europeia (2005)

estratégia permite identificar consonâncias e eventuais discrepâncias entre as percepções da gestão e dos colaboradores.

Verifica-se que quanto aos resultados da dimensão do **compromisso**, tanto os colaboradores como os gestores reconhecem que a diversidade tem benefícios para a organização. De um modo geral, os resultados revelam-se positivos face à dimensão do compromisso. Com base na literatura, as pessoas veem os benefícios da diversidade como um compromisso. Outros benefícios incluem boas relações com a comunidade, melhoria da imagem e reputação para a organização. Portanto, tanto chefias como não chefias têm o mesmo grau de concordância quanto ao facto de acreditarem que a diversidade pode beneficiar a organização (Comissão Europeia, 2005).

A percepção de que a organização não partilha informação com os colaboradores relacionados com a diversidade é comum entre os inquiridos, na dimensão da **comunicação**. No entanto, revelam que tiveram conhecimento relativamente à organização ter assinado a Carta Portuguesa para a diversidade. Isto pode indicar que a organização já comunica alguns aspetos relacionados com a diversidade, mas talvez não ainda de forma sistemática.

Quanto ao conjunto de respostas por parte dos gestores, apresentam-se como sendo positivas quanto à presença de instrumentos para comunicar ações à organização, como a existência de avaliações sobre a forma como a comunicação é transmitida internamente.

Segundo Curral e Chambel (Neves, Caetano e Ferreira, 2001; p. 371) "a comunicação é o processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre os indivíduos que dela fazem parte é estabelecida". Como tal, a comunicação interna deve ser entendida como fundamental para a organização, para o desenvolvimento de quadros de referência comum a todos os colaboradores e respetiva consolidação na identidade da organização (Pina & Cunha em Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Relativamente à **formação e desenvolvimento** os resultados revelam ser positivos quando os colaboradores indicam que são avaliados tendo em conta o seu desempenho, independentemente das suas características individuais. Contudo, mencionam que a organização ainda não tem atividades que consciencializem os colaboradores para temas como a diversidade.

Quanto às chefias, como ponto positivo, a maioria indica que o plano de formação inclui um módulo sobre diversidade, mas que não existe um manual de acolhimento com informação sobre a política de diversidade na organização.

Para uma boa compreensão da importância das formações e/ou programas para a organização, Holvino et al. (2004) argumentam que a utilização de formações sobre

diversidade serve para destacar a importância do tema, salientando os potenciais benefícios para a organização, tendo por objetivo captar e alcançar o interesse dos colaboradores sobre esta temática, sinalizando uma mudança no *status quo* da empresa. Deste modo, o uso de formações na organização tem como propósito criar mudanças no comportamento dos colaboradores (Holvino et al., 2004). Assim, e conforme Goldstein e Ford (2002, cit. por Kalinoski et. al., 2013), as formações e programas podem melhorar e aumentar os resultados organizacionais. Alguns estudos indicam ainda que a existência de formação sobre temas como a diversidade tem efeitos positivos nos resultados de aprendizagem dessa mesma formação (Kulik & Roberson, 2008).

De forma a estudar as questões relacionadas com características do trabalho, procurou-se explorar as **condições de trabalho**. Apesar de a análise merecer uma observação direta e mais aprofundada das práticas da empresa, verifica-se que os colaboradores mencionam que tanto a flexibilidade como as exigências das tarefas de trabalho são devidamente ajustadas a todos na organização.

Quanto aos gestores, existe alguma disparidade aquando mencionado que os colaboradores não são incluídos nas decisões acerca da distribuição de tarefas, na definição de métodos ou horários. Todavia mencionam que benefícios que envolvam as necessidades de todos os colaboradores, tais como homem/mulher; part-time/full-time; idade, teletrabalho, nível hierárquico, estado de saúde, etc., estão presentes na organização.

Evidências na literatura sugerem que para uma melhor satisfação do colaborador na estrutura organizacional onde se insere e atendendo às necessidades de cada um, boas condições de trabalho são extremamente importantes para a relação com o próprio trabalho, designadamente o nível de complexidade do trabalho, o nível de autonomia e competências necessárias para determinada tarefa; possibilidade de trabalho remoto, a partir de casa e flexibilidade horária; ambiente de trabalho positivo ao nível social, assim como a relação com os colegas, condições salariais e perspectivas de progressão de carreira adequadas; e ainda condições de trabalho ao nível físico, como a iluminação ambiente, nível e ruído, exposição a fatores de risco e aspetos ergonómicos do próprio local de trabalho (Van der Voordt, 2003; Clements- Croome, 2000; Kellihe & Anderson, 2008).

Considerando os resultados dos inquiridos, de um modo geral os colaboradores e gestores reconhecem que estas práticas estão presentes na organização. Assim, é essencial que estas práticas estejam em harmonia com a organização por forma proporcionar níveis mais elevados de produtividade e satisfação com o trabalho.

Respeitante aos resultados revelados pela dimensão da **cultura**, tanto chefias como não chefias estão em consonância quanto ao facto da organização já deter procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação. Contudo, uma percentagem elevada dos colaboradores refere que já se sentiu desconfortável na própria empresa devido a experiências de vida. Por outro lado, as chefias revelam que a organização não abrange aspetos de diversidade aquando da avaliação à satisfação dos colaboradores. Estes dados sugerem que há ainda um espaço de melhoria a considerar na empresa no que se refere ao tratamento e inclusão das diferenças individuais.

A cultura numa estrutura organizacional envolve aspetos como os valores da empresa, as crenças, a forma como os grupos de trabalho funcionam e interagem entre si, com a identidade organizacional, com a satisfação do colaborador e ainda com níveis de desempenho.

À luz dos resultados e com base na literatura, uma cultura organizacional sólida traduz-se num impacto positivo no desempenho dos colaboradores (Gordon & DiTomaso, 1992). Outros estudos indicam que organizações focadas nos colaboradores beneficiam de um maior nível de satisfação no local de trabalho (Tzeng, Ketefian & Redman, 2002).

O facto de os colaboradores referirem que já se sentiram desconfortáveis na empresa, remete para uma situação menos positiva dentro da organização e que merece ser melhor compreendida e adequadamente intervencionada. Para que uma estrutura organizacional seja coesa é essencial a existência de um local de trabalho inclusivo. Segundo Barak (2000) locais de trabalho inclusivos traduzem-se na valorização e respeito pelas diferenças individuais e grupais na organização, bem como na valorização do contributo coletivo de todos os indivíduos, independentemente das suas diferenças.

Por fim, de uma forma geral, o **recrutamento e seleção** revelou ser uma dimensão com um efeito muito positivo face às práticas e estratégias realizadas na organização. Desta forma, verificou-se que o grau de concordância dos gestores é positivo quanto à promoção de práticas e estratégias de recrutamento e seleção com base na diversidade e inclusão. Também a grande maioria dos colaboradores menciona que a organização se interessa por recrutar diferentes tipos de indivíduos.

A única forma de promover e aumentar a diversidade nas organizações é possuir práticas para recrutar candidatos diversos (Newman & Lyon, 2009). Como pista para boas práticas de recrutamento, Ehrhart e Ziegert (2005) alegam que as estratégias de recrutamento numa organização são uma das principais maneiras de os candidatos ganharem informação sobre a empresa e que uma das grandes vantagens é fazer com que os candidatos vejam a

organização como um bom local para se trabalhar. Com isto, destaca-se a importância dos colaboradores se identificarem com o local e/ou ambiente onde trabalham ou irão trabalhar, conduzindo assim ao sucesso organizacional.

## 5.2. Proposta de Intervenção

A gestão da diversidade pode ser algo benéfico para a organização. A probabilidade de sucesso pode depender de vários fatores situacionais, como a cultura organizacional, estratégias, meio ambiente e a forma de estar e trabalhar dos colaboradores (Jayne & Dipboye, 2004). Neste sentido, as organizações precisam de trabalhar em prol da diversidade, construindo uma estrutura sólida e coesa, tendo sempre em conta a promoção da inclusão de todos os atores organizacionais. Presenciar práticas de inclusão e promoção de diversidade é o reflexo de um mundo e um mercado de trabalho em mudança (Mazur, 2010). Assim, neste capítulo pretende-se abordar algumas potenciais pistas de intervenção para a Infraestruturas de Portugal, por forma a apoiar e promover o sucesso da organização.

De maneira a ser alcançado o desejável sucesso organizacional é necessário um envolvimento e compromisso de todos os atores organizacionais, desde os operacionais às chefias. Pretende-se, portanto, que a organização possa passar, primeiramente por um processo de intervenção de nível mais superficial, como ações de sensibilização e promoção da diversidade e, se e quando viável para a organização, passar por processos de intervenção mais profunda que levariam a possíveis mudanças nas políticas e práticas de gestão dos seus recursos humanos.

Suportada pelos resultados obtidos no diagnóstico elaborado e descrito neste documento, a nossa proposta de intervenção consiste, numa primeira fase, na criação de ações de sensibilização, de maneira a promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e consciencializar os colaboradores acerca da importância de se falar do tema da diversidade na organização. Desta forma, a organização poderá proceder à divulgação da informação sobre a temática da diversidade através de diversos instrumentos de comunicação, designadamente *posters*, distribuição de *flyers*, passagens de vídeos de curta duração no grande *hall* da Infraestruturas de Portugal, bem como através de instrumentos mais formais como a formação.

Para a consciencializar os colaboradores acerca do tema da diversidade, propomos o desenvolvimento de ações de formação e/ou dinâmicas de grupos, como o *focus group*, debatendo a temática, com o intuito de possibilitar a partilha de diferentes perspetivas e possíveis ideias acerca da diversidade, em particular quanto à génese das situações em que

sentem o tratamento diferencial (que referiram no questionário) e de pistas para as resoluções dessas situações.

Um dos aspetos muito sentidos por parte dos colaboradores é a identidade e proveniência organizacional (REFER/EP), sendo que é uma das grandes diferenças sentidas principalmente nas equipas de trabalho. Para tal, propomos a criação de ambientes mais inclusivos dentro das equipas; transferência de conhecimentos; uniformização de procedimentos (como a questão da assiduidade); e uniformidade de determinadas normas e regulamentações, uma vez que as atuais levam à iniquidade ao nível das condições de trabalho (ex: diferentes tipos de contrato, diferentes seguros de saúde, serviço público vs serviço privado, etc.).

Quanto à gestão dos recursos humanos, a sugestão passa pela criação de estratégias de melhoria das políticas e práticas internas da organização. Deste modo, seria possível colmatar algumas questões que tiveram mais impacto nas respostas dos colaboradores, nomeadamente ao nível das condições de trabalho, comunicação, recrutamento e seleção, cultura e formação e desenvolvimento.

Sabendo que a instituição onde foi realizado o estudo é uma organização pública, e considerando que também existem fatores externos presentes em algumas decisões organizacionais, reconhece-se que algumas mudanças poderão ter que passar por processos morosos até serem desenvolvidas e até mesmo implementadas. Contudo, e reconhecendo estas dificuldades, serão apresentadas algumas sugestões, ainda que limitadas na sua extensão e natureza, por forma a contribuir para a correção das situações verificadas como menos positivas ao nível do diagnóstico organizacional.

Relativamente às condições de trabalho, a sugestão passa pela criação de instrumentos de participação e consulta para todos os colaboradores IP. Com isto pretende-se que as chefias incluam mais os seus trabalhadores nas tomadas de decisão, na definição e atribuição de tarefas, métodos e horários. Os processos de consulta poderão ser desenvolvidos informalmente em reuniões de equipa ou de forma mais formal através de inquéritos.

Quanto à comunicação e, apesar de ter sido um dos aspetos mais positivos mencionados pelos colaboradores, sugere-se a partilha de informação através de vários instrumentos, como o *email*, os *flyers*, os posters e os cartazes. É, no entanto, de extrema importância uma reflexão acerca da abrangência das estratégias de disseminação adotadas, uma vez que uma parte dos colaboradores que operam fora da sede não têm acesso à internet. Apesar desta preocupação já existir na comunicação interna da IP, esta parece ser ainda

insuficiente quanto à sua eficácia, sendo urgente encontrar e adotar meios de comunicação que cheguem realmente a todos (por exemplo a comunicação direta oral, escrita ou via telefone por parte dos responsáveis de área aos seus trabalhadores).

Respeitante ao recrutamento e seleção, o recrutamento externo é um problema que atualmente atinge muitas empresas do setor público. O mesmo se aplica ao caso do recrutamento interno que também foi referenciado como principal problema da organização. Isto remete para a questão da formação e desenvolvimento. Ou seja, foi sentido por parte dos colaboradores grandes lacunas face à progressão de carreira. Assim, e no que respeita à implementação de práticas, torna-se complexa a resolução desta situação, pois a empresa não depende exclusivamente de si própria. Neste sentido, e em modo de análise estratégica para o futuro, antecipa-se por exemplo um muito provável gap etário na estrutura etária dos colaboradores IP, devido às fortes restrições no recrutamento que caracterizaram os últimos anos. Uma boa gestão previsional de recursos humanos implica refletir sobre as estratégias de contratação e de gestão de carreiras a adotar no momento do desbloqueio da progressão na carreira e respetiva contratação pública, bem como sobre que públicos-alvo a IP vai pretender contratar (homens vs mulheres, jovens vs seniores, etc...) para garantir o suprimento das suas necessidades e o respeito pelos critérios de diversidade.

Quanto à cultura da empresa e na tentativa de criar um ambiente mais inclusivo e também mais participativo, sugere-se a criação de caixas de sugestões, devidamente espalhadas pela organização; reuniões cíclicas com vários intervenientes, independentemente da sua função e nível hierárquico.

Todas estas práticas e políticas, embora pequenas, poderão fazer toda a diferença no dia-a-dia de cada colaborador, desenvolvendo assim uma estrutura organizacional atrativa, envolvente e participativa. Deste modo, contribuir-se-á para a satisfação dos colaboradores e sucesso organizacional.

## CONCLUSÃO

A diversidade continua a ser tema de grande importância a ser estudado no local de trabalho, já que esta representa constantes desafios no seio organizacional.

Tendo em conta o estudo exploratório realizado na Infraestruturas de Portugal, e considerando que o objetivo geral do estudo era desenvolver um diagnóstico enquanto contributo para a operacionalização dos objetivos da carta, podemos considerar que o objetivo foi alcançado.

O desenvolvimento do projeto na Infraestruturas de Portugal, enquanto instituição pública, implicou muito tempo despendido nos processos metodológicos os quais implicaram alguns procedimentos administrativos, nomeadamente, pedidos de autorização e/ou consentimento ao Presidente para a realização do estudo na IP; consentimento dos colaboradores para participarem nas entrevistas; e informação prestada aos colaboradores IP do estudo a ser realizado para posterior preenchimento dos questionários. Todo o processo, apesar de moroso, foi concluído em conformidade.

Como limitações ao estudo é importante realçar que na metodologia qualitativa, nomeadamente, as entrevistas, apesar de ser um procedimento moroso, se a amostra pudesse ser maior e abrangesse colaboradores fora da sede, alcançar-se-ia informação ainda mais rica do que a obtida. Outra limitação, também devido à duração do estudo, consiste no facto dos resultados dos questionários refletirem-se apenas a comunidade inserida na sede da IP. Apesar do questionário ter sido divulgado para toda a comunidade IP, não foram obtidas muitas respostas dos colaboradores que se encontram no terreno, espalhados por todo o território nacional, mais uma vez por falta de meios de comunicação que efetivamente consigam aceder a todos.

Assim, e para estudos futuros poder-se-ia conduzir uma pesquisa com vista a incluir colaboradores que estão constantemente descentralizados da sede IP.

Como pontos fortes do estudo, os resultados não teriam tido impacto se todos os processos e procedimentos não tivessem sido realizados com transparência, e se o relacionamento tido desde o início com os colaboradores e toda a excelente receção por parte dos mesmos não tivesse sido a melhor.

À luz dos resultados obtidos parece-nos ser necessário intervir a vários níveis, e sugere-se ainda que em estudos futuros se analise de forma mais aprofundada algumas questões. Por exemplo, realçamos a importância de se estudar mais aprofundadamente a forma como a comunicação é transmitida e chega aos colaboradores geograficamente

descentralizados; a identificação com a estrutura organizacional pós-fusão, sendo que neste momento a empresa passa por um momento de procura e reforço interior da sua própria identidade após a fusão; e ainda outro ponto importante, estudar mais aprofundadamente a questão das progressões na carreira, contratação e estrutura etária da IP.

Sendo que a diversidade é um tema que continua a ter impacto tanto positivo como negativo nas organizações, saber geri-la contribui para a promoção de ambientes seguros e de inclusão, onde todos possam ter acesso às mesmas oportunidades e desafios (Mazur, 2010).

A mudança organizacional é um processo contínuo e de sobrevivência das empresas que visa alcançar o desempenho organizacional e individual (Ferreira & Martinez, 2008). É necessário continuar a utilizar adequadamente as ferramentas existentes e aquelas que virão a ser desenvolvidas, ajudando a reduzir a desigualdade e discriminação no local de trabalho, promovendo um ambiente saudável e diversificado.

### **FONTES**

Diretiva 2000/43/EC, de 29 de Junho de 2000

Diretiva 2006/54/CE, de 5 de Julho de 2006

### **SITOGRAFIA**

Carta Portuguesa para a Diversidade. Retirado a 19 de Dezembro 2016 de:  
<http://www.cartadiversidade.pt/index.php/pagina-exemplo/>.

Infraestruturas de Portugal. Retirado a 19 de Agosto 2017 de:  
<http://www.infraestruturasdeportugal.pt/>.

Title VII of the U.S. Civil Rights Act of 1964. Retirado a 19 de Agosto 2017 de:  
<https://www.eeoc.gov/laws/statutes/titlevii.cfm>

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., Maccurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems. *Human Resource Management*, 6, 977-998.
- Barak, M. E. M. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *National Association of Social Workers, Inc.*
- Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Barnes-Farrell, J. L., Rumery, S. M., & Swody, C. A. (2002). Experimental Aging Research: An International Journal Devoted to the Scientific Study of the Aging Process. *Experimental Aging Research*, 28, 87-98.
- Basengekar, P., & Rawat, P. S. (2016). Managing Workplace Diversity: Performance of Minority Employees. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 3.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Diversity Management, Creativity and Innovation*, 2.
- Beckman, C. M., & Haunschild, P. R. (2002). Network Learning: The Effects of Partners' Heterogeneity of Experience on Corporate Acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 1, 92-124.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 7, 1166-1181.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 2, 27-40.
- Brief, A. P., & Barsky, A. (2000). Establishing a Climate for Diversity: The Inhibition of Prejudiced Reactions in the Workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 91-129.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press. Retirado de [http://www.academia.edu/16577475/Alan\\_Bryman-Social\\_Research\\_Methods\\_4th\\_Edition-Oxford\\_University\\_Press\\_2012](http://www.academia.edu/16577475/Alan_Bryman-Social_Research_Methods_4th_Edition-Oxford_University_Press_2012).
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Christian, J., Porter, L. W., & Moffitt, G. (2006). Workplace Diversity and Group Relations: An Overview. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 459-466.
- Claros-Lopez, A. (2008). Why diversity in the workplace matters. *BreakThru Magazine*, 2, 14-22.
- Clements-Croome, D. (2000). *Creating the Productive Workplace*. London, New York: E & FN Spon.
- Comissão Europeia (2014, October). Diversity Management: Implementation and Impact Amongst Diversity Charter Signatories in the European Union.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 3.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks- California: Sage Publications.
- Doerr, K. H., Mitchell, T. R., Schriesheim, C. A., Freed, T., & Zhou, X. (2002). Heterogeneity and Variability in the Context of Flow Lines. *The Academy of Management Review*, 4, 594-607.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 3, 171-190.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 2, 239-263.

Doerr, K. H., Mitchell, T. R., Schriesheim, C. A., Freed, T., & Zhou, X. (2002). Heterogeneity and Variability in the Context of Flow Lines. *The Academy of Management Review*, 4, 594-607.

Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *Academy of Management Journal*, 1, 26-49.

Ehrhar, K. H., & Ziegert, J. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 6, 901-919.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.

Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: Editora RH.

Fleury, M. T. L. (1999). The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. *Industrial Management & Data Systems*, 99, 109-114.

Fridlund, B. (1997). The Case Study as a Research Strategy. *Centre for Health Promotion Research*, 11, 3-4.

Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2007). Why Diversity Management Fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. *Hospitality Management*, 26, 974-990.

Garlb, G. (2013). Diversity Is in the Eye of the Beholder: Diversity Perceptions of Managers. *The Psychologist-Manager Journal*, 1, 18-32.

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 6.

Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 6, 0022-2380.

Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-Level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 21-40.

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*, 1, 96-107.

Helfat, C. E., Harris, D., & Wolfson, P. J. (2006). The Pipeline to the Top: Women and Men in the Top Executive Ranks of U.S. Corporations. *Academy of Management Perspectives*, 4, 42-64.

Henry, O., & Evans, A. J. (2007). Critical review of literature on workforce diversity. *African Journal of Business Management*, 072-076.

Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 3, 324 - 345.

Hillman, A. J., Shropshire, C., & Canella, A. A. (2007). Organizational Predictors of Women on Corporate Boards.

Jewson, N., & Mason, D. (1994). Race, Employment and Equal Opportunities: Towards a Political Economy and an Agenda for the 1990s. *The Editorial Board of The Sociological Review*.

Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations. *Human Resource Management*, 43, 409-424.

Kalinowski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J., & Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1076-1104.

- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 3, 419-431.
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2002). The Dynamics of positive action in UK Trade Unions: The Case of Women and Black Members. *Industrial Relations Journal*, 33, 2.
- Klein, K. J., & Harrison, D. A. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 4, 1199–1228.
- Knippenberg, D. V., 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*, 6, 1008–1022.
- Kraiger, K., & Ford, J. K. (1985). A Meta-Analysis of Ratee Race Effects in Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 1, 56-65.
- Kreitz, P. A. (2007). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *Journal of Librarianship*.
- Kulik, C. T., Perry, E. L., & Bourhis, A. C. (2000). Ironic evaluation processes: effects of thought suppression on evaluations of older job applicants. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 578-600.
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Common Goals and Golden Opportunities: Evaluations of Diversity Education in Academic and Organizational Settings. *Academy of Management Learning & Education*, 3, 309-331.
- Lambert, J. (2016). Cultural Diversity as a Mechanism for Innovation: Workplace Diversity and the Absorptive Capacity Framework. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 1.
- Larkey, L. K. (1996). The Development and Validation of the Workforce Diversity Questionnaire: An Instrument to Assess Interactions in Diverse Workgroups. *Management Communication Quarterly*, 3, 296-337.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference?. *Psychological Science in The Public Interest*, 2.
- Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, 2, 5-15.
- McKay, P. R., Avery, D. R., Liao, H., Morris, M. A. (2011). Does Diversity Climate Lead to Customer Satisfaction? It Depends on the Service Climate and Business Unit Demography. *Organization Science*, 3, 788–803.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (1996). Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups. *Small Group Research*, 2, 248-264.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 2, 402-433.
- Nair, N., & Vohra, N. (2015). Diversity and Inclusion at the Workplace: A Review of Research and Perspectives. *Indian institute of management*, 380 015.
- Neault, R. A., & Mondair, S. (2011). Supporting workplace diversity: emerging roles for employment counselors. *Journal of Employment Counseling*, 48.
- Nelson, B. (2014). The Data on Diversity. *Communications of the ACM*, 11.
- Neves, J. G., Caetano, A., & Ferreira, J. M. C. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Nielsen, S. (2010). Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies. *International Journal of Management Reviews*.

- Nweman, D. A., & Lyon, J. S. (2009). Recruitment Efforts to Reduce Adverse Impact: Targeted Recruiting for Personality, Cognitive Ability, and Diversity. *Journal of Applied Psychology*, 2, 298–317.
- O’Leary, B. J., & Weathington, B. L. (2006). Beyond the Business Case for Diversity in Organizations. *Employ Respons Rights*, 18, 283–292.
- Otaye, L. (2013). *Ties that bind: Understanding Why and How Diversity Management Relates To Black and Ethnic Minority Employees’ Experience of Organisational Life*.
- Pendry, L. F., Driscoll, D. M., Field, S. C. T. (2007). Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 27– 50.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1988). Wage Inequality and the Organization of Work: The Case of Academic Departments. *Administrative Science Quarterly*, 4, 588-606.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 6, 615-631.
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*, 3, 245-268.
- Qin, J., Muenjohn, N., & Chhetri, P. (2013). A Review of Diversity Conceptualizations: Variety, Trends, and a Framework. *Human Resource Development Review*, 2, 133 –157.
- Rafaeli, A., & Pratt, M. (1993). Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress. *The Academy of Management Review*, 1, 32-55.
- Richard, O., McMillan, A., Chadwick, K., & Dwyer, S. (2003). Employing an Innovation Strategy in Racially Diverse Workforces. *Group & Organization Management*, 1, 107-126.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 2, 212-236.
- Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3, 1-14.
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 2, 235– 251.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. M., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?. *Human Resource Management Review*, 19, 117–133.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work Attitudes and Decisions as a Function of Manager Age and Employee Age. *Journal of Applied Psychology*, 3, 529-537.
- Tellis, W. M. (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, 2, 1-14.
- Tüz, M. V., & Gümüş, M. (2010). The diversity perception and the attitudes of employees: a study on human resource professionals and hotel workers. *Ankara Üniversitesi*, 65-2.
- Tzenga, H. M., Ketefianb, S., & Redmanc, R. W. (2002). Relationship of nurses’ Assessment of Organizational Culture, Job Satisfaction, and Patient Satisfaction with Nursing Care. *International Journal of Nursing Studies*, 39, 79–84.
- Van der Voord, T. J. M. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 2, 133 – 148.
- 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*, 3, 590-602.
- Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (2000). Current Status of Diversity Initiatives in Selected Multinational Corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 1.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from start to finish*. New York, London: The Guilford Press.

Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9.

## ANEXOS

### **Anexo A – Carta Portuguesa para a Diversidade**

The Portuguese Diversity Charter has diversity as its principle, understood as the acknowledgement, respect and appreciation of the difference(s) between people, including particularly the differences related to gender identity, sexual orientation, ethnicity, religion, faith and beliefs, country of origin, culture, language, nationality, birthplace, ancestry, age, political, ideological or social orientation, marital status, family structure economic situation, health, disability, personal style and training.

Recognizing diversity in an organization enables innovation. It can have a positive impact in attracting, retaining, and promoting diverse sets of skills and it represents an added value by making the Organization itself a mirror of the society in which it operates.

Valuing the characteristics, skills and talents of each person promotes equal treatment and opportunities, fights prejudice and discrimination, and fosters a culture of inclusion based on respect for individual human beings.

A culture of Diversity contributes towards personal and professional development, efficiency and competitiveness of an organization, as well as towards the improvement of social and economic standards.

The signatory organizations of this Charter commit to diversity as an ethical imperative, as a basic principle guiding all its activities, both internally and externally, as part of its core values and its institutional identity.

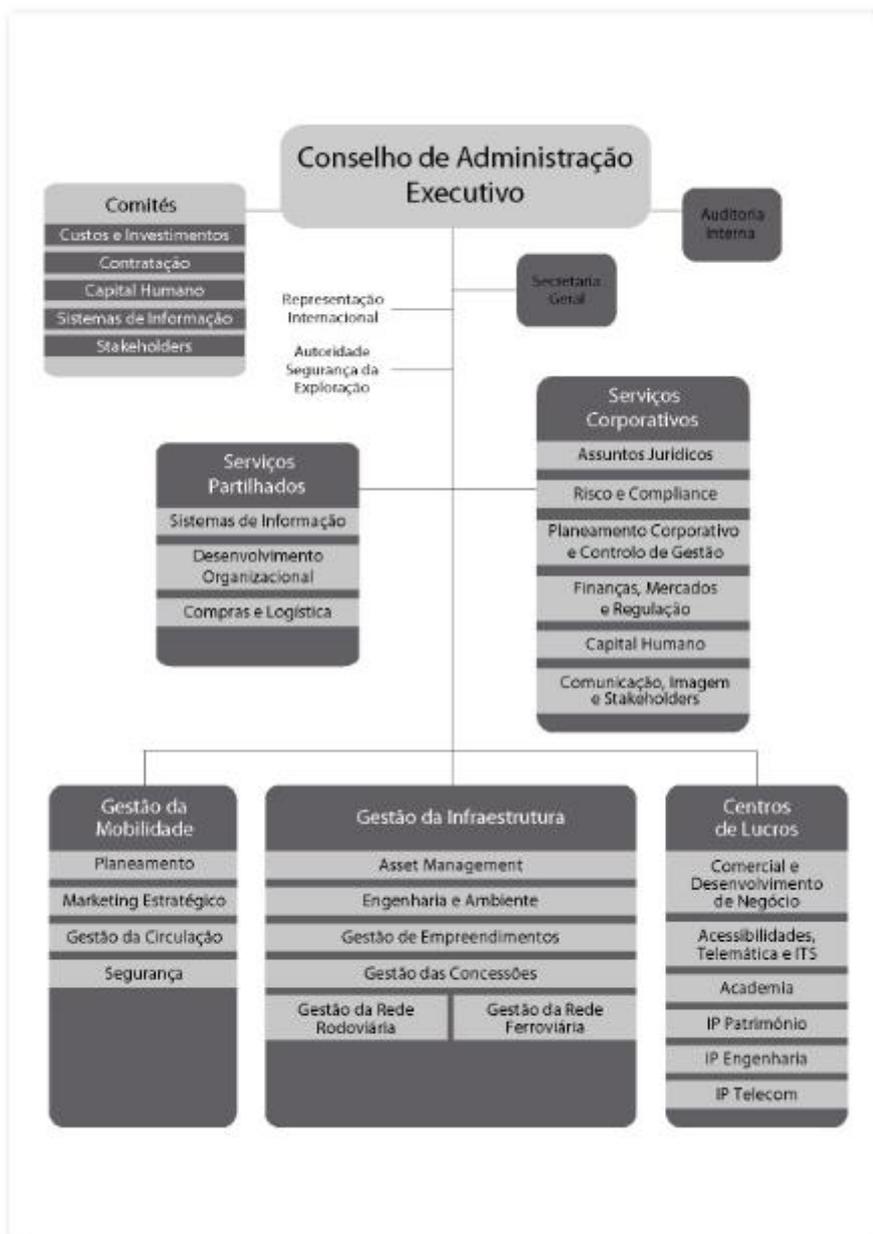
The signatory organizations are committed to:

- Endorse an enabling environment for the understanding, respect and promotion of diversity at all levels of the organization, from top management to each and every other hierarchical level;
- Develop an organizational culture based on mutual respect, recognition and appreciation of individual differences and talents;
- Promote management practices that support the principles of diversity and inclusion, with a special focus on equal treatment and opportunities in recruitment and selection processes, training and professional development, appraisal, career development and remuneration;

## Diversidade no local de trabalho

- Promote diversity as a source of learning and development in addition to economic growth, but also as a means to reach a higher more satisfying existence at an intellectual, emotional, moral and spiritual level;
- Encourage the creation of work teams based on the principles and values of the Charter, highlighting the distinctive features and the merit of each individual;
- Promote and respect diversity through methodologies, management tools and general conditions, including working hours to encourage staff development, according to their needs and distinct characteristics;
- Ensure that the Charter and the activities related to it are clearly communicated to employees, customers, suppliers, partners and society in general, in order to strengthen involvement and commitment to its principles;
- Promote opportunities for reflection, learning and development of Diversity - promoting practices, both internally and externally, sharing experiences among the various signatory organizations or at times of contact with the wider public;
- Analyze, evaluate and share the activities developed and the results achieved within the framework of this Charter, promoting their dissemination and contributing to its strengthening at national and international level.

**Anexo B – Organograma da Infraestruturas de Portugal**



## Anexo C – Capital Humano

### Capital Humano

Published on Infraestruturas de Portugal (<http://www.infraestruturasdeportugal.pt>)

---

### Capital Humano



Source URL (modified on 2016-07-20 10:23): <http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sobre-nos/organizacao/capital-humano>

## **Anexo D – Guião de Entrevista**

Esta entrevista serve fins meramente académicos, no âmbito de uma tese/projeto realizado no âmbito do Mestrado do ISCTE-IUL, para a conclusão do mesmo.

Procura-se estudar a diversidade no local de trabalho, de forma a mapear e compreender a perceção que os trabalhadores têm acerca deste tema.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. A entrevista terá uma duração de aproximadamente 45 minutos.

Agradeço a sua disponibilidade e contributo para o sucesso desta investigação.

### **Guião de Entrevista Geral:**

- 1. O que significa diversidade para si?**
- 2. Quando se fala em diversidade organizacional, em que é que pensa?**
- 3. Que razões podem levar uma organização a abordar o tema da diversidade?**
- 4. Que vantagens vê para uma organização trabalhar questões de diversidade? E concretamente na sua?**
- 5. E que desvantagens pode ter?**
- 6. Tendo em conta a definição de diversidade (a fornecer ao entrevistado), que características pensa serem as maiores fontes das diferenças entre os atuais RH da IP? (sexo, etnia, idade, formação, nível hierárquico, experiência profissional anterior, ...)**
- 7. Em que é que essas diferenças se traduzem no dia-a-dia de trabalho? (relação com chefias, subordinados e colegas)**
- 8. Acha que é relevante as pessoas da IP serem diferente ou similares a si? Acha que essas diferenças afetam os grupos de trabalho?**
- 9. Na sua opinião, como é que avalia as práticas internas da IP?**
  - a. Ao nível do recrutamento, seleção e práticas de gestão de pessoas
  - b. Ao nível do desenvolvimento profissional e progressão na carreira
  - c. Ao nível das condições de trabalho (físicas e psicossociais) e acessibilidades
  - d. Na forma como é feita a comunicação e divulgação da Carta/ partilha interna e externa de práticas e experiências
- 10. A IP desenvolve práticas ou iniciativas no âmbito da diversidade? (Pedir exemplos concretos) (aqui entram as 2 restantes dimensões da carta)**
  - a. Onde é que já ouviu falar da diversidade na IP? Faz parte dos valores e da cultura da empresa?
  - b. A gestão de topo fala sobre a diversidade? E as chefias? Estão comprometidas com o tema? Porquê que pensa isso?
- 11. Que perceção tem dessas práticas? Que tipo de contributos tiveram essas práticas?**
- 12. Que (outras) práticas podiam ser implementadas? (pedir exemplos concretos)**
- 13. Que impactos é que a diversidade pode ter para o exterior da IP? (clientes, fornecedores, etc...)**

### **Anexo E – Questionário Auto-Diagnóstico Gestão**

No âmbito de um projeto de investigação na Infraestruturas de Portugal com a colaboração do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, este questionário tem como objetivo conhecer em maior detalhe qual a opinião dos colaboradores relativamente à diversidade na sua organização. A sua colaboração neste questionário é, por isso, muito importante.

As suas respostas são anónimas e toda a informação será confidencial, pelo que lhe pedimos que seja o mais sincero possível. Salientamos que não existem respostas certas ou erradas e que o preenchimento do questionário é voluntário, pelo que poderá parar a qualquer momento.

O questionário terá a duração de cerca de 10 minutos. Agradecemos o seu tempo e esforço para terminá-lo.

Caso tenha alguma questão sobre este estudo que gostasse de ver esclarecida, por favor não hesite em contactar a equipa de investigação:

- Mariana Correia: [mmcas111@iscte.pt](mailto:mmcas111@iscte.pt)

- Sara Ramos: [sara.ramos@iscte.pt](mailto:sara.ramos@iscte.pt)

**Nota:** Segundo a Carta Portuguesa para a Diversidade, a diversidade é entendida como o reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação.

**Compromisso**

**Tendo presente a definição de diversidade anterior, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A organização assume o compromisso e a promoção da diversidade ao nível da gestão de topo e outros níveis hierárquicos						
2. A organização contempla, de forma explícita, nos documentos estratégicos ( <i>ex. missão, valores, planos, regulamentos, etc.</i> ) a diversidade enquanto valor						
3. A organização possui um programa/planeamento formal para implementar e apoiar a diversidade no local de trabalho						
3.1. A gestão de topo está ativamente envolvida (i.e., com responsabilidades definidas)						
3.2. Foram nomeadas uma ou mais pessoas para gerirem a sua implementação						
3.3. Foi atribuído um orçamento próprio para as iniciativas de promoção da diversidade						
4. A organização não estabeleceu objetivos concretos relativos à diversidade no local de trabalho						

Se respondeu 1 ou 2 na afirmação 4, por favor indique quais: *[por exemplo a definição de objetivos concretos no que respeita às questões demográficas relacionadas com o processo de recrutamento]*

**Compromisso**

**Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A organização revê e avalia os resultados dos seus processos por forma a identificar melhorias na integração da diversidade nas suas políticas e práticas						
2. A organização integra nos seus relatórios de gestão a temática da diversidade						
3. A organização ausculta os/as seus/as colaboradores/as para identificar as suas necessidades e/ou atitudes face à diversidade						
4. A organização não partilha os resultados relacionados com a diversidade junto das/os suas/seus colaboradoras/es						
5. Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em:						
a. Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade						
b. Inovação e criatividade						
c. Maior motivação e eficiência						
d. Vantagem competitiva em relação a outras organizações						
e. Eficiência económica e rentabilidade						
f. Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente						
g. Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços						
6. A organização audita os seus processos para avaliar a integração/conformidade da diversidade <i>[por exemplo audita processos de avaliação de desempenho e progressão de carreira para identificar e corrigir eventuais enviesamentos]</i>						

7. A organização tem práticas/procedimentos documentados para gerir a diversidade <i>[por exemplo um Código de Ética e de Conduta]</i>							
---	--	--	--	--	--	--	--

Se respondeu 3 ou 4 na afirmação 7, por favor indique quais:

### Comunicação

**Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4		5	6
1. A minha organização possui um plano de comunicação para a diversidade							
2. Existe na minha organização um processo para garantir que a comunicação evita estereótipos							
3. A comunicação interna não está acessível a todos/as os/as colaboradores/as							
4. É feita uma avaliação sobre o modo a comunicação é transmitida por forma a identificar potenciais pontos de melhoria							
5. Existem na organização instrumentos para comunicar as iniciativas para a diversidade <i>[por exemplo Newsletter; Intranet; Comunicação aos clientes, fornecedores, Stakeholders; etc...]</i>							
6. Os resultados das avaliações relativas à diversidade são públicos e/ou reportados <i>[por exemplo, eventos, redes sociais, reporte anual]</i>							

**Formação e Desenvolvimento**

**Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. Existe um plano de formação para todos/as os/as colaboradores						
2. O plano de formação inclui um módulo relacionado com a diversidade						
3. Foram introduzidas na organização atividades e ferramentas para a sensibilização e aumento de consciência sobre a diversidade <i>[por exemplo workshops, seminários, team building, designação de uma pessoa de contacto em casos de discriminação ou bullying, etc...]</i>						
4. O acolhimento/integração de novas/os colaboradoras/es não prevê informação acerca da política da diversidade da organização						
5. Os planos de desenvolvimento de carreira têm em consideração a diversidade dos/as colaboradores/as						
6. Os planos de desenvolvimento de carreira dirigem-se efetivamente a todas/os as/os colaboradoras/es						
7. Existem programas de formação diferenciados para chefias e colaboradores/as acerca da gestão da diversidade						
8. A minha organização audita regularmente os processos de RH (avaliação de desempenho, identificação de potencial, acesso à formação e progressão), no sentido de identificar e minimizar eventuais enviesamentos nos critérios						

**Condições de Trabalho**

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A flexibilidade existente adequa-se a todas/os (idade, sexo, deficiência, formação académica...) <i>[exemplos: tempo parcial, trabalho a partir de casa, horários flexíveis]</i>						
2. As estratégias para conciliação trabalho-vida adequam-se às necessidades de todos/as <i>[exemplos: cuidar dos filhos, cuidar dos pais, dedicar-se a hobbies/interesses; responsabilidades políticas/sindicais/cívicas]</i>						
3. As tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características individuais (temporárias ou permanentes) dos/as colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação)						
4. Os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho são ajustados às características e necessidades (temporárias ou permanentes) individuais dos/as colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação)						
5. Os/As colaboradores/as não são ativamente envolvidos/as na distribuição de tarefas, métodos e/ou horários						
6. Os benefícios existentes abrangem as necessidades de todos/as os/as colaboradores/as (homem/mulher; part-time/full-time; idade, teletrabalho, nível hierárquico, estado de saúde)						
7. Os critérios de evolução salarial não são os mesmos para todos/as						
8. As fontes de iniquidade salarial são identificadas e eliminadas						

**Cultura**

**Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. Existe na organização uma prática/cultura de valorização, promoção e inclusão da diversidade de cada pessoa						
2. Na rotina diária de trabalho, tanto colaboradores/as como chefias agem de acordo com os valores da diversidade na organização						
3. Existem iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão						
4. A organização tenta tirar partido da capacidade e potencial das/dos suas/seus colaboradoras/es e das equipas						
5. A organização não considera aspetos da diversidade quando avalia a satisfação dos/as colaboradores/as						
6. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação						
7. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características						

**Recrutamento e Seleção**

**Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A organização promove práticas de recrutamento e seleção de pessoas com base em princípios de diversidade e inclusão						
2. A organização não promove anúncios de ofertas de emprego que respeitem a diversidade						
3. A organização procura aumentar o seu potencial recrutando diferentes tipos de colaboradores/as						
4. A diversidade dos/as colaboradores/as reflete as características da comunidade onde a organização se insere (clientes, utentes, utilizadores/as, voluntárias/os, comunidades envolventes)						
5. As características das/os candidatas/os são consideradas no processo de recrutamento e seleção enquanto impulsionadoras para adequar as condições de trabalho						
6. Os métodos usados no processo de recrutamento e seleção não são sensíveis às necessidades específicas dos/as candidatos/as						
7. A organização realiza entrevistas de saída aos colaboradores/as onde procura identificar eventuais causas relacionadas com questões de discriminação						
8. Os perfis de recrutamento e seleção abarcam as características individuais dos/as candidatos/as, no sentido de promover equidade nas oportunidades						
9. Os/As colaboradores/as responsáveis pelo recrutamento e seleção frequentam ações de formação (internas ou externas) sobre diversidade						

## Diversidade no local de trabalho

Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Habilitações:

- 9.º ano ou inferior
- 10.º ano a 12.º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na Infraestruturas de Portugal?

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**Obrigada pela sua participação!**

## **Anexo F – Questionário Auto-Diagnóstico Colaboradores**

No âmbito de um projeto de investigação na Infraestruturas de Portugal com a colaboração do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, este questionário tem como objetivo conhecer em maior detalhe qual a opinião dos colaboradores relativamente à diversidade na sua organização. A sua colaboração neste questionário é, por isso, muito importante.

As suas respostas são anónimas e toda a informação será confidencial, pelo que lhe pedimos que seja o mais sincero possível. Salientamos que não existem respostas certas ou erradas e que o preenchimento do questionário é voluntário, pelo que poderá parar a qualquer momento.

O questionário terá a duração de cerca de 10 minutos. Agradecemos o seu tempo e esforço para terminá-lo.

Caso tenha alguma questão sobre este estudo que gostasse de ver esclarecida, por favor não hesite em contactar a equipa de investigação:

- Mariana Correia: [mmcas111@iscte.pt](mailto:mmcas111@iscte.pt)

- Sara Ramos: [sara.ramos@iscte.pt](mailto:sara.ramos@iscte.pt)

**Nota:** Segundo a Carta Portuguesa para a Diversidade, a diversidade é entendida como o reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação.

**Compromisso**

**Tendo presente a definição de diversidade anterior, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
8. A organização promove a diversidade junto de todas as pessoas						
9. Tenho uma visão da estratégia da organização para incluir a diversidade no local e trabalho [ <i>exemplos: missão, valores, planos, regulamentos, etc.</i> ]						
10. Acredito que existe um tratamento justo dos/as colaboradores/as independentemente das suas características						
11. Sinto que somos todos/as responsáveis pela promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho						
12. Acredito que a organização atua eficazmente perante qualquer situação de discriminação						
13. Acho que posso ter consequências negativas caso reporte algum tipo de tratamento injusto/discriminação						
14. A organização procura identificar as minhas necessidades e/ou atitudes relativamente à diversidade						
15. A organização não tem iniciativas e/ou projetos relacionados com a diversidade						

Se respondeu 1 ou 2 por favor na afirmação 8 indique quais:

Diversidade no local de trabalho

**Compromisso**

	1	2	3	4		5	6
1. Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em:							
a. Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade							
b. Inovação e criatividade							
c. Maior motivação e eficiência							
d. Vantagem competitiva em relação a outras organizações							
e. Eficiência económica e rentabilidade							
f. Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente							
g. Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços							

**Comunicação**

**Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4		5	6
1. Tenho conhecimento da adesão da organização à Carta Portuguesa para a diversidade							
2. Recebo informação sobre a diversidade [ <i>exemplos: newsletter, intranet...</i> ]							
3. Sinto-me à vontade para falar abertamente sobre conflitos, abusos ou discriminação na organização							
4. A organização não partilha com as/os colaboradoras/os informação relacionada com a diversidade							

**Formação e Desenvolvimento**

**Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A organização realiza formações sobre a diversidade para todos/as os/as colaboradores/as						
2. Sinto que todas/os têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e de formação						
3. A organização não tem atividades que consciencializam os colaboradores/as para a diversidade						
4. Sou avaliado/a de acordo com o meu desempenho, independentemente da idade, género, nacionalidade ou outras características						

**Condições de Trabalho**

**Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

1. A flexibilidade existente adequa-se a todas/os (idade, sexo, deficiência, formação...) [exemplos: tempo parcial, trabalho a partir de casa, horários flexíveis]						
2. As estratégias para conciliação trabalho-vida adequam-se às necessidades de todos/as [exemplos: cuidar dos filhos, cuidar dos						

## Diversidade no local de trabalho

<i>pais, dedicar-se a hobbies/interesses; responsabilidades políticas/sindicais/cívicas]</i>							
3. Quando é necessário, as tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características dos/as colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação)							
4. Os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho são ajustados às características e necessidades (temporárias ou permanentes) individuais dos/das colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação...)							
5. Os/as colaboradores/as participam na distribuição de tarefas, nos métodos e/ou horários							
6. Os benefícios existentes abrangem as necessidades de todas/os as/os colaboradoras/os (homem/mulher; part-time/full-time; idade, teletrabalho, nível hierárquico, estado de saúde...)							
7. Os critérios de evolução salarial são os mesmos para todos/as							

## Cultura

**Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A organização não valoriza nem promove a expressão da diversidade de cada pessoa						
2. Na rotina diária de trabalho, tanto colaboradores/as como chefias agem de acordo com os valores da diversidade na organização						
3. Existem iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão						
4. A organização tenta tirar partido da capacidade e potencial das/dos suas/seus colaboradoras/es e das equipas						
5. A organização não considera aspetos da diversidade quando avalia a satisfação dos/as colaboradores/as						

## Diversidade no local de trabalho

6. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação						
7. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características						
8. O meu responsável hierárquico respeita as diferenças individuais, valorizando o contributo de todos/as						
9. Senti-me desconfortável na organização devido a:						
Experiências de vida						
Sexo						
Formação académica						
Etnia, nacionalidade						
Cultura						
Religião						
Identidade de género						
Orientação sexual						
Idade						
Ser sindicalizado						
Deficiência						
Papel familiar						
Estado de saúde						
Orientação política						
Outros: _____						

**Recrutamento & Seleção**

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. A organização não promove práticas de recrutamento e seleção que respeitem os princípios da diversidade e inclusão						
2. A organização promove anúncios de ofertas de emprego que respeitam a diversidade						
3. A organização procura recrutar diferentes tipos de colaboradores/as (sexo, idade, nacionalidade, religião, ...)						
4. A diversidade dos/as colaboradores/as reflete as características da comunidade onde a organização se insere (clientes, utentes, utilizadores/as, voluntárias/os, comunidades envolventes)						
5. A organização é vista por clientes, fornecedores ou outros/as parceiros/as como um bom local para trabalhar, devido à forma como trata a diversidade						

Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

Sexo:

- Masculino
- Feminino

## Diversidade no local de trabalho

Habilitações:

- 9.º ano ou inferior
- 10.º ano a 12.º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na Infraestruturas de Portugal?

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**Obrigada pela sua participação!**

**Anexo G – Dicionário de Análise**

<b>Dimensões</b>	<b>Categorias</b>
<b>Conceito Diversidade</b>	Género
	Idade
	Formação Académica
	Etnia
	Religião
	Orientação Sexual
<b>Práticas Internas</b>	Iniciativas
	Implementação
<b>Políticas, estratégias e práticas de diversidade na organização</b>	Comunicação/Divulgação
	Condições de Trabalho
	Recrutamento Externo
	Desenvolvimento e Progressão na Carreira
<b>Importância do Tema</b>	Vantagens
	Desvantagens
<b>Diversidade em Contexto Organizacional</b>	Características da Atividade
	Fusão
	Género
	Idade

**Anexo H – Resultados – Questionário Colaboradores****Tabela 12 – Resultados Dimensão Compromisso**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q13_8invertida recode	331	1,00	5,00	2,8459	1,21996
Tendo presente a definição de diversidade anterior, indique o seu grau de concordância relativamente...-1. A organização promove a diversidade junto de todas as pessoas	333	1	6	3,12	,865
Tendo presente a definição de diversidade anterior, indique o seu grau de concordância relativamente...-2. Tenho uma visão estratégica da organização para incluir a diversidade no local e trabalho (exemplos: missão, valores, planos, regulamentos, etc.)	333	1	6	3,08	,950
Tendo presente a definição de diversidade anterior, indique o seu grau de concordância relativamente...-3. Acredito que existe um tratamento justo dos/as colaboradores/as independentemente das suas características	333	1	5	2,92	,873
Tendo presente a definição de diversidade anterior, indique o seu grau de concordância relativamente...-4. Sinto que somos todos/as responsáveis pela promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho	333	1	6	3,50	,693

Diversidade no local de trabalho

Tendo presente a definição de diversidade anterior, indique o seu grau de concordância relativamente...-5. Acredito que a organização atua eficazmente perante qualquer situação de discriminação	333	1	5	3,04	1,043
Tendo presente a definição de diversidade anterior, indique o seu grau de concordância relativamente...-6. Acho que posso ter consequências negativas caso reporte algum tipo de tratamento injusto/discriminação	333	1	6	2,54	1,118
Tendo presente a definição de diversidade anterior, indique o seu grau de concordância relativamente...-7. A organização procura identificar as minhas necessidades e/ou atitudes relativamente à diversidade	333	1	6	2,85	1,263
Se respondeu "Discordo Totalmente" ou "Discordo" na afirmação 8, por favor indique quais:	0				
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9. Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em:	333	1	6	3,99	1,315

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.1. Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade	333	1	5	3,38	,626
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.2. Inovação e criatividade	333	1	5	3,32	,667
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.3. Maior motivação e eficiência	333	1	5	3,30	,769
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.4. Vantagem competitiva em relação a outras organizações	333	1	6	3,28	,801

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.5. Eficiência económica e rentabilidade	333	1	6	3,23	,873
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.6. Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente	333	1	6	3,30	1,030
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.7. Maior satisfação dos clientes a nível dos serviços	333	1	6	3,33	,969
Valid N (listwise)	0				

**Tabela 13 – Resultados Dimensão Comunicação**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q23_12invertida recode	331	1,00	5,00	3,2205	1,12667
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -1. Tenho conhecimento da adesão da organização à Carta Portuguesa para a diversidade	333	1	5	3,15	1,163
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -2. Recebo informação sobre a diversidade (exemplos: newsletter, intranet,)	333	1	6	2,81	1,055

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -3. Sinto-me à vontade para falar abertamente sobre conflitos, abusos ou discriminação na organização	333	1	5	2,90	,871
Valid N (listwise)	331				

**Tabela 14 – Resultados Dimensão Formação e Desenvolvimento**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -1. A organização realiza formações sobre a diversidade para todos/as os/as colaboradores/as	333	1	6	2,96	1,285
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -2. Sinto que todas/os têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e de formação	333	1	6	2,74	,916
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -4. Sou avaliado/a de acordo com o meu desempenho, independentemente da idade, género, nacionalidade ou outras características	333	1	6	3,11	,991
Q3_3invertido recode	333	1,00	5,00	3,0721	1,18254
Valid N (listwise)	333				

**Tabela 15 – Resultados Dimensão Condições de Trabalho**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -1. A flexibilidade existente adequa-se a todas/os (idade, sexo, deficiência, formação académica.) (exemplos: tempo parcial, trabalho a partir de casa, horários flexíveis)	333	1	5	2,78	1,049
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -2. As estratégias para conciliação trabalho-vida adequam-se às necessidades de todos/as (exemplos: cuidar dos filhos, cuidar dos pais, dedicar-se a hobbies/interesses; responsabilidades políticas/sindicais/cívicas)	333	1	5	2,63	1,032
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -3. Quando é necessário, as tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características dos/as colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação)	333	1	5	2,94	1,110

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -4. Os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho são ajustados às características e necessidades (temporárias ou permanentes) individuais dos/das colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação...)	333	1	5	2,74	1,056
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5. Os/as colaboradores/as participam na distribuição de tarefas, nos métodos e/ou horários	333	1	6	2,62	1,059

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -6. Os benefícios existentes abrangem as necessidades de todas/os as/os colaboradoras/os (exemplos: homem/mulher; part-time/full-time; idade, teletrabalho, nível hierárquico, estado de saúde)	333	1	6	2,74	1,128
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -7. Os critérios de evolução salarial são os mesmos para todos/as os/as colaboradores/as	333	1	6	2,48	1,270
Valid N (listwise)	333				

**Tabela 16 – Resultados Dimensão Cultura**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q4_1invertida recode	332	1,00	5,00	3,1807	1,14659
Q4_5invertida recode	332	1,00	5,00	2,8313	1,10554
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -2. Na rotina diária de trabalho, tanto colaboradores/as como chefias agem de acordo com os valores da diversidade na organização	333	1	5	3,01	,988
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -3. Existem iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão	333	1	5	2,65	1,148

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -4. A organização tenta tirar partido da capacidade e potencial das/os suas/seus colaboradoras/es e das equipas	333	1	5	2,68	,958
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -6. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação	333	1	5	3,52	1,158
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -7. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características	333	1	6	3,02	1,150
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -8. O meu responsável hierárquico respeita as diferenças individuais, valorizando o contributo de todos/as os/as colaboradores/as	333	1	6	3,20	,855

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9. Senti-me desconfortável na organização devido a:	333	1	6	3,44	1,932
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.1. Experiências de vida	333	1	6	2,24	1,323
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.2. Sexo	333	1	6	2,03	1,273
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.3. Formação académica	333	1	6	2,18	1,266
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.4. Etnia, nacionalidade	333	1	6	1,98	1,280

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.5. Cultura	333	1	6	2,05	1,270
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.6. Religião	333	1	6	2,01	1,294
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.7. Identidade de género	333	1	6	2,06	1,318
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.8. Orientação sexual	333	1	6	2,08	1,392
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.9. Idade	333	1	6	2,13	1,235

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.10. Ser sindicalizado	333	1	6	2,71	1,762
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.11. Deficiência	333	1	6	2,60	1,782
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.12. Papel familiar	333	1	6	2,28	1,334
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.13. Estado de saúde	333	1	6	2,18	1,328
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9.14. Orientação política	333	1	6	2,27	1,406

**Tabela 17 – Resultados Dimensão Recrutamento e Seleção**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q5_1_invertida recode	321	1,00	5,00	2,8972	1,37569
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -2. A organização promove anúncios de ofertas de emprego que respeitam a diversidade	333	1	6	3,68	1,348
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -3. A organização procura recrutar diferentes tipos de colaboradores/as (exemplos: sexo, idade, nacionalidade, religião,)	333	1	6	3,48	1,357

## Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -4. A diversidade dos/as colaboradores/as reflete as características da comunidade onde a organização se insere (clientes, utentes, utilizadores/as, voluntárias/os, comunidades envolventes)	333	1	6	3,39	1,127
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5. A organização é vista por clientes, fornecedores ou outros/as parceiros/as como um bom local para trabalhar, devido à forma como trata a diversidade	333	1	6	3,45	1,201
Valid N (listwise)	321				

**Tabela 18 – Resultados Dimensão Compromisso**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q5_4invertida recode	11	1,00	4,00	3,4545	1,03573
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -1. A organização revê e avalia os resultados dos seus processos por forma a identificar melhorias na integração da diversidade nas suas políticas e práticas	11	2	5	3,18	1,079
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -2. A organização integra nos seus relatórios de gestão a temática da diversidade	11	2	5	3,36	,924
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -3. A organização ausculta os/as seus/as colaboradores/as para identificar as suas necessidades e/ou atitudes face à diversidade	11	2	5	2,91	,831
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5. Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em:	11	3	6	4,09	1,300
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5.1. Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade	11	3	4	3,64	,505

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5.2. Inovação e criatividade	11	2	4	3,18	,603
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5.3. Maior motivação e eficiência	11	2	4	3,18	,603
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5.4. Vantagem competitiva em relação a outras organizações	11	3	4	3,18	,405
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5.5. Eficiência económica e rentabilidade	11	2	6	3,36	1,027
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5.6. Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente	11	2	6	3,55	1,036
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5.7. Maior satisfação dos clientes aos nível dos serviços	11	2	6	3,45	1,036

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -6. A organização audita os seus processos para avaliar a integração/conformidade da diversidade (por exemplo audita processos de avaliação de desempenho e progressão de carreira para identificar e corrigir eventuais enviesamentos)	11	2	6	3,73	1,489
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -7. A organização tem práticas/procedimentos documentados para gerir a diversidade (por exemplo um Código de Ética e de Conduta)	11	2	4	3,45	,688
Valid N (listwise)	11				

***Tabela 19 – Resultados Dimensão Comunicação***

## Diversidade no local de trabalho

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q7_3invertida recode	11	1,00	5,00	3,5455	1,12815
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -1. A minha organização possui um plano de comunicação para a diversidade	11	2	5	3,27	1,009
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -2. Existe na minha organização um processo para garantir que a comunicação evita estereótipos	11	2	5	3,00	1,095

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -4. É feita uma avaliação sobre o modo como a comunicação é transmitida por forma a identificar potenciais pontos de melhoria	11	2	5	3,82	1,250
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5. Existem na organização instrumentos para comunicar as iniciativas para a diversidade (por exemplo Newsletter; Intranet; Comunicação aos clientes, fornecedores, Stakeholders; etc)	11	2	4	3,55	,688
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -6. Os resultados das avaliações relativas à diversidade são públicos e/ou reportados (por exemplo, eventos, redes sociais, reporte anual)	11	2	5	3,45	1,036
Valid N (listwise)	11				

**Tabela 20 – Resultados Dimensão Formação e Desenvolvimento**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -1. Existe um plano de formação para todos/as os/as colaboradores/as	11	3	4	3,55	,522
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -2. O plano de formação inclui um módulo relacionado com a diversidade	11	2	5	3,91	1,221
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -3. Foram introduzidas na organização atividades e ferramentas para a sensibilização e aumento de consciência sobre a diversidade (por exemplo workshops, seminários, team building, designação de uma pessoa de contacto em casos de discriminação ou bullying, etc.)	11	2	5	3,27	,905

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -4. O acolhimento/integração de novas/os colaboradoras/es não prevê informação acerca da política da diversidade da organização	11	1	6	3,82	1,662
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5. Os planos de desenvolvimento de carreira têm em consideração a diversidade dos/as colaboradores/as	11	2	5	3,09	1,375
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -6. Os planos de desenvolvimento de carreira dirigem-se efetivamente a todas/os as/os colaboradoras/es	11	2	5	3,36	1,027

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -7. Existem programas de formação diferenciados para chefias e colaboradores/as acerca da gestão da diversidade	11	2	5	2,82	1,168
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -8. A minha organização audita regularmente os processos de RH (avaliação de desempenho, identificação de potencial, acesso à formação e progressão), no sentido de identificar e minimizar eventuais enviesamentos nos critérios	11	2	5	3,45	1,214
Valid N (listwise)	11				

**Tabela 21 – Resultados Dimensão Condições de Trabalho**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q9_5invertida recode	11	1,00	5,00	3,5455	1,03573
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -1. A flexibilidade existente adequa-se a todas/os (idade, sexo, deficiência, formação académica,) (por exemplo: tempo parcial, trabalho a partir de casa, horários flexíveis)	11	1	4	2,82	,982

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -2. As estratégias para conciliação trabalho-vida adequam-se às necessidades de todos/as (por exemplo: cuidar dos filhos, cuidar dos pais, dedicar-se a hobbies/interesses; responsabilidades políticas/sindicais/cívicas)	11	2	5	2,73	1,009
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -3. As tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características individuais (temporárias ou permanentes) dos/as colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação)	11	2	5	3,18	,751

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -4. Os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho são ajustados às características e necessidades (temporárias ou permanentes) individuais dos/as colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação)	11	2	5	3,09	,831
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -6. Os benefícios existentes abrangem as necessidades de todos/as os/as colaboradores/as (por exemplo: homem/mulher; part-time/full-time; idade, teletrabalho, nível hierárquico, estado de saúde)	11	2	5	3,27	1,104
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -7. Os critérios de evolução salarial não são os mesmos para todos/as os/as colaboradores/as	11	1	5	3,09	1,375
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -8. As fontes de iniquidade salarial são identificadas e eliminadas	11	1	5	3,09	1,514
Valid N (listwise)	11				

**Tabela 22 – Resultados Dimensão Cultura**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q10_5invertidda recode	11	3,00	5,00	3,5455	,68755
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -1. Existe na organização uma prática/cultura de valorização, promoção e inclusão da diversidade de cada pessoa	11	2	3	2,91	,302
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -2. Na rotina diária de trabalho, tanto colaboradores/as como chefias agem de acordo com os valores da diversidade na organização	11	2	5	3,18	,751
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -3. Existem iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão	11	2	4	2,82	,751
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -4. A organização tenta tirar partido da capacidade e potencial das/dos suas/seus colaboradoras/es e das equipas	11	2	4	3,00	,447

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -6. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação	11	3	4	3,36	,505
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -7. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características	11	2	4	2,91	,539
Valid N (listwise)	11				

**Tabela 23 – Resultados Dimensão Recrutamento e Seleção**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q11_2invertida recode	9	1,00	5,00	3,2222	1,56347
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -1. A organização promove práticas de recrutamento e seleção de pessoas com base em princípios de diversidade e inclusão	11	2	6	3,73	1,489
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -3. A organização procura aumentar o seu potencial recrutando diferentes tipos de colaboradores/as	11	1	6	3,18	1,601

## Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -4. A diversidade dos/as colaboradores/as reflete as características da comunidade onde a organização se insere (clientes, utentes, utilizadores/as, voluntárias/os, comunidades envolventes)	11	2	5	3,18	,982
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -5. As características das/os candidatas/os são consideradas no processo de recrutamento e seleção enquanto impulsionadoras para adequar as condições de trabalho	11	2	5	3,45	1,036

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -6. Os métodos usados no processo de recrutamento e seleção não são sensíveis às necessidades específicas dos/as candidatos/as	11	1	5	3,00	1,414
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -7. A organização realiza entrevistas de saída aos colaboradores/as onde procura identificar eventuais causas relacionadas com questões de discriminação	11	2	5	3,55	1,440

Diversidade no local de trabalho

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -8. Os perfis de recrutamento e seleção abarcam as características individuais dos/as candidatos/as, no sentido de promover equidade nas oportunidades	11	2	6	3,64	1,362
Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: -9. Os/As colaboradores/as responsáveis pelo recrutamento e seleção frequentam ações de formação (internas ou externas) sobre diversidade	11	2	5	3,91	1,136
Valid N (listwise)	9				