



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Gestão da Diversidade nas Organizações e a sua relação com o Compromisso Afetivo dos colaboradores: o papel da Justiça Organizacional e da Satisfação no Trabalho

Maria Catarina de Almeida Quirino Rosa

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora: Prof.^a Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada e Investigadora Integrada, Business Research Unit – BRU-IUL

Novembro 2020



Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Gestão da Diversidade nas Organizações e a sua relação com o Compromisso Afetivo dos colaboradores: o papel da Justiça Organizacional e da Satisfação no Trabalho

Maria Catarina de Almeida Quirino Rosa

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora: Prof.^a Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada e Investigadora Integrada, Business Research Unit – BRU-IUL

Novembro 2020

Agradecimentos

Quero agradecer a todas as pessoas que fizeram parte da realização deste projeto e que me apoiaram ao longo do seu desenvolvimento.

À minha orientadora, Prof.^a Doutora Ana Patrícia Duarte por ter aceite trabalhar comigo neste estudo e por ter sempre feito um esforço para que, apesar de estarmos num período de pandemia, me sentisse sempre acompanhada e apoiada.

À minha Mãe, que foi uma das pessoas mais importantes neste processo e que se mostrou sempre disponível para tudo, apoiando-me nos momentos em que mais precisei.

À minha família, em especial ao meu Pai, Irmão e Avó Clotilde, que sempre demonstraram o seu orgulho e felicidade por mim.

À Cláudia, Ana e Sónia da Sonae Sierra que sempre foram incansáveis e me apoiaram ao longo deste percurso.

A todos os meus amigos que foram sempre compreensivos com as minhas ausências, necessárias para a realização deste projeto. Em especial, às minhas amigas Maria, Beatriz e Carolina que sempre me compreenderam e motivaram.

Aos meus colegas de turma e amigos Bruno, Bernardo e Catarina, com quem pude sempre contar e que me ajudaram muito na troca de ideias.

A todos os colaboradores que se voluntariaram para participar no estudo e que foram essenciais para a realização e desenvolvimento do mesmo.

Resumo

As práticas de responsabilidade social têm um grande impacto tanto nos resultados organizacionais como nas atitudes dos colaboradores face ao seu local de trabalho. No âmbito destas práticas, tem sido discutido o tema da diversidade e da sua gestão e importância no contexto laboral. No entanto, é ainda uma temática pouco explorada na literatura. Desta forma, com o presente estudo pretende-se compreender o impacto que a perceção de práticas de diversidade (PPD) implementadas pela organização tem nas atitudes dos colaboradores face ao trabalho, nomeadamente no seu nível de compromisso afetivo com a mesma. Pretende-se ainda explorar o possível processo psicológico através do qual ocorre esta relação, sendo propostas as variáveis justiça organizacional e satisfação no trabalho enquanto mediadoras sequenciais da mesma. Foi inquirida uma amostra de 168 participantes utilizando um questionário elaborado e distribuído *online*. Os principais resultados obtidos mostram que existe uma relação positiva entre a PPD dos colaboradores e o seu compromisso afetivo para com a organização. Mostram ainda a ocorrência de uma mediação sequencial completa da justiça organizacional e da satisfação no trabalho nesta relação. Assim, a existência de práticas de gestão de diversidade incrementa a perceção de justiça organizacional, a qual contribui para que os trabalhadores se sintam mais satisfeitos com a sua situação de trabalho, e subsequentemente, mais afetivamente ligados à organização em que trabalham. Futuramente seria interessante uma maior reflexão sobre a importância das práticas de gestão da diversidade como forma de melhorar as atitudes dos colaboradores face à sua organização.

Palavras-chave: Práticas de Diversidade, Justiça Organizacional, Satisfação no Trabalho, Compromisso Afetivo

Códigos de classificação APA: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior

Abstract

Social responsibility practices have a great impact on both organizational results and employees' attitudes towards their workplace. Within the framework of these practices, the theme of diversity in the work context, as well as its management and importance, has been discussed. However, it is still a subject not very explored in the literature. Thus, with this study, we intend to understand the impact that the perception of diversity practices (PDP) implemented by the organization has on the employees' attitudes towards work, particularly in their level of affective commitment to it. It is also intended to explore the possible psychological process through which this relationship occurs and for that the variables organizational justice and job satisfaction were proposed as sequential mediators for this model. A sample of 168 participants belonging to organizations from various sectors of activity was surveyed using a questionnaire elaborated and distributed online. The main results obtained show that there is a positive relationship between the PDP of employees and their affective commitment to the organization. They also show the occurrence of a complete sequential mediation of organizational justice and job satisfaction in this relationship. Thus, the existence of diversity management practices increases the perception of organizational justice, which contributes to workers feeling more satisfied with their work situation, and subsequently more affectively committed to their organization. In the future, it would be interesting to reflect further on the importance of diversity management practices as a way to improve employees' attitudes towards their organization.

Keywords: Diversity Practices, Organizational Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment

APA's classification codes: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>i</i>
<i>Resumo</i>	<i>vii</i>
<i>Abstract</i>	<i>ix</i>
<i>Índice de Quadros</i>	<i>xiii</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>xiii</i>
<i>Glossário de siglas</i>	<i>xiii</i>
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – Enquadramento teórico	5
1.1. Diversidade nas Organizações	5
1.2. Justiça Organizacional	11
1.3. Satisfação no Trabalho	14
1.4. Compromisso Afetivo	17
1.5. Modelo de investigação e hipóteses de estudo	20
CAPÍTULO II – Método	23
2.1. Procedimento	23
2.2. Participantes	23
2.3. Instrumento	24
2.3.1. Satisfação no Trabalho	24
2.3.2. Compromisso Afetivo	25
2.3.3. Justiça Organizacional	25
2.3.4. Perceção Práticas de Diversidade	25
2.3.5. Dados Sociodemográficos	26
CAPÍTULO III – Resultados	27
3.1. Estatística descritiva e correlações	27
3.2. Teste das hipóteses	28
CAPÍTULO IV – Discussão e Conclusão	31
4.1. Implicações Teóricas e Práticas	32
4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	34
<i>Referências</i>	<i>37</i>
ANEXOS	45

Anexo A – Consentimento Informado.....	45
Anexo B – Escala de Satisfação no Trabalho.....	46
Anexo C – Escala de Compromisso Organizacional	47
Anexo D – Escala de Percepção de Justiça Organizacional.....	48
Anexo E – Escala de Percepção de Diversidade Organizacional	50
Anexo F – Questões Sociodemográficas	55

Índice de Quadros

Quadro 3.1. <i>Médias, desvios-padrão, correlações entre variáveis e consistências internas</i>	27
Quadro 3.2. <i>Teste de hipóteses do modelo de investigação</i>	29

Índice de Figuras

Figura 1.1. <i>Modelo de Investigação</i>	21
Figura 3.1. <i>Resultados do modelo de mediação sequencial</i>	30

Glossário de siglas

- PPD – Perceção de Práticas de Diversidade
- JO – Justiça Organizacional
- ST – Satisfação no Trabalho
- CA – Compromisso Afetivo
- CPD – Carta Portuguesa para a Diversidade

INTRODUÇÃO

O tema da diversidade nas organizações tem vindo a ser cada vez mais discutido na literatura devido à sua relevância e importância, que pode ser compreendida através do contexto em que estas estão inseridas. Alterações a nível societal, tais como a globalização, refletem-se no mercado de trabalho através da internacionalização de mercados, do aumento da concorrência e de um maior nível de exigência por parte dos clientes, fornecedores e dos próprios colaboradores (Wagner & Hollenbeck, 2002).

Neste panorama, surge a necessidade de as organizações adotarem novos modelos de gestão, bem como a serem responsáveis para com a sociedade e ambiente em que estão inseridos. Em Portugal, o estudo da responsabilidade social nas organizações só começou a ter uma maior incidência na última década. De acordo com Duarte (2014), a responsabilidade social deve ser vista pelas organizações como uma oportunidade de investimento que, tendo em conta as necessidades da sociedade, faculta um conjunto de serviços, conduzindo e contribuindo para a satisfação dos proprietários, acionistas, colaboradores e ainda, de toda a comunidade. Existem várias práticas de responsabilidade social interna e externa que têm um grande impacto na organização, uma dessas práticas que tem sido discutida mais recentemente é exatamente a implementação de práticas de gestão da diversidade. Estas práticas têm como objetivo dissuadir os efeitos adversos da diversidade, aproveitando e potencializando as vantagens de uma mão de obra diversa (Pendry et al., 2007). Não só a implementação de práticas de diversidade vai ao encontro daquilo que é o cumprimento da lei, no sentido da não-discriminação, mas também, através da sua implementação, é possível conseguir uma otimização da gestão dos recursos humanos, uma imagem corporativa positiva para colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros e ainda, permite otimizar o desempenho económico da organização e a sua abertura a novos mercados (Comissão Europeia, 2015).

A diversidade é um tema de grande atualidade quer na academia quer na prática das organizações. No que concerne à investigação os estudos têm vindo a proliferar sobretudo nas últimas duas décadas e a implementação de práticas de diversidade é uma preocupação cada vez mais permanente na gestão estratégica das organizações dada a sua importância e impacto positivo quer para os colaboradores quer para a própria organização (Yang & Konrad, 2011; Dennissen, & Benschop, 2018). Apesar de os responsáveis das organizações estarem cada vez mais conscientes da importância das práticas de diversidade ainda existe um desfasamento entre a realidade do mercado de trabalho, onde a globalização convida as empresas a adotarem

práticas de gestão da diversidade como parte da sua estratégia corporativa e os estudos e literatura sobre o tema que continuam ainda a ser escassos.

Os colaboradores têm um papel decisivo na organização e nas práticas de responsabilidade social, uma vez que auxiliam na sua implementação e, simultaneamente, são influenciados pela adoção dessas mesmas práticas. Deste modo, as empresas devem implementar práticas benéficas para os colaboradores e que vão ao encontro dos seus interesses, uma vez que a responsabilidade social percebida está positivamente relacionada com sentimentos de justiça organizacional (Aguilera et al., 2007), satisfação no trabalho (Duarte & Neves, 2010) e compromisso afetivo (Duarte, 2011).

Com este estudo pretende-se então compreender o impacto das perceções dos colaboradores das práticas de diversidade implementadas pela sua organização, nas suas atitudes face à mesma, mais especificamente, no seu compromisso afetivo. A compreensão desta relação é de extrema importância, uma vez que o nível de compromisso afetivo irá afetar tanto os próprios colaboradores como a organização a que pertencem. Assim, o vínculo emocional para com a sua entidade empregadora contribui para uma maior produtividade e desempenho por parte dos colaboradores e da própria organização (Stawiski et al., 2010).

Foi já demonstrado na literatura que as práticas de gestão da diversidade têm impacto na justiça organizacional (Kulik & Li, 2015), que por sua vez irá impactar a satisfação no trabalho dos colaboradores (Ohunakin et al., 2019), que já foi indicada na literatura como sendo um antecedente do compromisso afetivo (Divya & Ganesh, 2018). Desta forma, o presente estudo sugere uma mediação sequencial da justiça organizacional e da satisfação no trabalho, propondo-se que seja este o processo psicológico que possa ajudar a compreender a relação positiva entre a perceção dos colaboradores de que a sua organização implementa práticas de diversidade e o seu compromisso afetivo face à mesma.

A presente dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo é feita uma revisão de literatura sobre cada uma das variáveis em análise, de forma a descrever os respetivos conceitos, abordagens teóricas e investigação empírica que suportam as hipóteses e o modelo de investigação proposto. De seguida, no segundo capítulo, é apresentado o método, no qual é descrita a amostra em estudo, o procedimento através do qual foi efetuada a recolha dos dados e a operacionalização das variáveis. No terceiro capítulo são expostos e analisados os resultados decorrentes das análises estatísticas. Finalmente, no quarto e último capítulo, são

discutidos os resultados anteriormente descritos, retirando-se as principais conclusões do projeto de investigação. De seguida são também apresentadas as implicações teóricas e práticas do presente estudo para as organizações e são ainda identificadas algumas limitações do mesmo, seguidas de sugestões para possíveis linhas de investigação futura.

CAPÍTULO I – Enquadramento teórico

1.1. Diversidade nas Organizações

Nos últimos anos, tem havido uma atenção crescente no que toca à responsabilidade social nas organizações. Este conceito tem vindo a evoluir ao longo do tempo, podendo afirmar-se que a responsabilidade social se refere à preocupação que as organizações têm relativamente à comunidade e aos compromissos que assumem com a mesma, tendo como base princípios éticos, tais como o cumprimento de metas para proteger os recursos naturais e iniciativas de apoio à diminuição das desigualdades sociais (Capucio, 2018). A Comissão Europeia (2001) sugere duas vertentes nas quais assenta a responsabilidade social – a vertente interna e a vertente externa. Este estudo irá focar-se principalmente na responsabilidade social interna que se caracteriza por ser um tipo de responsabilidade social a nível intra-organizacional que se direciona essencialmente para os recursos humanos, traduzindo-se em preocupações por parte da organização relativamente a aspetos como o bem-estar dos colaboradores e a sua satisfação no trabalho (Vicente et al., 2011).

Um dos aspetos importantes e atuais da responsabilidade social nas organizações é a adoção e a implementação de práticas de gestão da diversidade. A diversidade corporativa é uma prioridade a integrar na estratégia de uma organização pois, “para além de ser um imperativo ético, contribuí para o seu crescimento, sustentabilidade e competitividade e ainda para melhorias em termos de atitudes, comportamentos e conduta interna dos colaboradores” (Comissão Europeia, 2015, p.8). Nas últimas décadas, a diversidade de colaboradores nas organizações tem vindo a aumentar rapidamente através de tendências globais, como a crescente emancipação das mulheres, a migração global e a escassez de colaboradores adequados para determinadas funções. Como consequência desta globalização, muitas organizações estão agora a lidar com uma maior diversidade no seu ambiente de trabalho (Harris et al., 2004).

A diversidade nas organizações é um tema muito atual, mas também muito complexo e, portanto, existem várias definições do conceito, algumas mais abrangentes e outras mais específicas, consoante os autores e a forma como encaram a diversidade. Para este estudo será utilizada a definição proposta pela Carta Portuguesa para a Diversidade, a qual por sua vez se baseia na proposta da Comissão Europeia (2015), de acordo com a qual a diversidade é entendida como o reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade,

naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação.

É importante ter em conta que, dentro do próprio conceito de diversidade, existem elementos observáveis e não observáveis. De facto, os aspetos da diversidade podem também ser referidos como diferenças percebidas de um atributo específico dos indivíduos no nível observável ou não observável (Williams & O'Reilly, 1998). Aspetos de diversidade no nível observável (por exemplo: género, etnia, idade) são frequentemente referidos como aspetos da perspetiva da categorização social (Williams & O'Reilly, 1998). De acordo com a perspetiva da categorização social (Tajfel & Turner, 1986), os indivíduos tendem a categorizar-se a si e a outros em grupos, usando dimensões pessoalmente significativas tais como a afiliação étnica. As pessoas categorizam-se a si mesmos e a outros indivíduos com características semelhantes no “grupo interno” e aqueles que são diferentes no “grupo externo”, sendo que, segundo a Teoria da Identidade Social, a associação dentro do grupo é percebida como mais positiva do que a associação do “grupo externo” (Tajfel & Turner, 1986). Portanto, quando os indivíduos interagem com um colega no local de trabalho, eles não agem como um indivíduo único, mas como um representante de todo um grupo ou categoria de pessoas (Hogg & Abrams, 1988). Os indivíduos são colocados numa categoria específica e todas as outras informações relacionadas a essa categoria são-lhes automaticamente associadas. É mais fácil distinguir os membros de um determinado grupo com base em características observáveis. Por exemplo, muitas vezes as pessoas determinam se pertencemos ao grupo "feminino" ou ao grupo "masculino" com base em características observáveis de género. Portanto, é fácil desenvolver estereótipos baseados nessas categorizações sociais (Furunes & Mykletun, 2007).

No entanto, a diferenciação baseada na categorização social pode referir-se também a aspetos não observáveis. Por exemplo, dois colaboradores podem ter características observáveis completamente diferentes - quanto ao género, idade, cor do cabelo - mas compartilharem o mesmo *background* cultural. Neste caso, mesmo que os elementos observáveis sejam diferentes, os elementos não observáveis são semelhantes. Os aspetos da diversidade ao nível não observável (por exemplo: cultura, educação, religião) geralmente referem-se a aspetos da perspetiva da informação/tomada de decisão (Williams & O'Reilly, 1998). Esta perspetiva baseia-se no princípio de que a diversidade é fruto da variedade de conhecimentos, competências, abordagens ou ideias dos vários membros de um grupo. Por

exemplo, é possível que os colaboradores mais velhos adotem abordagens diferentes ou tenham competências diferentes dos colaboradores mais jovens. A principal ideia desta perspectiva é que não é feita uma distinção clara de um membro do “grupo externo” ou “interno”, mas a diversidade de colaboradores é sim considerada como um conjunto de diferentes competências, características, experiências ou conhecimentos que os indivíduos possuem. Neste caso, um colaborador pode estar associado a uma característica específica de um grupo, mas não a todas as características associadas ao mesmo, ao contrário da perspectiva da categorização social (Garib, 2013).

Embora os investigadores desta área tenham já fornecido algumas informações sobre o panorama mais amplo da desigualdade no local de trabalho, continua ainda a existir uma grande necessidade de compreender os mecanismos através dos quais a diversidade afeta os colaboradores, os grupos de trabalho, a organização e até a própria sociedade onde esta diversidade é representada. Por exemplo, no que diz respeito ao género, muitos estudos já mostraram que os homens são genericamente favorecidos quer estejam num grupo em que se apresentem em maioria ou em minoria, enquanto as mulheres são frequentemente desfavorecidas, especialmente quando estão em minoria, mas por vezes, mesmo em situações em que se encontram em maioria (Arifen & Syed, 2019). Já os colaboradores imigrantes e pertencentes a minorias, podem ter relações mais pobres com os seus gestores, ganhar menor remuneração, ser menos frequentemente promovidos e/ou concentrarem-se em funções de nível mais baixo do que outros colaboradores não pertencentes a grupos minoritários (Godfrey & Wolf, 2016). Estas experiências de injustiça e desigualdade no local de trabalho afetam o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho dos colaboradores (Janssens & Zanoni, 2014).

A diversidade da força de trabalho pode afetar a organização de várias formas, podendo apresentar efeitos positivos ou negativos na mesma. Alguns efeitos negativos incluem conflitos entre os membros da organização, perda de produtividade e dificuldade em alcançar a harmonia nas configurações de grupo. Quando colaboradores muito diversos são colocados num grupo para alcançar mutuamente um objetivo, irão existir diferentes opiniões e perspectivas que podem dificultar o desenvolvimento da unidade. Brief et al. (2005) afirmam que é possível que o efeito da semelhança na coesão do grupo seja positivo, enquanto que o efeito da diversidade na coesão do grupo seja negativo na medida em que os colaboradores podem ter razões para se entregarem a conflitos entre si. Conflitos esses que podem ou não estar relacionados com o trabalho. Por exemplo, os colaboradores podem ter razões históricas ou culturais para entrar em conflito entre si. Independentemente do motivo, o conflito interpessoal acaba por resultar na perda de

produtividade e desenvolvimento de emoções negativas entre os colaboradores, o que pode ser prejudicial para a organização.

Por outro lado, existem também vários efeitos positivos da diversidade, o facto de os colaboradores pertencentes a diferentes grupos terem geralmente formas diferentes de pensar e poderem assim analisar uma questão à luz de uma variedade de perspetivas pode constituir uma grande mais valia. Esta diversidade de pontos de vista constitui uma vantagem competitiva, dado o seu potencial criativo, que dificilmente seria possível num grupo mais homogéneo. Os colaboradores diversos entre si têm experiências diferentes, o que pode ser benéfico e proporcionar à organização uma base de conhecimento mais sólida e ampla (Al-Jenaibi, 2011). Outro efeito positivo da diversidade, neste caso cultural, no local de trabalho é a tendência crescente dos membros da organização para superar o choque cultural à medida que o negócio se expande noutros países e se torna internacional. Este é um benefício muito importante e valorizado devido ao facto de muitas empresas modernas terem a expansão global nas suas agendas corporativas. Com a expansão para outros países surgem uma série de obstáculos, incluindo a recolha de informações sobre costumes e leis locais do país estrangeiro, a avaliação dos riscos e a conceção de estratégias para ultrapassar esses mesmos riscos. Quando uma organização tem uma mão de obra culturalmente diversificada, pode utilizar a informação e o conhecimento de cada colaborador para atingir estes objetivos e superar os obstáculos acima referidos (Martin, 2014). Normalmente, as organizações que não dispõem de mão de obra culturalmente diversificada têm de incorrer em despesas de informação dos seus colaboradores sobre os procedimentos culturais e de trabalho dos países estrangeiros (Adler, 2002).

A perspetiva da informação/tomada de decisão pode ser usada como uma explicação para a existência de efeitos positivos da diversidade. Se a diversidade for considerada como uma mais valia para o conhecimento organizacional ou como acrescentando valor ao *stock* de ideias existente, deverá contribuir para maior inovação e melhor desempenho organizacional. Ou seja, qualquer tipo de diversidade pode ter um efeito diferente na organização dependendo da forma como é considerado. Por exemplo, a diversidade etária pode ter um efeito positivo ou negativo numa organização. Se os gestores veem a diversidade etária como sendo motivo de falhas de comunicação e lacunas entre gerações, esta é suscetível de ter um efeito negativo. Se pelo contrário, os gestores veem a diversidade etária como um recurso para comercializar os seus serviços em diferentes faixas etárias, a mesma é suscetível de ter um efeito positivo (Garib,

2013). Portanto, olhar para a diversidade numa organização através da quantidade de indivíduos de diferentes etnias, géneros, formações, ideais, *backgrounds* culturais ou gerações, pode não ser a melhor forma de entender que tipo de efeito essa diversidade terá na organização. Poderá ser mais importante estudar a forma como a diversidade está realmente a ser considerada dentro da organização e quais as perceções dos gestores e colaboradores sobre a mesma. As perceções da diversidade terão implicações importantes para a gestão da mesma, uma vez que os gestores irão gerir a diversidade com base na forma como a encaram e tendo em conta o tipo de diversidade em que estão mais focados. Além disso, os resultados do estudo de Harrison e Klein (2007), sugerem que as perceções de diversidade na organização estão relacionadas com resultados positivos para a mesma. Em termos específicos, a perceção da existência de diversidade de colaboradores com diferentes níveis de especialização tem um forte efeito positivo e significativo nos resultados organizacionais.

No sentido de corroborar a necessidade da gestão da diversidade nas organizações Divya e Ganesh (2018) realizaram um estudo sobre a relação entre a perceção dos colaboradores sobre as práticas de diversidade e o compromisso organizacional. As práticas de diversidade estudadas relacionavam-se com o género e os aspetos geracionais. Participaram neste estudo 189 colaboradores de empresas indianas de várias faixas etárias, sectores de atividade e diferentes níveis de experiência. Os resultados indicaram que as várias práticas de diversidade organizacional estudadas contribuíram para reforçar o compromisso afetivo dos colaboradores. Também Duarte (2011), mostrou que as práticas de responsabilidade social estão positivamente relacionadas com o compromisso organizacional dos colaboradores. Ao adotar práticas socialmente responsáveis a nível interno, a organização estará a contribuir para uma maior ligação emocional e sentido de lealdade do colaborador para com o seu local de trabalho (Duarte & Neves, 2012).

Assim, a diversidade pode ter impactos diferentes nas atitudes dos colaboradores e na própria organização, sendo que, na maior parte dos casos os efeitos da diversidade no local de trabalho dependem da forma como estão a ser percecionados e geridos pelos líderes organizacionais e pelos próprios colaboradores. Com um planeamento estratégico adequado, a gestão de topo pode aumentar os efeitos positivos e reduzir os efeitos negativos da diversidade na organização e nas atitudes dos colaboradores face à mesma. Desta forma, para aumentar a produtividade, a satisfação e a retenção dos colaboradores, os empregadores necessitam criar estratégias e práticas de gestão da diversidade para facilitar a formação dos seus colaboradores na sensibilização para estas questões relacionadas com a diversidade no local de trabalho (Roberson et al., 2001). Ao melhorar as interações entre gestores e colaboradores, pares e

clientes, as práticas de gestão da diversidade visam diminuir os conflitos e o *stress* e aumentar a produtividade, a satisfação e a retenção dos seus colaboradores (Richard & Munthi, 2008). Desta forma, a formação em diversidade, tornou-se a principal prática de gestão da diversidade que as organizações estão a utilizar para atingir estes objetivos (Pendry et al., 2007). Os três objetivos primários da formação em diversidade incluem a sensibilização crescente sobre as questões da diversidade, a redução de enviesamentos e estereótipos e a mudança de comportamentos (Wentling & Palma-Rivas, 2000). Mais recentemente Wyatt-Nichol e Antwi-Boasiako (2012) realizaram um estudo em que caracterizam as práticas de diversidade em várias organizações governamentais americanas e identificam as organizações que apresentam as melhores práticas de gestão da diversidade. Participaram neste estudo 500 profissionais de recursos humanos representando as organizações. Iniciativas de desenvolvimento profissional, políticas organizacionais e perceções de eficácia são consideradas medidas usadas para desenvolver práticas de gestão de diversidade. Os resultados revelam algumas variações com base nos vários estados e dimensão das organizações governamentais. Para além do mais, a maioria dos entrevistados refere que a estratégia de diversidade da organização é eficaz no recrutamento, retenção, desenvolvimento e promoção. Finalmente os autores enfatizam que a gestão da diversidade deve ser abordada como um processo integrado e contínuo, adaptado às necessidades da organização, às suas capacidades e recursos.

A investigação de Kostanek e Khoreva (2018) põe o foco nas práticas de gestão da diversidade multigeracional: *Geração X e Millennials*. Esta diversidade de colaboradores tem hábitos e expectativas de trabalho muito distintos o que implica que o recrutamento e seleção bem como a gestão destes colaboradores não possa ser feita de igual forma para todos. Para responder às necessidades de várias gerações, as organizações precisam considerá-las individualmente e desenvolver maneiras inovadoras de atrair e reter os seus talentos. Os autores apresentam uma visão sobre as práticas mais eficazes de gestão e retenção de talentos em cada geração.

Neste âmbito surgiu também uma iniciativa da Comissão Europeia, em 2010, com o objetivo de encorajar os empregadores a implementar e desenvolver políticas e práticas internas de promoção da diversidade, que foi transporta a nível nacional dando origem à denominada de Carta Portuguesa para a Diversidade (CPD) em 2015 (cf. <https://www.acm.gov.pt/-/carta-portuguesa-para-a-diversidade-e-reconhecida-plataforma-da-comissao-europeia>).

Esta iniciativa consiste num documento assinado de forma voluntária por empregadores de vários setores e descreve medidas concretas que podem ser tomadas para promover a diversidade e a igualdade de oportunidades no trabalho (Comissão Europeia, 2015). De acordo com a CPD as organizações deverão respeitar as diferenças e valorizar os colaboradores de acordo com o sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação, isto é, todas as características incluídas na definição anteriormente referida de diversidade proposta pela Comissão Europeia. Uma política coerente de diversidade gerará um ambiente inclusivo e permitirá que todos os colaboradores se sintam bem integrados, respeitados e valorizados. Para além do carácter ético da valorização da diversidade, a Carta Portuguesa para a Diversidade realça também a diversidade como uma vantagem competitiva para as organizações nomeadamente ao nível da criatividade e inovação. De salientar ainda e, de acordo com a mesma fonte, que as organizações que adotaram medidas de promoção da diversidade noutros países Europeus, registaram diversos efeitos positivos muitos deles relacionados com uma maior perceção de justiça por parte dos colaboradores.

1.2. Justiça Organizacional

De acordo com Greenberg (1993) o conceito de justiça organizacional refere-se à perceção dos indivíduos face à equidade com que são tratados na sua organização e da sua reacção comportamental face a tal perceção. No fim da década de 80, início da década de 90, do século passado, deu-se um grande aumento da literatura e investigação sobre a justiça organizacional, vários investigadores dedicaram-se a compreender a complexidade do fenómeno e a tentar especificar as suas múltiplas dimensões, o seu impacto no bom funcionamento da organização e suas repercussões no sentimento de bem-estar no trabalho.

Segundo Colquitt et al. (2002), os estudos em meios organizacionais sugerem a existência de três dimensões de justiça: justiça distributiva, justiça interacional e justiça procedimental. A justiça distributiva relaciona-se com o sentimento de que as decisões tomadas relativamente à distribuição de recursos e responsabilidades são justas e adequadas. Esta deriva da perceção de equidade entre as recompensas que os indivíduos recebem em troca dos seus esforços, bem como da perceção derivada de uma comparação com a distribuição de recursos a outros comparáveis a si mesmo (Cropanzano et al., 2001). A justiça interacional refere-se aos aspetos da natureza da relação colaborador-organização e do grau em que os colaboradores são tratados

corretamente e respeitosamente pela organização e pelos seus gestores (Tyler & Bies, 1990). Esta dimensão é uma vertente social da justiça que inclui aspetos relacionados com dignidade, respeito e interesse pelo indivíduo. Por fim, a justiça procedimental diz respeito à perceção da equidade dos procedimentos através dos quais as decisões são tomadas e dos sentimentos do colaborador sobre o processo de tomada de decisão organizacional (Cropanzano et al., 2001).

Dentro da tipologia de responsabilidade social das organizações desenvolvida por Carroll (1999) a justiça procedimental pode ser colocada no domínio da cidadania ética. Esta preocupa-se com os processos através dos quais as empresas avaliam o desempenho dos colaboradores e asseguram o tratamento equitativo dos colaboradores de diferentes géneros e etnias e, como tal, está intimamente relacionado a comportamentos socialmente responsáveis por parte das organizações. A ligação teórica entre o compromisso organizacional e as medidas de justiça organizacional baseia-se na Teoria da Troca Social e na existência da norma de reciprocidade (Peterson, 2004). Simplificando, as ações benéficas dirigidas aos colaboradores criam uma razão para estes retribuírem com atitudes e comportamentos positivos. Ao mesmo tempo, pode-se esperar uma relação positiva entre a justiça procedimental e o compromisso afetivo, uma vez que se espera que os colaboradores sintam uma identificação mais forte com organizações éticas (Rahman et al., 2016). A literatura existente proporciona um apoio empírico convincente a estes argumentos, na medida em que estudos sobre a relação entre o compromisso organizacional e a justiça procedimental sugerem que as variáveis estão positiva e significativamente relacionadas (Meyer et al., 2002).

O Modelo do Valor de Grupo (Tyler & Lind, 1992) prevê que a justiça procedimental será um antecedente consistentemente importante do trabalho e que esses efeitos serão independentes da justiça distributiva. De acordo com Correia (2010, p.17) “este modelo sugere que os procedimentos e o tratamento justo pelas autoridades comunica informação relevante para a identidade aos indivíduos afetados por estes procedimentos, nomeadamente o grau em que os indivíduos são membros respeitados pelos elementos do seu grupo e o grau em que os indivíduos se sentem orgulhosos do seu grupo”. A partir da Teoria da Identidade Social, Lind e Tyler (1988) argumentam que os indivíduos ganham uma parte da sua autoestima a partir do conhecimento de que são membros valorizados de um grupo. Um tratamento procedimentalmente justo pelas autoridades do grupo transmite respeito, o que aumenta a autoestima. Além disso, devido ao facto de as pessoas verem as autoridades como um reflexo

das normas e valores gerais do grupo, ganham autoestima por pertencerem a um grupo cujas autoridades praticam a justiça procedimental (Tyler et al., 1996). Cropanzano et al. (2001) descrevem que "os indivíduos querem ser respeitados e apreciados enquanto membros plenos de grupos sociais valorizados. A justiça procedimental sinaliza às pessoas que têm legitimidade e dignidade dentro do coletivo" (2001, p. 63). Pode-se, portanto, argumentar que procedimentos justos transmitem mensagens simbólicas de inclusão, porque a justiça procedimental implica que um indivíduo é um membro valioso dentro do grupo. Portanto, empregando a Teoria da Troca Social, seria de esperar que, se os colaboradores pertencentes a minorias perceberem que as organizações valorizam e lidam de forma equitativa com eles, criando um ambiente de trabalho orientado para a equidade, retribuirão essas boas ações com maior empenho no trabalho, satisfação e compromisso para com a sua organização de trabalho (Van Prooijen et al., 2004). Consequentemente, o Modelo de Valor de Grupo sugere que os indivíduos se preocupam com procedimentos justos para além dos efeitos instrumentais que esses procedimentos têm nos seus resultados. Em apoio a este modelo, Alexander e Ruderman (1987) mostraram que a justiça procedimental representa quase 11% da variação única da satisfação no trabalho.

As organizações são sistemas sociais onde os recursos humanos são os fatores mais importantes para a sua eficácia e eficiência. Desta forma, todas as organizações precisam de gestores e colaboradores eficazes para atingir os seus objetivos (Rad & Yarmohammadian, 2006). O desempenho e a satisfação no trabalho dos colaboradores são considerados variáveis-chave que impactam significativamente o desempenho das organizações. Por isso mesmo, as empresas globais altamente competitivas esforçam-se por identificar fatores que influenciem o desempenho e a satisfação no trabalho dos seus colaboradores, sendo que um desses fatores é a justiça organizacional. Num estudo Fatt et al. (2010) verificaram que os colaboradores ficam mais satisfeitos quando sentem que as recompensas recebidas em troca do seu trabalho são justas e consistentes com as políticas de recompensa da organização, sendo que a recompensa pode incluir uma variedade de benefícios que não os ganhos monetários.

Estudos sobre atitudes e valores mostram ainda que estas podem estar sujeitas a diferenças significativas de género (Greening & Turban, 2000). Enquanto que os homens dão maior ênfase às preocupações instrumentais e económicas, as mulheres são mais propensas a preocuparem-se com comportamentos discriminatórios dentro da organização. Dado que as mulheres podem enfrentar discriminação de género no local de trabalho, foi sugerido que colocarão um valor especial no tratamento ético no local de trabalho e, portanto, também nas práticas e políticas da organização neste âmbito (Verniers & Vala, 2018).

De acordo com Aguilera et al. (2007), as práticas de responsabilidade social por parte da organização afetam diretamente a percepção da justiça organizacional por parte dos colaboradores. Para além disso este tipo de práticas melhora a imagem da organização aos olhos dos clientes e colaboradores, contribuindo para uma maior satisfação dos mesmos (Galbreath, 2010). Tyler (1987) argumenta que os indivíduos têm uma necessidade psicológica de controlo, o que leva à necessidade de perceber a sua organização como justa. As práticas de responsabilidade social, neste caso direcionadas para a gestão da diversidade, são vistas como uma prova de que a organização apoia o princípio da equidade e, portanto, aumenta a percepção dos colaboradores sobre a justiça organizacional. De acordo com a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986), a percepção de uma entidade como sendo um membro socialmente responsável é suscetível de dar aos colaboradores uma autoimagem melhorada, bem como orgulho na sua organização, sentimentos que podem ter um impacto positivo nas atitudes face ao trabalho, nomeadamente na satisfação (Peterson, 2004). Além disso, os colaboradores que consideram a sua organização ética são também suscetíveis de a encarar como sendo mais justa para eles (Eici & Alpkan, 2009). Consequentemente, a percepção de um ambiente de trabalho justo, tem um efeito positivo na satisfação no trabalho e posteriormente, no grau de compromisso organizacional dos colaboradores (Chen et al., 2010).

A relação entre justiça organizacional, nas três componentes - distributiva, procedimental e interacional-, e satisfação no trabalho tem sido amplamente estudada na literatura. Os resultados apontam, globalmente, no sentido de que os colaboradores das organizações se sentem mais satisfeitos quando são tratados de forma justa nas diversas variantes da justiça organizacional (Al-Zu'bi, 2010). Considerando esta relação positiva entre justiça organizacional e satisfação no trabalho revela-se pertinente que no ponto seguinte sejam explanados alguns aspetos relacionados com a variável satisfação no trabalho.

1.3. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho tem sido amplamente estudada ao longo das últimas décadas de investigação. Foi definida e medida tanto como uma construção global como enquanto um conceito com múltiplas dimensões e facetas (Lund, 2003). De acordo com Locke (1976), a satisfação no trabalho define-se como sendo um estado emocional agradável ou positivo resultante da apreciação do trabalho ou experiências de trabalho de um indivíduo.

Metodologicamente, é possível definir a satisfação no trabalho como uma reação afetiva de um colaborador a um determinado trabalho, com base numa comparação entre resultados desejados e resultados reais (Mosadeghrad, 2003). Este conceito é reconhecido como uma construção multifacetada que inclui sentimentos de um colaborador sobre uma variedade de elementos de trabalho intrínsecos e extrínsecos. Desta forma, a satisfação pode ser intrínseca, quando é derivada de recompensas internas tal como o trabalho/função em si, ou extrínseca, quando se trata do resultado de recompensas mediadas externamente, como os aspetos relacionados com o salário, benefícios, promoções, condições de trabalho, supervisão, práticas organizacionais e relações com colegas de trabalho (Misener et al., 1996).

A satisfação no trabalho é fundamental para reter e atrair colaboradores qualificados. Quando os colaboradores estão satisfeitos no seu trabalho tendem a ser mais inovadores nas atividades que desempenham e a participar mais ativamente nas tomadas de decisão da organização (Kivimaki & Kalimo, 1994). O aumento deste sentimento de satisfação no trabalho tem sido demonstrado estar relacionado com a ética organizacional (Deshpande, 1996) e um alto nível de justiça percebida (Cohen-Charash & Spector, 2001). Desta forma, a satisfação contribuí para reduzir o absentismo e a angústia psicológica, bem como para aumentar o compromisso afetivo dos colaboradores para com as suas organizações de trabalho (Ordu, 2016).

A relação entre uma organização e os seus colaboradores pode ser considerada como uma condição prévia para a responsabilidade social e as práticas adotadas: se uma empresa não assumir um determinado nível de responsabilidade em relação aos seus próprios colaboradores, é pouco provável que o faça perante os seus clientes ou perante o ambiente social e natural em que opera (Johnston, 2001). Chong (2009) encontrou relações positivas entre o envolvimento direto em atividades de responsabilidade social e a identificação com a organização e com os seus valores e a satisfação com o seu local de trabalho. Duarte et al. (2019) também encontraram uma relação positiva entre a perceção dos trabalhadores do envolvimento das suas organizações em práticas socialmente responsáveis e a satisfação com o trabalho. Lee e Chang (2008) descobriram que o reconhecimento externo da organização é um fator vital na satisfação dos colaboradores porque, de acordo com a Teoria da Identidade Social, os colaboradores orgulham-se de se identificarem com organizações que têm reputação favorável (Peterson, 2004). Além disso, Weiss et al. (1967) afirmam que os valores morais da organização estão entre os parâmetros mais influentes na determinação da satisfação dos colaboradores. Para além do mais, tem-se afirmado que as perceções da ética, dos valores e da capacidade de resposta social de uma empresa desempenham um papel significativo na formação da perceção de

atratividade de uma organização para colaboradores e potenciais colaboradores (Duarte et al., 2014).

As atitudes dos colaboradores face à sua organização são de extrema importância e têm recebido cada vez mais atenção dos investigadores da área que visam compreender as implicações teóricas e práticas dessas mesmas atitudes. Muitas empresas têm tentado, de forma intensiva, aumentar a satisfação no trabalho dos seus colaboradores e conseqüentemente o seu compromisso afetivo, de forma a ganhar vantagem competitiva e a conseguirem a retenção de colaboradores-chave na sua organização (Curry et al., 1986). Apesar da sua importância, a relação causal entre estes dois constructos ainda não foi claramente compreendida, sobretudo pelo facto de os estudos já existentes sobre o tema terem resultados contraditórios (e.g. Lance, 1991; Dossett & Suszko, 1990). Tipicamente, a satisfação no trabalho, é apresentada como sendo o antecedente causal do compromisso organizacional em modelos conceptuais (Curry et al., 1986). O modelo mais amplamente aceite entre os investigadores é que a satisfação no trabalho é determinada por um subconjunto de fatores pessoais e organizacionais que determinam o compromisso organizacional. A satisfação no trabalho é vista como um dos micro determinantes do compromisso organizacional, que por sua vez é mais macro na sua orientação do indivíduo para a organização (Williams & Hazer, 1986). Além disso, os defensores deste modelo argumentam que a satisfação no trabalho reflete reações afetivas imediatas ao trabalho e às suas facetas (Locke, 1976). Assim, forma-se logo após a entrada na organização. Por outro lado, devido à sua orientação macro, pensa-se que o compromisso organizacional se desenvolva mais lentamente, após o indivíduo possuir uma compreensão firme não só dos aspetos relacionados com a sua função, mas também dos objetivos e valores organizacionais, das expectativas de desempenho e das suas conseqüências, e das implicações da sua permanência na organização Este último entendimento não é imediato e requer exposição a uma variedade de componentes organizacionais fora do trabalho. Conseqüentemente, o compromisso organizacional é visto como sendo formado e estabilizando algum tempo após a entrada na organização com a formação mais imediata da satisfação no trabalho agindo como um dos seus determinantes (Esfahani & Heydari, 2019).

A partir do momento da entrada de um novo colaborador na organização, existe um conjunto de intervenções, como por exemplo, as pré-visualizações realistas do trabalho e da função, que se destinam a aumentar a satisfação dos mesmos sob o fundamento de que tal

aumento resulta num maior bem-estar psicológico dos colaboradores e maiores níveis de produtividade e desempenho pessoal e organizacional (Vandenberg & Scarpello, 1990). Os colaboradores com níveis mais elevados de satisfação no trabalho mais facilmente ponderam um futuro a longo prazo na organização e conseqüentemente, preocupam-se mais com a qualidade do seu trabalho, desta forma, acabam também por estar mais comprometidos com a organização, apresentar taxas de retenção mais elevadas e ter maiores níveis de produtividade (Spector, 1997).

A satisfação no trabalho e o compromisso afetivo têm sido frequentemente estudados em correlação direta (Malik et al. 2010; Tsai & Huang, 2008) encontrando correlações positivas e significativas, ou como variáveis mediadoras (Dinc & Plakalovic, 2016). Passamos agora à componente do compromisso afetivo nas organizações.

1.4. Compromisso Afetivo

O compromisso organizacional consiste no apego psicológico do colaborador relativamente à sua organização (Meyer & Allen 1991). Muitos investigadores do comportamento organizacional têm contribuído extensivamente para o desenvolvimento da literatura sobre o compromisso, fornecendo muitas definições do conceito. No entanto, o Modelo de Três Componentes de Meyer e Allen (1997), caracterizando o compromisso de um colaborador para com a sua organização, tem sido o quadro dominante. Desta forma, de acordo com os autores, o compromisso organizacional engloba três tipos diferentes de compromisso: o compromisso afetivo, que é definido como o apego emocional positivo do colaborador e um sentido emocional de identificação com a organização; o compromisso de continuidade, que é definido como o compromisso dos colaboradores tendo em conta os custos económicos e sociais da sua saída da organização; e o compromisso normativo que é definido como um sentido de obrigação moral para com a organização.

De acordo com Meyer e Herscovitch (2001), um colaborador pode desenvolver estes três componentes de compromisso com diferentes níveis de intensidade, mas pode não desenvolver os três componentes ao mesmo tempo. Os níveis de intensidade de compromisso dos colaboradores são determinados principalmente por políticas e práticas organizacionais, fatores demográficos e culturas nacionais (Bagraim & Sader 2007). Estudos meta-analíticos mostram que cada uma destas formas de compromisso está associada ao volume de negócios de trabalho e às intenções de abandonar a organização, mas sugerem que existe uma relação mais forte entre o compromisso afetivo e uma série de resultados desejáveis dos trabalhadores que incluem: assiduidade, desempenho do trabalho, redução do stress e bem-estar (Meyer &

Herscovitch, 2001). Embora fosse interessante comparar diferentes tipos de compromisso, este estudo irá focar-se essencialmente no compromisso afetivo, uma vez que é a dimensão mais abordada na literatura, a que tem mais impacto nos comportamentos e atitudes dos colaboradores (Allen & Meyer, 2002) e a que, por sua vez, tem sido mais relacionada com a responsabilidade social (e.g. Duarte, 2011).

Wong et al. (2006) estudaram os fatores que afetam o compromisso afetivo dos funcionários de uma *joint venture* na República Popular da China. O modelo de mediação proposto inclui: justiça distributiva, justiça procedimental e percepções de segurança no trabalho como antecedentes do compromisso afetivo; confiança na organização como mediadora na intenção de rotatividade. Os resultados apoiaram esse modelo de mediação. Verificou-se que a confiança na organização medeia as relações entre justiça distributiva, justiça procedimental, segurança no trabalho percebida e compromisso afetivo. Além disso, a segurança no trabalho percebida e o compromisso afetivo têm efeitos significativos na intenção de rotatividade dos trabalhadores.

Será então analisado o impacto das práticas de responsabilidade social interna, mais especificamente, a percepção das práticas de diversidade adotadas pela organização no compromisso afetivo dos colaboradores. Esta relação será analisada tendo em conta a Teoria da Identidade Social. De acordo com esta teoria, os indivíduos veem-se enquanto membros de categorias sociais, tal como mencionado anteriormente (Tajfel & Turner, 1986). Desta forma, a visão de um indivíduo sobre si mesmo, ou seja, o seu "auto-conceito", é influenciado pela sua adesão a organizações sociais, incluindo a organização para a qual o indivíduo trabalha (Dutton et al., 1994). Os indivíduos tentam estabelecer ou melhorar o seu auto-conceito positivo através da comparação das suas próprias características e dos membros dos grupos a que pertencem, com outros indivíduos e grupos externos (Tajfel & Turner, 1986), sendo que as comparações favoráveis conduzem a um auto-conceito reforçado. Assim, as percepções da identidade de uma organização podem influenciar a força da identificação de um indivíduo com o seu local de trabalho. A Teoria da Identidade Social propõe, portanto, que os indivíduos apresentam maiores níveis de bem-estar quando se associam a organizações que têm uma reputação positiva, pois esta associação irá melhorar o seu auto-conceito (Maignan & Ferrell, 2001).

Mais tarde, foi sugerido que a percepção dos colaboradores sobre a ética, os valores e a capacidade de resposta social de uma empresa também desempenha um papel significativo na formação da percepção dos colaboradores da atratividade de determinadas organizações. Evidências recentes sugerem que os colaboradores parecem atribuir uma importância significativa e crescente aos valores da organização, nomeadamente, comportamentos e práticas internas socialmente responsáveis (Brammer & Millington, 2003). Dentro da Teoria da Identidade Social, espera-se que os colaboradores que percebem e se identificam com as práticas de responsabilidade interna da sua organização, apresentem um maior nível de compromisso organizacional afetivo para com a mesma. De facto, Duarte (2011) demonstrou que as práticas de responsabilidade social estão positivamente relacionadas com o compromisso organizacional dos colaboradores. A adoção de práticas socialmente responsáveis a nível interno está relacionada com maior a ligação emocional do colaborador para com sua organização (Duarte & Neves, 2012). Consequentemente, os colaboradores que possuem uma forte componente afetiva e que se identificam com a sua organização, tendem a permanecer nela. Para além disso, os autores Fiske e Taylor (1991) sugeriram, apoiando-se na Teoria da Identidade Social, que as percepções dos colaboradores sobre se as práticas de gestão de recursos humanos são implementadas por uma preocupação com a justiça organizacional ou apenas como meio para atrair e reter colaboradores qualificados, têm diferentes efeitos sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores, nomeadamente o compromisso afetivo (Nishii et al., 2008).

As boas práticas corporativas despertam nos colaboradores um forte sentimento de pertença à organização (Stawiski et al. 2010). Stawiski et al. (2010) propuseram que, a fim de obter o máximo de benefícios através das práticas de responsabilidade social, os colaboradores devem participar o máximo possível na tomada de decisão sobre as ações a tomar em relação ao ambiente, à comunidade e aos próprios colaboradores. Quanto mais percepção os colaboradores tiverem das práticas de responsabilidade social implementadas, maior será o compromisso organizacional dos mesmos e, consequentemente, maior a sua produtividade e desempenho. Se a maioria dos colaboradores estiver comprometido com a organização, o seu desempenho será também mais elevado e irá acabar por influenciar, de forma positiva, o desempenho da própria organização. Tais descobertas mostram que é possível reforçar o compromisso dos colaboradores através do envolvimento em atividades sociais, identificando as necessidades da comunidade e cumprindo-as, envolvendo-se no bem-estar dos colaboradores e cumprindo as regras e regulamentos governamentais, trabalhando no âmbito daquilo que é legal e ético.

Estudos sugerem que a responsabilidade social corporativa aumenta o nível de compromisso dos colaboradores para com a sua organização, uma vez que as intervenções no âmbito da responsabilidade social interna incluem atividades para o bem-estar dos colaboradores e das suas famílias. No seu estudo Dawkins (2004) declarou que a contribuição social das empresas atrai potenciais colaboradores motivados e melhora o nível de compromisso dos colaboradores existentes. Scott (2004) também afirmou que a contribuição social externa e interna nas empresas constrói uma melhor reputação da organização na sociedade que ajuda a atrair e reter novos talentos. Apesar da importância desta temática, num estudo de Aydemir e Skuterud (2008), os autores mostraram que colaboradores imigrantes e pertencentes a outras minorias ainda relatam com frequência experiências e resultados injustos no seu local de trabalho. Estas experiências negativas no local de trabalho afetam o seu compromisso organizacional (Greenhaus et al., 1990), que por sua vez está associado a outras variáveis como a satisfação do cliente, a fidelidade e maior produtividade, envolvimento e desempenho por parte dos colaboradores (Morrison et al., 2007). Também o estudo de Divya e Ganesh (2018) corrobora a relação entre a perceção dos colaboradores sobre as práticas de diversidade e o compromisso organizacional, em particular o compromisso afetivo.

1.5. Modelo de investigação e hipóteses de estudo

Os resultados das investigações acima mencionadas têm implicações significativas para a compreensão de como a implementação de estratégias de gestão da diversidade poderá contribuir para reforçar os laços afetivos dos colaboradores à organização. É possível antever o importante contributo explicativo da justiça organizacional e da satisfação no trabalho enquanto mediadores da relação entre práticas de gestão da diversidade e o compromisso organizacional afetivo dos colaboradores para com a sua organização. Tendo em conta a revisão de literatura foram colocadas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A perceção de práticas de diversidade por parte dos colaboradores está positivamente relacionada com o seu compromisso afetivo.

H2: A relação entre a perceção de práticas de diversidade e a satisfação no trabalho é mediada pela justiça organizacional.

H3: A relação entre a perceção de práticas de diversidade e o compromisso afetivo é mediada pela satisfação no trabalho.

H4: A relação entre a percepção de práticas de diversidade e o compromisso afetivo é mediada sequencialmente pela justiça organizacional e pela satisfação no trabalho.

A Figura 1.1. ilustra o modelo de mediação sequencial examinado neste trabalho, cuja metodologia se apresenta no próximo capítulo.

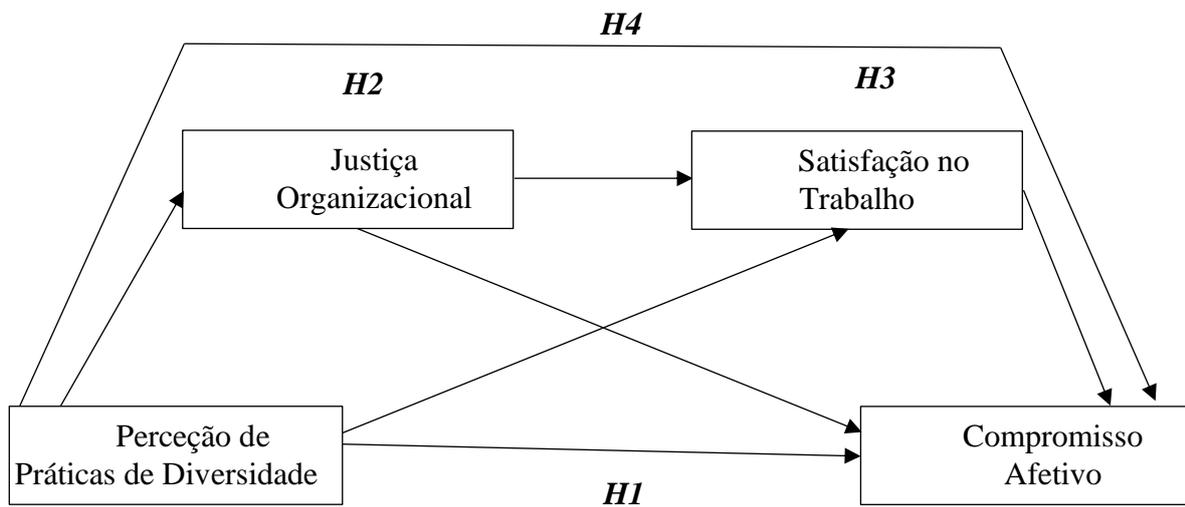


Figura 1.1 – Modelo de Investigação

CAPÍTULO II – Método

2.1. Procedimento

A recolha de dados ocorreu durante o período de abril a maio de 2020, tendo como base a aplicação de um questionário individual. Este foi elaborado através do software Qualtrics e partilhado com os participantes através de redes sociais, nomeadamente: LinkedIn, por meio de mensagens privadas a colaboradores de todo o tipo de organizações, com foco em colaboradores de empresas multinacionais onde se espera que exista um maior nível de diversidade; através do Facebook, partilhado em grupos profissionais de recursos humanos; e foi também enviado diretamente, por e-mail, para alguns contactos pessoais.

Antes de iniciarem a resposta ao questionário, foi dada a informação necessária para que pudessem dar o seu consentimento informado para a participação no estudo e tratamento dos respetivos dados (Anexo A). Assim, foram explicados os objetivos do estudo, garantindo-se o anonimato e confidencialidade das respostas, que foram totalmente voluntárias. Depois de serem reunidas todas as respostas e ser finalizada a recolha, os dados foram exportados diretamente do Qualtrics para o SPSS (Statistics 26) de forma a serem analisados e interpretados.

2.2. Participantes

Quanto à amostra esta é não probabilista de conveniência onde participaram colaboradores de diferentes organizações. Qualquer indivíduo maior de 18 anos e que se encontrasse a trabalhar há pelo menos 3 meses, em qualquer tipo de organização, estaria habilitado a participar no estudo.

Inicialmente, foram registados no Qualtrics 260 acessos ao questionário: No entanto, após fazer uma seleção de respostas incompletas e outros fatores eliminatórios, a amostra em estudo passou a contar com um total de 168 participantes. Destes, 64 (38.1%) indivíduos são do sexo masculino e 102 (60.7%) pertencem ao sexo feminino, com idades compreendidas entre os 21 e os 60 anos de idade, sendo que a média de idades é de 37.7 anos e o desvio-padrão é de 11.1, os restantes 2 (1.2%) participantes preferiram não responder a esta questão. As habilitações literárias da amostra em estudo variam entre o ensino básico e o doutoramento, sendo que a maior parte dos participantes tem licenciatura (36.9%) e mestrado (37.5%). No que diz respeito ao estado civil 89 (53%) participantes são solteiros e os restantes 78 (46.4%) estão casados ou em união de facto, havendo apenas um/a viúvo/a. Quanto à nacionalidade da amostra, a grande maioria, 161 (95.8%), são portugueses, quatro (2.4%) têm nacionalidade brasileira, um/a

participante tem nacionalidade franco-portuguesa e um/a participante tem nacionalidade sul-africana.

Quanto à situação dos participantes na respetiva organização, em termos de antiguidade variam entre 3 meses e 38 anos, sendo a média de tempo na organização 7.69 anos e o desvio-padrão 9.03. Dos 168 participantes, 40 (23.8%) exercem um cargo de chefia dentro da organização. A maior parte da amostra (72%) encontra-se numa situação de contrato de trabalho efetivo e os restantes participantes noutras situações contratuais. A maioria dos participantes, trabalha em organizações de grande (44.6%) ou média dimensão (21.4%). Relativamente ao tipo de organização, 126 (75%) participantes trabalham em organizações privadas e 130 (77%) em organizações com fins lucrativos. O setor de atividade predominante é o terciário, contando com 88 (52.4%) participantes. Foi ainda questionado aos participantes se a sua organização havia assinado a Carta Portuguesa para a Diversidade, sendo que a maior parte (79.2%) respondeu que não tinha conhecimento, 4.2% respondeu que a sua organização era signatária e 16.7% disseram que a sua organização não era signatária.

2.3. Instrumento

O questionário elaborado através do software Qualtrics que avalia cinco dimensões. Primeiro é apresentada a escala de satisfação no trabalho e, em seguida, a escala de compromisso afetivo, a escala de justiça organizacional, a escala de perceção das práticas de diversidade e, por fim, um conjunto de questões sociodemográficas. Descrevem-se em seguidas estas diferentes medidas.

2.3.1. Satisfação no Trabalho

De forma a medir a satisfação no trabalho foram utilizados 11 itens adaptados a partir da escala de satisfação no trabalho de Lima e colaboradores (1994). Estes itens avaliam a satisfação dos colaboradores face à sua organização, aos seus superiores hierárquicos, ao trabalho realizado e aos seus benefícios (e.g. Em relação à organização onde trabalho, estou...). Utiliza uma escala de resposta de tipo Likert que varia entre 1 “Muito insatisfeito” e 5 “Muito satisfeito”. Optou-

se por utilizar esta escala de satisfação no trabalho pois apresenta um bom nível de consistência interna ($\alpha = .86$) para a amostra em estudo (Anexo B).

2.3.2. Compromisso Afetivo

No sentido de medir o compromisso afetivo dos colaboradores face à sua organização foi utilizada a escala de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1997). Utilizou-se a versão adaptada para a população portuguesa por Nascimento e colaboradores (2008) que é composta por 6 itens referentes ao compromisso afetivo (e.g. “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”). Os seis itens relacionados foram agrupados e foi criada uma variável compósita para o compromisso afetivo. A escala de resposta varia entre 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. Esta escala apresenta um bom nível de consistência interna ($\alpha = .91$) (Anexo C).

2.3.3. Justiça Organizacional

Para a variável mediadora justiça organizacional foi utilizada a escala de justiça organizacional de Niehoff e Moorman (1993), composta por 20 itens que operacionalizam as três dimensões de justiça: distributiva (e.g. “penso que a minha retribuição é justa”), procedimental (e.g. “os responsáveis pela organização asseguram-se de que todas as preocupações dos colaboradores são ouvidas antes de as decisões de trabalho serem tomadas”) e interacional (e.g. “quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização são sensíveis às minhas necessidades pessoais”). A escala de resposta varia entre 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. A escala obteve um alfa de Cronbach de .81 na presente amostra, o que revela um bom nível de consistência interna (Anexo D).

2.3.4. Perceção Práticas de Diversidade

Para medir a perceção de práticas de diversidade foi utilizada uma escala baseada num questionário de autodiagnóstico desenvolvido por Correia (2017) com base em quatro instrumentos já existentes: i) *Implementation Checklist for Diversity Management*; ii) *NASA Diversity and Inclusion Assessment Survey*; iii) *The Business Case for Diversity*; iv) *Managing Workplace Diversity*. Os itens da escala estão divididos em seis dimensões referidas na Carta Portuguesa para a Diversidade: i) Compromisso; ii) Comunicação; iii) Formação e Desenvolvimento; iv) Condições de Trabalho; v) Cultura; vi) Recrutamento e Seleção. Devido à dimensão da escala (64 itens) e à especificidade de alguns itens, sobre os quais uma amostra

generalista de colaboradores poderá não ter conhecimento, decidiu-se realizar uma seleção de itens. Desta forma, a versão adaptada da escala de percepção de práticas de diversidade conta com 26 itens (e.g. “A organização assume o compromisso e a promoção da diversidade ao nível da gestão de topo e outros níveis hierárquicos”). A escala de resposta varia entre 1 “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”. Esta escala revelou um bom nível de consistência interna com um alfa de Cronbach de .94 (Anexo E).

2.3.5. Dados Sociodemográficos

No fim do questionário foram apresentadas aos participantes um conjunto de questões relativas aos seus dados sociodemográficos, nomeadamente: sexo, idade, nacionalidade, habilitações literárias, estado civil e número de filhos; e sobre a sua organização: antiguidade, cargo de chefia, situação contratual, número total de colaboradores, tipo de organização e setor de atividade (Anexo F).

CAPÍTULO III – Resultados

Após validação da base de dados, foram efetuadas análises para determinar as médias, desvios-padrão, correlações e consistências internas das variáveis percepção de práticas de diversidade, justiça organizacional, satisfação no trabalho e compromisso afetivo. Foi depois realizado o teste de hipóteses do modelo de investigação, de forma a determinar os efeitos totais, diretos e indiretos entre as variáveis em estudo. Para isso foram utilizados os modelos 4 e 6 da Process, que permitem testar modelos de mediação com mediadoras em paralelo e sequenciais, respetivamente. Os resultados apurados com estas análises serão descritivos nas seções seguintes.

3.1. Estatística descritiva e correlações

No Quadro 3.1 é possível observar que as médias de todas as variáveis são superiores a três, mas inferiores a quatro, pelo que se pode considerar um conjunto de médias relativamente moderadas. Para além disso, os desvios-padrão são baixos, o que revela pouca variabilidade nas respostas dos participantes.

No que diz respeito à análise das correlações, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson. Foram encontrados coeficientes de correlação positivos e estatisticamente significativos entre as variáveis PPD e justiça organizacional ($r=.74, p<.001$), entre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho ($r=.76, p<.001$), entre a satisfação no trabalho e o compromisso afetivo ($r=.56, p<.001$), entre a PPD e o compromisso afetivo ($r=.43, p<.001$) e entre a justiça organizacional e o compromisso afetivo ($r=.53, p<.001$). Os valores dos alfas de Cronbach para todas as variáveis em estudo, são superiores a .80, pelo que os níveis de consistência interna são muito elevados. Foram ainda analisadas as correlações entre as variáveis sociodemográficas e a variável critério, tendo-se verificado que apenas a antiguidade se encontra significativamente associada ao laço emocional do trabalhador à organização ($r=.20, p<.000$). Por este motivo, nas análises subsequentes, considerou-se a antiguidade como covariada.

Quadro 3.1. Médias, desvios-padrão, correlações entre variáveis e consistências internas

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5
1.	7.69	9.03					
Antiguidade							
2. PPD	3.84	.93	-.08	(0.94)			
3. JO	3.43	.77	-.24**	.74**	(.96)		

4. ST	3.71	.68	-.16*	.58**	.76**	(.88)
5. CA	3.50	.89	.20**	.43**	.53**	.56** (.85)

*Nota: * $p < .05$; ** $p < .001$; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis*

3.2. Teste das hipóteses

Relativamente ao teste de hipóteses (Quadro 3.2), pode-se afirmar que a Hipótese 1 que propõe que a perceção de práticas de diversidade por parte dos colaboradores está positivamente relacionada com o seu compromisso afetivo, foi suportada pois o efeito total da PPD no compromisso afetivo é positivo e significativo ($B=.43, p<.000$). Desta forma, quanto mais os colaboradores percecionam que a sua organização implementa práticas de diversidade, maior o seu compromisso afetivo em relação à mesma.

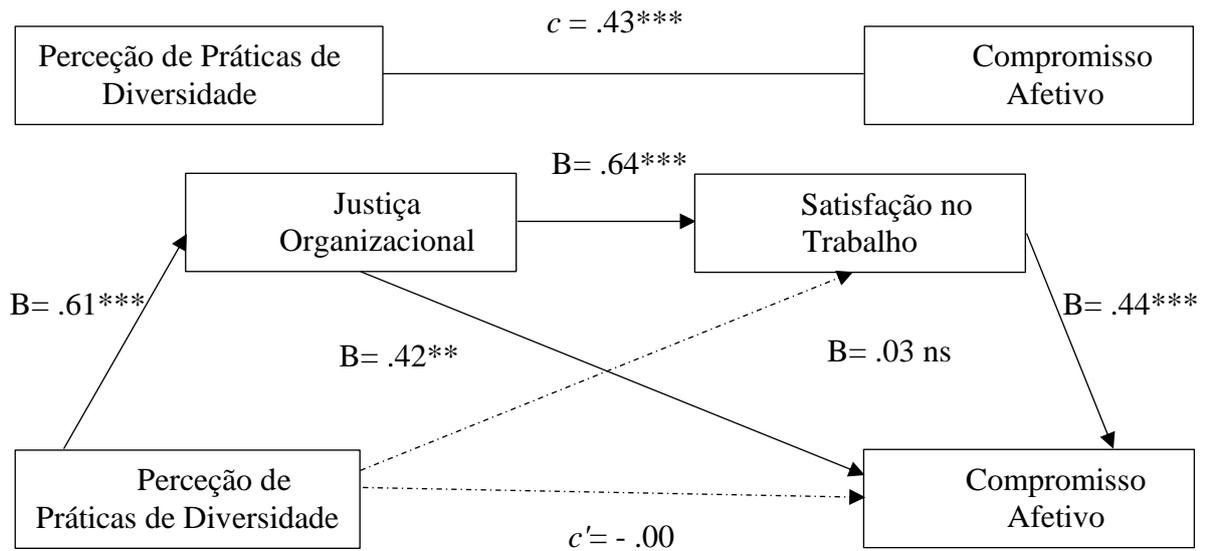
Quanto à hipótese 2 que sugere que a perceção de práticas de diversidade e a satisfação no trabalho é mediada pela justiça organizacional, verifica-se que a PPD prediz significativamente a justiça organizacional ($B=.61, p<.000$), portanto, quanto mais os colaboradores percecionam a implementação de práticas de diversidade por parte da organização, maior o seu sentimento de que a mesma é justa para com eles. Observa-se também que a justiça organizacional é uma preditora significativa da satisfação no trabalho ($B=.64, p<.000$), assim o sentimento de justiça, contribuí para uma maior satisfação no trabalho. Complementarmente, o efeito indireto é significativo ($.39, 95\% \text{ BootIC } = [.28; .51]$), indicando que justiça medeia a relação entre a PPD e a satisfação no trabalho. O efeito da PPD na satisfação reduz de $B=.42 (p<.000)$ para $B=.03$ (n.s.), o que remete para uma mediação completa. Posto isto, a hipótese 2 é igualmente corroborada.

A hipótese 3 propõe que a relação entre a perceção de práticas de diversidade e o compromisso afetivo é mediada pela satisfação no trabalho. A PPD tem um efeito total positivo e significativo na satisfação no trabalho ($B=.42, p<.000$). Já o efeito da satisfação no compromisso afetivo é positivo e significativo ($B=.67, p<.000$), o que mostra que quanto mais satisfeitos estão os colaboradores, maior o seu compromisso afetivo para com a organização. O efeito indireto é significativo ($.28; 95\% \text{ BootIC } = [.17; .40]$), o que apoia o efeito de mediação da satisfação na relação entre PPD e compromisso afetivo. Uma vez que o efeito direto é de $.15 (p<.05)$, trata-se de uma mediação parcial. Assim a terceira hipótese é também suportada.

A última hipótese, hipótese 4, que sugere o efeito mediador sequencial da JO e da ST na relação entre as PPD e o compromisso afetivo, foi também suportada empiricamente pois o efeito direto entre a PPD e o compromisso afetivo é negativo e não significativo ($B=-.00$, n.s.), o que mostra que o efeito da PPD no compromisso afetivo deixa de ser significativo na presença das duas mediadoras, sugerindo assim uma mediação total da justiça organizacional e da satisfação no trabalho na relação entre PPD e o compromisso afetivo. Complementarmente, o efeito indireto é positivo e significativo (.17; 95% BootIC = [.05, .31]), o que apoia a ideia de a relação entre a PPD e o compromisso afetivo ser mediada sequencialmente pela justiça organizacional e pela ST no trabalho. O modelo estatístico utilizado no presente estudo explica 45% da variação do nível compromisso afetivo dos participantes ($R^2=.45$, $F(4,162) = 32.678$; $p < 0.001$). A figura 3.1 ilustra os resultados obtidos nas análises realizadas.

Quadro 3.2. *Teste de hipóteses do modelo de investigação*

	JO		ST		CA	
	B	p-value	B	p-value	B	p-value
<i>Efeito total</i>						
Constante	1.22	.000	2.17	.000	1.65	.000
PPD	.61	.000	.42	.000	.43	.000
Antiguidade	-.02	.001	-.01	n.s.	.02	.001
<i>Efeito direto</i>						
Constante			1.38	.000	.18	n.s.
PPD			.03	n.s.	-0.00	n.s.
JO			.64	.000	.42	.001
ST					.44	.001
Antiguidade			.00	n.s.	.03	.000
<i>Efeito indireto</i>						
PPD > JO > ST	.39; 95% BootIC = .28, .51					
PPD > ST > CA	.28; 95% BootIC = .17, .40					
PPD > JO > ST > CA	.17; 95% BootIC = .05, .31					



Notas: * $p < .05$, ** $p < .001$, *** $p < .000$

Figura 3.1. Resultados do modelo de mediação sequencial

CAPÍTULO IV – Discussão e Conclusão

O principal objetivo do presente estudo foi analisar se a percepção dos colaboradores de que a sua organização implementa práticas de gestão da diversidade tem relação com as atitudes dos colaboradores, nomeadamente no seu compromisso afetivo. Foram ainda propostas duas possíveis variáveis mediadoras dessa relação, justiça organizacional e satisfação no trabalho que, de forma sequencial, viriam a explicar o processo psicológico que ocorre na relação entre a percepção de práticas de diversidade e o compromisso organizacional.

Após ter sido testado o modelo e analisados os resultados obtidos, é possível afirmar que todas as hipóteses colocadas foram suportadas. Assim, a primeira hipótese, H1, que sugere que a percepção de práticas de diversidade por parte dos colaboradores está positivamente relacionada com o seu compromisso afetivo vai ao encontro da literatura (Divya & Ganesh, 2018). Também, foi já apresentado que comportamentos discriminatórios de supervisão, de colegas de trabalho e por parte da organização, afetam significativamente de forma negativa o compromisso organizacional (Ensher et al., 2001). Também outros autores mostraram que as práticas de responsabilidade social aumentam o nível de compromisso dos colaboradores para com a sua organização (Duarte, 2011; Scott, 2004) uma vez que as intervenções no âmbito da responsabilidade social interna incluem atividades para o bem-estar dos colaboradores e das suas famílias (Dawkins, 2004).

Também a segunda hipótese, H2, que sugere a relação entre a percepção de práticas de diversidade e a satisfação no trabalho é mediada pela justiça organizacional, foi suportada. Isto vai ao encontro da literatura sobre o tema onde os autores Eici e Alpkan (2009) mostraram que os colaboradores que consideram a sua organização como sendo ética são também suscetíveis de a encarar como sendo mais justa para com eles e conseqüentemente, de acordo com Chen et. al. (2010), a percepção de um ambiente de trabalho justo, tem um efeito positivo na satisfação no trabalho dos mesmos. Ainda Ordu num estudo realizado em 2016 com trabalhadores de Organizações Turcas evidenciou relações positivas e significativas entre a gestão da diversidade e a satisfação no trabalho e entre a gestão da diversidade e o desempenho individual. Além disso, concluiu também que algumas dimensões da gestão da diversidade como atitudes e comportamentos individuais, valores e normas organizacionais, práticas administrativas e políticas em conjunto são bons preditores da satisfação no trabalho.

A sustentação da terceira hipótese, H3, sugerindo que a relação entre a percepção de práticas de diversidade e o compromisso afetivo é mediada pela satisfação no trabalho, vai também ao encontro da literatura onde a satisfação no trabalho é apresentada como sendo o antecedente causal do compromisso organizacional em modelos conceptuais (Vandenberg & Scarpello,

1990). Dinc e Plakalovic (2016) estudaram o impacto do *caring climate*, da satisfação no trabalho e do compromisso afetivo no desempenho profissional verificando que o *caring climate* tem impacto no compromisso afetivo com a satisfação no trabalho como variável mediadora.

Finalmente, a quarta e última hipótese em estudo, H4, que sugere que relação entre a percepção de práticas de diversidade e o compromisso afetivo é mediada sequencialmente pela justiça organizacional e pela satisfação no trabalho, foi verificada empiricamente. Foi possível observar uma mediação total por parte das variáveis justiça organizacional e satisfação no trabalho, o que sugere ser este um dos processos psicológicos que está na base desta relação entre a percepção de práticas de diversidade e o compromisso afetivo, tal como sugerido e descrito pela literatura mencionada anteriormente. Desta forma, foi possível observar que, tal como era esperado, quando os colaboradores percebem que a sua organização implementa práticas de gestão da diversidade, essa percepção irá aumentar o sentimento de que a sua organização é justa para com eles, o que acaba por contribuir para maiores níveis de satisfação no trabalho e, conseqüentemente para um maior compromisso afetivo para com a mesma. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Divya & Senthil Ganesh (2018) que concluí que há uma relação entre a percepção dos colaboradores sobre as práticas de diversidade e o compromisso afetivo. Também Wong et al, (2002) verificaram que a confiança na organização medeia as relações entre justiça distributiva, justiça procedimental, segurança percebida no trabalho e compromisso afetivo.

4.1. Implicações Teóricas e Práticas

Tendo em conta os resultados obtidos é possível afirmar que a percepção que os colaboradores têm de que a sua organização implementa práticas de gestão da diversidade tem influência nas suas atitudes face ao trabalho e face à própria organização. Desta forma, é importante que as organizações criem estratégias de gestão da diversidade e deem uma maior relevância a este tema junto dos seus colaboradores e da própria sociedade. Uma vez que esta, não só trás vários benefícios em termos das atitudes e compromisso dos colaboradores, mas também relativamente à imagem que a organização transmite para os seus clientes e concorrência.

Para gerir a diversidade de uma forma eficaz, é importante que todos os candidatos e colaboradores dentro da organização tenham as mesmas oportunidades em termos de funções,

mobilidade, recompensas, tratamento por parte dos colegas e chefias, acessos e todos os outros aspetos relacionados com o trabalho. Ou seja, todos os indivíduos devem ser considerados tendo em conta as suas competências e aptidões e não tendo em conta as suas características pessoais individuais. Para que isto aconteça é necessário sensibilizar todos os colaboradores para esta problemática através de formações em diversidade, cujos objetivos principais consistem exatamente na sensibilização crescente para estas questões relacionadas com a diversidade, a redução de enviesamentos e estereótipos e a mudança de comportamentos.

Para além das formações em diversidade, as organizações de países pertencentes à União Europeia, como é o caso de Portugal, podem assinar voluntariamente a Carta Portuguesa para a Diversidade. Este documento irá fornecer à organização e aos seus gestores os instrumentos necessários para lidar, gerir e até potenciar a diversidade. Como já foi mencionado anteriormente, uma força de trabalho diversa pode trazer vários benefícios para a própria organização, nomeadamente em termos de criatividade e maior capacidade de resolução de problemas. É devido a estas e muitas outras vantagens, incluindo aquelas que foram mostradas pelo modelo de investigação testado neste estudo, que é importante garantir que todos os colaboradores têm igualdade de oportunidades e ao mesmo tempo tentar tirar o maior partido possível de todas as competências e vantagens que a diversidade da força de trabalho trás para a sua organização.

Ao impactarem o compromisso afetivo dos colaboradores, as perceções de práticas de diversidade aumentam o sentimento de bem-estar no trabalho e a retenção de colaboradores, contribuindo assim para que os indivíduos estejam mais empenhados e tenham um melhor desempenho, evitando uma maior rotatividade e despesas adicionais em recrutamentos. Todos estes fatores acabam por contribuir para um maior desempenho a nível organizacional o que reforça a importância do tema. Desta forma, este estudo representa uma importante contribuição para o estudo da diversidade, uma vez que este mostrou ser um tema altamente relevante, atual e impactante para a vida das organizações, mas ao mesmo tempo muito pouco explorado na literatura, nomeadamente em termos dos seus impactos nas atitudes dos colaboradores.

Em termos de implicações teóricas o presente estudo apresenta-se como mais um contributo para ajudar identificar mediadores da relação entre gestão da diversidade e compromisso afetivo. A forma como esta relação é estabelecida é ainda pouco clara na literatura e o seu estudo é de grande importância pois permite lançar alguma luz no que se refere ao processo psicológico que relaciona as variáveis perceções de práticas de diversidade e compromisso afetivo nas organizações.

A nível prático as organizações que investem na diversidade seja ela de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação geram nos colaboradores um maior compromisso afetivo e um sentimento de pertença em relação às organizações, considerando-as como suas. A relação entre colegas torna-se mais harmoniosa, reduzindo conflitos, melhorando o desempenho, promovendo o prestígio da organização e consequentemente atraindo mais clientes. Concretizando, será interessante apreciar o caso das empresas integrantes do Great Place to Work® onde muitas destas práticas de diversidade são já uma realidade.

4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

O estudo realizado apresenta algumas limitações no que diz respeito à sua amostra, metodologia e modelo de investigação que devem ser tidos em conta na interpretação dos resultados.

Quanto à amostra, esta é caracterizada por ser uma amostra de conveniência, o que apresenta algumas vantagens relativamente à facilidade em contactar e angariar participantes para o estudo, mas que, por outro lado, tem como desvantagem a pouca diversidade da amostra para este estudo específico. Embora participem indivíduos com diferentes idades, habilitações literárias e estados civis, a maior parte dos participantes é de nacionalidade portuguesa, existindo apenas seis participantes de outras origens. Sendo este um estudo sobre a diversidade seria interessante replicá-lo, mas utilizando uma amostra mais diversificada onde participe um maior número de indivíduos pertencentes a vários grupos no que diz respeito ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação, uma vez que a sua perspectiva é essencial para o estudo e compreensão da diversidade.

Relativamente à metodologia utilizada aponta-se como limitação o facto de a recolha de dados ter sido realizada em apenas um momento temporal. Uma vez que não foram medidas as perceções dos indivíduos em vários momentos no tempo, não é possível estabelecer

verdadeiramente uma relação de causalidade entre os constructos. Para além disso, devido à pandemia de COVID-19, não foi possível adotar a metodologia de recolha de dados inicialmente prevista. A amostra em estudo seria idealmente uma amostra comparativa, ou seja, pretendia-se recolher cerca de metade das respostas junto de colaboradores de organizações signatárias da Carta da Diversidade e a outra metade de colaboradores pertencentes a organizações não signatárias da Carta. Após a recolha seria ainda solicitado que cada entidade participante disponibilizasse o seu relatório único, que consiste num documento anual referente à atividade social de uma empresa e em que pode também ser encontrada uma secção sobre os colaboradores onde é possível observar o número total de colaboradores de determinado sexo, nacionalidade, portadores ou não portadores de deficiências, entre outras características descritivas da força de trabalho. Tendo acesso a este documento, disponibilizado por cada uma das organizações signatárias ou não signatárias da Carta da Diversidade, seria possível averiguar a existência ou não de uma amostra diversa de colaboradores na organização em questão. No entanto e como já foi referido anteriormente, devido à pandemia foi necessário reajustar o método de recolha de dados, acabando por resultar numa amostra generalista de colaboradores de várias organizações anónimas e, portanto, deixou de fazer sentido a solicitação do relatório único.

Desta forma, a próxima sugestão vai exatamente neste sentido. Num estudo futuro seria interessante utilizar uma amostra comparativa com colaboradores de organizações signatárias e não signatárias da Carta, de forma a garantir que existem participantes de organizações que fazem uma gestão estratégica da diversidade, e por outro lado, de organizações que ainda não adotaram práticas de gestão da mesma. Assim, é possível ter uma noção mais exata de como a diversidade está realmente a ser percecionada pelos vários grupos dentro de uma organização e os efeitos que esta tem nas atitudes dos diversos colaboradores.

Finalmente, no que diz respeito ao modelo utilizado, existem outras variáveis que seria importante considerar nesta relação entre as práticas de diversidade e o compromisso afetivo. Num estudo futuro poderia ser introduzido o sexo enquanto variável moderadora do modelo. Já num estudo anterior, Smith et al. (2001), mostraram que as mulheres são mais propensas a atribuir uma maior importância a comportamentos de discriminação dentro da organização, enquanto que os homens dão normalmente mais ênfase a questões instrumentais e económicas do trabalho. Isto sugere que há uma possibilidade de a perceção de práticas de diversidade e o consequente sentimento de justiça organizacional terem um maior impacto na satisfação e compromisso afetivo das mulheres face à sua organização. Tendo ainda em conta o modelo de investigação utilizado, seria interessante analisar também o efeito que cada um dos três tipos

de justiça organizacional desempenha nesta relação. Isto pode ser apoiado pelo estudo de Lissak et al. (1983) que demonstraram que a justiça procedimental era mais importante na previsão da satisfação no trabalho do que as outras dimensões de justiça. Para além disso, seria importante o estudo de outras variáveis critério que poderão estar associadas à perceção dos colaboradores das práticas de diversidade implementadas pela organização como, por exemplo, o *engagement*, a performance, a criatividade ou a adoção de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos colaboradores.

Referências

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422- 436.
- Adler, N. J. (2002). International Dimensions of Organizational Behaviour (4th ed.) *McGill University Thomson Learning*.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-845.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177–198.
- Al-Jenaibi, B. (2011). The scope and impact of workplace diversity in the United Arab Emirates an initial study. *Journal for Communication and Culture*. 1(2), 49-81.
- Al-Zu'bi, H. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 102-109
- Arifeen, S.R., & Syed, J. (2019). The challenges of fitting in: An intersectional framing of minority ethnic women managers' career experiences in the UK, *Personnel Review*, 49 (5), 1194-1211. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0093>
- Bagram, J., & Sader, R. (2007). Family-Friendly Human Resource Practices and Organisational Commitment. *Management Dynamics*, 16(4), 2–10.
- Brammer, S., & Millington, A. I. (2003). The Effect of Stakeholder Preferences, Organizational Structure and Industry Type on Corporate Community Involvement. *Journal of Business Ethics* 45, 213–226.
- Brief, A., Umphress, E., Dietz, J., Burrows, J.W., Butz, R.M., & Scholten, L. (2005). Community Matters: Realistic Group Conflict Theory and the Impact of Diversity. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 312-327. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803925>
- Capucio, R. (2018). *Responsabilidade social: o que é e qual o benefício para empresas?* <https://conta.mobi/blog/responsabilidade-social-o-que-e-e-qual-o-beneficio-para-empresas/>
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Chen, Z., Zhang, X., Leung, K., & Zhou, F. (2010). Exploring the interactive effect of time control and justice perception on job attitudes. *The Journal of Social Psychology*, 150, 181-198.
- Chong, M. (2009). Employee participation in CSR and corporate identity: Insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, 12, 106-120.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278- 321.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83-109.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf
- Correia, I. (2010). Psicologia Social da Justiça: Fundamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos. *Análise Psicológica*, 28(1), 7-28. Recuperado em 30 de outubro de 2020, de <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sciarttext&pid=S08708231201000010000lng=pt&tlng=es>.
- Correia, M. (2017). Diversidade no local de trabalho: estudo de caso numa empresa do setor público. Tese de Mestrado não publicada. Lisboa: Iscte.

- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* 20, 1-113. JAI Press.
- Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J. L., & Mueller C.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Dawkins, J. (2004) *The Public's Views of Corporate Responsibility 2003*. Mori.
- Dennissen, M., Benschop, Y., & Van den Brink. M. (2018) Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks. *Organization Studies*, 41 (2), 219-240. <https://doi.org/10.1177/0170840618800103>
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 16, 655-660.
- Dinc, M.S., & Plakalovic, V. (2016). Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employees' Performance in the Banking Sector of Bosnia and Herzegovina. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 9 (18), 1-16.
- Divya, R., & Ganesh, S. (2018). Does diversity management practices influence organizational commitment among employees in India? <https://www.amrita.edu/print/does-diversity-management-practices-influence-organizational-commitment-among-employees>
- Dossett, D. L., & Suszko, M. (1990). *Re-examining the causal direction between job satisfaction and organizational commitment*. Paper presented at the Annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Miami, FL.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Eds.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*, 105-118. Colibri.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes* (Tese de doutoramento não publicada). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external image. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility*, 163-177. Business Research Unit - Instituto Universitário de Lisboa.
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade Social das Organizações. In S. P. Gonçalves (Ed.). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas*, 537- 566. Factor.
- Duarte, A. P., Gomes, D., & Gonçalves das Neves, J. (2014) Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: The impact of CSR on prospective applicants' responses. *Management Research*, 12 (3), 240-258. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2013-0532>
- Duarte, A. P., Gonçalves das Neves, J., Gomes, D., & Moisés, G. A. (2019). Corporate social responsibility, job satisfaction, and customer orientation in Angola. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15 (1,2). <https://doi.org/10.1504/wremsd.2019.098469>
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.

- Eici, M., & Alpan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84, 297-311.
- Ensher, A., Grant-Vallone, E., & Donaldson, S. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53-72.
- Esfahani P., & Heydari A. (2019). The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment in Hospitals of Iran: A Meta-analysis. *Pajouhan Scientific Journal*, 17(3), 8-15
<http://psj.umsha.ac.ir/article-1-487-en.html>.
- European Union. (2015). *Practical guide to launch and implement a Diversity Charter*.<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d757b218-6302-4ff6-a11a-f24133b3305b>
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
<https://doi.org/10.3844/ajebasp.2010.56.63>
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2006). Impact of organizational justice in an expatriate work environment. *Management Research News*, 29(11), 701-712. <https://doi.org/10.1108/01409170610716016>
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. *Hospitality Management*, 26, 974–990.
- Galbreath, J. (2010). How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia. *European Business Review*, 22, 411-431.
- Garib, G. (2013). Diversity is in the eye of the beholder: Diversity perceptions of managers. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(1), 18–32. <https://doi.org/10.1037/a0094733>
- Godfrey, E. B., & Wolf, S. (2016). Developing critical consciousness or justifying the system? A qualitative analysis of attributions for poverty and wealth among low-income racial/ethnic minority and immigrant women. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 22(1), 93–103. <https://doi.org/10.1037/cdp0000048>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, R. (Ed.). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management*: Lawrence Erlbaum.
- Greenberg, J. (1988) Equity and workplaces status: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 38(33), 606-613.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Wormley, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 64-86.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality work force. *Business and Society*, 39, 254-280.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-79.
- Harris, P. R., Moran, R. T., & Moran, S. V. (2004). *Managing cultural differences* (6th ed.). Elsevier Butterworth-Heinemann.
- 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, 1199–1228.

- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications*. Routledge.
- Janssens, M., & Zanon, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (3), 317-331.
- Johnston, P. (2001). Corporate responsibility in employment standards in a global knowledge economy. In S. Zadek, S. Hojensgard, & P. Raynard (Eds.), *Perspectives on the New Economy of Corporate Citizenship*. The Copenhagen Centre.
- Kivimaki, M., & Kalimo, R. (1994). Contributors to satisfaction with management in hospital wards. *Journal of Nursing Management*, 2(5), 225-234.
- Kostanek E., & Khoreva V. (2018). Multi-generational Workforce and Its Implication for Talent Retention Strategies. In: Coetzee M., Potgieter I., Ferreira N. (eds) *Psychology of Retention*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_10
- Kulik, C. T., & Li, Y. (2015). *The fork in the road: Diversity management and organizational justice*. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of justice in the workplace*, 561–575. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.27>
- Lance, C. E. (1991). Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover. *Multivariate Behavioral Research*, 26, 137-162.
- Lease, S. H. (1998). Annual review, 1993–1997: Work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 53(2), 154–183.
- Lee, Y. D., & Chang, H. M. (2008). A canonical correlation study of relations between external recognition and administration approach of innovation ability in organizations. *The Business Review*, 10, 206-211.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M. B., Monteiro, M. B. e Lima, M. L., & Caetano, A. (Eds.) *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, 101-122. Celta Editora.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum.
- Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, 1297-1349. Rand McNally.
- Lund, D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 219-236. <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument. *European Journal of Marketing*, 35, 457-484.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in Public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17–26. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n6p17>
- Martin, G. C. (2014). The Effects of Cultural Diversity In The Workplace. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 89-92. <https://doi.org/10.19030/jdm.v9i2.8974>
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.

- Misener, T.R., Haddock, K.S., Gleaton, J.U., & Ajamieh, A.R. (1996). Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research*, 45, 87-91.
- Mosadeghrad, A.M. (2003). The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency. *Research in Medical Sciences*, 8, (3), 85-97.
- Morrison, E., Burke, G., & Greene, L. (2007). Meaning in motivation: does your organization need an inner life? *Journal of Health & Human Services Administration*, 30 (1), 98-116.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1),115-133.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nishii, L.H., Lepak, D., & Schneider, B. (2008). Employees’ Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviours, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20, 93-102. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.09>
- Ordu, A. (2016). The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers. *Educational Research and Reviews*, 11(3), 105-112
- Pendry, L., Driscoll, D. & Field, S. (2007). Diversity training: putting theory into practice. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80, 27-50.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, 43, 296-319.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues* 6 (35), 188-196
- Rad, A. Mohammad & Yarmohammadian, M. Hossein (2006). A study of Relationship Between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction. *Leadership and Health Service*, 19, (2), 15-28.
- Richard, O. & Munthi, K.I. (2008). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: the moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28 (12), 121-133.
- Roberson, L., Kulik, C., & Pepper, M. (2001). Designing effective diversity training: influence of group composition and trainee experience. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (8), 71-85.
- Scott, M. (2004, October,18). Corporate Social Responsibility: A Burning Issue for Recruits. *Financial Times*.
- Smith, W.J., Wokutch, R.E., Harrington, K.V. & Dennis, B.S. (2001). An Examination of the Influence of Diversity and Stakeholder Role on Corporate Social Orientation. *Business and Society*, 40, 266–294.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Causes, and Consequences*. Sage Publications.
- Tsai, M., & Huang, C. (2008). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses in

- Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565–581. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9455-8>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall Publishers.
- Tyler, T. R., DeGoey, P., & Smith, H. J. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 913–930. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.5.913>
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. Carroll (Ed.), *Advances in applied social psychology: Business settings*, 77-98. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115–191.
- Tyler, T.R. (1987). Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 333-344.
- Vandenberg, R.J., & Scarpello, V. (1990). The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 75, 60-67.
- Van Prooijen, J.W., Van den Bos, K., & Wilke, H. A. M. (2004). Group Belongingness and Procedural Justice: Social Inclusion and Exclusion by Peers Affects the Psychology of Voice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(1), 66–79. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.1.66>
- Verniers, C., & Vala, J. (2018). Justifying gender discrimination in the workplace: The mediating role of motherhood myths. *PLoS ONE* 13(1): e0190657. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190657>
- Vicente, A. L. F. M. S., Rebelo, T. M. M. S. D., & Agostinho, C. F. (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização *Psychologica*, 369-384.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2002). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva* (1ªed.). Saraiva.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. H., & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXII.
- Wentling, R.M. & Palma-Rivas, N. (2000). Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (1) 35-60.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequence of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Williams (1992) in Skaggs, S. L. & DiTomaso, N. (2004) "Understanding the Effects of Workforce Diversity on Employment Outcomes: A Multidisciplinary and Comprehensive Framework" Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Hilton San Francisco and Renaissance. San Francisco. Emerald Group Publishing Limited. <http://www.allacademic.com>

- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Wong, Y.T., Ngo, H.Y., & Wong, C.S. (2006). Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (7).
- Wyatt-Nichol, H., & Antwi-Boasiako, K. B. (2012). Diversity Management: Development, Practices and Perceptions among State and Local Government Agencies. *Public Personnel Management*, 41(4), 749-772. <https://doi.org/10.1177/009102601204100409>
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6–38. <https://doi.org/10.1177/1059601110390997>
- Yap, M., Holmes, M.R., Hannan, C. and Cukier, W. (2010). The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 34 (6), 519-538. <https://doi.org/10.1108/03090591011061202>

ANEXOS

Anexo A – Consentimento Informado

Caro/a participante,

Vimos solicitar a sua participação no presente questionário que faz parte de uma investigação para uma Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. A investigação tem como objetivo compreender a opinião e atitude dos colaboradores face a alguns aspetos da sua Organização, nomeadamente no que diz respeito às políticas e práticas de gestão da Diversidade da mesma.

A sua participação é de extrema importância para o sucesso desta investigação, sendo fundamental que leia todas as perguntas com atenção e que responda da forma mais sincera possível, tendo em conta que não existem respostas certas ou erradas. A sua participação é voluntária e tem o direito de a terminar em qualquer momento, por qualquer razão e sem qualquer prejuízo. As suas respostas são anónimas e confidenciais, destinando-se unicamente ao estudo em questão.

A eventual publicação dos dados recolhidos só acontecerá de forma agregada, não individualizada e em formato de trabalho académico ou publicação em revista científica.

O tempo de resposta ao questionário será aproximadamente de 10 minutos.

Para participar neste estudo deverá ter mais de 18 anos e trabalhar há, pelo menos, 3 meses numa Organização.

Muito obrigada pela sua participação.

Equipa de projeto:

Patrícia Duarte(coordenação)

Catarina Rosa

Para questões e/ou esclarecimentos:

xxxxx@iscte-iul.pt

Caso tenha 18 ou mais anos, esteja a trabalhar há pelo menos 3 meses numa Organização e aceite participar no estudo deverá clicar em "Li e aceito o termo do consentimento". Caso contrário assinale a opção "Não aceito participar".

Anexo B – Escala de Satisfação no Trabalho

Nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito (a) com cada um dos diferentes aspetos do seu trabalho? Pensando no seu grau de satisfação no trabalho, indique em que medida se encontra satisfeito ou insatisfeito com cada um dos aspetos descritos abaixo. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

Em relação à Organização onde trabalho, estou...					
Em relação à área/departamento da Organização onde trabalho, estou...					
Em relação à colaboração e relação com os meus colegas de trabalho, estou...					
Em relação à remuneração/benefícios sociais que recebo, estou...					
Em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico, estou...					
Em relação ao trabalho que realizo, estou...					
Em relação às condições de trabalho (conforto, segurança, adequação do posto de trabalho), estou...					
Em relação ao horário que tenho, estou...					
Em relação às perspetivas de evolução profissional, estou...					
Em relação à formação profissional que recebo, estou...					
Em relação à avaliação de desempenho realizada, estou...					

Anexo C – Escala de Compromisso Organizacional

Utilize uma escala de cinco pontos, a seguir apresentada, para responder a todas as questões, tendo em conta que **1** corresponde a “**discordo totalmente**” e **5** corresponde a “**concordo totalmente**”.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização

2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim

3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa

4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus

5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa

Anexo D – Escala de Percepção de Justiça Organizacional

Pensando na sua situação de trabalho, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente

-
1. Sinto que as minhas responsabilidades no trabalho são justas
 2. O meu horário de trabalho é justo
 3. Considero que a minha carga de trabalho é justa
 4. Penso que a minha retribuição é justa
 5. De forma global, as recompensas que recebo no trabalho são justas
 6. Os responsáveis pela organização tomam decisões de trabalho de forma imparcial
 7. Os responsáveis pela organização asseguram-se de que todas as preocupações dos colaboradores são escutadas antes de as decisões de trabalho serem tomadas
 8. Os responsáveis pela organização recolhem informações precisas e completas para tomarem decisões de trabalho
 9. Quando solicitado pelos colaboradores, os responsáveis pela organização esclarecem decisões tomadas e disponibilizam informações adicionais
 10. Todas as decisões de trabalho são aplicadas de forma consistente aos colaboradores afetados pelas mesmas
 11. Os colaboradores têm liberdade para contestar ou recorrer das decisões de trabalho tomadas pelos responsáveis pela organização
 12. Os responsáveis pela organização explicam de forma clara qualquer decisão relacionada com o meu trabalho
 13. Os responsáveis pela organização discutem comigo as implicações das decisões

tomadas sobre o meu trabalho

14. Os responsáveis pela organização apresentam justificações adequadas para as decisões tomadas sobre o meu trabalho

15. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização apresentam justificações que me fazem sentido

16. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização lidam comigo de forma honesta

17. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização revelam preocupação com os meus direitos enquanto colaborador

18. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização tratam-me com amabilidade e consideração

19. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização tratam-me com respeito e dignidade

20. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização são sensíveis às minhas necessidades pessoais

Anexo E – Escala de Percepção de Diversidade Organizacional

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

Tendo presente a definição de diversidade anterior e considerando a seguinte escala de resposta, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Compromisso

1. A organização assume o compromisso e a promoção da diversidade ao nível da gestão de topo e outros níveis hierárquicos						
2. A organização contempla, de forma explícita, nos documentos estratégicos (<i>ex. missão, valores, planos, regulamentos, etc.</i>) a diversidade enquanto valor						
3. A organização possui um programa/planeamento formal para implementar e apoiar a diversidade no local de trabalho						
4. A organização ausculta os/as seus/as colaboradores/as para identificar as suas necessidades e/ou atitudes face à diversidade						

5. Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia organização em:					
a. Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com comunidade					
b. Inovação e criatividade					
c. Maior motivação e eficiência					
d. Vantagem competitiva em relação a outras organizações					
e. Eficiência económica e rentabilidade					
f. Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente					
g. Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços					
6. A organização tem práticas/procedimentos documentados para gerir a diversidade <i>[por exemplo um Código de Ética e de Conduta]</i>					

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

Comunicação

1. A minha organização possui um plano de comunicação para a diversidade					
2. Existe na minha organização um processo para garantir que a comunicação evita estereótipos					
3. Existem na organização instrumentos para comunicar as iniciativas para a diversidade <i>[por exemplo Newsletter; Intranet; Comunicação aos clientes, fornecedores, Stakeholders; etc...]</i>					

Formação e Desenvolvimento

1. O plano de formação inclui um módulo relacionado com a diversidade					
2. Foram introduzidas na organização atividades e ferramentas para a sensibilização e aumento de consciência sobre a diversidade <i>[por exemplo workshops, seminários, team building, designação de uma pessoa de contacto em casos de discriminação ou bullying, etc...]</i>					
3. O acolhimento/integração de novas/os colaboradoras/es não prevê informação acerca da política da diversidade da organização					

Condições de Trabalho

<p>1. A flexibilidade existente adequa-se a todas/os (idade, sexo, deficiência, formação académica...)</p> <p style="text-align: center;"><i>[exemplos: tempo parcial, trabalho a partir de casa, horários flexíveis]</i></p>				
<p>2. As estratégias para conciliação trabalho-vida adequam-se às necessidades de todos/as</p> <p style="text-align: center;"><i>[exemplos: cuidar dos filhos, cuidar dos pais, dedicar-se a hobbies/interesses; responsabilidades políticas/sindicais/cívicas]</i></p>				
<p>3. As tarefas e exigências de trabalho são ajustadas às características individuais (temporárias ou permanentes) dos/as colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação)</p>				
<p>4. Os métodos, espaços físicos e tempos de trabalho são ajustados às características e necessidades (temporárias ou permanentes) individuais dos/as colaboradores/as (idade, sexo, deficiência, formação)</p>				
<p>5. As fontes de iniquidade salarial são identificadas e eliminadas</p>				

Cultura

<p>1. Existe na organização uma prática/cultura de valorização, promoção e inclusão da diversidade de cada pessoa</p>				
<p>2. A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação</p>				
<p>3. A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características</p>				

Recrutamento e Seleção

1. A organização promove práticas de recrutamento e seleção de pessoas com base em princípios de diversidade e inclusão				
2. A organização procura aumentar o seu potencial recrutando diferentes tipos de colaboradores/as				
3. A diversidade dos/as colaboradores/as reflete as características da comunidade onde a organização se insere (clientes, utentes, utilizadores/as, voluntárias/os, comunidades envolventes)				
4. Os/As colaboradores/as responsáveis pelo recrutamento e seleção frequentam ações de formação (internas ou externas) sobre diversidade				

- Em que medida considera que a seguinte afirmação se aplica à sua Organização?
A diversidade, isto é, o reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas é uma realidade na minha Organização.
(Resposta numa escala de 1 a 10 em que “1 = Não se aplica de forma alguma” e “10 = Aplica-se completamente”)

- Tem conhecimento de se a sua Organização subscreveu/ assinou a Carta Portuguesa para a Diversidade?
(Resposta: 1 – Sim, subscreveu; 2 – Não, não subscreveu; 3 – Não sei)

Anexo F – Questões Sociodemográficas

Para terminar, pedimos-lhe que responda a um conjunto de questões de carácter sociodemográfico, que serão usados para caracterização do/as participantes do estudo. Relembramos que as suas respostas são confidenciais.

- Sexo
 - Masculino
 - Feminino
 - Prefere não responder

- Idade
 - Resposta aberta

- Habilitações literárias
 - Ensino Básico
 - Ensino Secundário
 - Licenciatura
 - Pós-graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento

- Estado Civil
 - Solteiro/a ou Divorciado/a
 - Casado/a ou em União de facto
 - Viúvo/a

- Tem filhos?
 - Não
 - Sim, tenho filho(s) menor(es) de idade
 - Sim, tenho filh(os) menor(es) e maior(es) de idade
 - Sim, tenho filho(s) maior(es) de idade

- Nacionalidade

- Resposta aberta
- Há quanto tempo trabalha nesta Organização? (se trabalha há menos de um ano, use casas decimais. ex. 6 meses = 0,5)
 - Resposta aberta
- Exerce um cargo de chefia?
 - Não
 - Sim
- Qual a sua situação contratual?
 - Efetivo/a
 - Contrato a prazo
 - Trabalho temporário
 - Estágio
 - Outra. Qual?
- Quantos trabalhadores/as possui aproximadamente a sua Organização?
 - 0-9 trabalhadores
 - 10-49 trabalhadores
 - 50-249 trabalhadores
 - 250-499 trabalhadores
 - + 500 trabalhadores
- A sua Organização é...
 - Pública
 - Privada
 - Público-privada
 - Cooperativa

- A sua Organização tem...
 - Fins lucrativos
 - Fins não lucrativos

- Setor de atividade
 - Primário (ex: agricultura, pecuária, pesca, apicultura)
 - Secundário (ex: indústria, construção civil, obras públicas)
 - Terciário (ex: saúde, educação, banca, seguros, transportes, turismo)
 - Outro. Qual?