

Escola de Ciências Sociais e Humanas (ECSH)

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Impacto da Cultura organizacional sobre diversidade nas Crenças pró-diversidade
e o efeito moderador da Comunicação para a diversidade**

Inês Filipa Pimenta Costa

Supervisor:

Joana Alexandre, Ph.D, Professora Auxiliar

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2018

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais, obrigada pelo apoio incondicional e pelo incentivo de dar sempre o melhor de mim por cada local que passe. Foram vocês a minha base para que tudo isto fosse possível.

À minha irmã, ao André e aos meus sobrinhos, Rúben e Guilherme, acho que palavras não chegam para descrever o preenchimento que trazem ao meu dia. Muito obrigada por mesmo à distância, se preocuparem sempre com o meu bem-estar, mesmo com a minha falta de tempo.

Aos meus avós que sempre me acompanharam, especialmente a ti avô, que estejas onde estiveres, sei que estás orgulhoso por mais uma etapa ultrapassada. Parece que ainda te oiço dizer, “*Em primeiro lugar estão os estudos, depois o trabalho*”, e nem imaginas como esta frase invadiu a minha mente nos últimos meses.

Sempre ouvi dizer que os amigos são a família que nós escolhemos, e eu tenho a certeza que fiz a escolha certa. Fico sem palavras pela prova constante de que a distância de uma autoestrada em nada nos separa.

Caca, Clau e Mafs, as noitadas, as viagens, o vosso aconchego foram fundamentais para a minha integração nesta nova etapa da minha vida.

À Organização que aceitou colaborar com este projeto, não teria sido possível sem a vossa disponibilidade e dedicação.

Um especial obrigado à minha equipa. Foi um prazer iniciar a minha carreira profissional dentro deste núcleo, onde todos os dias retiro grandes aprendizagens. Aprendo a ser humilde, altruísta e sobretudo aprendo a trabalhar em equipa.

Gostaria ainda de agradecer à minha Orientadora, Prof. Joana Alexandre, por toda a partilha de conhecimentos e pela paciência nestes últimos meses, Não tenho dúvidas que existiram momentos em que dificultei o seu trabalho.

A todos, o meu verdadeiro Obrigada!

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Resumo

Apesar das várias abordagens que tentam explicitar e compreender os efeitos da diversidade no funcionamento das organizações, os resultados das investigações empíricas têm-se revelado muitas vezes contraditórios. Recentemente têm sido estudadas crenças sobre a instrumentalidade da diversidade., i.e., sobre o modo como a diversidade pode ser benéfica para o progresso não só das organizações como das sociedades. Considerando este conceito, a presente dissertação tem como objetivo analisar 1) em que medida a cultura organizacional sobre diversidade se relaciona com as crenças pró-diversidade; 2) em que medida a comunicação organizacional para a diversidade modera a relação entre cultura e crenças pró-diversidade. Para o efeito foi realizado um estudo correlacional com 54 dos colaboradores de uma dada organização. Os dados foram recolhidos através de questionários administrados aos participantes. As hipóteses previamente formuladas foram testadas através da regressão múltipla, sendo que estas mesmas hipóteses não foram suportadas.

Não obstante, os resultados sugerem que a cultura organizacional tem uma relação negativa com as crenças pró-diversidade, reforçando o que a literatura sugere quanto à relação entre cultura organizacional e a diversidade.

Palavras-chave: Crenças pró-diversidade; cultura organizacional; comunicação organizacional; diversidade

PsycINFO Classification Categories and Codes: (3600) Industrial and Organizational Psychology.

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Abstract

Although the several approaches trying to explain and to understand the effects of diversity in the functioning of organizations, the results of the empirical investigations have often been contradictory. Recently, beliefs about the instrumentality of diversity have been studied, i.e. how diversity can be beneficial to the progress not only for organizations but also for societies. Considering this concept, the present dissertation aims to analyze 1) to what extent organizational culture on diversity has an impact on pro-diversity beliefs; 2) to what extent organizational communication to diversity moderates the relationship between culture and pro-diversity beliefs. In this sense, an empirical study was carried out, with the participation of 54 employees of a particular organization. The data were collected through administered questionnaires to the participants. The previously formulated hypotheses were tested through multiple regression.

Nevertheless, the results suggest that organizational culture has a negative relation with pro-diversity beliefs, reinforcing what the literature suggests regarding the relationship between organizational culture and diversity.

Key Words: Pro-diversity beliefs; organizational culture; organizational communication; diversity

PsycINFO Classification Categories and Codes: (3600) Industrial and Organizational Psychology.

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Índice

Introdução	1
Capítulo I. Revisão de Literatura	4
1.1. O conceito de cultura e cultura organizacional	4
1.2. Diversidade em contexto organizacional	8
1.2.1. O conceito de diversidade e de modo é entendido em contexto organizacional	9
1.3. Comunicação organizacional. Afinal do que se trata?	14
Capítulo II. Objetivos do estudo e caracterização da organização	19
2.1. Objetivos do estudo.....	19
2.2. Caracterização da organização.....	19
Capítulo III. Metodologia	22
3.1. Método	22
3.1.1. Participantes	22
3.1.2. Instrumentos.....	22
3.1.3 Procedimentos	24
Capítulo IV. Resultados	26
Capítulo V. Discussão	29
Capítulo VI. Conclusão	34
Referências	36
Anexos	46
Anexo A. Questionário	46
Anexo B. Dados demográficos da amostra	53
Anexo C. Modelo de moderação com moderadora quantitativa.....	56

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Introdução

A mobilidade de pessoas entre países é uma realidade cada vez mais presente nas sociedades atuais, afetando o modo como os indivíduos veem e pensam o mundo, como acedem e ocupam o mercado de trabalho, ou como organizam e estruturam as políticas internacionais (Gondim, 2013). Essa mobilidade é consequência de múltiplos fatores demográficos, associados a fenómenos migratórios e ainda de alguns fatores económicos, como o caso da globalização (Christian, Porter & Moffict, 2006). Também as mudanças demográficas, bem como os ganhos ao nível dos direitos civis conseguidos pelas mulheres e outras minorias sociais, permitiram a criação de organizações cada vez mais heterogéneas (Triandis, Kurowsky & Gelfand, 1994). Posto isto, ao longo do tempo as equipas nas organizações tornaram-se gradualmente mais diversificadas quanto à sua composição demográfica, sendo este um processo que se encontra em contínuo crescimento (Triandis et al., 1994).

Conforme a literatura, a diversidade remete para elementos observáveis e não observáveis, sendo que a um nível observável consta-se características como o sexo, a idade, a etnia ou a cor do cabelo, a um nível não-observável consideram-se aspetos como a cultura, educação ou a origem social (Williams & O'Reilly, 1998).

Um dos aspetos que tem sido estudado remete para as vantagens e desvantagens da diversidade em contexto organizacional. Recentemente Kauff, Stegmann, Dick, Beierlein e Christ (2018) têm-se debruçado sobre a instrumentalidade do conceito de diversidade, ou seja, no facto da diversidade ser valorizada pelo seu papel instrumental não só ao nível das organizações como da própria sociedade.

No presente estudo, iremos então focar-nos nas crenças pró-diversidade, considerando assim que os indivíduos assumem a diversidade como um meio facilitador na concretização dos objetivos implementados (Kauff et al., 2018).

Paralelamente, com a crescente internacionalização e expansão das organizações, reforça-se a necessidade de se dar atenção ao conceito de cultura organizacional (Neves, 2000). Para além disso, tem existido uma gradual valorização do capital humano; não basta apenas que sejam selecionados para as empresas os colaboradores mais eficientes e eficazes, é necessário que a comunicação seja adequada por forma a que o fator humano possa ser determinante na potencialização da capacidade de resposta das organizações,

permitindo assim a criação de responsabilização na comunicação executada entre os membros de uma organização (Tetlock, 1999).

Nesse sentido, a forma como a diversidade de uma instituição é transmitida, permite a possibilidade de se criar uma cultura que será definida tendo em conta o grau com que os indivíduos se encontram confortáveis em compartilhar a sua bagagem cultural, e onde se vê a diversidade como uma vantagem, o que implicará a inclusão de todos os colaboradores (Hofhuis, Van Der Zee & Otten, 2012).

Compreendendo a importância da diversidade para uma equipa, o presente estudo pretende analisar qual o impacto da cultura de uma Organização Portuguesa (de dois dos seus diferentes escritórios) nas crenças de pro-diversidade dos seus colaboradores, e de que forma é que a comunicação da Instituição poderá moderar esta relação.

Neste âmbito, este estudo encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo contemplará uma revisão de literatura acerca dos conceitos chave tendo como intuito realçar a relação entre as variáveis e as principais evidências empíricas publicadas. O segundo capítulo especifica os objetivos do presente estudo, bem como a descrição da organização onde o estudo empírico foi implementado. No terceiro capítulo, encontra-se descrito o método. No quarto capítulo são apresentados os resultados, e no quinto capítulo a discussão dos mesmos á luz da literatura existente. O presente trabalho termina com as principais conclusões (capítulo VI).

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Capítulo I. Revisão de Literatura

1.1.O conceito de cultura e cultura organizacional

As organizações encontram-se integradas num mosaico complexo de relações e comportamentos que se conectam entre si, constituindo assim um sistema vivo onde os sujeitos assumem um papel de grande relevância. A evolução e o desenvolvimento das organizações devem-se, em grande parte, a essa interação que, conseqüentemente, conduz à envolvimento das pessoas numa estratégia que é forjada pela liderança. Por conseguinte, é formada uma estrutura hierárquica e comportamental definida por uma representação social coletiva, que permite definir os valores e a cultura organizacional. Neste seguimento, a cultura é refletida através da linguagem, procedimentos e quotidiano, estilos de liderança dominantes e ainda pelas definições dos parâmetros de sucesso, que tornam uma organização singular (Cameron & Quinn, 2011).

A forma de conceber a cultura tem vindo a evoluir, sendo que a mesma poderá ser vista como um conjunto de padrões cognitivos aprendidos, que poderão auxiliar os sujeitos nos processos de perceber, sentir e atuar encontrando-se organizada na sua mente como um sistema de símbolos e significados partilhados pelos indivíduos de uma sociedade (Neves, 2000). Nesta lógica, sustenta-se a crença de que a cultura representa um fator social importante e influente no comportamento dos sujeitos, dos grupos e das organizações, e como tal, potencial contribuinte para a eficácia organizacional (Hartnell, Yi Ou & Kinichi, 2011).

A cultura é um conceito bastante utilizado para explicar muitos dos fenómenos que se observam nas organizações, pelo que se revela necessário a sua conceptualização (Schein, 1985). Todavia, só a partir do início da década de 80 é que o interesse pelo estudo da cultura organizacional teve um maior desenvolvimento. Esta importância decorreu, em grande medida, pela necessidade de aumentar a performance das organizações e pela perceção de que os fatores culturais desempenhavam um papel importante nas práticas de gestão como contribuintes para o sucesso organizacional (Cameron & Quinn, 2011). Assim, a maioria dos académicos reconhece a cultura como um dos atributos organizacionais mais importantes (Schein, 1996) afirmando-se como um fator preponderante na sustentação das organizações (Cameron & Quinn, 2011).

Num dos seus estudos relativamente à cultura em contexto organizacional, Taylor,

Cox e Blake (1991), distinguem entre três tipos de organizações: as organizações monolíticas (referem-se a um grupo homogêneo, dominado apenas por uma cultura), plurais (onde apesar de existir alguma diversidade, não valorizam o uso dessas diferenças como um benefício para a própria organização) e multiculturais (onde se inserem elementos com diferentes backgrounds, que podem contribuir para a potencialização das instituições). Neste sentido, reconhecem-se as organizações multiculturais como sendo aquelas que promovem e valorizam as diferenças culturais, defendendo assim que esta será o ideal para a criação de um ambiente inclusivo e para uma gestão bem-sucedida da diversidade. A definição de cultura organizacional é considerada multifacetada e tem permitido aos diversos investigadores o desenvolvimento de modelos teóricos que explicitem os seus elementos, dimensões ou características através dos quais ela se manifesta, não se afigurando fácil encontrar evidências de um conceito unívoco e consensual. Com base no modelo desenvolvido por Schein (2004), a cultura de uma organização pode manifestar-se através de três níveis: 1) artefactos; 2) normas e valores partilhados e 3) pressupostos. O primeiro nível, é constituído pelo ambiente físico de um grupo, nomeadamente a linguagem, a arquitetura, a tecnologia utilizada, os objetos, os símbolos, mitos, procedimentos, a forma de vestir e as emoções facilmente observáveis, este é considerado como o nível mais superficial. Um importante aspeto referente a este nível é a sua facilidade de ser observado, no entanto existe dificuldade de ser decifrado. Relativamente às normas valores partilhados, esta é uma camada intermédia, que se refere aos valores¹ dos membros da organização no seu todo. Corresponde assim às atitudes organizacionais e crenças, nomeadamente a forma como o negócio é conduzido, as estratégias e objetivos implementados. Sendo que as normas implementadas são associadas com os valores, uma vez que são regras que não se encontram escritas, que permitem aos membros de uma determinada cultura saber o que é esperado deles numa variedade de situações. Enquanto que os valores especificam o que é relevante para os elementos de uma determinada cultura, as normas estabelecem quais os tipos de comportamentos esperados. Pela sua natureza, é exigida uma maior consciencialização para o seu reconhecimento. Por fim, os pressupostos básicos, é considerado o nível mais profundo e invisível, isto é, o menos consciente uma vez que corresponde às perceções,

¹ À medida que os valores vão sendo reforçados, passam para o nível das crenças, sendo assumidos como pressupostos certos e verdadeiros.

pensamentos inconscientes e percepções que são utilizados como guia dos comportamentos dos elementos inseridos no grupo, dizendo respeito à sua forma de pensar, compreender e sentir a sociedade em que se inserem. Schein (2004), perante os seus estudos, acredita que os pressupostos detêm a capacidade de influenciar os elementos de uma determinada cultura.

Por seu lado, Hofstede (2001) faz referência a duas dimensões da cultura organizacional: sistemas abertos versus sistemas fechados; os elementos inseridos em sistemas abertos avaliam a organização no seu todo como estando aberta à chegada de novos elementos, considerando que qualquer sujeito se encaixaria na organização. Já nos sistemas fechados, o autor observou que as organizações e os seus elementos são fechados, e sentem que apenas pessoas especiais se adaptariam à organização, e que os novos elementos levariam algum tempo a adaptar-se.

Ainda como forma de analisar a cultura em contextos organizacionais, foi desenvolvido o modelo dos valores contrastantes², que ao longo do tempo foi validado em diversos contextos como sendo uma mais valia no estudo deste conceito (Lamond, 2003). Este modelo possibilita a integração de diferentes tipos de cultura organizacional, suscitando uma estrutura teórica facilitadora de uma compreensão mais profunda da cultura (Gonçalves, 2011; Gonçalves, 2014; Neves, 2000). No seguimento desta premissa, foram assim identificados quatro tipos de cultura: 1) cultura de regras, valoriza a formalização, a centralização e a uniformidade, tendo em conta a estabilidade interna e o controlo dos processos, acentuando a importância dos sistemas implícitos (crenças e valores partilhados) e explícitos (regulamentos e regras); 2) cultura de apoio, inserida no modelo teórico das relações humanas, enfatiza a flexibilidade e o lado interno, caracterizando-se pelo sentido de pertença e de responsabilidade, criados pelos elevados níveis de envolvimento e participação dos seus membros; 3) cultura de inovação, inserida no modelo dos sistemas abertos, onde a organização se foca no posicionamento externo, caracterizando-se pela sua capacidade de valorização, flexibilidade e mudança, colocando o foco na adaptação à mudança e às exigências exercidas pelo ambiente externo; 4) cultura de objetivos, enfatiza a produtividade e empenho e o alcance dos objetivos, orientando o

² O modelo dos valores contrastantes foi desenvolvido inicialmente por Quinn e Rohrbaugh (1981) para se averiguar os principais indicadores de eficácia organizacional.

seu enfoque para o cumprimento das metas previamente estabelecidas (Neves, 2000; Neves & Lopes, 2000; Gonçalves, 2011). Perante esta conjuntura, a cultura organizacional poderá ser analisada como uma programação coletiva mental que diferencia os seus membros de um determinado grupo face a outro (Hofstede, 2011), o que poderá incluir padrões emocionais, de ação e o pensamento resultantes de uma aprendizagem contínua. Este conceito encontra-se baseado num padrão de pressupostos implícitos que, à medida que um determinado grupo se defronta com a sua adaptação externa e a integração, são aprendidos e colocados em prática. Caso sejam considerados válidos, podem ser ensinados a novos membros (Shein, 2009). Seguindo esta mesma linha de pensamento, o mesmo autor identifica duas principais funções da cultura organizacional: 1) funções externas, que correspondem à adaptação ao meio envolvente; 2) funções internas, onde ocorre a integração e a organização interna. Desta forma, fica claro que a cultura se torna difícil de ser alterada, por ser considerada estável, e o resultado da aprendizagem de um grupo ao longo do tempo, sendo que simultaneamente é algo invisível, que os colaboradores de determinada organização não conseguem expor em palavras.

Num estudo realizado em diferentes empresas internacionais, foi observado que ao ser avaliada a influência da cultura na relação entre os indivíduos, é possível averiguar que estas mesmas organizações, ao não atribuírem a importância devida à sua cultura, poderão ter como principal resultado a improdutividade e a falta de sucesso (Meschi & Roger 1994). Na sociedade do conhecimento em que vivemos, marcada pela diferenciação, a cultura passou a ter múltiplas aplicações no contexto organizacional, evidenciando um papel relevante como força integradora e aglutinadora de coesão interna, constituindo-se como um ativo intangível, determinante na gestão das pessoas (Lopes, 2010). Com efeito, as forças que são geradas socialmente nas organizações e que derivam da cultura são muito fortes. A cultura apesar de não ser algo palpável, tornou-se bastante poderosa (Schein, 1996) pelo que se torna relevante que as organizações compreendam e entendam os seus efeitos. Pelo que a cultura organizacional poderá funcionar como um conceito prejudicial ou benéfico na resolução de vários problemas, nomeadamente no que toca ao problema da homogeneidade *versus* heterogeneidade (Neves, 2011). Neste sentido, é importante compreender a sua relação e efeitos com a diversidade organizacional.

1.2. Diversidade em contexto laboral

Na perspetiva de Nahavandi e Malekzadeh (1993), uma organização não é constituída apenas por recursos financeiros, organograma, equipamentos e estruturas físicas. É também uma estrutura de cariz humano e social, que detém vida própria, cresce, desenvolve-se e adapta-se às exigências quer da sua envolvência interna, quer da sua envolvência externa.

Com o passar dos anos, o foco no mundo dos negócios internacionais tem vindo a engradecer, à medida que a globalização dos mercados ultrapassa fronteiras (Lopez-Claros, 2008). Por consequência, estes fenómenos traduzem-se em mudanças demográficas (como por exemplo, a existência de diferentes funcionários nas organizações, de origens distintas, de diferentes idades/gerações), o que implica, simultaneamente, um investimento em aspetos da diversidade, bem como uma rápida adaptação por parte da sociedade e organizações esta nova realidade (Rawat & Basergekar, 2016). Deste modo, o conceito de diversidade refere-se a qualquer atributo que um sujeito possa usar, por forma a detetar diferenças singulares (Williams & O'Reilly, 1998). Pelo que este conceito poderá ser categorizado em vários fatores, tais como: etnia, sexo, nacionalidade, entre outros. Muitos autores classificam esta noção como sendo ainda uma variação baseada nos atributos individuais, utilizada para diferenciar alguém de um indivíduo do grupo ou de si próprio (Jackson, 1992; Williams & O'Reilly, 1998; Knippenber & Schippers, 2007).

Numa tentativa de complementar as definições mencionadas anteriormente, Harrison e Klein (2007), desenvolvem três tipologias referentes ao conceito de diversidade, alegando que esta poderá conduzir à 1) separação; 2) variedade e 3) dispersão. Isto é, 1) ao se presenciar a existência de opiniões dissimilares entre os membros do grupo, poderá ser possível associar a diversidade a um efeito negativo no desempenho dos mesmos (Knippenberg & Schippers, 2007), a conflitos ou discriminação (Harrison & Klein, 2007); 2) uma vez que a diversidade poderá ser analisada como uma variedade nos diferentes níveis de conhecimento e de educação dos seus membros; 3) a diversidade poderá ainda ser considerada como um sinal de dispersão ao nível dos salários e outros privilégios laborais que os colaboradores possam vir a beneficiar. Neste seguimento, Knippenberg (2007) faz referência a três importantes aspetos ao conceptualizar a diversidade: 1) como sendo um grupo característico, focado na forma como os diferentes membros trabalham

e interagem em conjunto; 2) as diferenças poderão ser objetivas ou subjetivas; e por fim, 3) no modo como os distintos elementos interagem, e de que forma é que isso poderá ter efeito no funcionamento do grupo.

Em contexto laboral, é possível identificar a diversidade quando os colaboradores se sentem confortáveis consigo próprios, sem a necessidade de homiziarem as suas características individuais, e sem receio das consequências que possam advir das mesmas (Hofhuis, 2012).

1.2.1. O conceito de diversidade e de que modo é entendido em contexto organizacional

O mundo do trabalho tornou-se cada vez mais diversificado, pelo que criou uma certa tensão entre a promessa e a realidade no que toca à implementação da diversidade no desempenho e no processo de equipa (Mannix & Neale, 2005). Neste âmbito, foram desenvolvidas uma série de teorias, nomeadamente a teoria da atração social (Pfeffer, 1997), que permite entender que a distribuição de diferenças demográficas em grupos e organizações tem efeitos no processo de trabalho e no respetivo desempenho dos seus membros, alertando ainda que estas mesmas diferenças podem resultar em variações ao nível da coesão, comunicação e integração do próprio grupo. A similaridade dos atributos individuais (que variam entre atitudes, valores e variáveis sócio demográficas), poderão aumentar a atração e o gosto interpessoal (Byrne, Clore & Worchel, 1966). Sujeitos com um passado similar, mais facilmente poderão partilhar valores e estilos de vida, considerando assim a sua interação com os mesmos, mais acessível, positiva e desejável (Williams & O'Reilly, 1989). Para Lincoln e Miller (1979), quando um indivíduo tem a oportunidade de escolha, opta por interagir com um sujeito com características similares a si próprio. Na generalidade, os indivíduos tendem a criar relações sociais com quem partilham características pessoais (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001), sendo esta tendência predominante nos diferentes grupos sociais (família, casamento e também no trabalho).

Este fenómeno tornou-se uma realidade do quotidiano organizacional, onde as equipas homogéneas não se tornaram indesejáveis, no entanto são quase impossíveis de serem criadas, uma vez que a diversidade tem um impacto no desempenho e funcionamento das mesmas (Guzzo & Dickson, 1996, Van Knippenberg & Schippers, 2007).

A diversidade é um conceito que tem vindo a ser estudado tendo em consideração os seus diferentes níveis de análise (Doise, 1980). O modelo desenvolvido por Williams e O'Reilly (1998) vem diferenciar a visão otimista e a visão pessimista, abordando assim as vantagens e desvantagens da diversidade em contexto laboral. Na sua primeira conceção, a diversidade proporciona perspetivas e abordagens variadas, que possibilitam uma partilha de conhecimentos que conseqüentemente levam a uma maior criatividade e qualidade no desempenho. Implementando assim uma variedade de abordagens para problemas que possam surgir, sendo que esta poderá conduzir a uma maior partilha de conhecimentos e conseqüentemente a um maior enriquecimento por parte de toda a equipa (Kanter e Corn, 1994; Mannix & Neale, 2005). Já a segunda visão refere-se à diversidade como sendo um fenómeno que conduz uma divisão social, que por sua vez poderá desenvolver resultados negativos na performance de grupo (Mannix & Neale, 2005).

Focando-nos na primeira perspetiva abordada no modelo mencionado anteriormente, também a Teoria da Auto-Categorização, desenvolvida por Turner (1987), defende que a composição demográfica diversificada num determinado grupo, tem um efeito direto no seu processo de trabalho (ao nível de conflitos, coesão, comunicação, entre outros) (Williams & O'Reilly, 1998), sendo que a sua definição se encontra baseada na forma como cada indivíduo categoriza outro indivíduo como sendo semelhante ou diferente (Garlb, 2013). Este é geralmente um processo de comparação social relativamente ao outro, ou seja, é um processo de auto categorização, em que um sujeito se classifica a si próprio, bem como quem está à sua volta, de acordo com categorias sociais, destacando características importantes tais como etnia, idade, religião e posição organizacional, definindo-se assim a si próprio em termos de identidade social (Tajfel & Turner, 1986; Williams & O'Reilly, 1998; Knippenber & Schippers, 2007). A literatura é consensual sobre a existência de diferentes aspetos na conceptualização de diversidade em contexto organizacional, sendo que existem visões distintas sobre a forma como essa divisão deve ser feita e quais as categorias que poderão surgir. Perante a perspetiva de Williams e O'Reilly (1998), é possível analisar a diversidade como estando dividida em duas dimensões: a dimensão observável, que inclui tudo aquilo que é possível ser visto no processo de interação com outra pessoa; e a dimensão não observável, relacionada com a educação, formação e características organizacionais, onde, sendo assim necessário compreender a sua relevância numa organização. Knippenberg e Schippers (2007), por exemplo, afirmam que a diversidade deverá ser dividida em duas dimensões: atributos

demográficos (e.g. sexo, etnia, idade), e atributos relacionados com o trabalho (e.g. educação). Para completar esta visão, Kreitz (2008), conceptualiza este conceito em quatro dimensões: personalidade; características internas; características externas e ainda características organizacionais.

Perante uma outra perspectiva, a da teoria da informação e tomada de decisão, existe um especial foco nos efeitos da diversidade num grupo de trabalho, tendo em conta a forma como o processamento de informação e a tomada de decisões podem vir a ser afetadas pela composição do próprio grupo (Wittenbaum & Stasser, 1996). Apesar de existir uma maior facilidade no contato entre indivíduos similares, ao se encontrem inseridos num grupo diversificado, existe um maior acesso a diferentes tipos de informação, permitindo assim a aquisição de um conhecimento mais abrangente (Gigone & Hastie, 1993). Esta perspectiva vem defender que, existindo uma variedade de opiniões e culturas num determinado grupo, há um impacto positivo na capacidade, na informação e no conhecimento adquirido através das diferentes experiências de cada membro (Tziner & Eden, 1985). Este panorama defende que os recursos cognitivos de cada membro poderão contribuir para o sucesso da equipa no seu todo, e, aliado à diversidade entre os mesmos, resultará no aumento de criatividade e de capacidade na tomada de decisão (Horwitz, 2005). A perspectiva de informação/tomada de decisão, refere-se assim à diversidade em contexto organizacional como uma vantagem competitiva, que permite o aumento de eficácia de um grupo, bem como a sua capacidade de resolução de problemas (Harrison & Klein, 2007).

Tendo em conta a literatura, é-nos possível ainda observar que algumas abordagens utilizam como referência a psicologia social, ou aquilo a que podemos denominar de diversidade social, relacionada com todas as características individuais observáveis num indivíduo (e.g. idade, sexo, etnia, entre outras), e outras focam-se em abordar as interações quotidianas dos sujeitos (Horwitz, 2005), centralizando-se em perspectivas de gestão de recursos humanos, formulando assim o conceito de diversidade funcional (Simons & Rowland, 2011).

Quanto à perspectiva da diversidade social, deparamo-nos com diferentes resultados, geralmente interligados à composição do próprio grupo. Numa experiência realizada por Hoffman (1959) sobre o aumento da criatividade e desempenho de uma equipa entre um grupo heterogéneo e homogéneo, verificou-se que a diversidade de um grupo heterogéneo cria valores e benefícios para a interação dos elementos do grupo. Num dos seus estudos, Triandis, Hall e Ewen (1965), fazem referência ao facto de a heterogeneidade ser

identificada como sendo mais benéfica para tarefas que possam requerer criatividade, uma vez que a existência de diversidade, implica o relacionamento entre os sujeitos com diferentes competências, informação e experiências (Mannix & Neale, 2005). Neste sentido, podemos fazer referência à abordagem da atração similar (Horwitz, 2005), que remete para o conceito de homogeneidade social, considerando que indivíduos similares, estão mais predispostos a trabalhar em conjunto com uma maior eficiência (McPherson, Lavin & Cook, 2001), sendo que o contacto com elementos ou grupos distintos de si próprios, pode levar à criação de conflitos (Horwitz, 2005).

Tendo em conta esta perspectiva, é importante que numa fase embrionária, as organizações percebam a distinção entre a diversidade funcional e a diversidade social, tratando-as de diferente forma, pois só assim conseguirão criar uma equipa funcional e coesa (Simons & Rowland, 2011). De acordo com a literatura, as características acerca da diversidade relatam um misto de resultados inconclusivos quanto aos efeitos positivos e negativos de ambas as perspectivas no trabalho em equipa (Horwitz, 2005). Pelo que a integração destes dois modelos é suportada por vários argumentos que indicam que tanto a diversidade funcional, como a diversidade social está associada pelo processo de informação e tomada de decisão, bem como pela categorização social (Simons & Rowland, 2011).

Tendo em consideração a perspectiva menos positiva sob este conceito (Williams & O'Reilly, 1998), estudos realizados por Wagner, Pfeffer e O'Reilly (1984), revelam que diferenças demográficas baseadas na idade e na data de entrada na organização, conduzem a um aumento de rotatividade de quem gere as equipas, uma vez que estas distinções, especialmente referentes ao momento de entrada, diminuem a probabilidade dos indivíduos comunicarem, o que conduz a níveis de coesão social baixos e a um aumento na possibilidade da existência de conflito. Nesta lógica, a diversidade poderá criar uma divisão social, que conseqüentemente gerará um desempenho negativo entre os membros de uma equipa (Mannix & Neale, 2005). Uma vez que o alinhamento entre os membros da organização pode levar à criação de conflitos sociais (Simons & Rowland, 2011), é possível ter em consideração a analogia da identidade dos indivíduos, que replica as tensões dentro da organização, com base nos diferentes tratamentos sociais do próprio grupo (Schneider & Northcraft, 1999).

Estando perante uma sociedade onde cada vez mais se encontram elementos diversificados nas suas organizações, pelas suas características demográficas e por serem

cada vez mais multidisciplinares e tendo em conta a existência de uma linha ténue entre os efeitos positivos e negativos da diversidade, vários autores demonstraram que uma boa compreensão dos procedimentos e práticas utilizadas na organização, poderá ajudar a entender melhor quando é que a diversidade poderá ou não ser vantajosa para a equipa (Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento & West, 2003; Bezrukova, Thatcher & Jehn, 2007; Kauff et al., 2018).

A diversidade organizacional é uma realidade nos dias de hoje, pelo que a sociedade procurar instrumentalizar a diversidade, por forma a que este conceito seja refletido no bom funcionamento do trabalho em grupo e consequentemente, no sucesso da organização. Sendo que este conceito é visto, antes de mais, como uma questão cultural, isto é, uma questão de normas, valores, crenças e expectativas (Pless & Maak, 2004). Knippenberg, Haslam, e Platow (2007) fazem alusão às crenças da diversidade como um potencial moderador das relações entre os grupos, sendo que este conceito pretende compreender até que ponto os indivíduos identificam a diversidade como sendo benéfico ou prejudicial para o desempenho do grupo. Quando um sujeito acredita que a composição diversificada de um determinado grupo afeta positivamente o seu funcionamento, podemos afirmar que estamos perante crenças pró-diversidade (Kauff et al., 2018).

Tornou-se também importante a compreensão dos efeitos da cultura no comportamento humano, como sendo crucial para o sucesso dos negócios de uma organização (Cox, 1993). Atendendo à literatura, a diversidade é antes de mais, uma questão cultural, isto é, uma questão de normas, valores, crenças e expectativas (Pless & Maak, 2004). Vários são os estudos que nos sugerem uma relação positiva entre a cultura e diversidade organizacional, nomeadamente Cox e Blake (1991) e Watson, Kumar e Michaelson (1993). No entanto, existem outros que relacionam a diversidade numa organização, como tendo efeitos negativos na cultura da mesma (Schein, 1992; Denton, 1997;). No seguimento desta premissa, e tendo em conta a ausência de um consenso, à luz da literatura, entre os efeitos positivos e negativos dos conceitos mencionados. O presente estudo pretende analisar a cultura organizacional sobre a diversidade percebida por uma amostra de colaboradores de uma organização portuguesa, e verificar qual o seu efeito nas suas crenças pró-diversidade (isto é, a visão dos seus colaboradores em identificarem a diversidade como sendo algo benéfico), formulando a seguinte hipótese:

H₁: A cultura organizacional sobre diversidade tem um impacto positivo nas crenças pró-diversidade.

Vários estudos indicam ainda que a diversidade não estando associada a uma gestão eficaz, poderá ter impactos negativos na integração social, comunicação e nos conflitos entre os elementos do grupo. (e.g. Hoffman 1985; Jehn, North & Raft, 1999). Consequentemente, este facto poderá conduzir a uma pobreza nos resultados, a um mau desempenho e a pouca satisfação dos membros de cada elemento do grupo (e.g. Riordan & Shore, 1997; Tsui, Egan & O'Reilly, 1992). Quando nos referimos ao termo de gestão da diversidade em contexto organizacional, remetemo-nos ao esforço das organizações em valorizar a não-discriminação, e de acordo com Bassett- Jones (2005), a gestão de diversidade está interligada com um compromisso sistemático e planeado, por parte de uma organização, para recrutar e reter trabalhadores com origens e capacidades distintas. Não é possível descurar que os processos de mudança continuam complexos e desafiadores para as organizações (Whelan-Berry & Somerville, 2010), e que esta é uma realidade constante em contexto organizacional, sendo a sua capacidade de geri-la uma competência central das organizações de sucesso (Yardley & Neal, 2007). Muito embora existam diferenças na forma como ela é percebida e interpretada. Nesta conjuntura, uma organização diversificada poderá ter tantos efeitos positivos como negativos, caso não exista uma gestão adequada por parte dos seus líderes (Christian et al., 2006; Horwitz, 2005).

Para que a diversidade seja entendida e bem-sucedida no mundo organizacional, esta deve ser construída através de pequenas ações, que por sua vez, deverão ser tomadas por todos os envolventes aos vários níveis da organização (Kreitz, 2008). Neste seguimento, um dos estudos realizados por Steinberg (2001) foi possível demonstrar que em várias equipas, os seus líderes são um recurso fundamental para que a implementação desta diversidade seja bem-sucedida, sendo a sua comunicação dentro da Instituição um fio condutor para o alcance do sucesso pretendido.

1.3.1 Comunicação Organizacional. Afinal do que se trata?

O conceito de comunicação organizacional remete para todas as formas de comunicação possíveis de existir numa organização, para que esta possa interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e

ações dirigidos a esses mesmos públicos, sendo feita de uma maneira eficaz e capaz de gerar resultados (Ribeiro, 2008).

A comunicação organizacional remete para atos e interações socialmente inerentes, utilizadas para criar relações com outros elementos da organização (Fisher, 1981). Segundo Simões (2008), este conceito é, nos dias de hoje, assumido como um fator facilitador no que toca às dinâmicas de trabalho e, por conseguinte, ao desempenho de cada colaborador ou da equipa. Sendo assim um processo intersocial, que ocorre num contexto vinculado por relações formais e informais, no local laboral e em culturas sociais e organizacionais (Weick, 1979). Nesse seguimento, Gronn (1983), vem reforçar a ideia de que, a forma como a gestão fala com os seus colaboradores encontra-se incorporada no seu trabalho administrativo.

A comunicação organizacional é considerada um meio de criação e manutenção dos significados organizacionais, sendo que na sua análise interpretativa produz-se simbolismos, metáforas, histórias, rituais e outras manifestações comunicativas (Morgan, 2011). Pelo que uma boa gestão da comunicação ajuda os responsáveis de uma Instituição a estabelecer uma melhoria nas interações entre os sujeitos. Neste sentido, a comunicação é uma ferramenta de auxílio que permite transmitir a informação de um sujeito para o outro. Num grupo homogéneo, todo este processo é mais fácil comparativamente a um grupo heterogéneo (Bhardwaj & Sharma, 2017).

Tal como referido anteriormente, a diversidade possui os seus prós e contras, nesta perspetiva, a gestão de qualquer organização necessita de se encontrar capacitada de ferramentas por forma a se instruir a si mesma e aos outros, como valorizar as diferenças multiculturais (Bhardwaj & Sharma, 2017). Quando nos encontramos perante uma gestão eficaz, existe uma integração social efetiva que permite à diversidade promover a criatividade e a inovação (Joshi & Roh, 2009). No seguimento desta premissa, uma boa comunicação organizacional, contribui para que o colaborador aceite com maior facilidade uma regra, ao invés daquelas que lhe são impostas sem a sua participação. Sentindo-se assim mais motivado para solucionar problemas, uma vez que ao fazer parte do grupo que tomou a decisão, sente-se como se tivesse feito parte da criação da mesma (Almeida, 2013). A relação entre a diversidade e comunicação tem claras evidências, como por exemplo, a existência de efeitos positivos da diversidade no processo de comunicação de uma organização (e.g. Zenger & Lawrence, 1989; Milliken & Martins, 1996). Também Taylor (1993), numa das suas análises demonstra que a diversidade nas

organizações tem um efeito na comunicação dos membros. Sendo que Baldissera (2009), nos seus estudos faz referência à comunicação como uma forma de fomentar e fortalecer a diversidade de uma instituição. Na generalidade, ao estarmos perante uma equipa diversificada, poderá ser notável um melhor desempenho através da sua comunicação que, conseqüentemente poderá conduzir a uma maior criatividade e à melhoria na resolução de problemas com que os seus membros se vão deparando (Mannix & Neale, 2005).

A forma como a diversidade é gerida poderá trazer fortes benefícios, tais como a partilha de diferentes ideias e de um desenvolvimento criativo, ligações fortes com o mercado global bem como uma melhor capacidade de adaptação às mudanças que vão surgindo. Indo ao encontro desta máxima, o modo como a comunicação é efetuado dentro de uma organização, passou a ser visto como uma estratégia de gestão funcional, com um grande impacto na organização (Sharma & Bhardwaj, 2017). Este conceito tornou-se assim, um fio condutor central para o seu sucesso (Raupp & Hoffjam, 2012), uma vez que comunicação, ao longo do tempo, foi-se adaptando aos diversos níveis de cultura, dado que sem ela, não existe viabilidade no progresso de uma organização (Cunha, 2007).

De acordo com Chiavenato (2004), ao existir uma boa comunicação organizacional entre a instituição e os colaboradores, facilmente é construído um espírito de interajuda, que facilita a realização dos trabalhos e o ultrapassar das dificuldades e obstáculos. A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações, uma vez que estas formadas por seres humanos que se comunicam entre si (Kunsch, 2006).

Perante a literatura, existem autores, como Birchall e Tovstiga (1999); Lahti e Moilanen (2004) que salientam a importância da cultura organizacional, como um método de desempenhar uma função muito importante no processo de comunicação. Perante esta perspectiva, é possível observar que a comunicação mantém uma relação positiva com a cultura organizacional, sendo considerada como um meio de produção e manutenção dos significados organizacionais (Morgan, 2011)

Os resultados obtidos por Goris, Pettit e Vaught (2002) num dos seus estudos sugerem que a comunicação, tendo um papel moderador na relação entre a satisfação e o desempenho dos membros de uma organização, tem uma influência positiva e significativa. Também os resultados obtidos por Garnett, Marlowe e Pandey (2008)

sugerem que a comunicação, face à cultura organizacional, melhora o desempenho dos indivíduos. Desta forma, formulou-se a seguinte hipótese:

H₂: A comunicação organizacional sobre a diversidade modera a relação entre a cultura organizacional sobre a diversidade e as crenças de pró-diversidade, no sentido em que quanto mais positiva for essa comunicação mais exacerbada será essa relação.

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Capítulo II. Objetivos do estudo e caracterização da organização

2.1. Objetivos do estudo

Considerando os benefícios que a diversidade pode trazer para uma Organização e, nesse sentido, a instrumentalidade da diversidade a nível organizacional, o principal objetivo do presente estudo consiste em analisar a relação entre cultura organizacional sobre diversidade, as crenças pró-diversidade e em que medida a comunicação organizacional sobre diversidade modera essa relação.

2.2. Caracterização da organização

A Organização estudada nesta dissertação é uma Instituição Portuguesa³ que trabalha na área das Tecnologias da Informação quer a nível nacional, como a nível internacional.

Fundada em 2006, a empresa destaca-se pelo seu crescimento ter sido sobretudo orgânico, isto é, onde não fora necessário a aquisição por parte de outras organizações ou de ajudas externas.

Com sede presente em Lisboa, conta igualmente com escritórios no Porto, sendo que em 2011 iniciou a sua internacionalização pela Europa, estando presente em mais quatro países. Para este estudo, participaram apenas os elementos correspondente ao escritório de Lisboa e do Porto.

Como qualquer organização estruturada, foram definidos cinco valores fundamentais para a base do seu crescimento:

1. **Visão**, que é sentida pela equipa pelas funções, que permite aos seus elementos concretizar os objetivos estabelecidos;
2. **Competência**, uma vez que o trabalho é realizado pelo melhor talento, permitindo assim garantir as soluções mais adequadas;
3. **Compromisso**, existindo uma máxima responsabilidade e transparência em todos os processos;
4. **Atitude**, com uma orientação para o sucesso, diferencia-se na sua forma de estar, que a distingue e motiva diariamente;
5. **Paixão** que é sentida pela equipa e pelas funções, que permite aos seus elementos concretizar os objetivos estabelecidos.

³ Toda esta informação pode ser consultada no site da empresa em estudo, que, por questões de confidencialidade, não é possível partilhar

Para além dos valores mencionados, é importante referir que a organização em estudo possui uma cultura de objetivos, uma vez que se encontra focada na obtenção de resultados e no seu posicionamento externo (Neves, 2000; Neves & Lopes, 2000; Gonçalves, 2011;). Sendo que se encontra integrada no setor da consultoria, é atualmente um dos principais intervenientes, tanto no mercado nacional, como no mercado internacional. Com o passar o tempo, o seu crescimento potencializou a sua especialização em cinco áreas distintas:

1. IT⁴;
2. Telecomunicações;
3. Marketing Digital;
4. Infraestruturas;
5. Energias.

A Instituição trabalha com as tecnologias mais atuais, tendo equipas nos mais diversos projetos, nas grandes áreas de referências do mercado. Tendo em conta os valores e a cultura existentes na Organização, esta procura estabelecer uma relação de parceria e proximidade com todos os seus clientes, por forma a que os mesmos possam sentir-se apoiados. Otimizando e oferecendo a máxima flexibilidade ao negócio dos seus parceiros, através do recurso à tecnologia mais adequada e aos melhores profissionais do setor. Criando assim um valor acrescentado em todas as partes do negócio, minimizando os riscos e melhorando a posição concorrencial no mercado de IT.

Diferenciando-se pelos seus serviços de IT totalmente integrados na sua estratégia de negócios, pela agilidade em responder de forma rápida à evolução do mercado, ao crescimento das estruturas e a transições estratégicas que sejam consideradas necessárias, pelos processos eficientes em termos de custo racionalizado, pelo risco e impacto financeiro minimizado, pela sua equipa altamente qualificada e certificada, pela formação contínua e pela envolvimento dedicada de uma equipa de profissionais.

A qualidade das suas soluções é medida através da concretização dos objetivos dos seus clientes.

⁴ Sigla para *Information Technology*

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Capítulo III. Metodologia

3.1. Método

Face aos objetivos, optou-se por uma metodologia quantitativa que será posteriormente descrita.

3.1.1. Participantes

A amostra é constituída por 54 trabalhadores (50% homens; 50% mulheres) (cf. *Tabela 2.2.*, Anexo B), dos quais 74.1 % (n= 40) pertencem ao escritório de Lisboa, e 25.9% (n=14) ao escritório do Porto (cf. *Tabela 2.4.*, Anexo B). Do total de participantes, 46.3% (n=25) deles encontram-se no Departamento de Gestão, 33.3% (n=18) no Departamento de RH⁵, 13% (n=7) no Departamento Financeiro, 3.7% (n=2) no Departamento de Marketing e 3.7% (n=2) no Departamento Técnico (cf. *Tabela 2.3.*, Anexo B). Em termos de faixa etária, esta varia entre os 22 e 41 anos de idade (M=28 anos, DP=3.722) (cf. *Tabela 2.1.*, Anexo B).

3.1..2. Instrumentos

Questionário sociodemográfico

O questionário é composto por questões relativas aos dados pessoais, tais como o sexo, a idade, localização do seu local de trabalho, bem como a sua área de atividade (cf. Anexo A)⁶.

Questionário de autodiagnóstico da Diversidade (DSDQ)

Este questionário foi desenvolvido pela Carta Portuguesa para a Diversidade⁷, o qual abrange cinco dimensões derivadas da experiência dos membros do grupo de trabalho e de uma revisão de literatura que incluiu a análise de outros inquéritos que já foram utilizados em outras Cartas Europeias para a diversidade (e.g. Carta da Diversidade de Luxemburgo, Carta da Diversidade na Finlândia). Este é então composto por seis dimensões: Comprometimento, Comunicação, Formação e Desenvolvimento, Condições de trabalho, Cultura Organizacional, Recrutamento e Seleção. Contém um total de 43

⁵ Sigla para Recursos Humanos

⁶ Apesar dos questionários terem contemplado várias escalas, como acima referido, apenas serão colocados em anexo as escalas respetivas a esta dissertação.

⁷ Este questionário poderá ser consultado em: <http://www.cartadiversidade.pt/index.php/recursos-para-adiversidade/>.

itens, distribuídos ao longo dessas seis dimensões. As respostas são dadas numa escala de *Likert* de 4 pontos, que pode variar de 1 (“Discordo Totalmente”) a 4 (“Concordo Completamente”). A escala também inclui a possibilidade de responder "Não sei" e "Não se aplica".

Para o presente estudo, apenas foram aplicadas as subescalas referentes às dimensões Comunicação e Cultura Organizacional. Quanto à primeira dimensão mencionada, esta é composta por quatro itens, relacionados com a mensagem intencional que é ou não acessível aos funcionários e às partes integrantes da organização (como por exemplo, "Recebo informações sobre diversidade"). Relativamente à Cultura Organizacional, incorpora oito itens referentes às práticas, comportamentos, valores e políticas partilhados pelos colaboradores de uma organização (como por exemplo, “A organização espera construir equipas diversificadas, com características diferentes”), onde obtivemos um *alfa* de Cronbach de .78 para a Comunicação e de .68 para a Cultura Organizacional.

Escala de crenças pró-diversidade (PDBS)

Esta escala permite medir crenças da pró-diversidade, a um nível social (e.g. a diversidade ética de uma sociedade) (Kauff et al., Stegmann, 2018). Sendo que os autores acreditam, baseando-se nas crenças pró-diversidade, que a criação da mesma é uma mais valia na instrumentalização da diversidade. Kauff et al., (2018), salientam a ausência de uma definição adequada associada a este constructo. Pelo que, após uma profunda revisão de literatura sobre a diversidade no seu teor geral, e sobre as crenças pró-diversidade, os autores mencionados definem este conceito como sendo crenças individuais de que um grupo heterogéneo tem uma influencia positiva no funcionamento do grupo, assumindo assim a diversidade facilita no cumprimento dos objetivos implementados. De realçar que esta escala foi desenvolvida para ser utilizada em diferentes contextos, nomeadamente em contextos organizacionais.

Este questionário inclui cinco itens de resposta, sendo a resposta dada a cada um deles numa escala de *Likert* de 5 pontos, que pode variar de 1 (“Discordo Totalmente”) a 5 (cf. Anexo A).

Embora a escala utilizada não se encontre validada para a população portuguesa, foi utilizado um processo de tradução e retroversão, onde numa fase inicial foi feita a tradução da escala para português. Posteriormente e para efeitos de retroversão foi

solicitado auxílio a um indivíduo com o *Cambridge English: Proficiency – C1*⁸, seguindo-se, assim, os procedimentos habituais para esse efeito implementados pelo *MAPI Research Institute* (Acquadro, Conway, Girourdet & Mear 2004). Ao ser analisada a consistência interna da escala, podemos concluir que a mesma é satisfatória ($\alpha=.76$)

3.1.3. Procedimentos

Recolha de Dados

A recolha de dados foi efetuada no mês de setembro de 2018, através do preenchimento de um questionário em formato *online*, tendo esta ocorrida junto de toda a equipa interna da referida consultora tecnológica. O preenchimento do questionário (cf. Anexo A) levava cerca de 10 minutos a ser completado.

Para estabelecer o contacto inicial, foi enviado um e-mail a solicitar a participação do estudo. Após este consentimento, houve uma reunião com a Direção Executiva da Organização, com a finalidade de encontrar um método eficaz e um momento adequado para questionar os colaboradores da Instituição.

Posteriormente, foi comunicado, presencialmente, a cada um dos colaboradores qual o objetivo do estudo, bem como que a questão do anonimato seria assegurada.

Na construção da amostra, recorreu-se à amostragem por conveniência, por forma a facilitar o acesso a equipas organizacionais através de, por exemplo, relações previamente existentes (Lewin, 2011). Após cada indivíduo receber todas as informações acima mencionadas, e ter sido dado o seu consentimento (cf. Anexo A), foi enviado um *e-mail* com um *link online* (*Google Forms*), por forma a procederem ao preenchimento dos respetivos inquéritos (cf. Anexo A).

Durante a aplicação dos questionários, foram assegurados os pressupostos éticos da investigação em psicologia, nomeadamente o consentimento informado, a confidencialidade e o anonimato (Stern & Elliott, 1997).

Os dados foram analisados através do *Statistical Package for Social Science* (IBM SPSS, versão 25.0).

⁸ Representa um nível elevado de competência em Inglês, sendo reconhecido, não apenas em universidades britânicas, mas também em universidades de outros países de língua inglesa, para efeitos de matrícula

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Capítulo IV. Resultados

Na presente análise, pretendemos analisar qual a relação entre cultura organizacional sobre a diversidade e as crenças pró-diversidade de colaboradores, e como é que a comunicação organizacional sobre a diversidade modera essa relação. Depois de analisados e verificados todos os pressupostos (cf. anexo C), e como forma de testar a hipótese proposta, realizou-se uma regressão linear múltipla (cf. anexo C). Os resultados apresentados encontram-se na Tabela 3.1.

Tabela 3.1. - Regressão das crenças pró-diversidade na comunicação e na cultura da Instituição

Variáveis Independentes	Crenças Pró-Diversidade			
	B	SE	t	Sig.
1 (Constant)	3,534	,075	47,224	,000
Cultura [A]	-,090	,183	-,491	,626
Comunicação [B]	,135	,199	,682	,499
Efeito de Interação [A*B]	-,155	,377	-,412	,682
R ² _{ajustado} = .015				

Os resultados indicam que o modelo não é significativo, $R_a^2 = -.054$ ($p = .882$). Os resultados indicam que quer a cultura, quer a comunicação não apresentam um efeito estatisticamente significativo ($p > .05$). Também o efeito de interação não foi encontrado ($\beta = -.074$, $p = .682$).

Verifica-se ainda que, a cultura organizacional, não revela ter resultados significativos nas crenças pró-diversidade dos colaboradores ($B = -.090$, $t = -.491$, $p = .626$), contribuindo aproximadamente 7.4% ($R_{part}^2 = -.074$) para explicar a variação da variável dependente.

Também o efeito de interação entre a variável independente (cultura organizacional sobre a diversidade) e variável moderado (comunicação organizacional sobre a diversidade, não apresenta uma relação estatisticamente significativa sobre as crenças pró-diversidade ($B = -.155$, $t = -0.412$, $p = 0.682$), sendo que esta relação apresenta um efeito explicativo de 6.2% ($R_{part}^2 = -.062$). Com base nestes resultados, a hipótese formulada não foi verificada.

Apesar de não ser uma hipótese colocada no estudo, também na comunicação organizacional sobre as crenças pro-diversidade é possível verificar a inexistência de

valores significativos ($B = .135$, $t = .681$, $p = .499$), e uma percentagem explicativa de 10.3% ($R^2_{\text{part}} = .103$) no modelo.

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Capítulo V. Discussão

Apesar da diversidade ser um fenómeno bastante estudado na literatura, o conhecimento acerca do mesmo permanece inconsistente, principalmente no que diz respeito às suas vantagens e desvantagens. Considerando que a diversidade tem um papel significativo numa organização (Wiersema & Bantel, 1992; Williams & O'Reilly, 1998; Fleury, 2000; Mannix & Neale, 2005; Harrison & Klein, 2007), a presente dissertação tem como objetivo investigar o papel moderador da variável comunicação organizacional sobre diversidade, numa organização Portuguesa na relação entre a cultura organizacional sobre a diversidade dessa mesma organização e as crenças pró-diversidade dos seus colaboradores. Após uma revisão de literatura que sustentou as nossas hipóteses de investigação, foi realizado um estudo empírico com o objetivo de testar essas mesmas relações.

Numa primeira instância, foi testado o efeito direto da cultura organizacional sobre as crenças pró-diversidade dos colaboradores da organização, sendo que nesta relação não foram obtidos efeitos significativos, o que nos leva a rejeitar a hipótese H_1 que previa uma relação positiva entre ambos os constructos, ou seja, a cultura organizacional sobre diversidade não tem um impacto significativo sobre as crenças pró-diversidade dos colaboradores da organização em estudo. Este efeito sugere que, quanto maior o grau de práticas, valores e políticas compartilhados pelos seus membros, menor será a crença por parte dos indivíduos de que a diversidade numa organização poderá emergir em benefícios. Perante os resultados apresentados, é possível sugerir que a instituição em estudo é constituída por um grupo com características similar. Nesse sentido, estes resultados são consistentes com os resultados de outras investigações, onde afirmam que quando estamos perante um grupo homogéneo, a diversidade é vista como um fator negativo para o funcionamento de uma organização (e.g. Schein, 1992; Guzzo & Dickson, 1996, Denton, 1997; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Sendo que nos estudos realizados por Bhardwaj e Sharma, (2017), é possível ainda observar que um grupo heterogéneo tem uma maior tendência à abertura e perceção de diversidade, comparativamente a um grupo homogéneo.

Olhando para o possível papel moderador da comunicação, na relação entre a cultura e as crenças pró-diversidade, não tivemos suporte empírico. De facto, apesar dos resultados de Garnett et al, (2008), sugerirem que a comunicação melhora a relação entre a

cultura organizacional e o desempenho dos indivíduos, não foi possível, na nossa amostra, suportar que esta moderação se mantém nas crenças pró-diversidade.

Analisando ainda a média relativa às crenças pró-diversidade (cf. *Tabela 3.1. Anexo C*), é possível verificar que os colaboradores não demonstram um elevado grau ao nível de crenças pró-diversidade, pelo que este poderá ser um fator explicativo para a ausência de resultados significativos perante o modelo proposto.

Que seja do nosso conhecimento, não existem investigações que avaliem a as hipóteses propostas. Assim sendo, este é um dos principais contributos do presente estudo.

Estando inseridos num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as empresas para sobreviverem, têm que ser capazes de se diferenciar para ganharem vantagem competitiva (Porter, 1989). Sendo que as organizações podem criar esta vantagem através da atração de talento com elevadas competências ao nível da criatividade, inovação, sucesso de mercado e flexibilidade (Cox & Blake, 1991) Pelo que a diversidade pode ser analisada como uma tendência enriquecedora, na medida em que permite melhorar as capacidades dos indivíduos na análise de um problema em particular (Claros, 2008), Isto poderá ocorrer pelo facto de se ao interligarem, no mesmo espaço e no mesmo tempo, indivíduos com diferentes conhecimentos, atitudes e experiências, permitindo às as equipas a emergência de respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos desafios que se colocam. Este resultado designa-se pela capacidade das equipas em alcançar altos padrões de rendimento, potenciados pelas interações que se estabelecem entre os seus elementos (Salas, Rosen, Burke & Goodwin, 2009).

Sendo a nossa amostra realizada numa consultora tecnológica, não nos podemos descurar que a área das tecnologias de informação se encontra em constante evolução (Jeffery, 2004) estando presente em todas as esferas da atividade humana (Castells, 2002), constituindo assim um dos fatores que influencia a mudança de uma sociedade. Sendo um objetivo da organização em estudo manter-se na linha da frente da competitividade, desenvolvendo novos modelos de negócio antecipando futuras oportunidades e inovando os seus processos de trabalho por forma a se adaptarem às mudanças existentes (Rico, de la Hera & Taberner, 2011), a presente dissertação assume o importante papel de averiguar de que forma papel a comunicação sobre a diversidade da instituição tem influência na relação entre a cultura e as crenças pró-diversidade dos seus colaboradores.

Dito isto, este estudo pode ter, na nossa opinião, um papel relevante na medida em que foi possível observar através da literatura descrita, que as crenças relativamente à diversidade são condicionadas pela gestão da mesma (e.g. Hoffman 1985; Jehn et al., 1999). Uma vez que as práticas de gestão da diversidade têm um valor significativo para os colaboradores, independentemente do nível de diversidade implementada, sendo que a partir daí os membros da instituição sentem que estão a ser tratados com justiça, criando um sentido de obrigação por forma a terem um comportamento recíproco que beneficie a organização (Avery & McKay, 2010). Maximizar e capitalizar a diversidade no local de trabalho, tornou-se assim um dos aspetos centrais tidos em consideração por parte da gestão da mesma (Bhardwaj & Sharma, 2017).

São inúmeras as consequências positivas deste crescimento ao nível da diversidade no mundo organizacional, criando assim a necessidade de gerir de forma mais eficaz todos os seus efeitos. Cada vez mais as investigações na área das organizações devem, na nossa opinião, ter como base contextos de trabalho real, especialmente adaptados à inclusão da diversidade, ainda que em diferentes níveis. No presente estudo, seguimos esta linha de pensamento, acreditando assim no seu valor para o contexto atual das organizações, onde na sua realidade estamos perante ambientes dinâmicos, incertos, complexos e cada vez mais tecnológicos.

Analisando a literatura defendida, é perceptível que organizações de topo com uma maior diversidade em termos de género ou etnia, têm um maior retorno financeiro, comparativamente à média de outras organizações com elementos homogéneos. Nesta linha de pensamento, é explícito que a diversidade se torne cada vez mais como um diferenciador competitivo (Hoffman, 1959; Triandis et al, 1965; Wiersema & Bantel, 1992 Mannix & Neale, 2005; Harrison & Klein, 2007; Salas et al.,2009). Sendo que uma boa gestão da diversidade por parte dos seus líderes, consequentemente conduz à atração de candidatos com perspetivas e dinâmicas distintas, que poderão melhorar a orientação dos seus clientes e satisfação dos colaboradores, sendo que posteriormente existirá o devido retorno financeiro (Avery & McKay, 2010; Bhardwaj & Sharma, 2017). Assim sendo, é sugerido que futuros estudos se debrucem sobre o facto do papel da liderança, ter uma influência direta entre a cultura sobre a diversidade e as crenças pró-diversidade de uma determinada organização.

É importante mencionar que um dos aspetos mais relevantes no desenvolvimento deste estudo, passa pelo interesse de contribuir ativamente para encontrar soluções que possibilitem reorganizar o trabalho dentro das organizações deste tipo, como forma de melhorar o seu desempenho e a sua competitividade face ao mercado em que se inserem. Apesar de não terem sido obtidos resultados significativos no que concerne às hipóteses colocadas, a pertinência deste estudo mantém-se. Pelo que, ainda num ponto de vista empírico, é necessário um processo contínuo de estudos dentro desta temática para que haja uma melhoria no funcionamento das organizações numa sociedade que se encontra em constate evolução.

Tal como a maioria dos estudos, encontrámos algumas limitações que podem ter um efeito a considerar nesta investigação.

Na nossa opinião, o tamanho reduzido da amostra (N=54), pode ter limitado o surgimento de relações estatisticamente significativas, nomeadamente das relações de moderação (Marôco, 2018). Este resultado sugere ainda que estudos futuros continuem a testar esta relação, visto que a falta de consenso entre os seus efeitos, tal como é possível verificar no enquadramento teórico apresentado na presente dissertação, permanece

Sendo que os resultados obtidos, podem também dever-se ao facto do estudo ter sido apenas realizado nesta organização. Pelo que, investigações futuras devem contribuir para o esclarecimento destas hipóteses, recorrendo a uma amostra com um número de elementos superior, ou até mesmo não se restringirem apenas a uma organização, mas sim a um número mais abrangente de instituições de diferentes setores, podendo determinar termos comparativos entre elas.

A grande maioria dos questionários foi autoadministrada. Apesar das vantagens desta técnica de recolha de dados, nomeadamente a facilidade de resposta e o baixo custo, permite também o efeito da desejabilidade social, sugerindo assim, a adoção de uma abordagem multimétodo em futuras pesquisas.

Outra das limitações pode ser atribuída ao fato das variáveis apenas terem sido analisadas mediante o preenchimento dos questionários. Pelo poderia utilizar-se uma triangulação metodológica, que utilizasse métodos quantitativos (questionários), mas também métodos qualitativos que nos permitissem compreender melhor os dados, como por exemplo a realização de entrevistas e a observação direta.

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Capítulo VI. Conclusão

Ao longo dos últimos anos a investigação no âmbito da diversidade tem sido muito desenvolvida. Contudo, não foi verificada a exploração de nenhuma investigação que interligue os três constructos em estudo.

Neste estudo analisámos a influência que a comunicação tem na relação entre a cultura organizacional e as crenças pró-diversidade dos seus colaboradores. Sendo que a comunicação revela um papel fulcral na gestão de uma instituição (Weick, 1979; Gronn, 1983; Ribeiro, 2008; Simões, 2008) este parece-nos ser um fenómeno necessário, sem o qual não é possível fomentar as crenças pró-diversidade. Esta pode ainda ser considerada uma estratégia eficaz ao nível de competitividade face ao mercado.

Desta forma, o nosso estudo oferece implicações importantes não só para a dimensão teórica funcional da liderança, mas também numa vertente mais prática em que os líderes de consultoras procurem promover a eficácia das suas equipas.

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Referências

- Acquadro, C., Conway, K., Girourdet, C., & Mear, (2004). I. *Linguistic Validation Manual for Patient Reported Outcomes*. Lyon: Mapi Research Institute Google Scholar.
- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, (8), 91-103.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing Diversity Right: An Empirically Based Approach to Effective Diversity Management. *International review of industrial and organizational psychology*, 25, 227.
- Baldissera, R. (2009). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, 6(10-11), 115-120.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- Becker, H. S. (1970). *Sociological work: method and substance*. Chicago, IL: Aldine.
- Bezrukova, K., Thatcher, S., & Jehn, K. (2007). Group heterogeneity and faultlines: Comparing alignment and dispersion theories of group composition. In K. J. Behfar, & L. L. Thompson (Eds.), *Conflict in Organizational Groups: New Directions in Theory and Practice* (pp.57-92). Evanston: Northwestern University Press.
- Bhardwaj, S., & Sharma, V. (2017). A Study on Managerial Communication in Multicultural Workplace. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 9(1), 60.
- Birchall, D. W., & Tovstiga, G. (1999). The strategic potential of a firm's knowledge portfolio. *Journal of General Management*, 25(1), 1-16.
- Byrne, D., Clore Jr, G. L., & Worchel, P. (1966). Effect of economic similarity/dissimilarity on interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 220.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New Jersey, John Wiley & Sons.
- Castells, M. (2002). *A era da informação: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede* (Vol. 1). Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital das organizações*. São Paulo: Atlas, 8ªed.
- Christian, J., Porter, L. W., & Moffitt, G. (2006). Workplace diversity and group relations: An overview. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 459-466.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: Putting theory to work* (Vol. 61). Sudbury: Hse Books.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Denton, K. D. (1997). Down with diversity (at least some of it): a case for cultural identity. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 170-175.
- Doise, W. (1980). Levels of explanation in the European Journal of Social Psychology. *European Journal of Social Psychology*, 10(3), 213–231.
- Fidel, R. (1984). The case study method: A case study. *Library & Information Science Research*, 6, 273-288. doi: 10.1108/01409170210782990
- Fisher, D. (1981). *Communication in organizations* (pp. 228-9). St. Paul: West Publishing Company.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2008). Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. *Public administration review*, 68(2), 266-281.
- Gigone, D., & Hastie, R. (1993). The common knowledge effect: Information sharing and group judgment. *Journal of Personality and social Psychology*, 65(5), 959-974.
- Gondim, S. M. G., Techio, E. M., Paranhos, J., Moreira, T., Brantes, C., Sobrinho, J. B., & Santana, V. (2017). Imigração e trabalho: um estudo sobre identidade social, emoções e discriminação contra estrangeiros. *Revista Psicologia em Pesquisa*, 7(2), 151-163.

Gonçalves, S. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa: Tese de Doutoramento.

Gonçalves, S. (2014). Cultura Organizacional. In S. Gonçalves. (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações*. Princípios e Práticas (465-499). Lisboa: Pactor

Goris, J. R., Pettit Jr, J. D., & Vaught, B. C. (2002). Organizational communication: is it a moderator of the relationship between job congruence and job performance/satisfaction?. *International Journal of Management*, 19(4), 664-672.

Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(2), 123-141.

Gronn, P. C. (1983). Talk as the work: The accomplishment of school administration. *Administrative Science Quarterly*, 28(1) 1-21.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations. *The Academy of Management review*, 32(4), 1199-1228. doi: 10.5465/AMR.2007.26586096.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677.

Hofhuis, J., Van der Zee, K., & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: the role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964-989. doi: 10.1111-j.1559-1816.2011.00848.x

Hoffman, L. R. (1959). Homogeneity of member personality and its effect on group problem-solving. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(1), 27.

Hoffman, L. W. (1985). The changing genetics/socialization balance. *Journal of Social Issues*, 41(1), 127-148.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, Sage publications.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

Jaccard, J., Turrisi, R., & Jaccard, J. (2003). *Interaction effects in multiple regression* (No. 72). Thousand Oaks, Sage publications.

Jackson, S. E. (1992). *Diversity in the workplace: Human resources initiatives*. New York, Guilford Press.

Jeffery, K. G., & Director, I. T. (2004). The new technologies: can CRISs Benefit. In *Proceedings CRIS2004 Conference* (pp. 77-88).

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.

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

Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.

Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 2, 169-192.

Lahti, S., & Moilanen, R. (2004). Sharing of the tacit knowledge-a challenge of managing young and aging employees. In *19th Workshop on Strategic Human Resource Management*.

Lamond, D. (2003). The Value of Quinn's Competing Values Model, *Journal of Managerial Psychology* 18(1), 46-59.

Lewin, C. (2011). Compreensão e descrição de dados quantitativos. In B. Somekh Lewin (Eds), *Teoria e métodos de pesquisa social*. Brasil: Editora Vozes, Ltda.

Lincoln, J. R., & Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relation networks. *Administrative science quarterly*, 24(2), 181-199.

Lopes, A. (2010). A cultura organizacional em Portugal: De dimensão oculta a principal activo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 17, 3-26.

Lopez-Claros, A. (2008). Why diversity in the workplace matters. *BreakThru Magazine* (2), 14-22.

Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª edição). Lisboa, ReportNumber.

Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organizational theory and practice. *Journal of intercultural management*, 2(2), 5-15.

Mannix, E., & Neale, M.A. (2005). What differences make a difference: the promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 31-55. Doi: 10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x

Mayes, R., & Horwitz, A. V. (2005). DSM-III and the revolution in the classification of mental illness. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 41(3), 249-267.

McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual review of sociology*, 27(1), 415-444.

Meschi, P. X., & Roger, A. (1994). Cultural context and social effectiveness in international joint ventures. *MIR: Management International Review*, 34(3), 197-215.

Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433. doi: 10.5465/AMR.1996.9605060217.

Morgan, G. (2011). Reflections on images of organization and its implications for organization and environment. *Organization & Environment*, 24(4), 459-478.

Moss Kanter, R., & Ian Corn, R. (1994). Do cultural differences make a business difference? Contextual factors affecting cross-cultural relationship success. *Journal of Management Development*, 13(2), 5-23.

Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework. *Journal of Management Studies*, 30(3), 405-425.

Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Neves, J., & Lopes, A. (2000). Cultura organizacional, satisfação e cidadania organizacional. *Parte: <http://hdl.handle.net/10316.2/2694>*.

Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. Oxford University Press on Demand.

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.

Porter, M. E. (1989). How competitive forces shape strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 133-143). London, Palgrave Macmillan.

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.

Rawat, P. S., & Basergekar, P. (2016). Managing Workplace Diversity: Performance of Minority Employees. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(3), 488-501.

Ribeiro, J. (2008). Comportamento organizacional. Acesso em 05/09/2018. URL:http://tecempreende.anje.pt/system/files/items/344/original/ComportamentoOrgan_v11-final.pdf.

Rico, R., de la Hera, C. M. A., & Tabernero, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade. *Psychology in Spain*, 15(1), 57-79.

Riordan, C. M., & Shore, L. M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of applied psychology*, 82(3), 342.

Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, 39-79.

Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster? The problem of entering the Green Room.

Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, 9(1), 27-47.

Schein, Edgar (2004), *Organizational culture and leadership*. (3^aed) San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158). New Jersey, John Wiley & Sons.

Schneider, S. K., & Northcraft, G. B. (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. *Human Relations*, 52(11), 1445-1467.

Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, 45(2), 131-142.

Sharma, V. K., Chandna, P., & Bhardwaj, A. (2017). Green supply chain management related performance indicators in agro industry: A review. *Journal of cleaner production*, 141, 1194-1208.

Simões, E. (2008). *Negociação nas organizações—contextos sociais e processos psicológicos*. Lisboa: RH Editora.

Simons, S., & Rowland, K. (2011). Diversity and its impacts on organizational performance: The influence of diversity constructions on expectations and outcomes. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 171-182.

Steinberg, P. F. (2001). *Environmental leadership in developing countries: transnational relations and biodiversity policy in Costa Rica and Bolivia*. Cambridge, MIT Press.

Stern, J. E., & Elliott, D. (1997). *The ethics of scientific research: A guidebook for course development*. Hanover and London: University Press of New England.

Tafjel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 14(1),7-24.

Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. New York, Ablex Publishing Corporation.

Tetlock, P. E. (1999). Accountability theory: Mixing properties of human agents with properties of social systems. *Shared cognition in organizations: The management of knowledge*, 6(1)117-137.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. New York, Ablex Publishing Corporation.

Triandis, H. C., Hall, E. R., & Ewen, R. B. (1965). Member heterogeneity and dyadic creativity. *Human relations*, 18(1), 33-55.

Trompenaars, F. (2003). *Did the Pedestrian Die: Insights from the World's Greatest Culture Guru*. Capstone Editing.

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

Triandis, H. C., Kurowski, L. L., & Gelfand, M. J. (1994). *Workplace diversity*. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Cambridge, MA, US: Basil Blackwell.

Tziner, A., & Eden, D. (1985). Effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts?. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 85.

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

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.

Wagner, W. G., Pfeffer, J., & O'Reilly III, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management group. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 74-92.

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

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing (Topics in social psychology series)*. Columbus: McGraw-Hill Humanities.

Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.

Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193.

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

Wittenbaum, G. M., & Stasser, G. (1996). Management of information in small groups. In J. L. Nye & A. M. Brower (Eds.), *What's social about social cognition? Research on socially shared cognition in small groups* (pp. 3-28). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Yardley, I., & Neal, D. J. (2007). Understanding the leadership and culture dynamic within a military context: Applying theory to an operational and business context. *Defence Studies*, 7(1), 21-41.

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management journal*, 32(2), 353-376.

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Anexos

Anexo A: Questionário

Anexo B: Dados Demográficos da Amostra

Anexo C: Modelo de Modelação com Moderadora Quantitativa

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Anexo A – Questionário

Introdução

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

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

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

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

- Inês Costa (ifpca@iscte-iul.pt)
- Joana Alexandre (joana.alexandre@iscte-iul.pt)

Irás ter o tempo suficiente para responderes.

Agradecemos mais uma vez o teu importante contributo neste trabalho.

Sem a tua colaboração tal não seria possível.

Obrigado!

Parte I – Comunicação organizacional sobre a diversidade

1. Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em:

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei	Não Aplicável
1. Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade .					
a. Inovação e criatividade					
b. Maior motivação e eficiência					
c. Vantagem competitiva em relação a outras organizações					
d. Eficiência económica e rentabilidade					
e. Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente					
f. Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços					
2. Recebo informação sobre a diversidade [exemplos: newsletter, intranet...]					
3. Sinto-me à vontade para falar abertamente sobre conflitos, abusos ou discriminação na organização					
4. A organização não partilha com as/os colaboradoras/os informação relacionada com a diversidade					

Parte II – Cultura organizacional sobre a diversidade

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalment e	Não sei	Não Aplicável
1. A organização não valoriza nem promove a expressão da diversidade de cada pessoa					
2. Na rotina diária de trabalho, tanto colaboradores/as como chefias agem de acordo com os valores da diversidade na organização					
3. Existem iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as os /as colaboradores/as nos processos de decisão					
4. A organização tenta tirar partido da capacidade e potencial das/dos suas/seus colaboradoras/es e das equipas					
5. A organização não considera aspetos da diversidade quando avalia a satisfação dos/as colaboradores/as					
6. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação					
7. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características					
8. O meu responsável hierárquico respeita as diferenças individuais, valorizando o contributo de todos/as					

Parte III – Crenças pró-diversidade

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<hr/>				
1. Uma sociedade diversificada funciona melhor do que uma que não o seja				
<hr/>				
2. Uma sociedade com um nível elevado de diversidade cultural está mais habilitada a resolver novos problemas.				
<hr/>				
3. Eu valorizo a diversidade cultural em Portugal porque traz benefícios para o País				
<hr/>				
4. Países etnicamente diversos têm uma vantagem quando se fala em alcançar o progresso				
<hr/>				
5. Uma sociedade etnicamente diversa poderá ultrapassar futuros desafios melhor do que uma sociedade que não seja diversificada etnicamente				
<hr/>				

PARTE V – Questões Sociodemográficas

Para fins exclusivamente estatísticos, pedimos que respondas primeiramente a algumas questões de carácter individual.

20. Sexo: Feminino 1 Masculino 2

21. Idade: ____

22. Área de atividade: _____

23. Localização do Escritório: Lisboa 1 Porto 2

Muito obrigado pela tua colaboração!

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Anexo B: Dados Demográficos da Amostra

2.1. Análise descritiva das idades

DESCRIPTIVES VARIABLES=@21.Idade /STATISTICS=MEAN
STDDEV.

Tabela 2.1. Análise descritiva das idades

	N	Mean	Std. Deviation
21. Idade	54	27,87	3,722
Valid N (listwise)	54		

2.2. Análise descritiva do sexo

FREQUENCIES VARIABLES=@20.Sexo /ORDER=ANALYSIS.

Tabela 2.2. Análise descritiva do sexo

20. Sexo

N	Valid	54
	Missing	0

20. Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	27	50,0	50,0	50,0
	Masculino	27	50,0	50,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

2.3. Análise descritiva dos departamentos da Organização

FREQUENCIES VARIABLES=@22.ÁreadeAtividade
/ORDER=ANALYSIS

Tabela 2.3. Análise descritiva das áreas de atividade

22. Área de Atividade

N	Valid	54
	Missing	0

22. Área de Atividade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gestão	25	46,3	46,3	46,3
	RH	18	33,3	33,3	79,6
	Financ	7	13,0	13,0	92,6
	erio				
	Marketi ng	2	3,7	3,7	96,3
	Técnic o	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

2.4. Análise descritiva dos escritórios da Organização

FREQUENCIES VARIABLES=@23.LocalizaçãodoEscritório /ORDER=ANALYSIS.

Tabela 2.4. Análise descritiva da localização dos escritórios

23.Localização do Escritório

N	Valid	54
	Missing	0

23.Localização do Escritório

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lisboa	40	74,1	74,1	74,1
	Porto	14	25,9	25,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

Anexo C: Modelo de Modelação com Moderadora Quantitativa

3.1 Centralização da VI e da Moderadora

DESCRIPTIVES VARIABLES=VI VMod VD /STATISTICS=MEAN.

Tabela 3.1. Análise Descritiva das Variáveis

	N	Mean	Std. Deviation
Cultura organizacional (VI)	54	3,282474	0,476912
Comunicação organizacional (VMod)	54	3,287446	0,379180
Crenças pro-diversidade (VD)	54	3,529078	0,498154
Valid N (listwise)	54		

COMPUTE Cultura_A=VI - 3,282474.

EXECUTE.COMPUTE Comunicação_B=VMod - 3,287446.

.

EXECUTE.

3.2. Construção do termo de interação para avaliar o efeito de moderação

COMPUTE ef_int_AB=Cultura_A * Comunicação_B.

EXECUTE.

3.3. Realização da Regressão

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT VD

/METHOD=ENTER Cultura_A Comunicação_B ef_int_AB

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ef_int_AB, , Cultura_A ^b		. Enter Comunicação_B

a. Dependent Variable: VD

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,123 ^a	,015	-,054	,51134

a. Predictors: (Constant), ef_int_AB, Comunicação_B, Cultura_A

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,172	3	,057	,219	,882 ^b
	Residual	11,243	43	,261		
	Total	11,415	46			

a. Dependent Variable: VD

b. Predictors: (Constant), ef_int_AB, Comunicação_B, Cultura_A

Coefficients^a

Model		Unstandardized		Standardized			Correlations		Collinearity		
		Coefficients		Coefficients					Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zeroorder	Partial	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3,534	,075		47,224	,000					
	VI_c	-,090	,183	-,088	-,491	,626	-,044	-,075	-,074	,712	1,405
	VM_c	,135	,199	,104	,682	,499	,094	,103	,103	,982	1,018
	VIcxVM	-,155	,377	-,074	-,412	,682	-,019	-,063	-,062	,708	1,412

a. Dependent Variable: VD.Crenças pró-diversidade

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	VI_c	VM_c	VIcxVMc
1	1	1,531	1,000	,00	,23	,00	,23
	2	1,066	1,198	,42	,00	,50	,00
	3	,949	1,271	,57	,02	,44	,00
	4	,454	1,836	,01	,75	,06	,76

a. Dependent Variable: VD.Crenças pró-diversidade

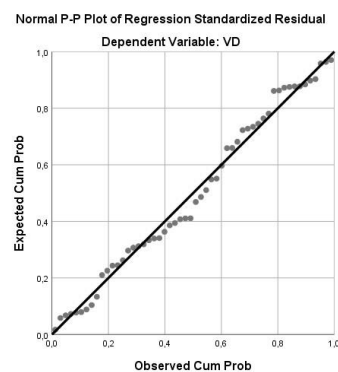
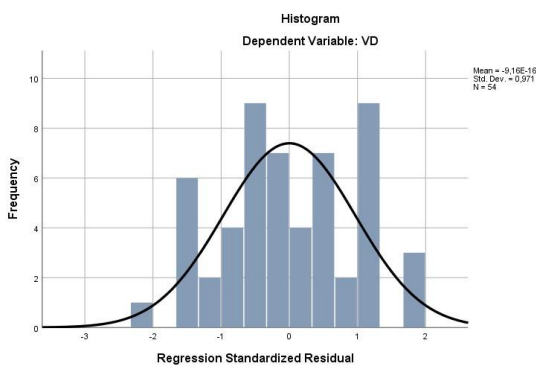
3.4.Análise dos Pressupostos

a) *Inexistência de Multicolinearidade*

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Diversidade Cultural [A]	,712	1,405
	Comunicação [B]	,982	1,018
	Efeito de Interação [A*B]	,708	1,412

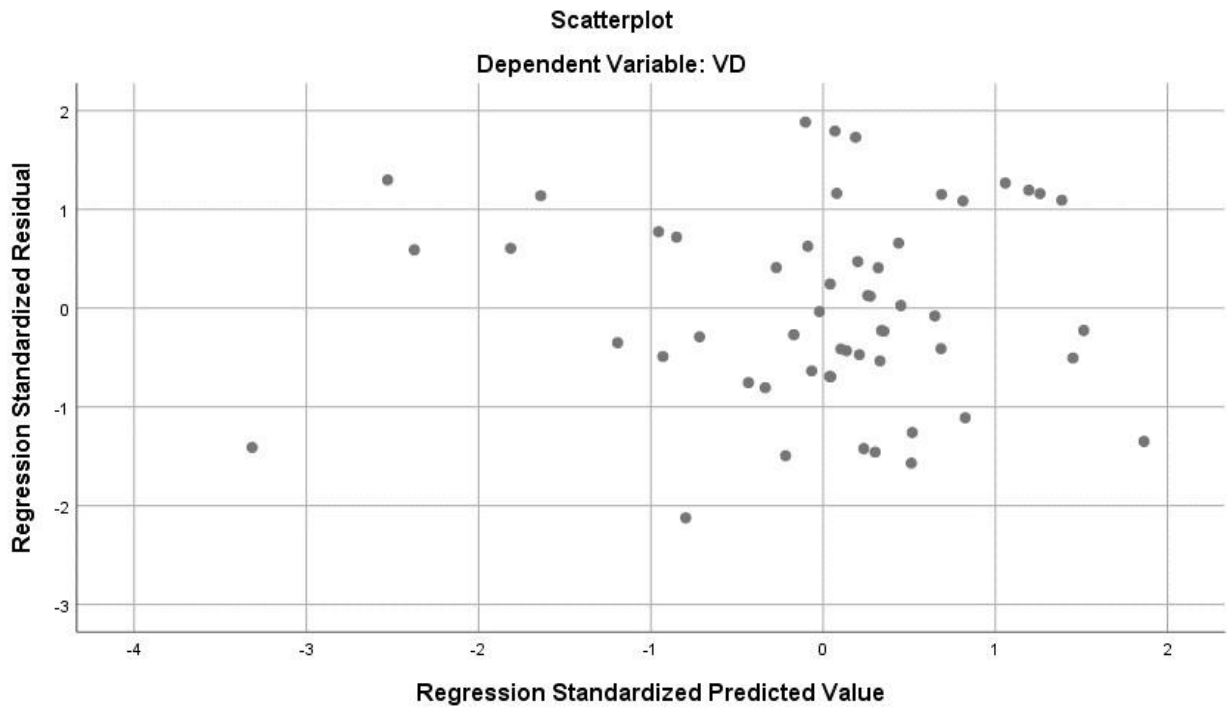
a. Variável Dependente: Crenças pró-diversidade

Tendo em conta que a tolerância regista um valor mínimo de aproximadamente 0,71, e um valor máximo de aproximadamente 0,98 e que o VIF apresenta, consequentemente, valores inferiores a 5 (sendo o seu valor máximo de 1,412), podemos afirmar que não existem problemas de multicolinearidade.

b) *Normalidade dos Erros*

Na análise gráfica da normalidade, mais precisamente através do histograma, podemos verificar que a distribuição dos resíduos apresenta uma aderência acentuada à distribuição normal. No *P-P Plot* apresenta alguns dos pontos afastados da reta. Estes resultados podem dever-se à pouca expressão que o modelo revela.

c) *Homogeneidade da Variância dos Erros*



O gráfico acima apresentado mostra que a distribuição dos resíduos não é aleatória em torno de 0, pois verificamos valores acima e abaixo de 0.