



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

DIVERSIDADE, *ENGAGEMENT* E LIDERANÇA INCLUSIVA:
A PERCEÇÃO DE INCLUSÃO DOS COLABORADORES DE
UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

SARA ISABEL CORTINHAS DE CARVALHO

OUTUBRO - 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

DIVERSIDADE, *ENGAGEMENT* E LIDERANÇA INCLUSIVA:
A PERCEÇÃO DE INCLUSÃO DOS COLABORADORES DE
UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

SARA ISABEL CORTINHAS DE CARVALHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

OUTUBRO – 2018

Agradecimentos

A realização desta dissertação contou com importantes apoios e incentivos que tornaram este sonho uma realidade e aos quais estarei eternamente grata.

Gostaria de agradecer à Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo pela sua orientação, disponibilidade, pelo saber que me transmitiu, pelas opiniões e críticas, pela total colaboração no solucionar de dúvidas e problemas que foram surgindo ao longo da realização deste trabalho e por me incentivar a fazer mais e melhor.

À empresa de telecomunicações que tive a oportunidade de integrar, pelos conhecimentos transmitidos e pelo apoio demonstrado. Um agradecimento especial à minha colega e amiga Tânia pela compreensão e paciência ao longo desta etapa.

Aos meus Pais e Irmã, porque antes deste passo estavam eles e por se preocuparem, desde cedo, em me inculcaram o sentido de responsabilidade e persistência.

Aos meus amigos pela amizade, carinho, apoio e compreensão demonstrados durante este percurso, nunca me deixando desistir e provando de que era capaz.

Muito obrigada!

Colocar os objetivos no papel é dar corda aos nossos sonhos.

Marcio Kuhne

Resumo

A diversidade da força de trabalho é, cada vez mais, uma realidade, tornando mercados e empresas mais diversificados, complexos e competitivos. As organizações devem, por isso, procurar abordagens e práticas que se materializem numa gestão eficaz da diversidade, uma vez que esta atua positivamente no *engagement* dos colaboradores e gera maior desempenho, contribuindo para o alcance da vantagem competitiva.

Assim, este estudo procurou analisar a influência das práticas de diversidade no *engagement* dos colaboradores no local de trabalho, avaliando o efeito que a perceção de inclusão pode ter nesta relação. Procurou-se, ainda, explorar de que forma o papel desempenhado pelos líderes influencia a relação entre as práticas de diversidade e o *engagement*, bem como a construção da perceção de inclusão dos colaboradores. O *locus* empírico da investigação foi uma empresa de telecomunicações, em Lisboa, onde se recorreu a uma metodologia quantitativa, utilizando a técnica do inquérito por questionário. A amostra reúne 238 inquiridos, correspondendo aproximadamente a 24% do total de colaboradores da sede da Empresa.

Os resultados demonstraram que a perceção positiva sobre as práticas de diversidade e o *engagement* dos colaboradores se encontram significativamente correlacionados, sendo que a perceção de inclusão medeia esta relação. Constata-se, também, que o líder inclusivo influencia positivamente a perceção de inclusão dos colaboradores. Por fim, os resultados contrariam a literatura apresentada, na medida em que a existência de uma liderança inclusiva não modera a relação entre as práticas de diversidade e o *engagement* dos colaboradores no local de trabalho.

Palavras-Chave: Diversidade, Perceção de Inclusão, *Engagement*, Liderança Inclusiva, Empresa de Telecomunicações

Abstract

Taking into account the current global demographic trends and forecasts, diversity of the workforce is increasingly becoming a reality, allowing markets and companies to become more diversified, complex and competitive. Organizations should therefore seek approaches and practices that materialize in effective diversity management, since it acts positively on employee work engagement and generates greater performance, contributing to the achievement of competitive advantage.

This study aims to analyse the influence of diversity practices on employee work engagement, evaluating the perceived inclusion effect may have on this relationship. It was also explored how the leaders' role influences the correlation between diversity practices and engagement, as well as the building of an inclusion perception on employees. This research was carried out at a telecommunication company's headquarters in Lisbon, where a quantitative methodology was used through a questionnaire survey technique. The final sample gathers 238 respondents, the equivalent to approximately 24% of the total employees at the company's headquarters.

The obtained results showed that positive perceptions about diversity practices and employee work engagement are significantly correlated, with inclusion perceptions mediating this relationship. It is also noticed that an inclusive leader positively influences the inclusion perception of the employees. Finally, the results contradict the presented literature, insofar as the existence of an inclusive leadership does not moderate the relationship between diversity practices and employee work engagement.

Keywords: Diversity, Inclusion Perception, Engagement, Inclusive Leadership, Telecommunication's Company

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Revisão de Literatura	3
2.1. Diversidade e Inclusão (D&I).....	3
2.1.1. A Gestão da Diversidade nas Organizações	4
2.1.2. A Importância da Perceção de Inclusão.....	6
2.2. <i>Engagement</i>	9
2.2.1. Antecedentes e Consequências	11
2.2.2. D&I e a relação com o <i>Engagement</i>	13
2.3. O Papel da Liderança na D&I.....	16
2.3.1. A Liderança Inclusiva e o <i>Engagement</i>	19
3.1. Metodologia	20
3.2. Caracterização da Empresa e da Amostra.....	21
3.3. Instrumento	24
Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados	25
4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas	25
4.2. Análise Descritiva das Escalas.....	26
4.3. Associação entre variáveis.....	26
4.3.1. Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Escalas e Subescalas	26
4.3.2. Análise de correlações entre Escalas e Subescalas	29
4.4. Análise das Hipóteses	29
Capítulo 5 – Considerações Finais	33
5.1. Conclusões Gerais e Contribuições do Estudo	33

5.2. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras.....	36
Referências Bibliográficas.....	38
Anexos	45
Anexo 1 – Escalas do Questionário	45
Anexo 2 – Resultados Estatísticos	47

Índice de Figuras

Figura 1 - Antecedentes e Resultados da Inclusão.....	8
Figura 2 - Média Nacional e Internacional nos Níveis de Engagement no Trabalho	11
Figura 3 - Proposta de Modelo Conceptual	20

Índice de Tabelas

Tabela I - Caracterização dos Participantes.....	23
--	----

Lista de Abreviaturas

D&I – Diversidade e Inclusão

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EUA – Estados Unidos da América

GRH – Gestão de Recursos Humanos

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

Capítulo 1 – Introdução

A globalização, a internacionalização de mercados, a inclusão de um maior número de mulheres empregadas, a coexistência de várias gerações em contexto profissional e o esforço para uma maior integração de minorias em relação à etnia, orientação sexual, religião e deficiência despoletaram uma crescente heterogeneidade no mercado de trabalho e nas organizações, tornando-os ambientes cada vez mais diversificados, complexos e altamente competitivos (Urbabcovà et al., 2016).

A diversidade influencia todas as dinâmicas empresariais e, portanto, é necessário que as organizações implementem políticas e práticas que apoiem e incluam todos os indivíduos (Bourke, Garr, Berkel & Wong, 2017). Assim, uma gestão eficaz da diversidade atua, de forma positiva no *engagement*¹ dos colaboradores, gerando um maior desempenho individual e organizacional e permitindo o alcance da vantagem competitiva (Downey, Werff, Thomas & Plaut, 2015). Contudo, apesar das empresas começarem a encarar a diversidade e inclusão (D&I) como um ponto de destaque nas orientações estratégicas, as práticas adotadas nem sempre têm os efeitos desejados (Ferdman, 2017). Apesar dessas práticas e políticas de gestão de diversidade fornecerem uma base para uma organização inclusiva, isto é, um ambiente onde pessoas de todas as identidades se sentem valorizadas, motivadas e *engaged* (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018), um programa de diversidade só é bem-sucedido se existir um sentido de inclusão percebido pelos colaboradores (Mor Barak et al., 2016).

Neste sentido, acredita-se que os líderes, através de um estilo de liderança inclusiva, representem um *key actor* para colmatar a diferença entre o que é dito e a realidade

¹ Consiste na junção de conceitos entre o envolvimento, dedicação e empenho. Dado que estas palavras isoladas não contêm todo o sentido do vocábulo *engagement*, optou-se por manter a palavra em Inglês. É um termo intercambiável com *personal engagement*, *role engagement*, *work engagement*, *employee engagement* e *job engagement* (Carasco-Saul, Kim & Kim, 2015).

concreta, auxiliando na integração das práticas e políticas na cultura organizacional, na desmitificação do preconceito e, assim, na construção da perceção de inclusão dos colaboradores (Muir & Hoyland, 2015), contribuindo para o aumento do desempenho e do mencionado *engagement* (Blomme et al., 2015).

A presente investigação procura, então, estudar a relação entre as práticas de diversidade e o *engagement* dos colaboradores no contexto específico de uma empresa de telecomunicações, avaliando o efeito que a perceção de inclusão pode ter nesta relação. Procurou-se, ainda, explorar de que forma o papel desempenhado pelos líderes influencia a relação entre as práticas de diversidade e o *engagement*, investigando se os mesmos contribuem para a construção da perceção de inclusão dos colaboradores e analisou-se a influência das variáveis sociodemográficas nos constructos em estudo.

Esta dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro corresponde à presente introdução, que aborda o enquadramento do tema e os objetivos da investigação. O segundo capítulo procura descrever a importância da gestão da diversidade e da perceção de inclusão dos colaboradores para o sucesso dos programas de diversidade e onde serão, também, apresentados os fundamentos teóricos do *engagement*, bem como os seus antecedentes e consequências, sendo desenvolvida a potencial relação entre o *engagement* e a diversidade. Este capítulo é, ainda, dedicado à liderança, mais especificamente ao estilo inclusivo e sua relação com o *engagement*. O terceiro expõe a metodologia de investigação, bem como a caracterização da empresa e da amostra. O quarto capítulo analisa e interpreta os resultados obtidos e, por último, no capítulo cinco, serão abordadas as principais conclusões, especificando as contribuições do estudo, limitações e recomendações para investigações futuras.

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

2.1. Diversidade e Inclusão (D&I)

Segundo Jonsen, Maznevski e Schneider (2011), o conceito de diversidade emergiu na Europa em 1990 e foi importado dos EUA. Mateescu (2017) define diversidade como o resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo sistema social. As diferenças manifestadas podem recair nas dimensões de raça, etnia, género, orientação sexual, classe social, idade, estado civil, competências, crenças políticas ou religiosas, educação, bem como em outras ideologias. Madera (2017), Gotsis e Kortezi (2015), Thomas e Ely (1996) corroboram este entendimento, referindo-se à diversidade como o grau em que um grupo de trabalho ou organização é heterogéneo em relação aos atributos pessoais e funcionais.

Mateescu (2017) classifica as diferenças apresentadas em duas dimensões. A “diversidade visível” descreve as diferenças humanas que são inatas ao ser humano – por exemplo, idade, etnicidade, género ou qualidades físicas. A segunda dimensão, a “diversidade invisível”, é constituída por elementos subjetivos, tais como a cultura, crenças religiosas, personalidade, competências, valores, perceções e habilitações académicas. Dobusch (2017) salienta que a diversidade visível representa uma base preferencial para estereótipos e preconceitos comparativamente à diversidade invisível.

De facto, o mundo encontra-se em mudança e com ele muda também o contexto organizacional e a forma como percebemos acontecimentos, pessoas e processos de trabalho. À medida que a diversidade no local de trabalho aumenta, também os esforços de pesquisa se vão intensificando, porém, a investigação nos últimos 30 anos mostrou pouco consenso sobre o que constitui diversidade ou como afeta processos e resultados

organizacionais (Phillips, K. & O'Reilly, 1998; Jonsen, Maznevski & Schneider, 2011; Mor Barak, 2014; Gotsis & Kortezi, 2015; Mateescu, 2017).

Alguns dos efeitos positivos da diversidade organizacional repercutem-se na aprimoração da inovação e criatividade, no aumento da reputação, produtividade, qualidade, *engagement* dos membros e na eficácia na resolução de problemas (Chung et al., 2016; Torrington et al., 2011; Polzer, Milton & Swann, 2003). Ainda que menos referenciado, Bae, Sabharwal, Smith & Berman (2017) defendem a diversidade como promotora da inclusão e aceitação no local de trabalho. Por outro lado, alguns investigadores referem que a diversidade abarca apenas consequências negativas, defendendo a existência de uma influência prejudicial nos resultados organizacionais – particularmente através de perdas de processos, aumento de conflitos, diminuição da integração social, inibição dos processos de tomada de decisão e resistência à mudança (Sacco & Schmitt, 2005; Shore et al., 2011; Chryssochoou, 2014).

Assim, para suprir os potenciais efeitos negativos e alavancar as vantagens de diversidade, é importante examinar abordagens para melhorar o ambiente de trabalho e a inclusão de todos os colaboradores (Mor Barak et al., 2016), sendo que uma gestão eficaz da diversidade é imprescindível nesse processo (Shore et al., 2018).

2.1.1. A Gestão da Diversidade nas Organizações

A diversidade e a forma como esta influencia, atualmente, todas as dinâmicas empresariais materializa um conjunto de desafios e oportunidades para membros, gestores e líderes, que acreditam ser cada vez mais importante existir uma adaptação das organizações à mesma (Urbabcovà et al., 2016). Contudo, esta pode ser vista como um recurso ou obstáculo ao alcançar de metas estipuladas. Esta é a razão pela qual a Gestão precisa de competências especiais para gerir a diversidade, tornando-a numa vantagem

competitiva (Howarth & Andreouli, 2016). Assim, “a gestão da diversidade consiste num conjunto de ações destinadas a gerir a diversidade, de forma a promover relações de trabalho amigáveis e produtivas” (Jonsen, Maznevski & Schneider, 2011:39).

A nível da União Europeia, a gestão da diversidade é considerada um pilar importante da Estratégia Europa 2020 (European Commission, 2014). Isto é devido à crença de que, através de uma gestão eficaz da diversidade, as organizações conseguem extrair o máximo potencial de forças de trabalho diversificadas (Henderson, 2014). Nesta perspetiva, são várias as organizações que começam a desenvolver uma série de práticas e intervenções, tais como o aumento da representação numérica de colaboradores provenientes de grupos vulneráveis, *mentoring*, programas de equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional e outras políticas favoráveis à família (Böehm & Bruch, 2014).

A gestão da diversidade é, então, o primeiro passo (ou um precursor) para a criação de ambientes inclusivos (Sabharwal, 2014), caracterizados por Ferdman (2017:235) “como uma cultura que conecta cada funcionário à organização; incentiva a colaboração, flexibilidade e justiça; e aproveita a diversidade em toda a organização para que todos os indivíduos possam participar e contribuir com todo o seu potencial”. Portanto, enquanto que a gestão da diversidade se foca na demografia organizacional, a inclusão concentra-se na remoção de barreiras para permitir alto desempenho de todos os colaboradores (Roberson, 2006).

Porém, a gestão da diversidade e a prática da inclusão transparecem, em muitas organizações, um *gap* entre aquilo que são as políticas e o que é realizado (Bourke et al., 2017). Várias explicações surgiram para essa disparidade como, por exemplo, as

qualidades de liderança prototípicas² necessárias para uma gestão eficaz ou a adoção de práticas inclusivas simplesmente devido às tendências legislativas globais relativas à anti-discriminação, que obrigam as empresas a adotar tais políticas (Shore et al., 2018).

Gotsis e Grimani (2016) revelam que esta lacuna pode ser a causa da criação de ambientes de trabalho hostis e discriminatórios, onde a exclusão social é praticada. Entre as práticas de exclusão, contam-se a omissão de oportunidades profissionais, redes informativas, participação em equipas, investimento dos recursos humanos, cargos de poder ou envolvimento na tomada de decisões como resultado de afiliação a uma minoria ou grupo desfavorecido (Ponzoni, Ghorashi & Van der Raad, 2017).

A gestão da diversidade, embora seja um aspeto integral da inclusão, ignora a dinâmica e os resultados da exclusão (Kulkarni, Boehm & Basu, 2016). Por isso, Ferdman (2017), Nishii e Rich (2014) dizem ser imperativo existir uma consciencialização em toda a organização acerca da importância da criação de ambientes inclusivos, uma vez estes estão positivamente correlacionados com o desempenho e o *engagement* dos colaboradores. A literatura (e.g. Mor Barak, 2014) defende a ligação das políticas de gestão da diversidade a um clima inclusivo, a partir de um papel ativo dos líderes, com o objetivo de criar um clima de cooperação e de eliminar o *gap* supracitado para o sucesso de toda a organização.

2.1.2. A Importância da Perceção de Inclusão

Um programa de diversidade é bem-sucedido se comunicar os seus objetivos, for enquadrado estrategicamente e interiorizado por todos os membros de uma organização (Madera, Dawson, & Neal, 2017). Para além disso, há que equacionar a perceção de

² Capacidade de reagir ao imprevisto, prevenindo comportamentos e reações e criando possíveis soluções. Ao prototipar as suas respostas, o líder antecipa-se aos demais, conseguindo transmitir as suas ideias com mais clareza, demonstrando protagonismo, execução, e aumentando as oportunidades de ser bem-sucedido (Shore et al., 2018).

inclusão que os colaboradores experimentam em relação aos programas de diversidade (Mor Barak et al., 2016).

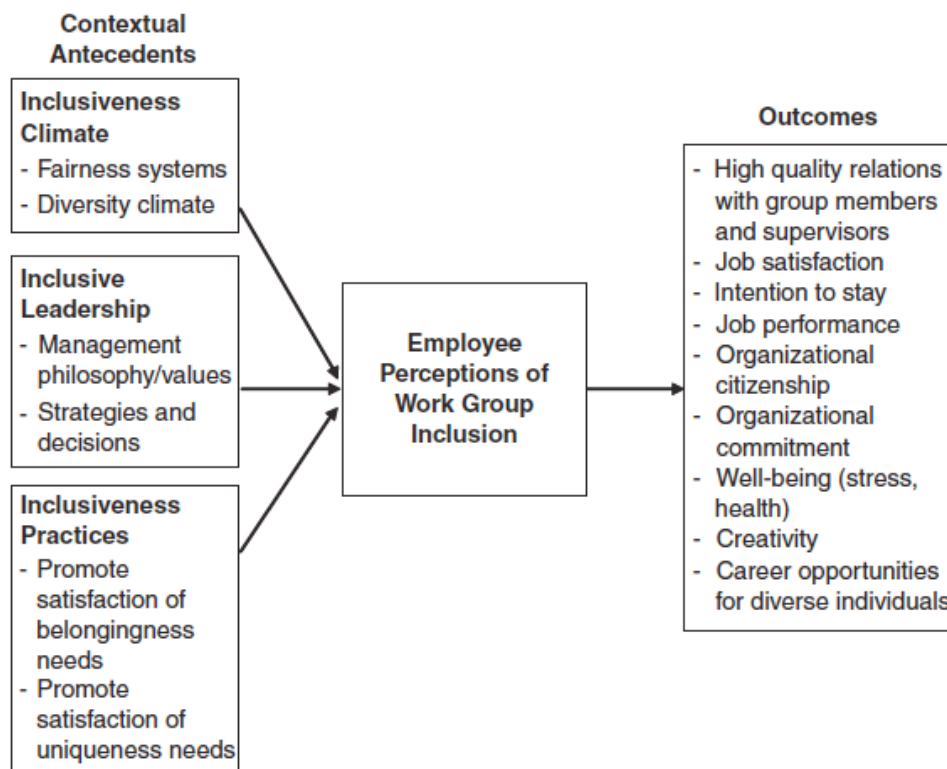
A diversidade influi diretamente nos processos organizacionais e relacionamentos interpessoais, sendo que os colaboradores experimentam o sentido de inclusão quando se sentem parte de um grupo ou até da organização, tendo acesso a informações, recursos e segurança, percebendo práticas de integração social e de emprego justas, e possuindo a capacidade de influenciar processos de tomada de decisão (Mor Barak, 2014; Stoermer et al., 2016). Nesta sequência, quando os indivíduos têm uma perceção positiva das práticas gerais de diversidade e de inclusão, a probabilidade de as práticas serem mais eficazes e gerarem um clima de confiança aumenta (Roberson, 2006). Para além disso, essa perceção positiva tem impacto direto no *engagement* (Simons, 2017), desempenho (Bae et al., 2017), compromisso organizacional (Whiston & Robison, 2014), satisfação no trabalho e bem-estar (Bakker, Demerouti & Lieke, 2012), bem como diminuição do stress e intenções de *turnover* (Hwang & Hopkins, 2015).

As práticas e políticas de gestão da diversidade fornecem, assim, uma base para uma organização inclusiva. No entanto, se esse é o único meio pelo qual a organização manifesta o compromisso com a diversidade, os colaboradores que são membros de grupos de identidade social historicamente marginalizados não experimentarão a inclusão. Por isso, as práticas de diversidade só têm o efeito desejado se existir um sentido de inclusão percebido pelos colaboradores (Roberson, 2006).

A perceção dos colaboradores é, assim, encarada como uma intervenção que pode influenciar a eficácia das práticas de gestão da diversidade, bem como os comportamentos adotados (Shore et al., 2018). A Figura 1 explana os fatores de contexto organizacional que podem contribuir para a perceção de inclusão e os

resultados daí refletidos. A existência de práticas de inclusão, o estabelecimento de um clima de confiança e de uma liderança inclusiva constituem antecedentes para que se gere uma inclusão organizacional percebida (percepções positivas) e para que exista apoio dos colaboradores às políticas organizacionais e às medidas de gestão de diversidade (Shore *et al.*, 2018; Todd & Galinsky, 2014).

Figura 1 - Antecedentes e Resultados da Inclusão



Fonte: Adaptado de Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart & Singh, 2011:1276

Uma organização inclusiva é, portanto, aquela que trata de incluir todos os colaboradores, mudando processos os empresariais necessários para incorporar as perspectivas de todos nos principais objetivos da organização (Ferdman, 2017). Da mesma forma, a promulgação de práticas e políticas deve refletir-se em todos os níveis hierárquicos e, assim, contribuir para um clima de inclusão, percepção de inclusão dos

colaboradores e retenção e expansão de talentos dentro da organização, traduzindo todo o processo explicado na Figura 1 (Nishii, & Rich, 2014; Shore et al., 2011).

2.2. *Engagement*

A atual composição sociodemográfica dos mercados e das empresas, marcados por um ambiente cada vez mais heterogéneo e altamente competitivo exige um conjunto de estratégias não só para recrutar e reter os funcionários, *but for engaging their hearts and minds together* (Lockwood, 2007:2). Segundo Bourke et al. (2017), a existência de uma correlação positiva entre o *engagement* e a elevada produtividade dos funcionários fez com que as empresas começassem a atribuir especial relevância àquele conceito.

Nos últimos anos, várias têm sido as definições do termo *engagement*, sendo que a primeira surgiu com Khan (1990), que o introduziu como *Personal Engagement*, um conceito base para as investigações posteriores. O constructo é caracterizado pelo total envolvimento físico, cognitivo e emocional do trabalhador durante o desempenho das suas funções (Khan, 1990). Por isso, este só se reflete quando existe envolvimento físico na medida em que se apresentam elevados níveis de resistência física, aliado à necessidade de estarem cognitivamente concentrados e emocionalmente motivados no desempenho das suas funções (Abu-Shamaa et al., 2015).

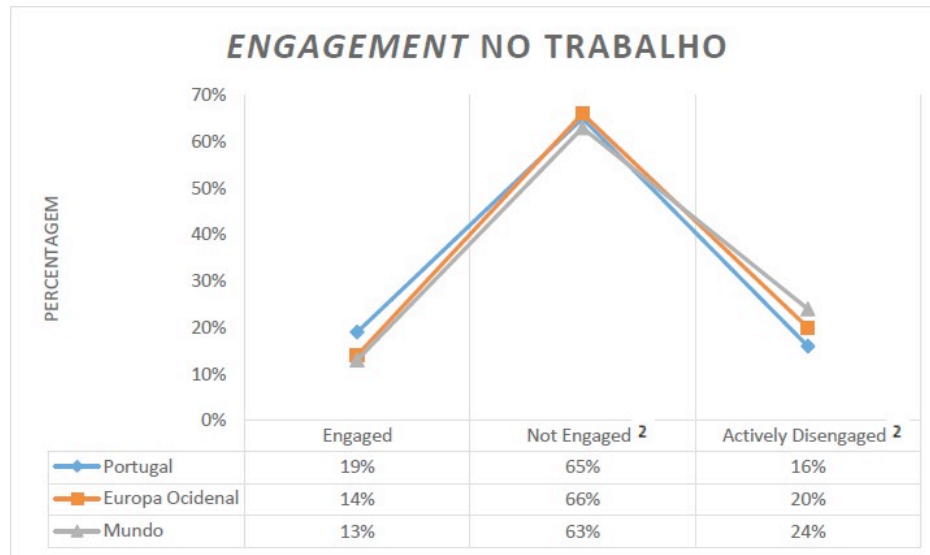
Com o crescente interesse em operacionalizar o conceito, Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002) decompõem o *engagement* em três dimensões: (1) o *vigor*, que se caracteriza pela manifestação de altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho, que se reflete através do esforço adicional e na persistência para chegar aos objetivos pretendidos, independentemente de eventuais adversidades que possam surgir; (2) a *dedicação*, que se materializa no nível de envolvimento, traduzido em entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio permanente do profissional com o seu

trabalho; (3) e a *absorção*, que é descrita pelo estado de emersão e total envolvimento nas tarefas desempenhadas, e remete para elevados níveis de concentração, de satisfação, prazer e felicidade.

O conceito também pode ser definido como um estado de espírito positivo e satisfatório, caracterizado pela energia, envolvimento e empenho. Estes contribuem para a autorrealização, aumento das motivações pessoais e persistência profissional, refletindo o balanço ideal entre a esfera afetiva e cognitiva do indivíduo (Vartiainen et al., 2016; Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

A importância conferida ao *engagement* não assenta exclusivamente no facto de constituir um dos impulsionadores mais importantes do sucesso dos negócios (Strom, Sears, & Kelly, 2014) e uma das ferramentas para o alcance da vantagem competitiva (Nasomboon, 2014). O crescente foco que lhe é conferido decorre também de razões económicas, tais como redução dos custos, dos índices de turnover e consequente aumento dos lucros (Timms et al., 2015).

Uma investigação realizada por Gallup (2013), na qual participaram 94 países, indicou que, entre 2011 e 2012, Portugal evidenciou uma percentagem de *engagement* acima da média relativamente à alcançada pelos países da Europa Ocidental e do mundo. Todavia, verificou-se que a percentagem de trabalhadores “not engaged” era bastante superior à dos trabalhadores “engaged”. Salienta-se que o *engagement* é influenciado pela experiência de envolvimento de outra pessoa indicando o potencial de contágio social (Bakker, et al., 2012), porém este estudo destacou Portugal como o país onde os profissionais se contagiam menos uns aos outros, a este respeito.

Figura 2 - Média Nacional e Internacional nos Níveis de *Engagement* no trabalho

Fonte: Gallup (2013:34)³

Assim, os resultados do estudo de Gallup (2013), explanados na Fig. 2, tornam imprescindível a implementação de estratégias focadas na promoção do *empowerment* dos colaboradores e na fomentação do *engagement* (Oswick, 2015), pois colaboradores com elevados níveis de *engagement* estão intelectual e emocionalmente vinculados com a empresa e seus valores, demonstrando proatividade na criação dos próprios recursos de trabalho e no auxílio aos colegas para a conquista dos objetivos organizacionais (Bakker, et al., 2012).

2.2.1. Antecedentes e Consequências

São vários os autores que procuraram identificar antecedentes do *engagement*, sendo que fatores como perceção de apoio social dos colegas e chefias e o *feedback* decorrente do desempenho (Santhosh & Baral, 2015), a autonomia e rotatividade de funções

³ *Not engaged* é o termo atribuído a um conjunto de colaboradores que manifestam sinais de exaustão, menor energia e tornam-se mais cínicos, menos envolvidos e menos produtivos no trabalho; *Actively Disengaged* é a denominação aplicada à infelicidade e incapacidade de atribuição de energia dos trabalhadores no desempenho das suas tarefas diárias, como também na disseminação desse estado de espírito pelos seus colegas, desencorajando um bom desempenho dos mesmos (Gallup, 2013).

(Bakker et al., 2014), aposta em *coaching* e oportunidades de Formação e Desenvolvimento (F&D) facilitam o *engagement* dos colaboradores (Alheiji et al., 2016). Também pesquisas anteriores expuseram que tanto os recursos de trabalho disponibilizados, como as condições dadas para criação de recursos pessoais facilitam esse sentimento (Bakker et al., 2011; Garg, 2014). Por sua vez, a percepção de justiça, atribuição de recompensas e reconhecimento, a carga de trabalho e valores organizacionais são igualmente, antecedentes do *engagement* (Downey et al., 2015), assim como o fluxo de comunicações internas (Mishra, Boynton, & Mishra, 2014) e estilos de liderança (Hansen, Byrne, & Kiersch, 2014).

Karanges et al. (2014) identifica três fatores que promovem o *engagement* no trabalho: o incentivo à participação e partilha de ideias (e.g. processos de tomada de decisão); o *feedback* proporcionado sobre o desempenho individual e organizacional; e a percepção de uma liderança comprometida em preservar o vínculo colaborador-organização (o chamado “contrato psicológico”).

Existindo, então, as condições necessárias para o seu surgimento, o *engagement* no trabalho reflete-se em inúmeros benefícios, tanto a nível individual como organizacional (Garg, 2014). Colaboradores com elevados níveis de *engagement* experimentam resultados positivos tais como felicidade e entusiasmo (Pleasant, 2017), melhor saúde (física e psicológica), satisfação no trabalho (Kahn, 1990), comprometimento organizacional (Whiston & Robison, 2014), capacidade de iniciativa e comportamento proactivo (Bakker et al., 2012) e transferência desse *engagement* para os outros trabalhadores, passando pela adoção de comportamentos de cidadania organizacional (Blomme, Kodden, & Beasley-Suffolk, 2015). Perante o exposto, pode-se afirmar que os profissionais com elevados níveis de *engagement* adaptam-se mais facilmente à

mudança, são empreendedores, motivados e gostam do que fazem (Pleasant, 2017). Além disso, pesquisas sugerem que os elevados níveis de *engagement* têm implicações na retenção (Shuck, Twyford, Reio, & Shuck, 2014), aprendizagem e no desempenho do indivíduo e da organização - satisfação do cliente, lucratividade, produtividade e segurança (Carasco-Saul, Kim & Kim, 2015).

2.2.2. D&I e a relação com o *Engagement*

A diversidade impacta em diversas esferas das dinâmicas empresariais, sendo uma delas o *engagement* dos colaboradores no local de trabalho (Downey et al., 2015). Por isso, é necessário que as empresas entendam a importância de potenciar as características de ambientes diversos, envolvendo todos os colaboradores na concretização de objetivos individuais e organizacionais (Simons, 2017).

Embora pesquisas anteriores tenham determinado que as práticas de diversidade podem mitigar os efeitos negativos da discriminação e aumentar o desempenho dos colaboradores no local de trabalho, a ligação entre a gestão da diversidade e a percepção de inclusão ao *engagement* ainda foi pouco explorada (Sharma & Sharma, 2015). Estes dois constructos sempre foram encarados como considerações separadas para as organizações, sendo que a D&I significava ampliar os horizontes e o alcance da organização, enquanto o *engagement* no trabalho se focava no máximo potencial dos colaboradores, geralmente sem pensar em diferenças que pudessem impactar a realidade e a percepção de *engagement* (Clarke, 2015).

Porém, investigações recentes contrariam essa abordagem inicial confirmando que as práticas de diversidade de uma organização têm um relacionamento direto com o *engagement* dos colaboradores, revelando que uma não pode ser bem-sucedida sem a outra (Downey et al., 2015) e, portanto, devem ser preocupações organizacionais

inegavelmente síncronas (Clarke, 2015). Pleasant (2017) acrescenta que os atuais ambientes de trabalho extremamente diversificados e competitivos obrigam, cada vez mais, as organizações a fomentar novas abordagens para atingir a máxima eficácia e eficiência no desempenho individual e organizacional, otimizando processos e as potencialidades de um capital humano com diferentes características, apostando no comprometimento e *engagement* de todos os colaboradores. Nesta sequência, constata-se que a diversidade é um dos antecedentes do *engagement*, o qual deve ser aproveitado como uma estratégia e uma ferramenta para o alcance da vantagem competitiva, motivando e envolvendo todos para atingir o máximo desempenho.

Dado o impacto da diversidade no *engagement* dos colaboradores bem como nos seus níveis de satisfação e motivação, Shuck, Collins, Rocco e Diaz (2016) defendem que os líderes devem estabelecer uma ligação colaborador-líder e criar um ambiente de trabalho onde se possa envolver os interesses de todos os colaboradores e a integração de todos nas dinâmicas da empresa, fomentando o sentimento de inclusão na organização. Assim, a criação de um ambiente de trabalho diverso e inclusivo fornece espaço para que, independentemente de quaisquer diferenças, todos possam desempenhar as suas tarefas com a máxima eficácia e eficiência, construindo relações de confiança e fortalecendo os canais de comunicação (Simons, 2017).

Khan (1990:703) acrescenta que os colaboradores apresentam elevados níveis de *engagement* quando se sentem num ambiente de trabalho promotor de: a) segurança, manifestada pelo conforto da pessoa, que deriva das relações interpessoais, da dinâmica entre grupos e intergrupos, dos estilos de liderança e das normas processuais e organizacionais; b) de significado, na medida em que se sentem valorizados pelo trabalho realizado; c) e de disponibilidade, caracterizada pela acessibilidade dos

recursos físicos e psicológicos associados ao trabalho. Portanto, locais de trabalho verdadeiramente diversos e inclusivos são de facto organizações mais bem-sucedidas e impulsionam o *engagement* dos colaboradores (Shuck, et al., 2014).

Eisenberger (1986) recorreu à teoria da troca social, para explicar o vínculo que o colaborador desenvolve com a organização. Segundo o autor, as expectativas de reciprocidade caracterizam esta relação, onde o colaborador se compromete a alcançar os objetivos organizacionais e a organização se responsabiliza a cumprir as obrigações legais, morais e financeiras dos seus trabalhadores, honrando o contrato psicológico. Neste sentido, as práticas de diversidade podem ser um sinal de que a organização se importa com a justiça interpessoal, igualdade de oportunidades e bem-estar dos colaboradores, apoiando as suas diferenças individuais (Sharma & Sharma, 2015). Estes, por sua vez, retribuem com maior empenho e *engagement*.

Também a congruência entre valores organizacionais e individuais dos colaboradores é muito importante na determinação dos níveis de *engagement*. Segundo Khan (1990), quando os indivíduos verificam que as suas expectativas em relação às tarefas e à organização não estão de acordo com os seus próprios valores e objetivos, estes sentem-se desvalorizados e menos dispostos a comprometerem-se com as suas funções profissionais, não existindo, assim, o *fit* pretendido. Portanto, a perceção de esforços organizacionais para apoiar todas as formas de diversidade tem impacto direto no aumento dos níveis de *engagement* de todos os colaboradores, se essas políticas forem coerentes com os valores do próprio funcionário (Muir & Hoyland, 2015).

As práticas de diversidade dentro de uma organização agem como um sinal do seu compromisso de apoiar colaboradores de todas as origens, pois a perceção de um clima inclusivo impacta diretamente no desempenho de todos os colaboradores (Shore et al.,

2018), bem como no *engagement* no trabalho e intenções de rotatividade (Ariani, 2014).

É importante salientar que, apesar de pesquisas anteriores ressaltarem que as práticas de diversidade têm influência no *engagement* apenas de minorias, Downey et al. (2015) refutam essa premissa, incluindo as percepções de políticas e práticas reais integrantes da gestão da diversidade de uma organização, como influenciadoras do desempenho de todos os indivíduos e não apenas dos pertencentes a categorias historicamente minoritárias. Timms et al. (2015) corroboram esta tese, referindo que as práticas de diversidade não só têm uma relação positiva com o *engagement* de grupos minoritários, mas que essa relação existe entre todos os colaboradores também.

Portanto, Muir e Hoyland (2015) concluem que o *engagement* dos colaboradores tem tendência a ser melhorado pelas práticas de diversidade de uma empresa, sendo que um clima de inclusão fornece um mecanismo subjacente através do qual as práticas de diversidade transmitem seus efeitos positivos no *engagement*.

Nesta sequência, são enunciadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1. A percepção positiva dos colaboradores sobre as práticas de diversidade influencia positivamente o seu nível de *engagement*.

Hipótese 2. A percepção de inclusão medeia a relação entre as práticas de diversidade e o *engagement* dos colaboradores no local de trabalho.

2.3. O Papel da Liderança na D&I

Apesar do tema D&I começar a ganhar espaço no delinear das estratégias organizacionais, a existência de um *gap* entre a adoção de políticas de gestão da diversidade e os respectivos resultados condicionam o alcance da vantagem competitiva (Shore et al., 2018). Vários investigadores começam a reconhecer a importância da filosofia de gestão de topo na incorporação das práticas e políticas de diversidade numa

organização (eg. Blomme et al., 2015; Guillaume, Dawson, Otaye-Ebede, Woods & West, 2017, Santhosh & Baral, 2015), uma vez que, segundo Choi, Tran e Park (2015), os colaboradores são fortemente influenciados pelos seus líderes nas suas percepções e comportamentos. A liderança é, portanto, considerada um elemento chave que auxilia na integração das práticas de diversidade e leva a consequências desejáveis, como o desempenho organizacional, *engagement* ou o bem-estar (Blomme et al., 2015).

Uma vez que a era da diversidade como uma iniciativa ‘*check the box*’ de propriedade do DRH acabou (Sabharwal, 2014), os líderes devem assumir a responsabilidade e orientar os colaboradores para diminuir a distância entre o que é dito e o impacto real (Gotsis & Grimani, 2016). A solução mais popular é a formação, normalmente na área de gestão da diversidade, liderança e competências de gestão (Alhejji et al., 2016; Madera, 2017), mas embora essas intervenções sejam úteis, parece não ser suficiente para estimular colaboradores e mudar atitudes (Henderson, 2014).

A pesquisa evidencia que uma das maiores fontes de preconceito nas empresas é a falta de diversidade de pensamento (Bourke et al., 2017). Por isso, as organizações devem considerar fazer mudanças estruturais e provocar o contacto dos executivos com o mundo da discriminação para estes criarem uma compreensão de como o preconceito afeta a tomada de decisões (Shore et al., 2018). Existindo um afastamento de esforços meramente programáticos, removendo fatores que levam à discriminação e tendência, dando aos gestores uma linguagem para discutir preconceitos e responsabilizando-os, as organizações avançam, assim, para a incorporação progressiva da diversidade na cultura organizacional (Bourke et al., 2017).

Torna-se importante salientar que as atuais características do contexto organizacional marcado pela instabilidade, diversidade e competitividade refletem o

facto de não existir um estilo ou uma combinação de estilos de liderança específica que atue na incorporação das práticas de diversidade na organização e, simultaneamente, no aproveitamento das diferenças para garantir o máximo desempenho (Ghadi et al., 2013). Contudo, Muir e Hoyland (2015) sugeriram que a desmistificação do *bias*, a integração das práticas na cultura organizacional e a construção da perceção de inclusão dos colaboradores pode ser alcançada pelo exercício de um estilo específico de liderança – a liderança inclusiva – pois Shuck e Herd (2012) afirmaram que um foco do líder em atender às necessidades dos funcionários é crucial *to creating an engaged workforce*.

Assim, o estilo de liderança inclusiva consiste em “líderes que exibem abertura, acessibilidade e disponibilidade nas suas interações com os seguidores” (Carmeli et al., 2010:50), ou seja, recetividade para discutir problemas relacionados com a diversidade, crenças nas políticas e nos consequentes resultados e empatia para motivar e influenciar. Para alicerçar o anteriormente fundamentado, Hollander (2009) considerou inclusiva a liderança assente num modo de liderança relacional, com os líderes inclusivos a apoiarem sempre os seguidores e a manter uma comunicação aberta com eles para os convidar a envolverem-se em todas as dinâmicas empresariais. Esses líderes demonstram preocupação com os interesses, expectativas e sentimentos dos seus seguidores, e estão disponíveis e dispostos a prestar assistência (Carmeli et al., 2010).

Cottrill, Lopez e Hoffman (2014:276) afirmaram que: “Líderes de organizações diversas e inclusivas potenciam os efeitos positivos da diversidade no local de trabalho, contribuindo para a integração social, bem-estar e desempenho”. Devem modelar conforto com diversidade, promover a identificação com o grupo de trabalho ou organização (Booyesen, 2014), criar oportunidades de diálogo sobre e entre as diferenças (Gallegos, 2014), demonstrar interesse em aprender e ser autêntico sobre os seus

próprios desafios e triunfos para incentivar a autenticidade nos outros (Blomme et al., 2015). Com vista a comprovar o enunciado no estudo, estabelece-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A liderança inclusiva influencia positivamente a percepção de inclusão dos colaboradores.

2.3.1. A Liderança Inclusiva e o *Engagement*

Como anteriormente referenciado, a liderança é um dos antecedentes que afeta o *engagement* dos colaboradores no contexto organizacional (Shuck et al., 2016), uma vez que o comportamento do líder atua não apenas como fonte de motivação e satisfação, mas também cria um ambiente saudável para apoiar o *engagement*. No entanto, foram poucos os estudos realizados para examinar o impacto de estilos de liderança específicos sobre o *engagement*, sendo que também tem havido pouca pesquisa dedicada a investigar as influências da liderança inclusiva (Santhosh & Baral, 2015).

Porém, Choi et al. (2015) revelam que a liderança inclusiva está positivamente associada ao *engagement* dos colaboradores no local de trabalho. Segundo a lente da teoria da troca social, a relação entre líderes e colaboradores pode evoluir para uma reciprocidade, pois os líderes inclusivos que exibem abertura, acessibilidade e disponibilidade fornecem recursos benéficos aos colaboradores, principalmente de foro socioemocional. A percepção de que eles estão a receber esses recursos motiva os colaboradores a retribuir, refletindo maiores níveis de *engagement* e motivação no desempenho das tarefas atribuídas, dedicando mais recursos cognitivos, emocionais e físicos à organização (Strom et al., 2014). Portanto, o apoio intelectual e emocional de líderes inclusivos ajuda a moldar e manter contextos de trabalho (Carmeli et al., 2010).

A relação salientada entre os constructos em causa pode ser, igualmente, explicada pelo facto de os líderes inclusivos desafiarem e incentivarem os colaboradores

a fornecerem uma maior contribuição à sua organização (Gallegos, 2014), ou seja, a provisão de desafios apropriados e o apoio de líderes demonstram encorajar os seguidores a ir além das suas exigências profissionais (Hansen *et al.*, 2014), demonstrando motivação e *engagement* com a organização e com as tarefas realizadas.

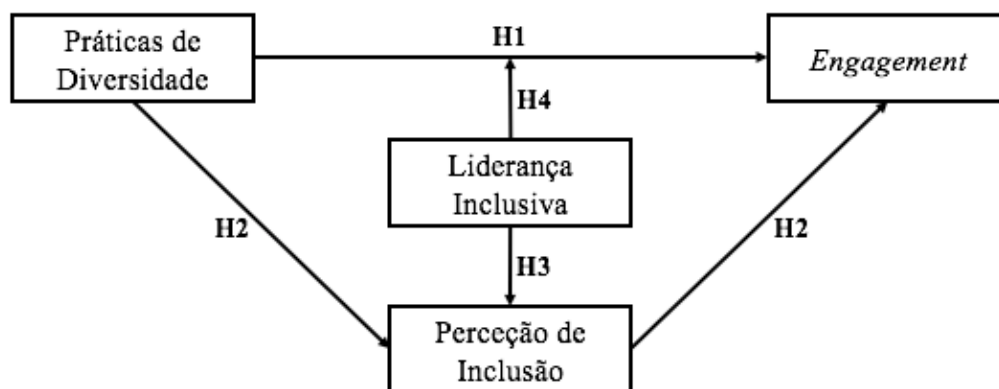
Por fim, a literatura defende que ao adotarem uma postura de abertura, disponibilidade e acessibilidade para com os seus seguidores, os líderes inclusivos podem aumentar a satisfação dos colaboradores no local de trabalho, o que influencia positivamente o *engagement* (Kleine & Weißenberger, 2014).

Na sequência da revisão de literatura realizada formulamos a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A liderança inclusiva modera a relação entre as práticas de diversidade e o *engagement* dos colaboradores no local de trabalho.

Decorrente do exposto, a Figura 3 apresenta o modelo conceptual proposto:

Figura 3 - Proposta de Modelo Conceptual



Capítulo 3 – Metodologia de Investigação

3.1. Metodologia

O presente estudo foi aplicado a uma das maiores empresas, a nível nacional, no ramo das telecomunicações, uma vez que a diversidade começa a ser encarada como uma prioridade nas suas orientações estratégicas.

A opção metodológica consistiu na realização de uma investigação quantitativa com os dados recolhidos a partir da aplicação de um inquérito por questionário (anexo2) aos colaboradores que, atualmente, exercem funções na Sede (Lisboa), vinculados por contrato individual de trabalho, excluindo prestadores de serviços.

Para aferir a clareza do questionário foi realizado um pré-teste aplicado a três inquiridos previamente identificados, observando-se a inexistência de dificuldades significativas no seu preenchimento. Posteriormente, procedeu-se à sua aplicação, sendo que os questionários foram introduzidos na plataforma *Qualtrics*. Estes estiveram disponíveis para preenchimento entre 13 de Junho e 25 de Julho, tendo sido necessário recorrer a 3 lembretes. Após a receção dos questionários, procedeu-se ao tratamento dos dados, utilizando-se para o efeito o *software* estatístico IBM SPSS (versão 24).

3.2. Caracterização da Empresa e da Amostra

O Grupo ao qual a empresa em estudo pertence é uma operadora móvel multinacional que se dedica à comercialização de produtos e prestação de serviços no ramo da telefonia fixa e móvel, televisão digital e serviços de internet. O mesmo tem participações em quase três dezenas de países e redes parceiras em, aproximadamente, 50 mercados, possuindo mais de 520 milhões de clientes. Atualmente, está no top-3 das maiores empresas de telecomunicações móveis a nível internacional. O Grupo tem como uma das subsidiárias a empresa nacional de telecomunicações estudada nesta tese, a qual inaugurou a sua atividade comercial na década de 1990, com sede em Lisboa.

Segundo o relatório de responsabilidade social do ano fiscal 2016, a 31 de Março de 2017, a empresa de telecomunicações detinha quase 1400 colaboradores a tempo inteiro, com cerca de 1000 a exercer funções na sede e os restantes na cidade do Porto. Salienta-se que 60% dos colaboradores são homens e 40% são mulheres, denotando-se

uma percentagem de efetivados muito próxima de 100%. Ainda pela análise do relatório, verifica-se que a distribuição dos colaboradores por faixas etárias revela uma maior concentração no grupo entre os 31 e 50 anos. Esta empresa é, também, reconhecida como uma das organizações que conta com colaboradores mais qualificados, sendo que, atualmente, apenas é possível entrar nos quadros da Empresa com o grau de Mestre.

A empresa de telecomunicações que investigámos tem vindo a apostar muito no tema D&I, defendendo que a valorização das diferentes nacionalidades dos colaboradores, dos variados *backgrounds* e experiências, como também da diversidade de géneros e de gerações é fundamental para potenciar o valor que se cria e atingir a vantagem competitiva. Assim, privilegiando a diferença, cria-se espaço para a igualdade de oportunidades, para o aumento do bem-estar, do *engagement* e conseqüentemente, do desempenho individual e organizacional.

Porém, no espaço de 25 anos, as ações realizadas no âmbito da D&I contemplaram, apenas, o investimento em formação aos colaboradores (de outsourcing) vocacionados para o atendimento ao público, com o objetivo de fornecer ferramentas para proporcionar um melhor atendimento ao cliente, independentemente das limitações que apresentasse. A criação de lojas adaptadas também foi uma das estratégias. No entanto, a potencialização da diversidade e o sentido de inclusão experimentado pelos colaboradores internos não foi encarado como uma prioridade.

Devido ao facto desta empresa de telecomunicações verificar que a diversidade é fundamental para a capacidade de uma organização inovar, adaptar-se e crescer, a empresa começou, recentemente, a delinear o plano *Diversity&Inclusion* que atua na definição de atividades e targets, com o objetivo de potencializar a diversidade e fazer

com que todos os seus colaboradores se sintam incluídos e “vistam a camisola” por uma organização que respeita os princípios de justiça e igualdade de oportunidades. Neste sentido, o respetivo plano contempla cinco pilares fundamentais/targets de ação: orientação sexual, idade (gerações), Género, Background (cultural ou social) e Deficiência. Salienta-se que, até ao momento, todas as ações realizadas no âmbito da diversidade para os colaboradores internos provinham, apenas, de diretrizes do grupo.

Nesta sequência e após a contextualização do universo estatístico, a amostra final contempla 238 inquiridos (cinco inquéritos anulados porque incompletos), correspondendo aproximadamente, a 24% do total de colaboradores da sede da empresa de telecomunicações.

Tabela I - Caracterização dos Participantes

		N	%
Género	Masculino	114	47,9
	Feminino	124	52,1
Idade	18-30	152	63,9
	31-40	59	24,8
	41-50	26	10,9
	51-60	1	,4
Estado Civil	Solteiro(a)	173	72,7
	Casado(a)	48	20,2
	União de Facto	11	4,6
	Divorciado(a)	6	2,5
Habilitações Literárias	Ensino Secundário/ 12º ano	16	6,7
	Curso Superior (Bacharelato)	1	,4
	Curso Superior (Licenciatura)	35	14,7
	Pós-Graduação/ Mestrado/ Doutoramento	186	78,2
Tempo total na Organização onde trabalha atualmente	<1 ano	58	24,4
	1 a 3 anos	57	23,9
	4 a 6 anos	31	13,0
	7 a 10 anos	26	10,9
	>10 anos	66	27,7
Tempo total com a sua Chefia direta	<1 ano	61	25,6
	1 a 3 anos	68	28,6
	4 a 6 anos	46	19,3
	7 a 10 anos	14	5,9
	>10 anos	49	20,6
Cargo/categoria que atualmente ocupa	Gestor(a) intermédio	6	2,5
	Manager	12	5,0
	Técnico(a) Especialista	159	66,8
	Técnico(a)	43	18,1
	Estagiário(a)	18	7,6
Total		238	100,0

3.3. Instrumento

O instrumento encontra-se dividido em quatro partes fundamentais (anexo1). A primeira faz referência às práticas de diversidade de uma organização avaliadas a partir da *Diversity Practices Scale*. Esta integra 15 itens que foram desenvolvidos por investigadores do *Center for Research and Engagement in Diversity*. A escala possui um Alfa de *Cronbach* de 0.87.

Para avaliar a perceção de inclusão dos colaboradores acerca das práticas e políticas de diversidade recorreu-se à *Inclusion Scale*. Desenvolvida e validada por Downey, Werff, Thomas e Plaut (2015), esta é constituída por 10 itens adaptados a partir da escala proposta por Roberson (2006). O Alfa de *Cronbach* da escala é de 0.86, o que demonstra uma adequada consistência interna.

Para se medir os níveis de *engagement* procedeu-se à utilização da *Utrecht Work Engagement Scale* desenvolvida por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006). A escala é composta por um total de 17 itens, que avaliam três dimensões distintas: vigor, absorção e dedicação. O Alfa de *Cronbach* revelou valores bastante adequados para as três dimensões, a oscilar entre 0.80 e 0.90.

Com o objetivo de avaliar a liderança inclusiva procedeu-se à utilização da *Inclusive Leadership Scale*. Desenvolvida por Carmeli, Reiter-Palton e Ziv (2010), a escala é composta por 9 itens que avaliam três dimensões distintas: abertura, disponibilidade e acessibilidade. O Alfa de *Cronbach* é de 0.94.

Para cada item, as respostas são apresentadas numa escala tipo *Likert* que varia entre 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente. De referenciar também a caracterização sociodemográfica da amostra por género, idade, estado civil, habilitações literárias, período de tempo com a chefia direta e nível hierárquico/cargo.

Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas

Nos primeiros resultados da análise de consistência interna, a escala de “*diversidade*” e a de “*inclusão*” apresentam Alfas de *Cronbach* de 0,813 e de 0,641, respetivamente. Nas Tabelas 1 e 2 (anexo 2) verifica-se que o item 2.1.9. da escala “*diversidade*” e que o item 2.2.10. da escala de “*inclusão*” apresentam correlações inferiores a 0,20 com as respetivas escalas e, por esse motivo, foram retirados do cálculo das dimensões, passando o *alfa* a ser 0,820 para a escala de “*diversidade*” e 0,678 para a escala de “*inclusão*”, valor este que já está próximo do mínimo aceitável de 0,70.

Quanto à escala de “*engagement*”, o *alfa* é 0,898 e na Tabela 3 verifica-se que todos os itens são válidos para a escala. A subescala de “*Vigor*” apresenta um *alfa* de 0,752, a subescala de “*Dedicação*” tem um *alfa* de 0,809, a subescala de “*Absorção*” apresenta um *alfa* de 0,730. É possível verificar nas Tabelas 4 a 6 que todos os itens apresentam correlações elevadas com as respetivas subescalas e que a sua eliminação não contribui para aumentos relevantes do Alfa de *Cronbach*, pelo que as subescalas ficam também validadas com todos os itens que as integram.

No que diz respeito à escala de “*Liderança*”, o valor de *alfa* é 0,882 e confirma-se, na Tabela 7, que todos os itens são válidos para a escala. Para as subescalas, os alfas são: “*Abertura*”: 0,684; “*Disponibilidade*”: 0,778; e “*Acessibilidade*”: 0,766, verificando-se nas Tabelas 8 a 10 que todos os itens apresentam correlações elevadas com as respetivas subescalas, pelo que as subescalas ficam também validadas com todos os itens que as integram.

4.2. Análise Descritiva das Escalas

Para a escala e cada uma das suas dimensões, os seus valores foram determinados a partir do cálculo da média dos itens que as constituem, pelo que para todas as escalas e subescalas, o ponto médio teórico é de 3,0 (na escala de 1 a 5). Tal como se pode observar na Tabela 11, é possível afirmar que para a escala de “diversidade” a média é 3,57 e para a escala de “inclusão” é de 3,96, com coeficientes de variação de 12% e 10%, respetivamente; para a escala de “*engagement*” a média é 3,86, sendo o valor médio superior para a subescala de “dedicação” (M=4,03), com coeficientes de variação entre 11% e 13%; para a escala de “liderança” a média é 3,92, com o valor médio superior para as subescalas de “abertura” (M=4,03) e “acessibilidade” (M=4,02), com coeficientes de variação entre 12% e 15%. Note-se que as médias de todas as escalas e subescalas são bastante superiores ao seu ponto médio teórico.

4.3. Associação entre variáveis

4.3.1. Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Escalas e Subescalas

Para a análise da relação entre as escalas e a variável dicotómica género utiliza-se o teste paramétrico t de Student, pois os dois géneros são considerados grupos de grande dimensão (Maroco, 2011:99-204) e para o estudo da relação entre as escalas e as restantes variáveis sociodemográficas utiliza-se o teste paramétrico ANOVA (Maroco, 2011:205-257). De salientar a realização da análise do pressuposto da normalidade com o teste de Kolmogorov-Smirnov, que permite escolher entre a utilização de testes paramétricos ou não paramétricos, tendo-se verificado que este pressuposto é cumprido para os grupos de menor dimensão, o que valida a utilização da ANOVA. Os resultados apresentados são considerados significativos quando $p \leq 0,05$ (Maroco, 2011).

Relativamente ao **género** (Tabela 12), observa-se a existência de diferenças

estatisticamente significativas, apenas na subescala “disponibilidade” ($p=0,040$) da escala de liderança, sendo que o género masculino regista média inferior ($M=3,72$) face ao feminino ($M=3,86$). Estes resultados corroboram os de Carmeli et al. (2010), na medida em que o género feminino revela ter mais qualidades de uma liderança inclusiva, nomeadamente de disponibilidade, comparativamente ao género masculino.

Para a análise da relação com a **idade**, como a classe 51-60 anos apresenta apenas uma observação, foi agregada à classe anterior para efeitos da análise inferencial. Os resultados (Tabela 13) permitem verificar que não existem diferenças significativas entre as classes etárias para as escalas e suas subescalas, embora estejam muito próximo de ser significativas para a “inclusão”, subescala “vigor” do *engagement*, liderança e a sua subescala “abertura”, em que todas aumentam com o aumento da idade.

O **estado civil** apresenta relações significativas com várias escalas, nomeadamente com a escala de “diversidade”, a escala de “inclusão”, a subescala de “vigor” do *engagement*, a escala de “liderança” e suas subescalas (ver Tabela 14 do anexo 2).

Para a análise da relação com as **habilitações académicas**, como a categoria bacharelato apresenta apenas uma observação, foi agregada à categoria licenciatura para efeitos da análise inferencial (Tabela 15). Verifica-se que apenas existem diferenças significativas na escala de “diversidade” ($p=0,029$) com média mais elevada para os colaboradores detentores de curso superior ($M=3,69$). Também para a subescala “absorção” ($p=0,043$) da escala de *engagement*, os colaboradores com curso superior apresentam uma média mais elevada ($M=3,74$).

O **tempo total na organização** onde trabalha atualmente (antiguidade) não apresenta relações significativas com nenhuma das escalas e subescalas (Tabela 16).

Em termos da relação com o **tempo total com a sua chefia direta**, os resultados

(Tabela 17) indicam que se verificam diferenças significativas na escala “*engagement*” ($p=0,034$) e na sua subescala “absorção” ($p=0,043$). Para ambas, a média é mais elevada para trabalhadores com “4 a 6 anos” de contacto com a chefia e inferior para “7 a 10 anos”. Hansen et al. (2014) concluiu algo semelhante e refere que colaboradores com muito tempo de contato com a mesma chefia já conhecem os procedimentos e esquemas de trabalho, além de que antevem progressão de carreira e almejam cargos de topo, pelo que podem não verificar altos níveis de *engagement*.

No que concerne à relação com o **cargo/categoria que atualmente ocupa** (Tabela 18), é possível aferir diferenças estatisticamente significativas na escala “diversidade” ($p<0,001$), sendo a média alcançada por manager ($M=3,89$) a mais elevada, à semelhança da escala de “inclusão” ($p<0,001$). Shore et al. (2011) confirmam que as chefias superiores costumam possuir perceções positivas sobre as práticas de diversidade e maior perceção de inclusão face aos programas delineados, uma vez que encontram ligadas à introdução dos mesmos nas orientações estratégicas da empresa. Já a escala “*engagement*” ($p=0,001$) detém média mais elevada para “manager” ($M=4,19$) seguida de “estagiário” ($M=4,05$) e inferior para “técnico” ($M=3,68$), com a sua subescala “vigor” ($p=0,001$), “dedicação” ($p=0,008$) e “absorção” ($p=0,002$) a seguir o mesmo padrão. Ariani (2014) comprova o enunciado, afirmando que os colaboradores a ocupar posições de chefia apresentam maiores níveis de *engagement*. Quanto à escala “liderança” ($p=0,035$), a média é mais elevada para “manager” ($M=4,28$), seguida de “estagiário” ($M=4,06$) e “gestor intermédio” ($M=3,76$), sendo que a sua subescala “abertura” ($p=0,045$) e “disponibilidade” ($p=0,046$) seguem a mesma tendência. Os estudos de Choi et al. (2015) atestam parcialmente os resultados e revelam que a perceção de uma liderança inclusiva aumenta com a posição hierárquica.

4.3.2. Análise de correlações entre Escalas e Subescalas

Para analisar a correlação entre variáveis, procedeu-se ao cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, tendo-se determinado que se verificam correlações positivas e significativas ($p < 0,001$) para as relações entre todas as escalas e subescalas (Tabela 19). Portanto, quanto mais elevados forem os níveis de uma escala/ subescala, maior será também o nível da escala/ subescala com ela relacionada, ou seja, quanto maior for o valor do coeficiente de correlação, maior é a correlação entre as variáveis. São, portanto, verificados valores mais elevados para a relação entre a escala de *engagement* e as suas subescalas e a escala de liderança e as suas subescalas.

4.4. Análise das Hipóteses

Para o estudo das hipóteses deste trabalho utilizou-se o método de regressão linear, simples e múltipla, explicando em cada ponto quais as variáveis independentes e dependentes. De salientar a recorrência ao método *stepwise* sempre que necessário, para identificar as variáveis com poder explicativo significativo das variáveis dependentes.

Hipótese 1: A perceção positiva dos colaboradores sobre as práticas de diversidade influencia positivamente o seu nível de *engagement*

Para determinar a influência da variável independente diversidade na variável dependente *engagement*, efetuou-se uma regressão linear simples (Tabela 20), em que o coeficiente de determinação ($R^2=0,280$) indica que a perceção positiva sobre as práticas de diversidade explica 28,0% da variação que ocorre no *engagement*, sendo que as práticas de diversidade constituem uma variável estatisticamente significativa para a explicação do *engagement* ($B=0,512$, $p < 0,001$), o que significa que um aumento de uma unidade na perceção sobre as práticas de diversidade provoca um aumento médio de 0,512 no *engagement*. Comprova-se, portanto, a **Hipótese 1**. Esta confirmação é coerente com as

conclusões de Downey et al. (2015), que apontaram as práticas de diversidade como um preditor significativo do *engagement*, e com as de Simons (2017) e Clarke (2015) que postularam que a perceção positiva sobre as práticas de diversidade conduz a múltiplos benefícios, tais como o aumento do desempenho e *engagement*. Sendo a diversidade um dos antecedentes do *engagement*, esta deve ser aproveitada como uma ferramenta para o alcance da vantagem competitiva, motivando e envolvendo todos para atingir o máximo desempenho (Shuck et al.,2016).

Hipótese 2: A perceção de inclusão medeia a relação entre as práticas de diversidade e o *engagement* dos colaboradores no local de trabalho

Para estudar esta hipótese utilizou-se a regressão linear simples (Tabela 21). Uma vez que se pretende verificar a ocorrência de mediação (Baron & Kenny, 1986) é necessária a análise de dois modelos: constrói-se um primeiro modelo com a variável independente diversidade e a variável dependente inclusão, cujo coeficiente de determinação ($R^2=0,492$) indica que as práticas de diversidade explicam 49,2% da variação que ocorre na inclusão, sendo a perceção sobre a diversidade estatisticamente significativa para a explicação da perceção sobre a inclusão ($B=0,637$, $p<0,001$); depois constrói-se um segundo modelo com a variável independente inclusão e a variável dependente *engagement*, com $R^2=0,347$, pelo que a inclusão explica 34,7% da variação que ocorre no *engagement*, sendo a perceção sobre a inclusão estatisticamente significativa para a explicação do *engagement* ($B=0,627$, $p<0,001$). Este estudo demonstra, portanto, que a perceções positivas de práticas de diversidade estão positivamente relacionadas a elevados níveis de *engagement* apenas quando os colaboradores percebem altos níveis de inclusão, pelo que a **Hipótese 2** se comprova. Apesar das práticas de diversidade e o *engagement* estarem positivamente

correlacionados, a existência de um conjunto de ações destinadas a gerir a diversidade poderá não se materializar em resultados reais. Nesta sequência, Ferdman (2017) e Mor Barak *et al.* (2016) referem que um programa de diversidade só apresenta vantagens se existir um sentido de inclusão percebido pelos colaboradores, facto corroborado pelo nosso estudo.

Hipótese 3: A liderança inclusiva influencia positivamente a perceção de inclusão dos colaboradores

Para determinar a influência da variável independente liderança na variável dependente inclusão, realizou-se uma regressão linear múltipla (Tabela 22) com as três subescalas da liderança inclusiva como variáveis independentes, obtendo-se $R^2=0,410$. Este coeficiente indica que as três subescalas da liderança explicam 41,0% da variação que ocorre na inclusão, sendo que a perceção sobre a subescala de abertura ($B=0,288$, $p<0,001$), disponibilidade ($B=0,157$, $p=0,010$) e acessibilidade ($B=0,106$, $p=0,050$) é estatisticamente significativa para a explicação da perceção sobre a inclusão.

Pelos resultados obtidos constata-se, portanto que, os líderes com um estilo de liderança inclusiva facilitam a construção da perceção de inclusão dos colaboradores, pelo que a **Hipótese 3** se confirma. Estas conclusões convergem com as de Choi *et al.* (2015), que enfatizam o papel da gestão de topo para o aumento da compreensão das políticas de diversidade e para criação de experiências de inclusão dos colaboradores. Muir e Hoyland (2015) acrescentam que a perceção de inclusão dos colaboradores pode ser influenciada pelo exercício de uma liderança inclusiva, onde uma demonstração de abertura, acessibilidade e disponibilidade por parte dos líderes potencia os efeitos positivos da diversidade no local de trabalho, contribuindo para a integração social, bem-estar e desempenho, tornando os colaboradores mais motivados e *engaged*.

Hipótese 4: A liderança inclusiva modera a relação entre as práticas de diversidade e o *engagement* dos colaboradores no local de trabalho

Com base numa regressão linear (Tabela 23), a ocorrência de moderação baseou-se na análise de três modelos: um primeiro modelo com a variável independente diversidade e a variável dependente liderança, em que $R^2=0,324$ indica que as práticas de diversidade explicam 32,4% da variação que ocorre na liderança, sendo a percepção sobre as práticas de diversidade estatisticamente significativa para a explicação da percepção sobre a liderança ($B=0,619$, $p<0,001$); depois constrói-se um segundo modelo com a variável independente liderança e a variável dependente *engagement*, com $R^2=0,444$ pelo que a liderança explica 44,4% da variação que ocorre na *engagement*, sendo a percepção sobre a liderança estatisticamente significativa para a explicação do *engagement* ($B=0,592$, $p<0,001$). Portanto, a partir destes dois primeiros modelos podemos concluir que se verifica um efeito de mediação da variável liderança inclusiva no efeito das práticas de diversidade sobre o *engagement*. Contudo, é necessário construir um terceiro modelo para se analisar o efeito de moderação: com a variável dependente *engagement* e as variáveis independentes diversidade, liderança e diversidade*liderança, em que para se verificar moderação, o efeito da variável diversidade*liderança tem que se sobrepor aos efeitos individuais das outras duas variáveis. O coeficiente de determinação obtido é $R^2=0,485$, pelo que as variáveis independentes do modelo explicam 48,5% da variação que ocorre na variável dependente *engagement*, sendo que a percepção sobre a liderança inclusiva não é estatisticamente significativa para a explicação do sentimento de *engagement* ($B=-0,452$, $p=0,216$). A percepção sobre as práticas de diversidade também não é estatisticamente significativa para a explicação do *engagement* ($B=-0,115$, $p=0,724$). Já

a variável de moderação diversidade*liderança também não é estatisticamente significativa para a explicação do sentimento de *engagement* dos colaboradores no local de trabalho ($B=0,161$, $p=0,065$), pelo que não podemos concluir que se verifique o efeito de moderação, logo **não se verifica a Hipótese 4**, embora o valor de prova esteja muito próximo do valor de referência a partir do qual existiria efeito de moderação.

A literatura comprova que apesar da D&I começar a ganhar especial atenção no quadro das orientações estratégicas das organizações, por vezes existe um *gap* entre a adoção de políticas de gestão da diversidade e os respetivos resultados, o que condiciona a construção de um ambiente de trabalho inclusivo. Neste sentido, os nossos resultados divergem daqueles alcançados por Blomme et al. (2015) que consideram a liderança um elemento-chave na integração das práticas de diversidade na cultura organizacional e antecedente de consequências desejáveis, como o desempenho, *engagement* ou o bem-estar. Esta divergência pode dever-se ao facto de a diversidade e o sentido de inclusão experimentado pelos colaboradores da empresa de telecomunicações não ter sido encarado como uma prioridade da liderança ou devido à recente construção do plano *Diversity&Inclusion* que pode condicionar os efeitos esperados a nível da potencialização da diversidade como uma vantagem competitiva, da desconstrução do preconceito e da construção de ambientes inclusivos.

Capítulo 5 – Considerações Finais

5.1. Conclusões Gerais e Contribuições do Estudo

O objetivo do presente estudo era analisar a influência das práticas de diversidade no *engagement* dos colaboradores de uma empresa de telecomunicações, avaliando o efeito mediador que a perceção de inclusão pode ter nesta relação. Pretendeu-se, também,

perscrutar de que forma o papel desempenhado pelos líderes modera a relação entre as práticas de diversidade e o *engagement*, investigando se os mesmos contribuem para a construção da perceção de inclusão por parte dos colaboradores e analisou-se a influência das variáveis sociodemográficas nos constructos em estudo.

Os resultados obtidos revelaram que a perceção positiva dos colaboradores sobre as práticas de diversidade influencia positivamente o seu nível de *engagement*. Shuck et al. (2016) acrescentam que a diversidade impacta também nos níveis de motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores, sendo, por isso, necessário que empresas entendam a importância de potenciar ambientes cada vez mais diversos. Além disso, este estudo demonstrou que a perceção de inclusão medeia a relação entre as práticas de diversidade e o *engagement* dos colaboradores no local de trabalho. De facto, Shore et al. (2018) referem que uma gestão eficaz da diversidade deve promover um ambiente inclusivo que funcione como um meio potencial para aumentar o *engagement* no trabalho. Foi, igualmente, constatado que os líderes, a partir de um estilo de liderança inclusiva, influenciam positivamente a construção da perceção de inclusão dos colaboradores, onde a demonstração de abertura, acessibilidade e disponibilidade potencia os efeitos positivos da diversidade, contribuindo para a integração social e bem-estar, tornando os colaboradores mais *engaged*.

Apesar de se ter partido para o estudo com a convicção de que a liderança inclusiva seria um moderador na relação entre as práticas de diversidade e o *engagement* dos colaboradores no local de trabalho, os nossos resultados demonstraram que essa hipótese não se verifica. A liderança é considerada um elemento-chave na integração das práticas de diversidade na cultura organizacional e antecedente de consequências desejáveis, como o desempenho ou *engagement* (Blomme et al., 2015), logo esta

divergência pode significar a necessidade uma consciencialização urgente de todos (líderes e colaboradores) para o tema diversidade e para a importância da criação de ambientes diversificados e inclusivos, fundamentais para o sucesso da organização.

Este estudo demonstrou, também, que os colaboradores da empresa com curso superior possuem uma perceção mais positiva das práticas de diversidade, assim como aqueles a ocuparem a posição de “manager”, que revelam possuir, igualmente, uma maior perceção de inclusão face aos programas delineados. Relativamente ao “*engagement*”, os colaboradores com curso superior apresentam maiores níveis de absorção e constatou-se que os “managers” detêm níveis mais elevados de *engagement*, revelando resultados mais positivos de vigor, dedicação e absorção comparativamente às restantes categorias. O estudo indica, ainda, que colaboradores com “4 a 6 anos” de tempo total com a chefia direta possuem níveis mais elevados de *engagement*, sentindo-se mais absorvidos nas suas tarefas. A investigação clarificou, também, que os colaboradores percecionam o género feminino como o que possui mais qualidades de um líder inclusivo, nomeadamente, de disponibilidade, comparativamente ao masculino e evidencia que a perceção de uma liderança inclusiva e, mais especificamente, de abertura e disponibilidade aumentam, em geral, com a posição hierárquica, onde a categoria de “manager” apresenta os valores médios mais elevados.

Considera-se, assim, que esta investigação fornece contributos relevantes para a compreensão das variáveis em estudo e da relação entre elas, colmatando lacunas existentes nestas áreas. Nesta perspetiva, esta pesquisa possibilita aos atuais e futuros gestores de recursos humanos uma visão mais abrangente sobre a importância de uma gestão eficaz da diversidade para a criação de ambientes inclusivos, onde os colaboradores experimentem elevados níveis de *engagement* e onde o líder, através de

um estilo de liderança inclusivo desempenhe um papel crucial na construção da perceção de inclusão dos colaboradores, maximizando os níveis de *engagement* e construindo o caminho para o alcance da vantagem competitiva.

A empresa de telecomunicações estudada começa a identificar a D&I como uma prioridade, contudo ainda insuficiente para os resultados que ambiciona. É imperativo garantir que a liderança de topo assimile a importância da diversidade e manifeste compreensão com as práticas de diversidade delineadas. A diversidade deve ser, portanto, considerada como uma prioridade de toda a organização e não apenas do DRH de uma empresa. Salienta-se que, apesar da formação ser uma das soluções mais populares para estimular a mudança de atitudes, propõe-se um enfoque na aprendizagem experiencial, na responsabilidade pessoal e na utilização de ferramentas para mapear dados com o objetivo de identificar problemas e medir o progresso. Por fim, há que considerar as diferenças globais, pois o exponencial crescimento da diversidade em países, mercados e empresas remete para a necessidade de reforçar o foco na D&I, de modo a acompanhar as mudanças em processos e na linguagem dos negócios.

5.2. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Apesar de o estudo de caso ser apropriado ao tópico desta tese, o mesmo não permite a generalização das suas conclusões, uma vez que estas se baseiam apenas no contexto organizacional estudado, pelo que constitui uma limitação da investigação.

Pode ser definida como outra limitação, o estudo da “perceção” dos colaboradores, ou seja, a confiança nas medidas de autorrelato dos constructos do modelo, facto que pode resultar em algum enviesamento dos resultados em virtude da chamada desejabilidade social. Por se sentirem pouco confortáveis em revelar os seus verdadeiros sentimentos sobre a organização com receio de serem expostos, existe o risco de os

colaboradores declararem respostas socialmente desejáveis. Porém, alguns teóricos (e.g., Chan, 2009) argumentaram que, quando os constructos em questão são auto-percetivos como no nosso estudo, as medidas de autorrelato representam o método mais apropriado e válido para avaliar uma variável que não pode ser observada ou julgada por outros.

Parece ter existido, igualmente, alguma resistência ao preenchimento do questionário (daí a necessidade de enviar 3 lembretes), possivelmente devido à sua extensão, mas que era necessária para o almejar dos objetivos do estudo.

Como sugestões para estudos futuros, é fundamental começar por reconhecer que é estritamente necessária mais investigação nas áreas de D&I e de Liderança Inclusiva, dado o seu reduzido aprofundamento, mas o exponencial impacto para todas as organizações. Urge perceber-se, igualmente, de uma forma mais pormenorizada, a interação de cada um dos constructos citados com as mais diversas variáveis organizacionais, tais como o desempenho, motivação ou o bem-estar.

Em adição, propõe-se um estudo mais abrangente e comparativo com uma maior amostra de empresas de diversos setores, onde a D&I seja uma variável estratégica para o alcançar da vantagem competitiva e do sucesso empresarial. Também a existência de um estudo longitudinal, a fim de acompanhar as mudanças próprias decorridas da implementação de políticas de D&I numa empresa, poderia explicar resultados e conclusões interessantes para o preenchimento de lacunas nestes temas. Por fim, algo potencialmente interessante de investigar seriam quais os tipos de confiança mais importantes na mediação da relação entre práticas de diversidade e *engagement* dos colaboradores no local de trabalho (e.g. confiança no líder, confiança da equipa, confiança na organização). Isto seria benéfico para comunicar a importância de concentrar o tempo e os recursos organizacionais em iniciativas de diversidade.

Referências Bibliográficas

- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. & Khasawneh, R. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior* 14 (4), 7-27.
- Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F., & McGuire, D. (2016). Diversity training programme outcomes: A systematic review. *Human Resource Development Quarterly*, 27, 95-149.
- Ariani, W. (2014). Relationship Leadership, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 8(2), 74-90.
- Bae, K. B., Sabharwal, M., Smith, A. E., & Berman, E. (2017). Does demographic dissimilarity matter for perceived inclusion? Evidence from public sector employees. *Review of Public Personnel Administration*, 37(1), 4-22.
- Bakker, A., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2) 555-564.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, 389-411.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blomme, R. J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, 21, 125-144.
- Böehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age diversity climate: The impact of age-inclusive HR-practices on firm level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667-704.
- Bourke, J., Garr, S., Berkel, A. & Wong, J. (2017). *Diversity and inclusion: The reality gap*. Global Human Capital Trends. [Em linha]. Disponível em:

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/diversity-and-inclusion-at-the-workplace.html#endnote-12> [Acesso em: 7/1/2018].

- Booyesen, L. A. (2014). The development of inclusive leadership practice and processes. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, 296–329. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carasco-Saul, M., Kim, W. & Kim, T. (2015). Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development*, 14(1), 38-43.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250–260.
- Chan C. K. & Liano K. (2009). Risk Management and Insurance Review. *Journal of Risk and Insurance*, 12(1), 1-182.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behaviour and Personality*, 43(6), 931–944.
- Chrysochoou, X. (2014). Identity processes in culturally diverse societies: How cultural diversity is reflected in the self. In R. Jaspal & G. M. Breakwell (Eds.), *Identity process theory: Identity, social action and social change* (pp. 135–154). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Chung, B., Ehrhart, K., Shore, L. M., Randel, A., Dean, M., & Kedharnath, U. (2016). Work group inclusion: Scale validation and relationship to outcomes. *Presented at the society for industrial and organizational psychology* (Anaheim, CA).
- Clarke, N. (2015). Employee engagement and diversity and inclusion - Two sides of the same coin. *Involvement and Participation Association*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ipa-involve.com/news/employeeengagement-and-workplace-diversity-and-inclusion-two-sides-of-the-same-coin/>. [Acesso em: 7/1/2018].
- Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(3), 275–292.
- Dobusch, L. (2017). Diversity discourses and the articulation of discrimination: the case of public organisations. *Journal of Ethnic and Migrations Studies*, 43(10), 1644-1661.
- Downey, S. N., Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity

practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35–44.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 500-507.

European Commission (2014). Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter in the European Union. [Em linha]. Disponível em: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf. [Acesso em: 11/11/2017].

Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235–263.

Gallegos, P. V. (2014). The work of inclusive leadership. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, 177–202. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Gallup (2013). *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, 1-120. [Em linha]. Disponível em: <https://nicolascordier.files.wordpress.com/2014/04/gallup-worldwide-report-on-engagement-2013.pdf> [Acesso em: 15/03/2018].

Garg, P. (2014). Impact of employee engagement on IT sector. *International Journal of Management Research and Review*, 4(1), 62-74.

Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 1–34.

Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985–1010.

Gotsis, G., Kortezi Z. (2015). *Critical Studies in Diversity Management Literature*. SpringerBriefs in Psychology, Springer Science+Business Media Dordrecht.

Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., & West, M. A. (2017). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783–802.

Hansen, A., Byrne, Z., & Kiersch, C. (2014). How interpersonal leadership relates to

employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 953–972.

Henderson, E. (2014). The Chief Diversity Officer's view of the diversity and inclusion journey at Weyerhaeuser. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.

Howarth, C. & Andreouli E. (2016). “Nobody Wants to Be an Outsider”: From Diversity Management to Diversity Engagement. *Political Psychology*, 37, 327-339.

Hwang, J., & Hopkins, K. M. (2015). A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce. *Children and Youth Services Review*, 50, 44–52.

Jonsen, K., Mazenvski, M., Shneider, S. C. (2011). Diversity and it's not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross-Cultural Management*, II(I): 35-62.

Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.

Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014). Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social Exchange Perspective. *J Bus Mark Management*, 7(2), 329-353.

Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24, 241–266.

Kulkarni, M., Boehm, S. A., & Basu, S. (2016). Workplace inclusion of people with a disability: Comparison of Indian and German multinationals. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(7/8), 397–414.

Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *SHRM research quarterly*.

Madera, J. M., Dawson, M. & Neal, J. A. (2017). Managers' psychological diversity climate and fairness: The utility and importance of diversity management in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 16, 288-307.

Madera, J. M. (2017). What's in It for Me? Perspective Taking as an Intervention for Improving Attitudes Toward Diversity Management. *Sage Journals*. 1, 1-12.

- Maroco, João (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5.^a Edição. Edições ReportNumber.
- Mateescu, V. M. (2017). Cultural Diversity in The Workplace – Discourse and Perspectives. *Online Journal Modelling the New Europe*, 24 (17): 23-35.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51, 183–202.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H., & Brimhall, K. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations*, 40(4), 305–333.
- Muir, C. & Hoyland, T. (2015). Do Diversity and Inclusion Help Drive Employee Engagement? *Academy of Management Perspectives*, 29(2), 1-15.
- Nasomboon, B. (2014). The relationship among leadership commitment organizational performance and employee engagement. *International Business Research*, 7(9), 77-90.
- Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 205–228). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Oswick, C. (2015). Guest editorial: Engaging with employee engagement in HRD theory and practice. *Human Resource Development Review*, 14, 8–16.
- Phillips, K. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In *Research in Organizational Behavior*. Ed. B. Staw & R. Sutton. Greenwich: JAI Press.
- Pleasant, S. (2017). Perspectives in HRD – Crossing the Boundaries of Employee Engagement and Workplace Diversity and Inclusion: Moving HRD Forward in a Complicated Sociopolitical Climate. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development* 29(3), 38-44.
- Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swann, W. B., Jr. (2003). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47, 296-324.
- Ponzoni, E., Ghorashi, H., & van der Raad, S. (2017). Caught between norm and difference:

Narratives on refugees' inclusion in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(3), 222–237.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212-236.

Sacco, J. M., & Schmitt, N. (2005). A Dynamic Multilevel Model of Demographic Diversity and Misfit Effects. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 203-231.

Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217.

Santhosh M. & Baral R. (2015). A conceptual Framework for Exploring the Impacts of Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes and Behaviour. *Journal of Human Values*, 21(2), 127-136.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3 (1), 71-92.

Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 66 (4), 701-716.

Sharma, R. & Sharma, N. (2015). Opening the gender diversity black box: causality of perceived gender equity and locus of control and mediation of work engagement in employee well-being. *Frontiers in Psychology*. 80(6), 1-14.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., Sanchez, D. (2018). Inclusive Workplaces: A review and model. *Human Resource Management*, 28(1): 176-189.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262–1289.

Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11, 156–181.

Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.

Shuck, B., Collins, J. C., Rocco, T. S., & Diaz, R. (2016). Deconstructing the Privilege and

Power of Employee Engagement: Issues of Inequality for Management and Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 15(2), 208-229.

Simons, J. (2017). In Trump age, taking a different tact on workplace diversity. *The Wall Street Journal*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/in-trump-age-taking-a-different-tack-on-workplacediversity-1487080801>. [Acesso em: 7/3/2018].

Stoermer, S., Bader, A. K., & Froese, F. J. (2016). Culture matters: The influence of national culture on inclusion climate. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 287–305.

Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 71–182.

Todd, A. R., & Galinsky, A. D. (2014). Perspective taking as a strategy for improving intergroup relations: Evidence, mechanisms, and qualifications. *Social and Personality Psychology Compass*, 8, 374-387.

Timms, C., Brough, P., O’Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., & Sit, C., et al., (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83–103.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74, 79–90.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S & Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management*, 8ªEd., London, FT/Prentice Hall.

Urbabcovà, H., Čermáková H. & Vostrovská H. (2016), Diversity Management in the Workplace. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(3): 1083–1092.

Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research* 3, 101-108.

Whiston, P. & Robison, J. (2014). Fifth Third Bank’s journey: One of inclusion and engagement. *Gallup Business Journal*.

Anexos

Anexo 1 – Escalas do Questionário

Parte 1. Práticas de Diversidade e Inclusão

Pensando na organização onde trabalha, indique a frequência com que experiencia, no contexto de trabalho, o conjunto de situações a seguir mencionadas.

Age-se em conformidade com os princípios de discriminação positiva [que tem como finalidade favorecer pessoas que se encontrem em situação de desvantagem, de modo a minimizar a desigualdade] e igualdade de oportunidades.
Todos os pontos de vista, incluindo aqueles que diferem da opinião da maioria, são tidos em conta antes da tomada de decisões.
O recrutamento de candidatos com diferentes características (raça, etnia, género, orientação sexual, crenças políticas ou religiosas, etc.) é uma prioridade.
Na minha organização, as diferenças são apreciadas e valorizadas.
Independentemente das perspetivas e do <i>background</i> , todos os colaboradores são incentivados a partilhar as suas ideias abertamente.
A diversidade é uma prioridade para a liderança da organização.
A liderança está aberta a abordar questões/preocupações relacionadas com a diversidade.
Existe tolerância zero para qualquer tipo de assédio na minha organização.
A liderança dá resposta às queixas relacionadas com a diversidade.
Se eu estivesse envolvido(a) numa queixa relacionada com o tema de diversidade, estaria preocupado(a) em proteger a minha privacidade.
Existe apoio organizacional para eventos relacionados com a diversidade.
Acredito que tenho um papel importante na definição de políticas, procedimentos e práticas da minha organização.
A minha equipa está incluída na definição de diversidade da organização [a empresa valoriza as diferentes nacionalidades dos colaboradores, dos variados <i>backgrounds</i> e experiências, como também da diversidade de géneros e de gerações].
Todos trabalham em conjunto para atingir os objetivos da equipa/organização.
Eu não tenho que abdicar dos meus valores e crenças para ser aceite pelos meus colegas de trabalho.
Estou ciente dos procedimentos a seguir se for assediado(a) ou acreditar que fui discriminado(a).
Existem as condições adequadas para as pessoas com deficiência.
Possuo os recursos que preciso para executar eficazmente as minhas tarefas.
Os meus colegas de trabalho reconhecem as contribuições que trago para a equipa.
Sinto-me incluído(a) na definição de diversidade da organização.
Sinto que os outros valorizam o meu contributo.
Sinto que o meu grupo está excluído dos esforços de diversidade da organização.

Na minha organização, aplicam-se políticas anti-discriminação e anti-assédio.
Candidatos com diferentes características (raça, etnia, género, orientação sexual, crenças políticas ou religiosas, etc.) são imediatamente recrutados quando existe uma vaga em aberto.
Na minha organização, as pessoas são aceites pelo que são, independentemente das suas características.

Parte 2. Engagement

Na organização onde eu trabalho:

Sinto-me cheio(a) de energia.
Atribuo significado e propósito ao meu trabalho.
Quando executo as tarefas “não dou pelo tempo passar”.
Desempenho as minhas tarefas com energia e sou capaz de superar as dificuldades.
Sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho.
Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.
Sinto que o meu trabalho me inspira.
Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
Estou orgulhoso(a) do trabalho que faço.
Tenho a capacidade de estar concentrado(a) no meu trabalho, durante longos períodos de tempo.
Tenho a capacidade de trabalhar por longos períodos de tempo.
O meu trabalho é desafiante.
Sinto-me empolgado(a) quando executo as minhas tarefas profissionais.
Considero-me muito resistente, mentalmente, no meu trabalho.
Não consigo distanciar-me do meu trabalho.
Mesmo quando as coisas não correm bem, continuo a trabalhar.

Parte 3. Liderança Inclusiva

Na organização onde trabalho, o meu líder...

Ouve as minhas ideias e opiniões.
Está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.
Demonstra abertura para discutir, com a equipa, os objetivos desejados e métodos de trabalho para alcançá-los.
Disponibiliza-se para me ajudar a encontrar a melhor solução para a resolução de problemas.
É uma 'presença' contínua na minha equipa - alguém que está prontamente disponível.
Mostra-se recetivo na discussão de questões sobre desenvolvimento e progressão de carreira.
Ouve as minhas sugestões.
Encoraja-me a abordá-lo sobre questões emergentes.
Está recetivo à discussão de problemas emergentes.

Anexo 2 – Resultados Estatísticos

Tabela 1: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item – Dimensão Práticas de Diversidade

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
2.1.1. Age-se em conformidade com os princípios de discriminação positiva [que tem como finalidade favorecer pessoas que se encontrem em situação de desvantagem, de modo a minimizar a desigualdade] e igualdade de oportunidades.	,320	,809
2.1.3. O recrutamento de candidatas com diferentes características (raça, etnia, género, orientação sexual, crenças políticas ou religiosas, etc.) é uma prioridade.	,679	,779
2.1.6. A diversidade é uma prioridade para a liderança da organização.	,640	,788
2.1.7. A liderança está aberta a abordar questões/preocupações relacionadas com a diversidade.	,380	,806
2.1.9. A liderança dá resposta às queixas relacionadas com a diversidade.	,124	,820
2.1.10. Se eu estivesse envolvido(a) numa queixa relacionada com o tema de diversidade, estaria preocupado(a) em proteger a minha privacidade.	,304	,817
2.1.11. Existe apoio organizacional para eventos relacionados com a diversidade.	,521	,799
2.2.1. A minha equipa está incluída na definição de diversidade da organização.	,299	,810
2.2.4. Estou ciente dos procedimentos a seguir se for assediado(a) ou acreditar que fui discriminado(a).	,419	,805
2.2.5. Existem as condições adequadas para as pessoas com deficiência.	,406	,804
2.2.6. Posso os recursos que preciso para executar eficazmente as minhas tarefas.	,394	,805
2.2.8. Sinto-me incluído(a) na definição de diversidade da organização.	,474	,799
2.2.9. Sinto que os outros valorizam o meu contributo.	,505	,797
2.2.11. Na minha organização, aplicam-se políticas anti-discriminação e anti-assédio.	,399	,805
2.2.12. Candidatos com diferentes características (raça, etnia, género, orientação sexual, crenças políticas ou religiosas, etc.) são imediatamente recrutados quando existe uma vaga em aberto.	,642	,783

Tabela 2: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item – Dimensão Inclusão

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
2.1.2. Todos os pontos de vista, incluindo aqueles que diferem da opinião da maioria, são tidos em conta antes da tomada de decisões.	,300	,618
2.1.4. Na minha organização, as diferenças são apreciadas e valorizadas.	,288	,621
2.1.5. Independentemente das perspetivas e do background, todos os colaboradores são incentivados a partilhar as suas ideias abertamente.	,451	,593
2.1.8. Existe tolerância zero para qualquer tipo de assédio na minha organização.	,199	,636
2.1.12. Acredito que tenho um papel importante na definição de políticas, procedimentos e práticas da minha organização.	,369	,622
2.2.2. Todos trabalham em conjunto para atingir os objetivos da equipa/organização.	,464	,586
2.2.3. Eu não tenho que abdicar dos meus valores e crenças para ser aceite pelos meus colegas de trabalho.	,340	,610
2.2.7. Os meus colegas de trabalho reconhecem as contribuições que trago para a equipa.	,481	,580
2.2.10. Sinto que o meu grupo está excluído dos esforços de diversidade da organização.	,037	,678
2.2.13. Na minha organização, as pessoas são aceites pelo que são, independentemente das suas características.	,394	,609

Tabela 3: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item – Escala de *Engagement*

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
3.1.1. Sinto-me cheio(a) de energia.	,573	,892
3.1.2. Atribuo significado e propósito ao meu trabalho.	,561	,892
3.1.3. Quando executo as tarefas "não dou pelo tempo passar".	,621	,890
3.1.4. Desempenho as minhas tarefas com energia e sou capaz de superar as dificuldades.	,663	,889
3.1.5. Sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho.	,667	,888
3.1.6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	,574	,892
3.1.7. Sinto que o meu trabalho me inspira.	,640	,889
3.1.8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	,540	,893
3.2.1. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	,578	,891
3.2.2. Estou orgulhoso(a) do trabalho que faço.	,512	,893
3.2.3. Tenho a capacidade de estar concentrado(a) no meu trabalho, durante longos períodos de tempo.	,510	,894
3.2.4. Tenho a capacidade de trabalhar por longos períodos de tempo.	,551	,892
3.2.5. O meu trabalho é desafiante.	,620	,890
3.2.6. Sinto-me empolgado(a) quando executo as minhas tarefas profissionais.	,597	,891
3.2.7. Considero-me muito resistente, mentalmente, no meu trabalho.	,479	,895
3.2.8. Não consigo distanciar-me do meu trabalho.	,289	,904
3.2.9. Mesmo quando as coisas não correm bem, continuo a trabalhar.	,585	,892

Tabela 4: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item – Subescala de Vigor

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
3.1.1. Sinto-me cheio(a) de energia.	,493	,718
3.1.4. Desempenho as minhas tarefas com energia e sou capaz de superar as dificuldades.	,612	,682
3.1.8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	,391	,744
3.2.4. Tenho a capacidade de trabalhar por longos períodos de tempo.	,465	,728
3.2.7. Considero-me muito resistente, mentalmente, no meu trabalho.	,490	,717
3.2.9. Mesmo quando as coisas não correm bem, continuo a trabalhar.	,535	,708

Tabela 5: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item – Subescala de Dedicção

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
3.1.2. Atribuo significado e propósito ao meu trabalho.	,558	,783
3.1.5. Sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho.	,692	,740
3.1.7. Sinto que o meu trabalho me inspira.	,659	,751
3.2.2. Estou orgulhoso(a) do trabalho que faço.	,549	,785
3.2.5. O meu trabalho é desafiante.	,521	,794

Tabela 6: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item – Subescala de Absorção

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
3.1.3. Quando executo as tarefas "não dou pelo tempo passar".	,628	,642
3.1.6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	,630	,639
3.2.1. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	,509	,684
3.2.3. Tenho a capacidade de estar concentrado(a) no meu trabalho, durante longos períodos de tempo.	,466	,693
3.2.6. Sinto-me empolgado(a) quando executo as minhas tarefas profissionais.	,363	,720
3.2.8. Não consigo distanciar-me do meu trabalho.	,258	,763

Tabela 7: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item – Escala de Liderança Inclusiva

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
4.1. Ouve as minhas ideias e opiniões.	,653	,868
4.2. Está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.	,470	,881
4.3. Demonstra abertura para discutir, com a equipa, os objetivos desejados e métodos de trabalho para alcançá-los.	,597	,872
4.4. Disponibiliza-se para me ajudar a encontrar a melhor solução para a resolução de problemas.	,523	,878
4.5. É uma 'presença' contínua na minha equipa - alguém que está prontamente disponível.	,632	,870
4.6. Mostra-se receptivo na discussão de questões sobre desenvolvimento e progressão de carreira.	,680	,865
4.7. Ouve as minhas sugestões.	,712	,862
4.8. Encoraja-me a abordá-lo sobre questões emergentes.	,699	,863
4.9. Está receptivo à discussão de problemas emergentes.	,717	,864

Tabela 8: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item – Subescala de Abertura

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
4.1. Ouve as minhas ideias e opiniões.	,492	,624
4.2. Está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.	,506	,603
4.3. Demonstra abertura para discutir, com a equipa, os objetivos desejados e métodos de trabalho para alcançá-los.	,532	,548

Tabela 9: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item – Subescala de Disponibilidade

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
4.4. Disponibiliza-se para me ajudar a encontrar a melhor solução para a resolução de problemas.	,447	,787
4.5. É uma 'presença' contínua na minha equipa - alguém que está prontamente disponível.	,613	,708
4.6. Mostra-se receptivo na discussão de questões sobre desenvolvimento e progressão de carreira.	,655	,684
4.7. Ouve as minhas sugestões.	,620	,704

Tabela 10: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item – Subescala de Acessibilidade

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
4.8. Encoraja-me a abordá-lo sobre questões emergentes.	,643	n.d. para 2 itens
4.9. Está receptivo à discussão de problemas emergentes.	,643	

Tabela 11: Estatísticas para as Escalas e Subescalas na Amostra Total

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Diversidade	238	3,57	0,44	12%	2,71	5,00
Inclusão	238	3,96	0,40	10%	3,00	5,00
<i>Engagement</i>	238	3,86	0,43	11%	2,18	4,94
Vigor	238	3,90	0,44	11%	2,33	5,00
Dedicação	238	4,03	0,49	12%	2,00	5,00
Absorção	238	3,68	0,50	13%	1,67	5,00
Liderança	238	3,92	0,48	12%	2,33	5,00
Abertura	238	4,03	0,49	12%	2,33	5,00
Disponibilidade	238	3,79	0,56	15%	2,00	5,00
Acessibilidade	238	4,02	0,58	14%	2,00	5,00

Tabela 12: Estatística descritiva e Testes t: Relações entre as Escalas e o Género

	Género	N	Média	Desvio padrão	t ₂₃₆	p
Diversidade	Masculino	114	3,53	,435	-1,338	0,182
	Feminino	124	3,61	,447		
Inclusão	Masculino	114	3,92	,393	-1,331	0,185
	Feminino	124	3,99	,408		
<i>Engagement</i>	Masculino	114	3,84	,447	-0,562	0,575
	Feminino	124	3,87	,409		
Vigor	Masculino	114	3,87	,465	-0,832	0,406
	Feminino	124	3,92	,421		
Dedicação	Masculino	114	4,03	,513	0,008	0,994
	Feminino	124	4,03	,461		
Absorção	Masculino	114	3,66	,503	-0,637	0,525
	Feminino	124	3,70	,491		
Liderança	Masculino	114	3,87	,506	-1,670	0,096
	Feminino	124	3,97	,453		
Abertura	Masculino	114	4,00	,512	-0,981	0,328
	Feminino	124	4,06	,464		
Disponibilidade	Masculino	114	3,72	,566	-2,066	* 0,040
	Feminino	124	3,86	,538		
Acessibilidade	Masculino	114	3,98	,632	-1,045	0,297
	Feminino	124	4,06	,523		

* p < 0,05

Tabela 13: Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre as Escalas e a Idade

	Idade	N	Média	Desvio padrão	F _{2,235}	p
Diversidade	18-30	152	3,54	,439	1,476	0,231
	31-40	59	3,59	,399		
	41-60	27	3,69	,529		
Inclusão	18-30	152	3,91	,385	3,016	0,051
	31-40	59	4,01	,406		
	41-60	27	4,09	,450		
<i>Engagement</i>	18-30	152	3,82	,411	2,147	0,119
	31-40	59	3,93	,430		
	41-60	27	3,95	,490		
Vigor	18-30	152	3,85	,425	2,640	0,073
	31-40	59	3,95	,439		
	41-60	27	4,04	,518		
Dedicação	18-30	152	3,98	,477	1,718	0,182
	31-40	59	4,09	,466		
	41-60	27	4,13	,561		
Absorção	18-30	152	3,64	,482	1,382	0,253
	31-40	59	3,76	,506		
	41-60	27	3,72	,543		

Liderança	18-30	152	3,87	,466	2,812	0,062
	31-40	59	3,99	,453		
	41-60	27	4,07	,584		
Abertura	18-30	152	3,97	,466	2,963	0,054
	31-40	59	4,11	,485		
	41-60	27	4,17	,573		
Disponibilidade	18-30	152	3,74	,546	2,864	0,059
	31-40	59	3,85	,532		
	41-60	27	3,99	,618		
Acessibilidade	18-30	152	3,98	,549	0,950	0,388
	31-40	59	4,09	,591		
	41-60	27	4,07	,703		

Tabela 14: Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre as Escalas e o Estado Civil

	Estado Civil	N	Média	Desvio padrão	F _{3,234}	p
Diversidade	Solteiro(a)	173	3,54	,436	2,726	* 0,045
	Casado(a)	48	3,72	,444		
	União de Facto	11	3,41	,487		
	Divorciado(a)	6	3,42	,257		
Inclusão	Solteiro(a)	173	3,92	,386	5,658	** 0,001
	Casado(a)	48	4,14	,419		
	União de Facto	11	3,77	,356		
	Divorciado(a)	6	3,72	,270		
<i>Engagement</i>	Solteiro(a)	173	3,83	,404	2,327	0,075
	Casado(a)	48	4,00	,476		
	União de Facto	11	3,76	,484		
	Divorciado(a)	6	3,86	,427		
Vigor	Solteiro(a)	173	3,86	,414	2,837	* 0,039
	Casado(a)	48	4,06	,495		
	União de Facto	11	3,77	,528		
	Divorciado(a)	6	3,89	,443		
Dedicação	Solteiro(a)	173	3,99	,471	1,608	0,188
	Casado(a)	48	4,16	,511		
	União de Facto	11	3,96	,571		
	Divorciado(a)	6	4,00	,456		
Absorção	Solteiro(a)	173	3,65	,483	1,430	0,235
	Casado(a)	48	3,81	,540		
	União de Facto	11	3,58	,462		
	Divorciado(a)	6	3,72	,524		
Liderança	Solteiro(a)	173	3,87	,466	5,620	** 0,001
	Casado(a)	48	4,14	,479		
	União de Facto	11	4,03	,549		
	Divorciado(a)	6	3,57	,084		
Abertura	Solteiro(a)	173	3,99	,486	3,199	* 0,024
	Casado(a)	48	4,19	,471		
	União de Facto	11	4,15	,480		
	Divorciado(a)	6	3,72	,390		
Disponibilidade	Solteiro(a)	173	3,73	,544	6,174	** 0,000
	Casado(a)	48	4,07	,520		
	União de Facto	11	3,89	,626		
	Divorciado(a)	6	3,42	,204		
Acessibilidade	Solteiro(a)	173	3,97	,550	3,348	* 0,020
	Casado(a)	48	4,22	,618		
	União de Facto	11	4,14	,745		
	Divorciado(a)	6	3,67	,258		

* p < 0,05 ** p < 0,01

Tabela 15: Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre as Escalas e as Habilitações Literárias

	Habilitações Literárias:	N	Média	Desvio padrão	F _{2,235}	p
Diversidade	Ensino Secundário/ 12º ano	16	3,33	,168	3,603	* 0,029
	Curso Superior	36	3,69	,495		
	Pós-Grad. / Mestr. / Doutor.	186	3,57	,440		
Inclusão	Ensino Secundário/ 12º ano	16	3,79	,253	1,566	0,211
	Curso Superior	36	3,94	,365		
	Pós-Grad. / Mestr. / Doutor.	186	3,97	,416		
<i>Engagement</i>	Ensino Secundário/ 12º ano	16	3,67	,398	1,937	0,146
	Curso Superior	36	3,91	,431		
	Pós-Grad. / Mestr. / Doutor.	186	3,87	,427		
Vigor	Ensino Secundário/ 12º ano	16	3,75	,471	1,977	0,141
	Curso Superior	36	4,00	,481		
	Pós-Grad. / Mestr. / Doutor.	186	3,89	,430		
Dedicação	Ensino Secundário/ 12º ano	16	3,90	,506	0,656	0,520
	Curso Superior	36	4,01	,470		
	Pós-Grad. / Mestr. / Doutor.	186	4,04	,488		
Absorção	Ensino Secundário/ 12º ano	16	3,39	,348	3,179	* 0,043
	Curso Superior	36	3,74	,541		
	Pós-Grad. / Mestr. / Doutor.	186	3,69	,492		
Liderança	Ensino Secundário/ 12º ano	16	3,81	,550	0,515	0,598
	Curso Superior	36	3,94	,562		
	Pós-Grad. / Mestr. / Doutor.	186	3,93	,459		
Abertura	Ensino Secundário/ 12º ano	16	3,98	,494	0,109	0,897
	Curso Superior	36	4,02	,563		
	Pós-Grad. / Mestr. / Doutor.	186	4,04	,474		
Disponibilidade	Ensino Secundário/ 12º ano	16	3,63	,652	0,810	0,446
	Curso Superior	36	3,79	,628		
	Pós-Grad. / Mestr. / Doutor.	186	3,81	,532		
Acessibilidade	Ensino Secundário/ 12º ano	16	3,91	,638	0,943	0,391
	Curso Superior	36	4,13	,701		
	Pós-Grad. / Mestr. / Doutor.	186	4,01	,546		

* p < 0,05 ** p < 0,01

Tabela 16: Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre as Escalas e o Tempo total na Organização onde trabalha atualmente

	Tempo total	N	Média	Desvio padrão	F _{4,233}	p
Diversidade	<1 ano	58	3,51	,440	0,636	0,637
	1 a 3 anos	57	3,54	,473		
	4 a 6 anos	31	3,59	,370		
	7 a 10 anos	26	3,65	,434		
	>10 anos	66	3,61	,453		
Inclusão	<1 ano	58	3,84	,388	2,145	0,076
	1 a 3 anos	57	3,96	,408		
	4 a 6 anos	31	3,99	,370		
	7 a 10 anos	26	3,93	,426		
	>10 anos	66	4,05	,397		
<i>Engagement</i>	<1 ano	58	3,77	,456	1,060	0,377
	1 a 3 anos	57	3,86	,407		
	4 a 6 anos	31	3,87	,483		
	7 a 10 anos	26	3,95	,332		
	>10 anos	66	3,89	,422		
Vigor	<1 ano	58	3,87	,479	0,306	0,874
	1 a 3 anos	57	3,86	,402		
	4 a 6 anos	31	3,92	,494		
	7 a 10 anos	26	3,96	,376		
	>10 anos	66	3,92	,449		
Dedicação	<1 ano	58	3,90	,507	1,429	0,225
	1 a 3 anos	57	4,03	,488		
	4 a 6 anos	31	4,04	,557		
	7 a 10 anos	26	4,12	,345		
	>10 anos	66	4,09	,468		
Absorção	<1 ano	58	3,55	,524	1,615	0,171
	1 a 3 anos	57	3,73	,489		
	4 a 6 anos	31	3,68	,539		
	7 a 10 anos	26	3,81	,422		
	>10 anos	66	3,70	,473		
Liderança	<1 ano	58	3,89	,485	0,335	0,854
	1 a 3 anos	57	3,90	,515		
	4 a 6 anos	31	3,90	,508		
	7 a 10 anos	26	3,99	,384		

	>10 anos	66	3,96	,478		
Abertura	<1 ano	58	3,98	,483	0,408	0,803
	1 a 3 anos	57	4,03	,524		
	4 a 6 anos	31	4,03	,526		
	7 a 10 anos	26	4,00	,411		
	>10 anos	66	4,09	,476		
Disponibilidade	<1 ano	58	3,75	,571	0,592	0,669
	1 a 3 anos	57	3,75	,578		
	4 a 6 anos	31	3,75	,606		
	7 a 10 anos	26	3,91	,469		
	>10 anos	66	3,84	,534		
Acessibilidade	<1 ano	58	4,03	,588	0,320	0,864
	1 a 3 anos	57	4,00	,559		
	4 a 6 anos	31	3,98	,639		
	7 a 10 anos	26	4,13	,593		
	>10 anos	66	4,00	,562		

Tabela 17: Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre as Escalas e o Tempo total com a sua Chefia direta

	Tempo total	N	Média	Desvio padrão	F _{4,233}	p
Diversidade	<1 ano	61	3,55	,475	1,800	0,130
	1 a 3 anos	68	3,59	,495		
	4 a 6 anos	46	3,70	,411		
	7 a 10 anos	14	3,48	,332		
	>10 anos	49	3,47	,351		
Inclusão	<1 ano	61	3,86	,410	1,605	0,174
	1 a 3 anos	68	4,00	,429		
	4 a 6 anos	46	4,02	,401		
	7 a 10 anos	14	3,90	,386		
	>10 anos	49	3,97	,339		
<i>Engagement</i>	<1 ano	61	3,77	,508	2,645	* 0,034
	1 a 3 anos	68	3,89	,429		
	4 a 6 anos	46	4,01	,369		
	7 a 10 anos	14	3,72	,414		
	>10 anos	49	3,83	,329		
Vigor	<1 ano	61	3,87	,521	2,229	0,067
	1 a 3 anos	68	3,90	,441		
	4 a 6 anos	46	4,05	,381		
	7 a 10 anos	14	3,71	,445		
	>10 anos	49	3,85	,360		
Dedicação	<1 ano	61	3,90	,581	1,712	0,148
	1 a 3 anos	68	4,06	,499		
	4 a 6 anos	46	4,14	,372		
	7 a 10 anos	14	4,04	,497		
	>10 anos	49	4,02	,405		
Absorção	<1 ano	61	3,55	,556	3,511	** 0,008
	1 a 3 anos	68	3,75	,499		
	4 a 6 anos	46	3,84	,480		
	7 a 10 anos	14	3,46	,472		
	>10 anos	49	3,65	,368		
Liderança	<1 ano	61	3,87	,532	1,494	0,205
	1 a 3 anos	68	3,94	,529		
	4 a 6 anos	46	4,04	,443		
	7 a 10 anos	14	4,02	,434		
	>10 anos	49	3,83	,366		
Abertura	<1 ano	61	3,96	,520	,533	0,712
	1 a 3 anos	68	4,04	,555		
	4 a 6 anos	46	4,09	,441		
	7 a 10 anos	14	4,10	,331		
	>10 anos	49	4,02	,427		
Disponibilidade	<1 ano	61	3,74	,615	1,824	0,125
	1 a 3 anos	68	3,80	,607		
	4 a 6 anos	46	3,94	,511		
	7 a 10 anos	14	3,95	,502		
	>10 anos	49	3,67	,418		
Acessibilidade	<1 ano	61	4,01	,642	1,894	0,112
	1 a 3 anos	68	4,04	,571		
	4 a 6 anos	46	4,16	,578		
	7 a 10 anos	14	4,07	,584		
	>10 anos	49	3,85	,470		

* p < 0,05 ** p < 0,01

Tabela 18: Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre as Escalas e o Cargo/categoria que atualmente ocupa

	Cargo/categoria	N	Média	Desvio padrão	F _{4,233}	p
Diversidade	Gestor(a) intermédio	6	3,57	,454	6,377	** 0,000
	Manager	12	3,89	,395		
	Técnico(a) Especialista	159	3,58	,463		
	Técnico(a)	43	3,34	,250		
	Estagiário(a)	18	3,81	,376		
Inclusão	Gestor(a) intermédio	6	4,09	,347	6,992	** 0,000
	Manager	12	4,41	,326		
	Técnico(a) Especialista	159	3,96	,402		
	Técnico(a)	43	3,77	,356		
	Estagiário(a)	18	4,02	,294		
<i>Engagement</i>	Gestor(a) intermédio	6	3,90	,257	4,945	** 0,001
	Manager	12	4,19	,454		
	Técnico(a) Especialista	159	3,86	,445		
	Técnico(a)	43	3,68	,347		
	Estagiário(a)	18	4,05	,241		
Vigor	Gestor(a) intermédio	6	3,89	,228	4,617	** 0,001
	Manager	12	4,25	,463		
	Técnico(a) Especialista	159	3,89	,444		
	Técnico(a)	43	3,74	,420		
	Estagiário(a)	18	4,12	,317		
Dedicação	Gestor(a) intermédio	6	4,00	,219	3,540	** 0,008
	Manager	12	4,42	,556		
	Técnico(a) Especialista	159	4,03	,496		
	Técnico(a)	43	3,87	,469		
	Estagiário(a)	18	4,14	,225		
Absorção	Gestor(a) intermédio	6	3,83	,447	4,280	** 0,002
	Manager	12	3,94	,462		
	Técnico(a) Especialista	159	3,69	,523		
	Técnico(a)	43	3,45	,382		
	Estagiário(a)	18	3,89	,313		
Liderança	Gestor(a) intermédio	6	3,76	,237	2,627	* 0,035
	Manager	12	4,28	,500		
	Técnico(a) Especialista	159	3,91	,496		
	Técnico(a)	43	3,83	,467		
	Estagiário(a)	18	4,06	,278		
Abertura	Gestor(a) intermédio	6	3,89	,344	2,474	* 0,045
	Manager	12	4,33	,512		
	Técnico(a) Especialista	159	4,03	,497		
	Técnico(a)	43	3,90	,485		
	Estagiário(a)	18	4,17	,308		
Disponibilidade	Gestor(a) intermédio	6	3,71	,188	2,460	* 0,046
	Manager	12	4,23	,516		
	Técnico(a) Especialista	159	3,77	,574		
	Técnico(a)	43	3,73	,550		
	Estagiário(a)	18	3,93	,362		
Acessibilidade	Gestor(a) intermédio	6	3,67	,408	1,627	0,168
	Manager	12	4,29	,582		
	Técnico(a) Especialista	159	4,02	,600		
	Técnico(a)	43	3,94	,548		
	Estagiário(a)	18	4,14	,413		

* p < 0,05 ** p < 0,01

Tabela 19: Correlações de Pearson (r) entre as Escalas e Subescalas

	Diversidade	Inclusão	<i>Engagement</i>	Vigor	Dedicação	Absorção	Liderança	Abertura	Disponibilidade	Acessibilidade	
Diversidade	r	1									
Inclusão	r	,701***	1								
<i>Engagement</i>	r	,529***	,589***	1							
Vigor	r	,533***	,571***	,928***	1						
Dedicação	r	,405***	,540***	,873***	,754***	1					
Absorção	r	,485***	,488***	,901***	,758***	,641***	1				
Liderança	r	,569***	,632***	,667***	,667***	,591***	,550***	1			
Abertura	r	,456***	,590***	,561***	,544***	,514***	,466***	,851***	1		
Disponibilidade	r	,533***	,569***	,622***	,628***	,534***	,523***	,943***	,682***	1	
Acessibilidade	r	,529***	,527***	,590***	,603***	,538***	,464***	,856***	,609***	,747***	1

*** p < 0,001

Tabela 20: Modelo de regressão linear para a Hipótese H1

	Coef. B	Desvio padrão	Coef. Beta	t	p	R2	Erro padrão da estimativa
(Constante)	2,033	,192		10,578	** 0,000	0,280	0,280
Diversidade	,512	,053	,529	9,572	** 0,000		

* p < 0,05 ** p < 0,01

Tabela 21: Modelos de regressão linear para a Hipótese H2

Variável dependente: Inclusão

	Coef. B	Desvio padrão	Coef. Beta	t	p	R2	Erro padrão da estimativa
(Constante)	1,682	,152		11,093	** 0,000	0,492	0,287
Diversidade	,637	,042	,701	15,112	** 0,000		

Variável dependente: *Engagement*

	Coef. B	Desvio padrão	Coef. Beta	t	p	R2	Erro padrão da estimativa
(Constante)	1,377	,223		6,185	** 0,000	0,347	0,346
Inclusão	,627	,056	,589	11,202	** 0,000		

* p < 0,05 ** p < 0,01

Tabela 22: Modelo de regressão linear para a Hipótese H3

	Coef. B	Desvio padrão	Coef. Beta	t	p	R2	Erro padrão da estimativa
(Constante)	1,777	,175		10,170	** 0,000	0,410	0,310
Abertura	,288	,058	,350	4,987	** 0,000		
Disponibilidade	,157	,060	,217	2,590	* 0,010		
Acessibilidade	,106	,054	,152	1,970	* 0,050		

* p < 0,05 ** p < 0,01

Tabela 23: Modelos de regressão linear para a Hipótese H4

Variável dependente: Liderança Inclusiva

	Coef. B	Desvio padrão	Coef. Beta	t	p	R2	Erro padrão da estimativa
(Constante)	1,712	,210		8,163	** 0,000	0,324	0,396
Diversidade	,619	,058	,569	10,625	** 0,000		

Variável dependente: *Engagement*

	Coef. B	Desvio padrão	Coef. Beta	t	p	R2	Erro padrão da estimativa
(Constante)	1,536	,170		9,020	** 0,000	0,444	0,319
Liderança	,592	,043	,667	13,735	** 0,000		

Variável dependente: *Engagement*

	Coef. B	Desvio padrão	Coef. Beta	t	p	R2	Erro padrão da estimativa
(Constante)	3,645	1,328		2,745	,007	0,485	0,309
Diversidade	-,452	,364	-,467	-1,241	,216		
Liderança	-,115	,326	-,130	-,354	,724		
Diversidade *							
Liderança	,161	,087	1,206	1,851	,065		

* p < 0,05 ** p < 0,01