INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A relação entre a Inclusão e o *Work Engagement*: o papel moderador da Abertura para a Diversidade e da Inteligência Emocional

Sara Catarina Duro Horta

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:
Doutora Inês C. Sousa, Professora Auxiliar Convidada
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)
Iscte - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Co-Orientadora:
Doutora Catarina Correia Leal, Professora Auxiliar Convidada
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)
Iscte - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Novembro, 2022

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

A relação entre a Inclusão e o *Work Engagement*: o papel moderador da Abertura para a Diversidade e da Inteligência Emocional

Sara Catarina Duro Horta

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:
Doutora Inês C. Sousa, Professora Auxiliar Convidada
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)
Iscte - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Co-Orientadora:
Doutora Catarina Correia Leal, Professora Auxiliar Convidada
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)
Iscte - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Novembro, 2022

"*We forget that the accumulation of knowledge and the holding of convictions must finally result in the application of that knowledge and those convictions to life itself*."

(Addams, 2002)

Resumo

Esta investigação procurou estudar em que sentido a perceção de inclusão de um colaborador na sua organização influencia os seus níveis de *work engagement*, tendo em conta a competitividade organizacional e constantes mudanças que o mercado de trabalho experiencia atualmente. A abertura para a diversidade e a inteligência emocional dos indivíduos foram estudadas como variáveis moderadoras independentes na relação anterior. No entanto, é ainda uma temática pouco explorada na literatura. Para estudar estas questões foi utilizada uma metodologia quantitativa, através de um questionário do qual se recolheu uma amostra de 200 participantes.

Os resultados obtidos demonstraram que existe uma relação positiva e significativa entre a perceção de inclusão dos colaboradores e os seus níveis de *work engagement*. Constata-se ainda que, embora a inteligência emocional não modere a relação entre a perceção de inclusão dos colaboradores e o *work engagement*, esta tem um efeito direto no *engagement* dos colaboradores. A abertura para a diversidade, por sua vez, não revelou significância estatística na moderação da relação apresentada e também nenhum efeito direto com as variáveis apresentadas. Os resultados indicam que a perceção de inclusão dos colaboradores na organização, independentemente de terem abertura para a diversidade ou traços de inteligência emocional, é importante para aumentar os níveis de *work engagement* dos colaboradores e, consecutivamente, aumenta o compromisso organizacional e a competitividade das organizações.

Palavras-chave: Perceção de Inclusão; *Work Engagement;* Abertura para a Diversidade; Inteligência Emocional; Gestão de Recursos Humanos.

Códigos de Classificação JEL:
D23 – Comportamento Organizacional;
O15 – Recursos Humanos; Desenvolvimento Humano;

Abstract

This research aimed to study if the perception of inclusion of an employee in their organization affects their levels of *work engagement*, according to the organizational competitiveness and constant changes the labour market experiences nowadays. Openness to diversity and the emotional intelligence of individuals were studied as independent moderated variables in the previous relationship. However, this is still a matter to be better explored in the literature. To study these questions a quantitative methodology was used through a questionnaire to a sample of 200 participants.

The results demonstrated that there is a positive and significant relationship between the perception of inclusion of the employees and their levels of *work engagement*. It is also noticed that, even though emotional intelligence doesn't moderate the relationship between perception of inclusion of the employees and *work engagement*, there's a direct effect on employees' *engagement*. Openness to diversity, on its hand, did not show statistical significance in the moderation of the shown relationship and also did not have a direct effect with the variables presented. The results indicate that the perception of inclusion of employees in the organization, despite openness to diversity and their emotional intelligence traces, is important to increase the levels of *work engagement* of the employees and, consequently, increase organizational commitment and organizations' competitiveness.

Keywords: Perception of Inclusion; *Work Engagement;* Openness to Diversity; Emotional Intelligence; Human Resources Management.

JEL Classification System:
D23 – Organizational Behaviour;
O15 – Human Resources; Human Development;

Índice

Introdução 1
CAPÍTULO 1 – Revisão de Literatura 3
Inclusão 3
Work Engagement 7
Abertura para a Diversidade 10
Inteligência Emocional 14
CAPÍTULO 2 - Metodologia 21
Método 21
Procedimento 21
Amostra 22
Instrumentos 23
Inteligência Emocional 23
Perceção de Inclusão 23
Abertura para a Diversidade 24
Work Engagement 24
Variável de controlo 25
Estratégia da análise de dados 25
CAPÍTULO 3 - Resultados 27
Análise Descritiva e Correlações entre as Variáveis 27
Teste das Hipóteses 28
CAPÍTULO 4 - Discussão 31
Implicações Teóricas e Práticas 35
Limitações e Sugestões para investigação futura 36
Conclusão 39
Referências 41
Anexos 51
Anexo A – Questionário 51

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Modelo Conceptual de Investigação 19

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 - Estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis em estudo..... 27
Tabela 3.2 - Coeficientes da análise de moderação da Abertura para a Diversidade na relação entre a Inclusão e o *Work Engagement* 29
Tabela 3.3 - Coeficientes da análise de moderação da Inteligência Emocional na relação entre a Inclusão e o *Work Engagement* 30

Glossário de Siglas

IE – Inteligência Emocional
WE – *Work Engagement*

Introdução

Ao longo dos anos houve uma mudança de poder das organizações para os indivíduos, dentro e fora do ambiente de trabalho onde estes estão envolvidos. Devido à globalização e à constante mudança no mercado de trabalho, os indivíduos procuram cada vez mais um ambiente de trabalho que os preencha, vá de encontro aos seus valores e ao seu estilo de vida. Neste sentido, as práticas, procedimentos e políticas que as organizações estabelecem colocam sempre o colaborador no mesmo nível de importância que a mesma, de forma a aumentar o seu nível de bem-estar e *engagement* na organização (Ali & Hassan, 2022; Rigby & Ryan, 2018).

A organização, atualmente, pensa à volta das necessidades e desejos individuais do colaborador, de forma a alcançar o máximo de produtividade (Gyansah & Guantai, 2018), o que muda a dinâmica não só das organizações, mas da gestão de recursos humanos que tem de se adaptar a estas mudanças, criando uma cultura que motive, envolva e beneficie o colaborador e as organizações (Burnett & Lisk, 2019; Kompaso & Sridevi, 2010; Rigby & Ryan, 2018). O *engagement* coletivo dos colaboradores está intrinsecamente ligado ao aumento do desempenho, valor e envolvimento do mesmo, e a cultura e imagem da organização, que vai moldar a reputação e mensagem que esta passa, criando vantagem competitiva no mercado de trabalho (Burnett & Lisk, 2019; Eldor, 2020; Kleinaltenkamp et al., 2019).

Existe evidência que a perceção de inclusão do colaborador numa organização está relacionada com o seu desempenho no trabalho e com os níveis de *engagement* (Cho & Mor Barak, 2008). A perceção de inclusão do colaborador é o envolvimento do mesmo com a organização como um todo, seja nas tomadas de decisão, na participação das práticas e políticas que são implementadas, ou por este ser aceite e valorizado exatamente como é, em contexto organizacional (Ohunakin et al., 2019; Roberson, 2006; Shore et al., 2011). Neste sentido, a perceção de inclusão pode ter impacto nos níveis de *work engagement*, sendo uma das preocupações das organizações e da gestão de recursos humanos que se foca cada vez mais na promoção do *work engagement* dos indivíduos e na criação de uma cultura inclusiva (Shore et al., 2018).

A gestão da diversidade é um dos principais passos para a criação de um ambiente organizacional de inclusão, o próprio conceito não existe se não houver inclusão, através das diversas formas de atuação da gestão de recursos humanos para reter e apoiar os colaboradores a atingir o seu máximo potencial. Enquanto a gestão da diversidade se foca no indivíduo e na harmonização da organização para o seu melhor funcionamento, a inclusão foca-se em remover as barreiras para que a produtividade máxima seja atingida em todos os colaboradores da

organização (Sabharwal, 2014). A diversidade pode ter efeitos diferentes nos colaboradores e na própria organização, pela forma como é percecionada e na abertura que estes têm em temas relacionados com a mesma, mas pode também ser uma antecipação estratégica e preocupação para com a sociedade e os indivíduos que integram a organização, a adoção de práticas de gestão da diversidade ajudam a diminuir os conflitos e o stress, aumentando a produtividade, satisfação e o *engagement* dos colaboradores (Pendry et al., 2007; Richard & Munthi, 2008).

Com a mudança a ocorrer nas organizações e as medidas e práticas implementadas a serem cada vez mais direcionadas para o colaborador, de forma a aumentar o seu compromisso organizacional e bem-estar na organização, surge também a necessidade de desenvolver as suas competências físicas e psicológicas, que podem servir como ferramentas que estes utilizam para prevenir situações negativas no ambiente de trabalho e aumentar as positivas, como o *engagement*, satisfação e o desempenho (Ahmed et al., 2015; Boyatzis et al., 2017). Os recursos individuais dos colaboradores como a abertura para a diversidade e a inteligência emocional podem ser importantes na moderação independente da perceção de inclusão do colaborador na organização e nos níveis de *work engagement* que estes desenvolvem.

A inteligência emocional é a capacidade que um indivíduo tem em compreender, analisar e gerir as suas emoções, e as dos outros, da melhor forma, sempre com a perspetiva de tirar o melhor ensinamento da situação e conseguir torná-la em algo produtivo para o próprio e os que o rodeiam (Mayer & Salovey, 1990; Nadeem et al., 2019; Thorndike, 1936). Indivíduos com níveis elevados de inteligência emocional alcançam mais facilmente os objetivos a que se propõem e aos da organização em que estão inseridos, aumentando o compromisso organizacional e os níveis de *work engagement*, mas também estão mais envolvidos na organização e nas práticas que são implementadas (Hodgkinson et al., 2018; Kooij & Boon, 2018).

A presente investigação procura perceber se existe relação entre a perceção de inclusão do colaborador na organização e os seus níveis de *work engagement*, considerando a abertura para a diversidade e a inteligência emocional como variáveis moderadoras independentes desta relação. Assim, esta dissertação inicia-se com uma revisão de literatura onde serão abordados todos os construtos anteriormente mencionados, seguido da apresentação da metodologia utilizada no estudo e os respetivos resultados empíricos. Finalmente, será apresentada a discussão e as principais conclusões da investigação.

CAPÍTULO 1

Revisão de Literatura

Inclusão

A inclusão, ou perceção de inclusão, de um indivíduo em determinado contexto significa o reconhecimento, a apreciação e o uso da diversidade para que indivíduos de diferentes grupos culturais e com diferentes identidades sociais se relacionem produtivamente, fazendo com que as diferenças que os separa também seja o que os une, e se transforme em algo positivo para ambos (Ferdman, 2014).

As práticas e políticas de gestão da diversidade são influenciadoras de uma organização inclusiva. No entanto, estas práticas só surtem o efeito desejado no indivíduo se existir um sentimento de pertença e inclusão no colaborador, seja a um determinado grupo social, seja à organização em si (Roberson, 2006). A perceção de inclusão existe quando um indivíduo tem acesso à informação, aos recursos, está envolvido em grupos e tem a capacidade de influenciar no processo de tomada de decisão, quando este se sente valorizado, observa a diversidade de forma positiva e existe uma sensação de conforto (Ferdman et al., 2010, cit. em Sabharwal, 2014). A inclusão existe quando os indivíduos pertencentes a uma organização contribuem para a mesma de forma produtiva e ativa nas suas práticas e processos (Miller, 1998, cit. em Roberson, 2006).

A existência de um ambiente organizacional diverso exige o estabelecimento de uma cultura de inclusão, uma cultura que promova a diversidade e que é construída por bases práticas e claras que honre as diferenças e similaridades entre os indivíduos (Pless & Maak, 2004). A diversidade e inclusão numa organização não podem ser vistas como uma obrigação a nível legal, mas como um desejo organizacional, que tem por base uma perspetiva cultural (D'amario & Fonseca, 2009). Um ambiente de trabalho inclusivo é aquele que desenvolve uma cultura de respeito mútuo, confiança e perspetivas culturais diferentes para o desenvolvimento da organização (D'amario & Fonseca, 2009).

Segundo Hayes (2002), a inclusão é uma necessidade básica psicológica do indivíduo e uma organização inclusiva é o que pode satisfazer esta necessidade. Desta forma, a inclusão no ambiente de trabalho é a tentativa de pertença do indivíduo a um grupo social ou coletivo, de forma positiva. A inclusão para o indivíduo pode ser diferenciada entre inclusão afetiva e comportamento inclusivo: a inclusão afetiva está relacionada com a experiência ou sentimento de inclusão que se relaciona com o sentimento de *engagement* e envolvimento por parte do indivíduo, a influência nas tomadas de decisão, o sentimento de valorização e tudo o que está

relacionado com o respeito e reconhecimento da diversidade; o comportamento inclusivo é um antecedente dos sentimentos de inclusão que se geram pelo grupo social ou pelo indivíduo, como comportamentos ou interações que criam um clima de segurança e de abertura à diversidade (Davidson & Ferdman, 2001; Hayes, 2002).

Numa organização, os colaboradores têm diferentes expetativas de inclusão do próprio, tendo em conta o seu *background* de discriminação e vulnerabilidade, ou de privilégio. De acordo com Davidson (1999), indivíduos que façam parte de grupos sociais maioritariamente dominantes, historicamente, têm mais probabilidade de se relacionar bem e têm uma elevada expetativa de que se irão incluir em grupos ou na organização sem problema, sabendo *a priori* que irão ser bem aceites e reconhecidos no seu ambiente de trabalho. Por outro lado, indivíduos que não são membros de grupos dominantes não têm expetativa de ser incluídos, acabando por ser uma surpresa positiva quando o são, aumentando o seu nível de *engagement* e bem-estar (Davidson, 1999).

Pless e Maak (2004) referem princípios básicos que devem ser considerados na existência de uma cultura de inclusão, entre os quais: princípios de reconhecimento, entendimento mútuo, diversidade de pontos de vista, confiança e integridade. Para os autores, ter em conta as diferenças entre os indivíduos é insuficiente para a sua inclusão, é necessário criar processos onde haja diálogo entre todos e todos os pontos de vista sejam considerados e valorizados, incluindo os que são discriminados em contextos menos inclusivos. Este é o início de um plano estratégico de mudança de cultura organizacional que tenha em conta a inclusão do indivíduo (Ferdman, 2013).

Ferdman (2013) defende que existe um pré-requisito para a existência de inclusão – a humildade. Os indivíduos com humildade têm a capacidade de compreender e aceitar que ninguém sabe totalmente sobre nenhum assunto, criando situações de aprendizagem e prática onde vários indivíduos podem dar o seu contributo e ponto de vista, aumentando a probabilidade de inclusão e diversidade acerca de um novo construto.

Quanto mais indivíduos e grupos experienciam a inclusão, mais propícios são a ter uma perspetiva partilhada do que é criar inclusão para os próprios e para os outros, de forma a incorporar este conceito nas organizações, seja através das suas práticas e processos, seja através do relacionamento que se cria entre os indivíduos. Esta partilha de informação aumenta a confiança de que os comportamentos, políticas e práticas estabelecidas na organização são de facto inclusivas (Ferdman, 2013).

A Teoria da Comparação Social argumenta que os indivíduos têm a necessidade de comparar os seus próprios pontos de vista e competências com outros, principalmente com

indivíduos que são similares aos próprios, na tentativa de melhorar a sua imagem pessoal e se sentirem superiores dentro do grupo social de que fazem parte (Festinger, 1954). Esta comparação constante cria perceções de inclusão ou exclusão (Sabharwal, 2014).

Uma das maiores preocupações da existência de um ambiente de trabalho diverso é a exclusão, o sentimento de que os indivíduos não estão bem integrados no sistema organizacional e nos processos em que estes devem ser envolvidos, através da partilha de informação, nos canais de tomada de decisão ou até mesmo nas relações sociais que estabelecem com outros colaboradores, qualquer tipo de ligação formal ou informal entre o colaborador e a organização (Mor Barak, 2014). A exclusão é uma forma de discriminação, intencional ou não, tem consequências na produtividade e bem-estar do colaborador, contribuindo para o aumento do *turnover*, conflitos a nível social e, mais importante, pode ainda levar a que certos candidatos não trabalhem na organização no momento em que iniciam um processo de recrutamento (Robbins, 2015).

Dos maiores fatores de influência para gerar um ambiente de trabalho inclusivo são os líderes e a chefia. De eles parte a responsabilidade de fazer com que o colaborador se sinta encorajado a participar nas decisões, seja tratado com respeito e justiça, e fazê-lo entender que a sua palavra é ouvida e tem um impacto a nível individual para com os outros, e organizacional (Miller, 1998). O papel dos líderes passa também por mostrar aos outros que são responsáveis pelo seu comportamento quando não é o mais apropriado a nível social, e estabelecer relações entre os objetivos da organização e a inclusão (Ferdman, 2013). O apoio que os órgãos de topo dão às suas equipas e aos seus colaboradores impacta positivamente o seu desempenho, produtividade e *engagement*, para além de facilitar a inclusão a variados níveis. No entanto, é importante que os mesmos também se sintam incluídos e tenham um *mindset* de abertura para a diversidade (Miller, 1998).

A sensação de autenticidade e pertença de um colaborador no ambiente de trabalho cria uma cultura de inclusão na organização que poderá levar ao aumento do desempenho, satisfação com o trabalho, *engagement*, compromisso organizacional, intenção de se manter na organização por mais tempo e bem-estar psicológico dos indivíduos (Shore et al., 2011). Os comportamentos organizacionais que criam esta cultura passam por o que já foi referido anteriormente como a passagem de informação e envolvimento nos tópicos que estão a ser trabalhados, o reconhecimento da contribuição do colaborador, mas sobretudo uma comunicação aberta entre todos, que dê espaço para outras perspetivas e experiências (Miller, 1998).

Práticas e políticas de inclusão podem e devem ser incorporadas em todos os sistemas organizacionais, incluindo a forma como o trabalho é organizado e realizado, de que forma os indivíduos são recrutados, selecionados, avaliados e promovidos dentro da organização; quem é que toma a decisão de recrutar os colaboradores e depois avaliá-los, se o próprio acolhimento do colaborador é bem concebido e de forma inclusiva; como é que a organização se relaciona com as outras organizações e qual é a imagem que transmite, tanto a nível externo como interno, com igual importância (Bezerra, et al., 2022). Todas estas práticas devem ser aplicadas para que exista um ambiente de trabalho inclusivo e onde os colaboradores se sintam felizes e produtivos (Holvino et al., 2004).

A gestão da diversidade e a inclusão estão intrinsecamente relacionadas, já que ambas fazem parte de um todo que cria um ambiente de trabalho saudável e de harmonia que aumente a produtividade e o potencial dos colaboradores que pertencem a uma organização, o sentimento de pertença e contribuição nas tomadas de decisão ajuda a que estes alcancem o seu máximo potencial (Miller, 1998). "*If an organization brings in new people but doesn't enable them to contribute, those new people are bound to fail, no matter how talented they are. Diversity without inclusion does not work*", como cita Miller e Katz (2002) no seu livro: *The Inclusion Breakthrough: Unleashing the Real Power of Diversity* (p.17). Este é um papel muito importante e de grande responsabilidade dos líderes e da chefia, de forma a que se chegue a diferentes níveis de inclusão dentro de uma organização (Sabharwal, 2014).

O conceito de inclusão organizacional também permite que diferentes dimensões da diversidade sejam consideradas, uma vez que a inclusão reconhece as variadas formas em que os indivíduos são diferentes, facilitando olhar para um contexto onde estes fatores sejam possíveis de coabitar. A inclusão permite compreender e valorizar as diferenças existentes entre grupos, enquanto se vê um indivíduo de forma autêntica e se reconhece a importância que é a sua existência e inclusão num grupo, para que haja diversidade (Ferdman, 2013).

Uma das maiores vantagens da inclusão é esta poder ser estudada e abordada em qualquer parte do mundo e sistema social, não sendo limitada a ambientes de trabalho, grupos específicos, ou tipos de diversidade. A inclusão é dos conceitos mais fáceis de compreender porque tem a capacidade de se focar num só objetivo, para além de fazer sentido para os indivíduos e ser atrativo para a abordagem da diversidade, que é de grande interesse para a maior parte das organizações hoje em dia, e até mesmo para os indivíduos em contexto social e cultural (Ferdman, 2013).

A prática da inclusão é dinâmica e está constantemente em progresso, uma vez que o próprio conceito está sempre a ser criado e a ser redefinido novamente, consoante o que

acontece no mundo ou o sistema social em que os indivíduos estão inseridos. As organizações, os grupos sociais e os indivíduos não podem trabalhar em tornar-se inclusivos na expetativa de que se irão sempre sentir assim, este é um recurso e uma forma de abordar a vida sem fim, a inclusão tem de estar sempre a ser trabalhada e a ser posta em prática por todos (Ferdman, 2013).

A perceção de inclusão de um colaborador requer que este pertença e esteja envolvido na organização como um todo, onde pode mostrar a sua identidade única e ser valorizado por isso. Os indivíduos percecionam-se como um dos meios para a tomada de decisões e implementação de práticas e políticas na organização, aumentando os seus níveis de *engagement* e desempenho individual (Henriques & Carvalho, 2022). A sensação de inclusão na organização faz com que os colaboradores se sintam aceites e integrados, fomentando a sua relação positiva com a organização e, assim, aumentando o seu nível de compromisso e *engagement* com a mesma (Chen & Tang, 2018).

Work Engagement

O conceito de *engagement* no ambiente de trabalho foi primeiramente apresentado por Khan (1990), baseado em teorias da psicologia e sociologia, e definido como o aproveitamento das diversas competências dos indivíduos, que os fazem únicos, para o desempenho máximo das suas funções, ou seja, que promove relações entre o trabalho e os outros e tem uma presença pessoal (física, cognitiva e emocional) ativa e participativa. O *engagement* pode ser definido como um estado mental positivo e, quando relacionado com o trabalho, é descrito como os sentimentos positivos que estão associados ao trabalho e à função que têm (Ravichandran, Arasu & Kumar, 2011).

O *Work Engagement* (WE), *engagement* no ambiente de trabalho, está associado à psicologia positiva como um construto da psicologia das organizações, assumindo um compromisso com a organização a nível da satisfação dos colaboradores no contexto organizacional em que estão inseridos, e a nível do envolvimento e inclusão (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2011). O conceito de WE é visto de forma positiva porque encoraja os seus investigadores a olharem apenas para as qualidades e potencialidades do indivíduo no ambiente de trabalho, tendo em conta o seu bem-estar, ao contrário de se focarem no negativo, como o *burnout* (Ravichandran, Arasu & Kumar, 2011).

Kahn (1990) defende que existem três condições psicológicas que devem ser tidas em conta no *engagement*: a significância, o sentimento de que existe uma sensação de retorno no investimento que foi feito no colaborador e no seu desempenho; segurança psicológica, a

sensação de confiança e conforto que um colaborador quer sentir quando se está a representar a si e o seu trabalho aos outros, mesmo que haja consequências negativas para a imagem do próprio, o seu estatuto, ou a sua carreira; e disponibilidade, ter os recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para desempenhar bem a sua função, e estar disponível para o fazer. Segundo o autor, quando os indivíduos trabalham sob estas condições psicológicas incorporam, involuntariamente, valor à sua função e ao papel que têm de desempenhar a nível organizacional, tendencionalmente são indivíduos autênticos e com capacidade para alcançar altos níveis de *engagement* a nível pessoal e organizacional (Jeung, 2011). Quanto mais os indivíduos derem deles próprios ao seu trabalho, mais confortáveis e entusiasmados se vão sentir relativamente ao que vai resultar do seu desempenho (Bedarkar & Pandita, 2014).

Para Schaufeli et al. (2002) o *engagement* é constituído por três dimensões: o vigor, caracterizado por um elevado nível de energia, compromisso, e dedicação ao trabalho que, independentemente das circunstâncias não deixa de existir, tem uma grande capacidade de persistência associado; a dedicação que representa o significado, entusiasmo e admiração; e a absorção, que representa o sentimento de felicidade e profundo envolvimento no trabalho que está a desempenhar.

Desta forma, o *engagement* é essencial para o sucesso organizacional e para o bem-estar do colaborador na organização, que estão intrinsecamente relacionados, uma vez que quando existem elevados níveis de envolvimento entre os indivíduos e a organização, surgem resultados positivos para os dois (Berdarkar & Pandita, 2014).

A liderança é considerada um fator-chave antecedente ao *engagement*, no sentido em que certos comportamentos de liderança ajudam na motivação, satisfação com o trabalho e o compromisso organizacional que se desenvolve no colaborador, a confiança no líder é dos fatores chave para criar um sentimento de segurança psicológica, que é uma das dimensões do *engagement* no ambiente de trabalho (Xu & Cooper, 2010, cit. em Berdarkar & Pandita, 2014). Como visto anteriormente, os líderes têm um papel positivo na mensagem que transmitem aos seus colaboradores, parte dos mesmos a responsabilidade em assegurar confiança, uma comunicação fluída e motivação para que estes tenham um elevado nível de desempenho e envolvimento com o seu trabalho.

O equilíbrio vida-trabalho é um fator crucial para o sucesso organizacional, o poder de conseguir dedicar tempo tanto ao seu trabalho como à vida fora dele, para o colaborador, é muito importante para estabelecer um bom relacionamento psicológico com o seu ambiente de trabalho. Medidas para alcançar este equilíbrio passam por um horário de trabalho flexível, teletrabalho, trabalhar apenas quatro dias da semana, licenças, entre outras. É importante para

as organizações terem em conta este conceito, de forma a alcançar elevados níveis de bem-estar para os indivíduos que resultam noutros fatores positivos, como o *engagement* e o sucesso organizacional (Estes & Michael, 2005 cit. em Berdarkar & Pandita, 2014).

O modelo JD-R (*Job Demands-Resources*), introduzido por Demerouti et al. (2001), argumenta que todas as funções têm os seus fatores organizacionais negativos e positivos que podem conduzir a *stress* ou *engagement* no ambiente de trabalho, respetivamente. Estes fatores podem ser classificados por exigências ou recursos no trabalho, que estão relacionadas com aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que podem atuar no indivíduo de forma positiva ou negativa, aumentando o seu nível de bem-estar na organização, ou diminuindo-o (Bakker & Demerouti, 2007; Lesener, et al., 2019). O modelo JD-R pressupõe que qualquer interação que exista entre as exigências e os recursos do trabalho pode ser determinante na motivação, bem-estar e desempenho do indivíduo na organização, sendo que a existência de recursos no ambiente de trabalho podem ajudar a diminuir o impacto das exigências laborais (Demerouti & Bakker, 2011), enquanto que, para lidar com as exigências é preciso que o indivíduo desenvolva um determinado tipo de competências que lhe permita lidar com o stress e o *burnout*, de forma a minimizar os impactos a nível pessoal e organizacional (Chen, et al., 2018).

O *work engagement* foi considerado como uma das dimensões do bem-estar no modelo JD-R (Schaufeli & Bakker, 2004), desta forma o *engagement* do colaborador é considerado como um dos construtos precedentes às exigências ou recursos no ambiente de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). A existência de recursos profissionais faz com que os colaboradores se sintam engajados e envolvidos com o seu trabalho e organização e, ao mesmo tempo, é um amenizador das exigências no ambiente de trabalho (Kwon & Kim, 2020). O *work engagement* é maioritariamente um precedente de recursos profissionais, principalmente quando as exigências no ambiente de trabalho são elevadas (Braine & Roodt, 2011).

Segundo Bakker e Demerouti (2007), os recursos profissionais existem a um nível organizacional, através do salário, perspetivas de carreira e segurança profissional; a um nível interpessoal e na relação social com os outros, seja através do suporte do líder, o incentivo de um colega, na aceitação do outro, ou mesmo pelo ambiente que a equipa gera; a nível do próprio trabalho em si e envolvimento com o mesmo ou com a organização, seja no processo de tomada de decisão, na implementação de políticas e práticas, nos recursos necessários para o desempenho das suas tarefas; ou pelo nível das suas funções e tarefas, na diversidade de competências, a autonomia, constante *feedback* e valorização do contributo que o colaborador dá tanto para a equipa, como para a organização (Braine & Roodt, 2011; Mazzetti et al., 2021).

É possível identificar a perceção de inclusão por parte do colaborador na organização como um recurso no ambiente de trabalho (Innstrand & Grodal, 2021; Mazzetti, et al., 2021), atuando como um antecedente do *work engagement*, como mostra o modelo JD-R e, consequentemente, do compromisso organizacional e produtividade na organização (Bakker & Demerouti, 2006; Kwon & Kim, 2020; Lesener, et al., 2019).

Existem, assim, inúmeros benefícios do surgimento do *engagement*, seja a nível individual, como organizacional. Colaboradores com elevados níveis de *engagement* experienciam resultados como a felicidade e entusiasmo no ambiente de trabalho, uma melhor saúde física e psicológica, compromisso organizacional, capacidade e competências de iniciativa e interajuda, satisfação no trabalho e, sobretudo, transferência desses sentimentos para outros trabalhadores (Pleasant, 2017). Indivíduos que experienciam os resultados positivos do *engagement* são também pessoas que se adaptam facilmente à mudança (Downey et al., 2015).

Um clima organizacional de inclusão, a liderança inclusiva e práticas de inclusão são tudo antecedentes do *engagement* no ambiente de trabalho, do compromisso organizacional e do sucesso organizacional (Roberson, 2006). A construção de um clima de confiança e inclusivo na organização e o sentimento de aceitação e inclusão dos colaboradores na organização conduz a altos níveis de *engagement*. Organizações que tenham em vista a inclusão devem fazer com que os indivíduos façam parte de processos críticos e das tomadas de decisão importantes, para além de implementar práticas de diversidade que aumentem os níveis de *engagement* dos colaboradores e diminua as suas intenções de sair da organização (Gupta & Gomathi, 2022).

Assim, é percetível que os níveis de *engagement* de um colaborador na organização podem ser altamente influenciados de forma positiva, ou negativa, pelo sentimento de inclusão que a organização cria no próprio indivíduo enquanto colaborador. Posto isto, sugere-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A Perceção de Inclusão dos colaboradores na organização influencia positivamente os seus níveis de *Work Engagement*.

Abertura para a Diversidade

O conceito de diversidade já foi abordado por vários teóricos das mais variadas áreas de estudo, mas nunca existiu uma única e certa definição para o conceito em questão. Para Williams e O'Reilly (1998) a diversidade tem sido abordada desde os anos 50 como alvo de investigação sob diferentes disciplinas, mas "*What is clear is that diversity is not a unitary construct*" (Williams & O'Reilly, 1998, p. 81), já que a diversidade pode ter várias definições e significados, consoante o que faz mais sentido para a investigação. Segundo estes autores, os

atributos que são mais facilmente detetáveis como a raça, o sexo e a idade são habitualmente usados para fazer uma categorização das pessoas, do que outros atributos menos salientes como a educação, experiência ou personalidade, sendo estas as definições base que se utilizam para distinguir os indivíduos e que definem a diversidade (Williams & O'Reilly, 1998).

A um primeiro olhar, esta forma de distinguir as pessoas apenas com o observável pode levar a um julgamento inicial incorreto que acontece devido aos estereótipos difundidos na sociedade, ou seja, os estereótipos que se formam são muitas vezes baseados nestas diferenças, levando a um processo e desempenho pouco genuínos e difíceis de mudar de perspetiva pelos próprios indivíduos (Williams & O'Reilly, 1998).

Hussain e Farooquie (2021) também definem a diversidade distinguindo as características dos indivíduos em fatores primários e secundários, sendo os primários as características detetáveis, e os fatores secundários os atributos menos salientes como a área geográfica, estatuto social, educação, etc.

Kreitz (2007) organizou as características da diversidade em diferentes áreas: a personalidade com traços específicos e competências; características internas relacionadas com o género, a raça, etnicidade, orientação sexual; características externas como a cultura, nacionalidade, religião e estatutos sociais; e organizacional, ou seja, a função que têm a nível profissional, o departamento a que pertencem, entre outras.

Fleury (2000) define diversidade como um agrupamento de pessoas que possuem identidades diferentes e que interagem no mesmo sistema social. Neste sentido, o tema da diversidade pode ser estudado e abordado sob diferentes pontos de vista: ao nível da sociedade, ao nível organizacional e ao nível do grupo ou indivíduo. Não querendo diferenciar e segregar as pessoas ao defini-las por categorias seja de raça, sexo, personalidade ou experiência, aborda-se a diversidade como um grupo de indivíduos com características diferentes que integram o sistema e vida em sociedade. Existem indivíduos com características diferentes a vários níveis, mas não deixam todos de pertencer a um sistema onde interagem uns com os outros (Fleury, 2000).

Conforme consta na literatura, existem várias formas de definir e compreender a diversidade e, embora o esforço reconhecido dos diversos autores em abordar o conceito da forma mais correta, Klein e Harrison (2007) sugerem que todos os construtos da diversidade devem ser analisados com precisão e individualmente para evitar erros, uma vez que o próprio conceito em si não é claro (Williams & O'Reilly, 1998).

A diversidade por si só é um conceito neutro que pode representar uma característica que diferencia os indivíduos uns dos outros, seja uma característica visível e facilmente detetável

ou não, mas que não chega a explicar como é que existe uma integração destes diversos grupos de pessoas num só sistema social. O conceito de diversidade, não sendo único e singular, está relacionado com a inclusão, o objetivo da diversidade e da vida em sociedade de indivíduos com características diferentes é a inclusão de todos estes num só sistema social.

A Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1974) defende que um indivíduo ocupa um lugar numa sociedade onde estão inseridas várias categorias sociais que se relacionam entre si. A identidade social de um indivíduo surge quando este considera que pertence a uma determinada categoria social, podendo desta forma integrar um grupo que partilha características que se tornam relevantes entre si. Quanto mais um indivíduo se identificar com um grupo, maior é a possibilidade de se autopercecionar como um membro típico do mesmo (Hogg, 2010), sucedendo à categorização social, ou seja, os indivíduos deixam de se percecionar como indivíduos singulares, e passam a ser vistos como membros de um grupo (Whitley & Kite, 2010). A categorização social, para além de servir o propósito de estabelecer ligações com outros indivíduos, é também uma forma de lidar com a diversidade dos outros de forma correta (Tajfel, 1974).

Assim, o indivíduo relaciona-se e rodeia-se de outros indivíduos que são similares a ele próprio (Brewer, 2010), a própria estrutura social em que este está inserido faz com que isto aconteça, levando à criação de uma identidade social simples.

A identidade social complexa e, por isso, mais aberta à diversidade, é mais propícia de acontecer e desenvolve-se mais facilmente com diferentes condições da identidade social simples (Brewer, 2010), nomeadamente quando os indivíduos saem do que é o seu espetro e ganham perceção e consciência de que existem mais grupos e estes se sobrepõem parcialmente. A forma mais óbvia de desenvolver uma identidade social complexa é sair da zona de conforto e expor-se a ambientes sociais que têm atributos e características básicas que os diferenciam, por exemplo, etnicamente ou religiosamente (Miller, 2009, cit. em Brewer, 2010), fazendo com que os indivíduos percebam que existem diferentes composições de categorizações sociais. O conceito de identidade social complexa abordado na Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1974) é bastante importante na perceção e abertura do indivíduo para a diversidade e tópicos relacionados com a mesma, não só a nível teórico, mas a nível prático no sistema social, em relação com os outros (Brewer, 2010; Scheepers & Ellemers, 2019).

Vários estudos defendem que a perceção do indivíduo acerca da diversidade é um forte preditor dos efeitos da diversidade na organização e em contexto social, e da própria diversidade em si (Jaiswal & Dyaram, 2019). A abertura individual para a diversidade reflete componentes cognitivas, comportamentais e afetivas que devem estar relacionadas entre si, de forma a que

um indivíduo com estas competências procure constantemente estar num espaço onde pode criar diversas interações sociais e ter diferentes experiências com outros indivíduos, sejam estes diferentes ou similares a si próprio (Young et al., 2010).

Indivíduos que se relacionam com uma identidade social simples não devem, contudo, ser mal interpretados em tópicos de diversidade, sendo que esta está relacionada com o seu crescimento e envolvimento na sociedade em que estão inseridos desde que nasceram, podendo a vir desenvolver-se para uma identidade social complexa, ou não (Brewer & Pierce, 2005).

A identificação e pertença de um indivíduo a uma categoria/grupo social pode levar a uma sensação de favoritismo pelo grupo em que está inserido, e a uma discriminação face a outros grupos que não sejam o dele, levando à noção de preconceito (Vala, Brito & Lopes, 2015). O preconceito pode ser explicado como um posicionamento negativo em relação a um determinado indivíduo com base na certeza de que o mesmo possui as características negativas que foram atribuídas a um grupo social de que faz parte (Pereira, Torres & Almeida, 2003). Os estereótipos, surgindo como base central do preconceito, são características atribuídas baseadas no facto de os indivíduos pertencerem a um grupo ou categorização social (Oakes et al., 1994, cit. em Pereira, Torres & Almeida, 2003). Desta forma, quando uma identidade grupal pode estar em risco de ameaça, os indivíduos podem recorrer ao estereótipo e ao preconceito para se defenderem e pensar nos outros grupos de forma menos positiva, acabando por levar à discriminação e pouca abertura para a diversidade, colocando aqueles que não fazem parte do seu espectro de parte (Brown, 2010).

A própria Teoria da Identidade Social sugere que, a pertença de um indivíduo a um determinado grupo e a sensação de encaixe na sociedade, dá normalmente a ideia de uma divisão do mundo entre "eles" e "nós", criando grupos que se encaixam na sociedade e são vistos de forma positiva, e grupos que são discriminados e criticados (Tajfel, 2010, cit. em Sabharwal, 2014). Na maioria das vezes, a categorização social facilita o bom funcionamento e uma maior coesão e inclusão dos indivíduos, uma vez que passam a pertencer a algo, mesmo que existam diversos grupos sociais, que ao contrário não acontece (Jaiswal & Dyaram, 2019).

A diversidade vista na relação dos indivíduos entre si e no sistema social pode ser percecionada como algo positivo, consoante a identidade social do indivíduo e as vivências/ *background* do mesmo, ou ser interpretada como algo negativo ao ponto de haver discriminação (Jones et al., 2013). O preconceito e a diversidade estão ligados com a perceção dos limites entre grupos que definem o que é excluído ou incluído (Gaertner et al., 2016).

A nível organizacional, a diversidade é cada vez mais um tópico abordado por várias organizações e em diferentes contextos, com a importância de se atualizarem com o mundo em

que se vive e que cada vez mais evolui para outras mentalidades, mas também para atender a certos pilares que, a nível externo, podem fazer sentido para atrair pessoas (Shen et al., 2009). A verdade é que uma organização diversa, com indivíduos de diferentes categorias sociais, atributos e características observáveis ou não observáveis, proporciona esta coexistência intergrupal e olha para a diversidade como algo que pode ser muito positivo para o indivíduo no local de trabalho e promover a inclusão do próprio (Pai, 2021).

A gestão da diversidade é um conceito abordado em contexto organizacional e que promove a adaptação das organizações na cultivação de um ambiente de diversidade que se consiga ajustar às realidades que este conceito traz a nível individual, social e organizacional também (Urbancová et al., 2016), de forma a melhorar a produtividade do indivíduo e da empresa.

Enquanto a diversidade organizacional consiste em ter um espectro de indivíduos com várias diferenças dentro da organização, a gestão da diversidade organizacional perspetiva construir e manter um clima de trabalho de apoio onde os indivíduos com diferenças e similaridades possam ser respeitados e incluídos, de forma a alcançarem o seu máximo potencial e contribuir para os objetivos estratégicos da organização (Pai, 2021).

Assim, a própria perceção dos colaboradores relativamente à diversidade, principalmente os que são mais propícios a desenvolver uma identidade social complexa, pode ser mais aberta, ou seja positiva, uma vez que existe aceitação e valorização dos indivíduos que são diferentes de si próprio (Brewer, 2010). Indivíduos com abertura para a diversidade e que também se sentem incluídos e envolvidos na organização, vão percecionar elevados níveis de *work engagement*. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A Perceção dos colaboradores sobre a sua Abertura para a Diversidade modera a relação entre a Perceção de Inclusão e o *Work Engagement*, de tal forma que a relação entre a Perceção de Inclusão e o *Work Engagement* é mais forte para colaboradores que têm elevados níveis de Abertura para a Diversidade.

Inteligência Emocional

O conceito de Inteligência Emocional (IE) é abordado por Thorndike (1936) que argumenta que o conceito de inteligência devia ser expandido e estudado para além das capacidades intelectuais gerais, e tem como base o conceito de inteligência social, a capacidade de perceber e gerir as pessoas para formarem relações humanas, ou seja, a capacidade de perceber os sentimentos, motivos e comportamentos do indivíduo e dos outros, de forma a relacionar-se bem com os mesmos com base nessa informação (Salovey & Mayer, 1990). No entanto, o conceito de inteligência social foi aprofundado por diversos autores que concluíram que esta

poderia ser uma forma de manipulação dos indivíduos, dando-lhe uma conotação negativa, uma vez que os indivíduos poderiam omitir sentimentos dos próprios para perceberem os dos outros e assim manipularem a criação de uma relação social onde os interesses poderiam ser comuns (Liu & Boyatzis, 2021; Salovey & Mayer, 1990).

Posteriormente na sua pesquisa acerca da inteligência emocional, o conceito da mesma evolui e o processo de informações emocionais estabelecido passou a envolver quatro níveis (Mayer, Caruso & Salovey, 2000). O primeiro nível é a perceção, avaliação e expressão da emoção, ou seja, a capacidade de compreender as emoções em si próprio, nos outros indivíduos e em possíveis objetos, não só esta capacidade de compreender, mas também a de avaliar e perceber a autenticidade de uma emoção através da sua veracidade ou até tentativa de manipulação, como abordado anteriormente. O segundo conceito é a capacidade de usar as emoções para facilitar o pensamento, utilizando a emoção como um sistema de alerta que direciona a atenção do indivíduo para as informações que são mais importantes de reter, esta capacidade pode ajudar o mesmo a colocar vários fatores em perspetiva, com base na emoção, para tomar decisões importantes. A compreensão e análise de emoções é o terceiro nível a ter em conta, ou conhecimento emocional, que ajuda a diferenciar emoções e a compreender os níveis onde elas se colocam, ou até mesmo como é que transitam de um sentimento para o outro, seja um sentimento simples ou mais complexo. Por último, o controlo reflexivo das emoções que ajuda a promover o crescimento emocional e intelectual do indivíduo, este nível está relacionado com a capacidade de tolerar certas reações emocionais, conseguir geri-las em si e nos outros, interpretá-las e depois saber utilizá-las, seja a saber controlá-las ou a descarregá-las, sendo que o segundo pode ter mais impacto em si e nos outros (Vieira-Santos et.al, 2018).

A IE é a construção de uma nova inteligência que cruza a emoção com a razão, já que, para Goleman (1995) é inadequado conceber a emoção sem inteligência, ou vice-versa. A IE torna os indivíduos mais dotados de ferramentas que os permite olhar para as suas emoções e dos outros, interpretá-las e geri-las. O conhecimento e compreensão dos sentimentos e emoções constrói a autoconsciência e aumentam o desenvolvimento pessoal do indivíduo, aumentando a sua inteligência emocional, fazendo com que os indivíduos se tornem mais maduros emocionalmente, à medida que a IE vai aumentando.

Goleman (1995) define a inteligência emocional em cinco competências básicas: a autoconsciência, a automotivação, o autocontrolo, a empatia e a sociabilidade. As três primeiras estão relacionadas com a autoavaliação que o indivíduo faz das suas próprias emoções, as últimas duas estão relacionadas com as emoções do indivíduos para com o outro e às interações sociais que estabelecem e que asseguram a sua identidade no mundo social. Destas

competências abordadas, a autoconsciência é a mais importante, porque abre caminho às restantes e permite ao indivíduo que perspetive, interprete, distinga e faça a gestão dos seus próprios sentimentos, levando a uma maturidade emocional (Siqueira, Barbosa & Alves, 1999).

Um indivíduo com inteligência emocional está consciente dos seus próprios sentimentos e dos que o rodeiam, contribuindo para a sua saúde mental de forma positiva e para o seu bem-estar, uma vez que, geralmente as pessoas com inteligência emocional elevada são as que harmonizam um ambiente social e deixam os outros a sentir-se melhor, não só estão a ajudá-las a elas próprias, mas também aos outros em dar-lhe algum tipo de estabilidade psicológica. Estes indivíduos percecionam as emoções mais tristes e depreciativas como um meio para atingir um objetivo ou propósito, tendo a noção de que algo positivo lhes espera depois, tendencialmente são pessoas com um *mindset* para a vida mais positivo (Kanesan & Fauzan, 2019; Salovey & Mayer, 1990).

Indivíduos que não têm inteligência emocional, não têm a capacidade de gerir as suas emoções e controlá-las, não significando que não vejam a vida de forma positiva também, embora tenham mais dificuldade em tomar decisões e a planear a sua vida ou a vivê-la de forma que esta os preencha emocionalmente, o que depois pode levar a outros problemas, como por exemplo, a depressão (Salovey & Mayer, 1990).

A inteligência emocional é também imprescindível nas organizações e em contexto de trabalho com outros indivíduos. Aliás, a IE pode ser um grande indicador de desempenho do colaborador, uma vez que o comportamento social em contexto organizacional envolve também a gestão de emoções. Para Goleman (2002), um colaborador que tenha altos níveis de inteligência emocional sabe cativar as pessoas com que colabora, respeitando as suas emoções e gerindo conflitos sociais ou organizacionais, é uma pessoa que aceita e valoriza os outros, tem a capacidade de se colocar no lugar do outro. A IE está intrinsecamente relacionada com o desempenho e inclusão dos colaboradores, principalmente na tomada de decisões e estabelecimento de novas políticas e práticas que façam a diferença na organização (Goleman, 2002).

Segundo Anbarasan e Nikhil (2010) a qualidade do ambiente de trabalho e a sua perceção depende da inteligência emocional de um indivíduo, sendo estes dois construtos relacionados, ou seja, um ambiente de trabalho competitivo com uma elevada diversidade nas forças de trabalho contribui para a crescente necessidade da inteligência emocional. A perceção da qualidade do ambiente de trabalho exige a gestão e regulação de emoções e sentimentos no próprio e nos outros. Qualquer programa que seja abordado pela gestão de recursos humanos de uma organização ao nível da qualidade no ambiente de trabalho e satisfação no trabalho deve

ter em conta a formação da inteligência emocional dos seus colaboradores, para avaliar a conexão emocional do mesmo com o contexto de trabalho e organização (Anbarasan & Nikhil, 2010). O foco na inteligência emocional pode contribuir para a construção de uma vantagem competitiva em relação a outras organizações (Dulewicz & Higgs, 2000).

A inteligência emocional tem um papel muito importante nas organizações na medida em que permite compreender o que está a ser feito relativamente a políticas, procedimentos e tomadas de decisão que estão a ser tidas em conta para promover a inclusão dos colaboradores nas organizações *vs* o que está a realmente a ser visto e a passar para os indivíduos que estão de facto a executá-las (Hanscom, 2022), se existe esta perceção de inclusão ou não.

Diversos autores propuseram a relação direta entre inteligência emocional e o *engagement*, aumentando o bem-estar dos colaboradores e os resultados da organização (Khalili, 2012; Newton et al., 2016). Como visto anteriormente, o modelo JD-R pressupõe que as características do trabalho podem ser divididas em recursos ou exigências profissionais que têm consequências negativas ou positivas, consoante os fatores, no desempenho, *engagement* e compromisso organizacional do colaborador na organização (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

De uma perspetiva do modelo JD-R e o que já se identificou como recursos do trabalho, a inteligência emocional pode ser vista como um recurso profissional a ter em conta neste modelo, uma vez que permite ao colaborador regular os seus próprios sentimentos e avaliar os dos outros em situações que podem ser consideradas de risco e stressantes no ambiente de trabalho, permitindo que tenham um maior nível de *work engagement* e resultados organizacionais (Newton et al., 2016). A inteligência emocional é um recurso pessoal que atua ao nível do indivíduo (Gleason et al., 2020), que é utilizado a nível organizacional interpessoal e na relação social com os outros (Braine & Roodt, 2011), e tem impacto no *work engagement* dos colaboradores.

A inteligência emocional atua como um recurso pessoal que tem um papel importante no *engagement* do indivíduo enquanto colaborador e na interação social com os outros, nomeadamente através de recursos como a felicidade que aumentam a resiliência e a satisfação com a vida do indivíduo, fazendo com que este consiga encarar o trabalho com um *mindset* mais positivo em relação aos outros, como visto anteriormente; a automotivação, ou seja, os indivíduos movem-se por algo mais que recompensas ou fatores externos, é um motivo próprio que lhes permite estar engajados com o seu trabalho e manter-se motivados; a gestão das emoções que permite aos indivíduos gerirem mais facilmente efeitos negativos ou situações que

possam ser mais delicadas de lidar, sendo uma capacidade emocional e psicológica muito valorizada em contexto organizacional e social (Barreiro & Treglown, 2020).

Goleman (1998) fez um estudo com cerca de 500 organizações no mundo onde conclui que os líderes têm elevados níveis de inteligência emocional, e que o sucesso das organizações se deve, em grande parte, aos mesmos. Líderes que são emocionalmente inteligentes têm a capacidade de influenciar os outros de forma positiva, ouvir e respeitar as emoções dos seus colaboradores, olhar para um problema e conseguir solucioná-lo ou tomar a melhor decisão, mas sobretudo, conseguem olhar para situações negativas e torná-las em aprendizagens, seja a nível pessoal ou organizacional, acabando por ser uma inspiração para os que lhe sucedem (Goleman, 2002).

Um nível elevado de IE está tipicamente associado a melhores índices de desempenho e *engagement* não só para o colaborador como líder, como para os que não são líderes, e quem não tem este nível de IE acaba por ser influenciado pelos outros que o têm. Motivar as pessoas no ambiente de trabalho é cada vez mais difícil nos dias de hoje, não só porque o mercado de trabalho está constantemente a evoluir, mas porque os indivíduos têm mais preocupações do que apenas o trabalho, levando a que não façam uma gestão das suas emoções e sentimentos a nível pessoal e profissional, daí a importância da inteligência emocional no contexto organizacional (Ravichandran, Arasu & Kumar, 2011).

As relações interpessoais são também muito importantes para o contexto organizacional, a capacidade que indivíduos emocionalmente inteligentes têm para reconhecer como os outros se sentem ou prever como se podem sentir em várias situações ajuda a promover relações sociais construtivas e de interajuda, este tipo de inteligência é uma vantagem num contexto de comunicação de trabalho entre colaboradores (Jordan & Lawrence, 2009), para além de estas competências ajudarem também na aceitação e valorização das diferenças e similaridades que os indivíduos têm entre si, sendo muito importante quando existem contributos diversos em contexto de trabalho, onde as diferenças podem ter mais ênfase, criando também um sentimento de inclusão e apreciação pelo outro (Davis, 2019).

A IE tem um papel fundamental no estabelecimento das relações entre indivíduos, colaboradores com elevados níveis de inteligência emocional conseguem gerir as suas emoções e interações com colaboradores diversos de forma mais eficaz e, assim, manter uma atitude positiva para com a diversidade. Indivíduos emocionalmente inteligentes têm uma maior capacidade de incluir e compreender o outro em contexto social e organizacional, uma vez que apreciam as diferenças entre si (Kamps & Engelbrecht, 2011).

Assim, a inteligência emocional nas organizações foca-se em ajudar os colaboradores a terem uma vida feliz, produtiva e com propósito, de forma a darem o seu melhor para a organização e as suas interações sociais. A inteligência emocional é um dos meios para ter uma organização onde estes fatores sejam valorizados e postos em prática (Gardenswartz, Cherbosque & Rowe, 2010). Desta forma, indivíduos com traços de inteligência emocional a nível individual e que utilizam estas competências como um recurso no trabalho, e indivíduos que estão envolvidos nas tomadas de decisões, implementação de políticas e práticas, que possibilitam a criação de uma relação de confiança e utilizam estes fatores a nível organizacional como um recurso profissional, experienciam elevados níveis de *work engagement* na organização (Davis, 2019; Mazzetti, et al., 2021; Newton et al., 2016). Assim, propõe-se a seguinte hipótese para a investigação:

Hipótese 3: A Inteligência Emocional dos indivíduos modera a relação entre a Perceção de Inclusão e o *Work Engagement*, de tal forma que a relação entre a Perceção de Inclusão e o *Work Engagement* é mais forte para colaboradores que têm elevados níveis de Inteligência Emocional.

Tendo em conta as hipóteses consideradas, apresenta-se o modelo conceptual de investigação (Figura 1.1) que representa todas as variáveis e as suas possíveis relações, de forma a compreender o objetivo deste estudo.

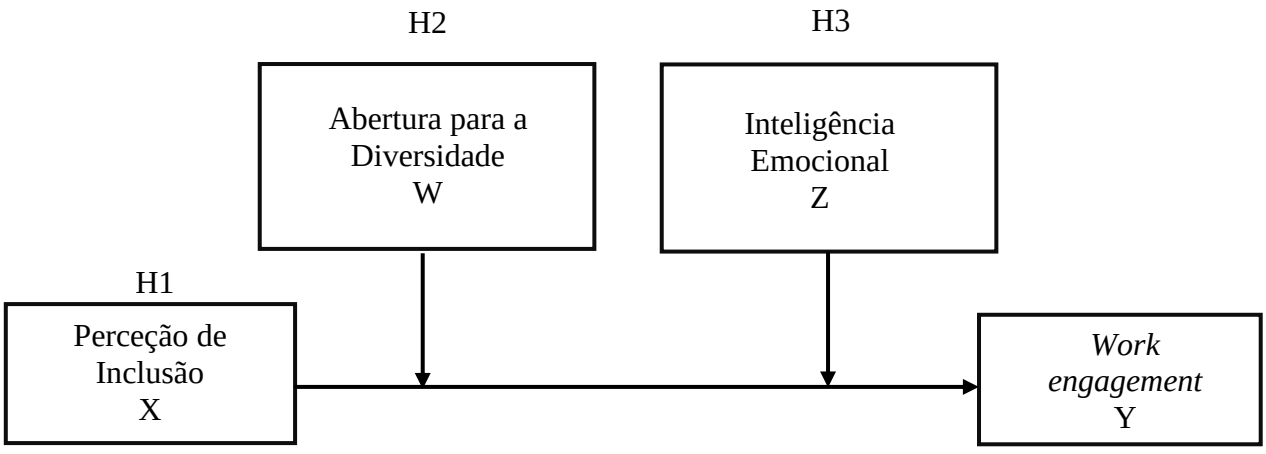


Figura 1.1 - Modelo Conceptual de Investigação

CAPÍTULO 2
Metodologia

Método

De forma a compreender a influência da inclusão dos colaboradores no *work engagement* dentro das organizações, segundo o papel mediador da abertura para a diversidade e da inteligência emocional, enquanto variáveis independentes, foi realizado um estudo correlacional com o objetivo de analisar as relações entre as diversas variáveis em estudo. No processo de recolha de dados foi utilizada uma metodologia quantitativa com recurso a questionário *online*, de modo a obter uma amostra o mais alargada e diversa possível. A metodologia aplicada é a mais adequada e pretende ser um condutor para a validação das hipóteses identificadas anteriormente (Proetti, 2018).

Procedimento

A recolha de dados teve como base um questionário *online* com recurso à plataforma *Qualtrics* e ocorreu durante o período de julho a setembro de 2022. O instrumento foi partilhado com os participantes através das redes sociais nomeadamente LinkedIn, Facebook e WhatsApp, por forma a chegar ao maior número de pessoas possível; e também através da partilha na rede de contactos pessoais.

Para a construção do questionário (anexo A) foram utilizadas as variáveis em estudo, nomeadamente a inteligência emocional, a perceção de inclusão, o *work engagement* e a abertura para a diversidade. Fez ainda parte do questionário variáveis sociodemográficas como o género, idade, nacionalidade, nível de educação, setor de atividade da organização a que pertencia o participante, tipo de organização, antiguidade, dimensão organizacional, se a organização era portuguesa e se o participante exercia um cargo de chefia.

Antes de iniciar o questionário, foi dado a conhecer aos participantes o objetivo do estudo e a informação necessária para que pudessem dar o seu consentimento para a participação no mesmo e tratamento dos respetivos dados disponibilizados, sendo que a participação era totalmente voluntária, garantindo o anonimato do indivíduo e a confidencialidade das respostas dadas. Depois de finalizada a recolha dos dados, recorreu-se ao programa estatístico IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows *software* versão 27.0) para o tratamento e análise dos mesmos.

Amostra

De forma a poderem participar na investigação, os indivíduos tinham de ser maiores de idade e estarem a trabalhar numa organização há, pelo menos, 3 meses, sendo assim utilizada uma amostra de conveniência que conta com a participação de colaboradores de diferentes organizações.

Inicialmente foram registados 300 acessos ao questionário no *Qualtrics*, mas após uma seleção de respostas que não eram relevantes para o estudo por estarem incompletas e não abrangerem algumas das variáveis mais importantes a analisar, a amostra total é constituída por 200 participantes (n = 200).

Relativamente aos dados sociodemográficos, a idade dos indivíduos varia entre 22 e 69 anos (*M* = 37,61; *DP* = 13,54), sendo que 119 participantes (59,50%) se identificam com o género feminino e 81 (40,50%) com o género masculino. Da amostra 98,00% é de nacionalidade portuguesa, com quatro indivíduos de nacionalidade brasileira (n=200). Segundo a recolha de dados, no que diz respeito ao nível de educação dos inquiridos, apenas 4,50% tem o ensino básico (9º ano ou inferior), 20,50% o ensino secundário correspondente ao 12º ano e a maioria com 75,00%, o ensino superior.

Relativamente à organização em que estão inseridos, o setor de atividade com maior representatividade é o de "consultoria, informática e atividades científicas" com 23,00%, 19,00% em "saúde e apoio social" e 17,50% de "comércio e vendas". A maioria dos indivíduos pertence a uma organização privada com 77,00%, 19,50% pertencem a uma organização pública e 3,50%, a minoria, a uma organização sem fins lucrativos. Da amostra em estudo, 62,50% dos indivíduos trabalha numa "grande empresa: mais de 250 colaboradores", constituindo a maioria dos participantes, 13,00% e 15,00% trabalham numa "média empresa: até 250 colaboradores" e "pequena empresa: até 50 colaboradores", respetivamente, e ainda a minoria dos inquiridos, 9,50%, trabalha numa "micro empresa: até 10 colaboradores". Dos 200 participantes, 169 (84,50%) trabalham numa organização portuguesa e os restantes 15,50% não, sendo que, 4,00% pertencem a uma organização francesa, 3,00% a uma organização alemã, 2,50% a uma organização espanhola, 1,50% suíça, 1,00% americana, e os restantes a uma organização angolana, dinamarquesa, holandesa, indiana, inglesa, irlandesa e italiana.

Quanto à situação dos inquiridos na organização, a maioria, 35,50% trabalha na organização entre "1 – 5 anos" e a minoria de 3,00% têm entre os "16 – 20 anos" de antiguidade na empresa, sendo que a média de tempo na organização é de 2,93 anos (*DP* = 1,99) e a antiguidade varia entre "menos de 1 ano" e "mais de 25 anos". Da amostra em estudo, 150 participantes (75,00%) não exercem um cargo de chefia dentro da organização.

Instrumentos

O questionário elaborado na plataforma *Qualtrics* avalia cinco dimensões. Depois de feita a introdução ao estudo, incluindo o pedido de consentimento, é primeiramente apresentada a escala de inteligência emocional e, de seguida, a escala da perceção de inclusão, depois a escala da abertura para a diversidade e a escala do *work engagement*, para finalizar o questionário foram apresentadas as questões sociodemográficas. No presente estudo sempre que as escalas são compostas por subescalas optou-se por tratá-las como variáveis unidimensionais, com o objetivo de analisar a escala como um todo para o indivíduo.

Inteligência Emocional

A inteligência emocional dos indivíduos foi medida através da escala WLEIS *(Wong and Law Emotional Intelligence Scale)* desenvolvida por Davies et al. (1998) e adaptada por Law et al. (2004), traduzida para português e validada por Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011). Esta escala é composta por um total de dezasseis itens avaliados numa escala de Likert de cinco pontos, que varia entre (1) "Discordo Totalmente" e (5) "Concordo Totalmente", sendo que foram tidos em conta para análise apenas quinze itens do total.

O instrumento é composto por quatro subescalas, correspondentes às dimensões que compõem a inteligência emocional: a subescala de auto avaliação emocional (e.g., "Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos."), a avaliação emocional dos outros (e.g., "Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros."), a regulação das emoções (e.g., "Consigo controlar bem as minhas emoções.") e a subescala de utilização das emoções (e.g., "Sou uma pessoa que se automotiva.") (Wong & Law, 2002). A escala demonstrou ter boa consistência interna (α = .87).

Perceção de Inclusão

De forma a avaliar a perceção de inclusão dos colaboradores na organização a que pertencem, tal como as práticas e políticas que são aplicadas, foi utilizada a *Inclusion Scale* desenvolvida por Downey et al. (2015), adaptada a partir da escala proposta por Roberson (2006) e validada em Portugal por Jerónimo et al. (2022). O instrumento é constituído por dez itens (e.g., "Sinto que os outros valorizam o meu contributo."; "Na minha organização as pessoas são aceites pelo que são, independentemente das suas características") respondidos numa escala de Likert de cinco pontos, que varia entre (1) "Discordo Totalmente" e (5) "Concordo Totalmente". A escala demonstrou uma boa consistência interna (α = .83).

Abertura para a Diversidade

A diversidade, ou a perceção da abertura individual para a diversidade, foi medida através da escala M-GUDS (*Miville-Guzman Universality Diversity Scale*) introduzida por Miville et al. (1999) que estuda as atitudes de um indivíduo em relação à diversidade, com base em aspetos universais culturais que juntam as pessoas em interações sociais e permitem compreender se os indivíduos se sentem confortáveis com pessoas diferentes ou similares a si próprio (e.g., "Tenho interesse em aprender sobre as diversas culturas que existem no mundo."). A escala M-GUDS original é constituída por quarenta e cinco itens, mas para o estudo em causa foi utilizada a M-GUDS-S (*Miville-Guzman Universality Diversity Scale – Short*), ou seja, uma versão mais reduzida da escala original proposta por Fuertes et al. (2000), com apenas quinze itens, sendo que, cinco dos itens da escala original foram revertidos para a análise dos dados (Fuertes et al., 2000) e dois excluídos da análise por resultarem numa redução do alfa de Cronbach. Esta escala em versão reduzida apresentou para os autores mais vantagens do que a escala original, não só por ser mais fácil de utilizar, mas porque mede com mais clareza determinados construtos da diversidade e da relação dos indivíduos com o diverso (Hanashiro & Albuquerque, 2017). Neste sentido, a escala foi estudada e traduzida para português por Hanashiro e Albuquerque (2017). O instrumento foi avaliado numa escala de Likert que varia entre (1) " Discordo Totalmente" e (6) "Concordo Totalmente". Na amostra de estudo, a escala demonstrou ter boa consistência interna (α = .81).

Work Engagement

O *Work Engagement* foi avaliado através da escala de Schaufeli e Bakker (2003), *Utrecht Work Engagement Scale short version* (UWES-9) e mede de que forma os colaboradores demonstram uma atitude positiva relativamente ao trabalho. Esta versão reduzida é composta por nove itens que estão divididos em três construtos: o vigor (e.g., "No meu trabalho sinto-me com força e vigor."), a dedicação (e.g., "Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.") e a absorção (e.g., "O meu trabalho inspira-me."), e todos os itens foram utilizados na análise da variável. Assim, o instrumento traduzido e estudado em português por Sinval et al. (2018), foi medido numa escala de resposta de Likert de sete pontos que variam entre (1) "Nunca" e (7) "Sempre", apresentando uma excelente consistência interna (α = .93).

Variável de controlo

Tal como visto anteriormente e em estudos relacionados com os tópicos, está provado que a idade do indivíduo na organização, como apresentam os dados sociodemográficos e a literatura, pode influenciar os níveis de *work engagement* dos mesmos na organização (Bedarkar & Pandita, 2014; Kim & Kang, 2017). A idade foi utilizada como variável de controlo na análise dos dados dos questionários, sendo que, foi medida em resposta aberta e utilizada posteriormente em SPSS como uma variável contínua.

Estratégia da análise de dados

Uma vez recolhida a amostra e selecionados os questionários que cumpriam todos os requisitos, dando um total de 200 respostas, como visto anteriormente, foi realizado através do IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versão 27.0) a caracterização da amostra a partir dos dados sociodemográficos e, nos instrumentos, foi feita a análise das variáveis através do método de análise de componentes principais (ACP), que permitiu identificar os itens das variáveis que demonstrariam ter maior eficácia na análise, com a menor perda de dados e informação possível (Hongyu et. al., 2016). Depois de utilizado este método foi possível verificar a consistência interna, através da análise de confiabilidade, e as correlações existentes entre as variáveis.

De modo a verificar as hipóteses identificadas no estudo, foi instalado um *plug-in* ao SPSS que permitiu utilizar uma ferramenta implementada por Hayes (2018) e associar ao método apresentado o modelo 2 do *Process*, que permite analisar a relação entre as variáveis, com recurso a duas variáveis moderadoras independentes, como demonstra o modelo conceptual de investigação e, assim, testar as hipóteses apresentadas no estudo.

CAPÍTULO 3

Resultados

Análise Descritiva e Correlações entre as Variáveis

No quadro 3.1 apresenta-se a análise descritiva das variáveis em estudo, ou seja, as médias, desvios-padrão e correlações de Pearson, incluindo a variável de controlo. Relativamente à matriz de médias, é possível observar que as médias de todas as variáveis são consideravelmente altas, sobretudo a média da abertura para a diversidade (M = 4,99; DP = 0,53), tendo em conta que a escala do instrumento varia entre (1) e (6), mínimo e máximo respetivamente, a média mais baixa é a do *work engagement* (M = 4,99; DP = 1,15), uma vez que o mínimo na escala do instrumento é (1) e o máximo (7). Os desvios-padrão apresentaram valores muito baixos, sobretudo nas variáveis moderadoras, revelando pouca variabilidade nas respostas dos participantes.

Relativamente às correlações entre as variáveis, todas as variáveis estão positivamente correlacionadas. Existem duas correlações que demonstram ser positivas e estatisticamente significativas entre as variáveis perceção de inclusão e *work engagement* (r = 0,50; p < 0,01) e entre a inteligência emocional e o *work engagement* (r = 0,42; p < 0,01).

A variável de controlo apresenta correlações positivas entre todas as restantes variáveis, com maior destaque para a sua relação com o *work engagement* (r = 0,29; p < 0,01) e com a inteligência emocional (r = 0,41; p < 0,01), sendo esta última relação significativa. Desta forma, quanto mais idade um indivíduo tem, maiores os seus níveis de inteligência emocional, indicando que a maturidade é muito importante para alcançar elevados níveis de inteligência emocional.

Tabela 3.1 - Estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis em estudo

	M	**DP**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Idade	37,54	13,55				
2. Inteligência Emocional	3,94	0,54	0,41**			
3. Abertura para a Diversidade	4,99	0,53	0,05	0,11		
4. Perceção de Inclusão	3,85	0,66	0,05	0,27**	0,09	
5. *Work Engagement*	4,99	1,15	0,29**	0,42**	0,15*	0,50**

Nota: N = 200; M = Média; DP = Desvio-padrão; $^{*}p$ < 0,05, $^{**}p$ < 0,01.

Teste das Hipóteses

Os quadros 3.2 e 3.3 apresentam os resultados da análise das variáveis moderadoras independentes na relação entre a perceção de inclusão e o *work engagement*, esta moderação foi testada recorrendo ao Modelo 2 do *Process* Macro de Hayes (2018), como visto anteriormente. Analisando primeiramente os dois quadros nas relações que têm em comum, os resultados sugerem que existe um efeito direto e significativo entre a variável dependente e a variável independente, ou seja, da perceção de inclusão dos colaboradores nos seus níveis de *work engagement* (B = 0,72; t(193) =6,59; p < 0,01), confirmado pelo intervalo de significância analisado a 5% para todas as variáveis [0,51;0,94], suportando assim a Hipótese 1 do modelo conceptual, que demonstra que a perceção de inclusão dos colaboradores influencia positivamente os seus níveis de *work engagement*. O mesmo acontece para a variável de controlo, idade, que apresenta uma relação significativa com a variável dependente *work engagement* (B = 0,02; t(193) = 2,93; p < 0,01), verificado pelo intervalo de confiança [0,00;0,03].

Resultados para a variável moderadora Abertura para a Diversidade

No quadro 3.2 analisa-se os resultados de uma das variáveis moderadoras do estudo, a abertura para a diversidade, na sua relação entre a perceção de inclusão e o w*ork engagement*. É possível verificar que existe uma relação não significativa no efeito direto da variável moderadora na variável dependente (B = 0,16; t(193) = 1,53; p < 0,01), ou seja, a abertura para a diversidade dos indivíduos não tem qualquer efeito nos níveis de *work engagement* dos colaboradores, confirmado pela falta de significância no intervalo de confiança [-0,05;0,36]. Os resultados mostram ainda que a abertura para a diversidade não modera a relação entre a perceção de inclusão e o *work engagement*, não suportando a Hipótese 2 do modelo conceptual de investigação (B = 0,21; t(193) = 1,37; p < 0,01; 95% IC [-0,09;0,51]).

Tabela 3.2 - Coeficientes da análise de moderação da Abertura para a Diversidade na relação entre a Perceção de Inclusão e o *Work Engagement*

Variável	*Work Engagement*				
	B	EP	*t*	*p*	95% IC
Efeito Direto					
Perceção de Inclusão	0,72	0,11	6,59	0,00	0,51 ; 0,94
Abertura para a Diversidade	0,16	0,10	1,53	0,13	-0,05 ; 0,36
Interação					
Perceção de Inclusão x Abertura para a Diversidade	0,21	0,15	1,37	0,17	-0,09 ; 0,51
Variável de controlo					
Idade	0,02	0,01	2,93	0,00	0,00 ; 0,03
R^2 ajustado: 0,38 **F**: 6,193					

Nota: N = 200; EP = Erro Padrão; IC = intervalo de confiança; $p < 0,01$.

Resultados para a variável moderadora Inteligência Emocional

Segundo o quadro 3.3 relativo à outra variável moderadora independente do modelo conceptual de investigação, é possível verificar que a inteligência emocional dos indivíduos tem um efeito direto significativo na variável dependente, os níveis de *work engagement* dos colaboradores, ($B = 0,48$; $t(193) = 3,04$; $p < 0,01$), comprovado pelo intervalo de confiança [0,17;0,80], o que mostra que quanto mais inteligência emocional um indivíduo tem, maior o seu nível de *work engagement* na organização. No entanto, embora esta relação seja positiva e interessante para o estudo, não existe uma relação significativa da variável moderadora, inteligência emocional, na sua relação com a perceção de inclusão e o *work engagement* ($B = 0,10$; $t(193) = 0,40$; $p < 0,01$; 95% IC [-0,41;0,62]), fazendo com que a Hipótese 3 do modelo conceptual não seja suportada.

Tabela 3.3 - Coeficientes da análise de moderação da Inteligência Emocional na relação entre a Perceção de Inclusão e o *Work Engagement*

Variável	*Work Engagement*				
	B	EP	*t*	*p*	95% IC
Efeito Direto					
Perceção de Inclusão	0,72	0,11	6,59	0,00	0,51 ; 0,94
Inteligência Emocional	0,48	0,16	3,04	0,00	0,17 ; 0,80
Interação					
Perceção de Inclusão x Inteligência Emocional	0,10	0,26	0,40	0,69	-0,41 ; 0,62
Variável de controlo					
Idade	0,02	0,01	2,93	0,00	0,00 ; 0,03
R^2 ajustado: 0,38 **F**: 6,193					

Nota: N = 200; EP = Erro Padrão; IC = intervalo de confiança; $p < 0,01$.

CAPÍTULO 4
Discussão

O presente estudo procurou perceber a relação entre a perceção de inclusão dos colaboradores nas organizações e o *work engagement*, segundo o papel mediador da abertura para a diversidade dos indivíduos e os seus níveis de inteligência emocional.

Pretendeu-se primeiramente perceber se o facto dos indivíduos estarem envolvidos e incluídos numa organização influencia o seu desempenho e *engagement* no ambiente de trabalho, e se estas variáveis têm uma relação significativa que, quando um indivíduo se sente incluído no seu ambiente de trabalho experiencia, consequentemente, mais *work engagement*. Esta relação deu origem à Hipótese 1 da investigação que, como previsto, foi corroborada, sugerindo que a perceção de inclusão dos colaboradores influencia positivamente os seus níveis de *work engagement.* Segundo Shore et al. (2011), a sensação de envolvimento e pertença de um colaborador no ambiente de trabalho e organização cria por si só uma cultura de inclusão, seja na interação com outros indivíduos e partilha de perspetivas e experiências (Ferdman, 2013; Miller, 1998), pela integração dos colaboradores na tomada de decisões e implementação de práticas e políticas para a organização (Davidson & Ferdman, 2011; Roberson, 2006), ou até mesmo pela sensação de autenticidade que cria no indivíduo e lhe dá espaço para ser ele próprio, valorizando o seu contributo e interação com os outros (Roberson, 2006). Estas são práticas que se desenvolvem em ambiente organizacional e que desencadeiam no colaborador uma sensação de pertença e integração na organização (Hayes, 2002), aumentando, desta forma, o seu nível de *work engagement* (Henriques & Carvalho, 2022).

O *work engagement* é muito importante para a competitividade das organizações, pois significa que os seus colaboradores estão envolvidos com a mesma e se criam, a nível organizacional, as práticas e condições para que isso aconteça e se desenvolva nos indivíduos, sendo essencial para o sucesso individual e organizacional (Berdarkar & Pandita, 2014). Segundo o modelo JD-R (Demerouti et al., 2001), o *work engagement* é considerado uma das dimensões do bem-estar e um dos precedentes das exigências ou recursos que se criam no ambiente de trabalho. A perceção de inclusão foi considerada um dos recursos neste modelo, uma vez que está presente a nível organizacional, do próprio trabalho em si e envolvimento com a organização, e no desempenho das funções e tarefas (Braine & Roodt, 2011; Innstrand & Grodal, 2021; Mazzetti et al., 2021). Assim, a perceção de inclusão, como um recurso profissional, atua como um antecedente de maiores níveis de *engagement* dos colaboradores e permite que estes experienciem resultados como a felicidade no ambiente de trabalho,

satisfação, envolvimento, comprometimento organizacional e que partilhem desses sentimentos (Bakker & Demerouti, 2006; Kwon & Kim, 2020; Pleasant, 2017). Os resultados do presente estudo permitiram confirmar esta linha de raciocínio ao suportar a Hipótese 1 e demonstrando que é importante a inclusão e envolvimento dos colaboradores na organização para o aumento dos seus níveis de *engagement* e bem-estar no ambiente de trabalho.

Ainda antes de analisar o efeito das variáveis moderadoras independentes na sua relação com a perceção de inclusão dos colaboradores e os níveis de *work engagement*, é importante destacar o efeito direto da inteligência emocional no *work engagement*. Apesar de não ser uma hipótese em estudo, a inteligência emocional mostrou resultados significativos no efeito direto com a variável dependente, evidenciando que quanto mais elevados os níveis de inteligência emocional dos indivíduos, mais envolvidos e engajados estes ficam com o seu trabalho e ambiente de trabalho. A inteligência emocional é a capacidade que o indivíduo tem em olhar para as suas próprias emoções e sentimentos, interpretá-las e saber geri-las da melhor forma, não só a nível individual, mas também para com o outro (Goleman, 2002; Salovey & Mayer, 1990). Segundo a literatura, indivíduos com traços de inteligência emocional têm autoconsciência, automotivação, autocontrolo, empatia e sociabilidade (Goleman, 1995), e utilizam estas competências no ambiente de trabalho, fazendo com que exista um maior envolvimento dos indivíduos e uma sensação de bem-estar dentro do mesmo.

Os resultados obtidos na investigação evidenciam o que foi pressuposto no modelo JD-R presente na literatura, a inteligência emocional é considerada um recurso no trabalho antecedente ao *engagement* (Gleason et al., 2020), identificada como um recurso pessoal que o indivíduo utiliza para aumentar o seu nível de bem-estar e produtividade na organização e, apresentar assim, elevados níveis de *work engagement* (Barreiro & Treglown, 2020; Newton et al., 2016). Dado os resultados e a literatura, a inteligência emocional deve ser um traço a desenvolver nos indivíduos por parte das organizações, uma vez que se traduz em bem-estar, bons resultados, competitividade e compromisso organizacional (Anbarasan & Nikhil, 2010; Dulewicz & Higgs, 2000). A inteligência emocional vai cada vez mais ser uma exigência das organizações nos seus colaboradores à medida que os anos passam e o mundo vai evoluindo, sendo o papel da gestão de recursos humanos no desenvolvimento desta competência fundamental para a produtividade das organizações (Irimie & IRIMIE, 2010). A formação dos colaboradores no desenvolvimento destas características, sejam elas ao nível emocional, na gestão de stress ou do tempo, são várias as formas de desenvolver os indivíduos ao nível da inteligência emocional que lhes permita ser mais eficientes e produtivos no seu ambiente de trabalho (Anbarasan & Nikhil, 2010; Dâmbean & Gabor, 2021).

No seguimento da análise da variável moderadora inteligência emocional, os resultados empíricos evidenciam que não existe moderação da inteligência emocional na relação entre a perceção de inclusão e o *work engagement*, logo a Hipótese 3 do modelo conceptual de investigação não é sustentada. Sugere-se, desta forma, que, independentemente dos níveis de inteligência emocional do indivíduo, a perceção de inclusão é importante para o *work engagement*. A inteligência emocional é um traço individual característico do indivíduo (Salovey & Mayer, 1990; Vieira-Santos et.al, 2018), de tal forma que, indivíduos cujos níveis de inteligência emocional são mais elevados, ou seja, estão mais atentos às suas emoções e às dos outros, inclusive sabem interpretá-las e geri-las da melhor forma, e que, ao mesmo tempo, fazem parte de uma organização que os inclua, valorize e envolva nas diversas tomadas de decisão, vão então experienciar mais *work engagement*, como perceciona o modelo JD-R (Braine & Roodt, 2011; Gleason et al., 2020; Innstrand & Grodal, 2021; Mazzetti et al., 2021). Por outro lado, indivíduos cuja inteligência emocional é mais baixa e têm menor capacidade de interpretar, gerir e controlar as suas emoções em diversos contextos (Salovey & Mayer, 1990), sentirem-se aceites e envolvidos na organização pode não ser tão importante, uma vez que experienciam *work engagement* à mesma, que parte do pressuposto da Hipótese 3, uma vez que esta não é suportada pela análise feita aos resultados da investigação.

A literatura e os resultados do presente estudo comprovam que a inteligência emocional é um traço e recurso profissional que explica, individualmente, o *engagement* no ambiente de trabalho (Barreiro & Treglown, 2020; Gleason et al., 2020; Newton et al., 2016). No entanto, se as organizações se focarem em implementar práticas e políticas, individuais e organizacionais, que façam os colaboradores sentirem-se envolvidos e incluídos na organização, independentemente de terem elevados níveis de inteligência emocional, irão sempre experienciar *work engagement* e desenvolver competitividade, bem-estar e compromisso organizacional.

A Hipótese 2 que propõe a moderação da abertura para a diversidade na relação entre a perceção de inclusão e o *work engagement* não foi suportada, segundo os resultados presentes na investigação. Desta forma, independentemente de os indivíduos demonstrarem ter abertura individual para a diversidade, a perceção de inclusão do colaborador é sempre importante para o mesmo experienciar *work engagement*. Tal como a inteligência emocional, a abertura para a diversidade é um traço muito característico e próprio do indivíduo, que pertence à sua vida pessoal, enquanto a perceção de inclusão é um traço que, embora se sinta também a nível individual, depende do contexto em organização, atuando no seu domínio profissional.

A perspetiva de *spillover* aprofundada por Lambert (1990) sugere que a experiência de um indivíduo na sua esfera pessoal afeta a sua experiência na esfera profissional, ou seja, existe um transporte de emoções, comportamentos, atitudes e competências do domínio pessoal da vida de um indivíduo para o domínio profissional e vice-versa, sendo que este pode ter um efeito positivo ou negativo. O *spillover* negativo pressupõe que, quanto maior for a acumulação de papéis, maior é o risco de incompatibilidade entre as duas esferas e maior será o conflito e a tensão experienciados (Voydanoff, 2002, cit. em Matias & Fontaine, 2012). Assim, o desempenho de um dos papéis da esfera pessoal na esfera profissional, ou vice-versa, tem um contágio negativo e, por isso, gera-se conflito entre os mesmos; o *spillover* positivo argumenta que as experiências dos indivíduos vividas numa das esferas têm um contágio positivo na outra através da partilha de oportunidades e recursos que podem até ajudar a lidar com as exigências dos papéis que desempenham, permitindo que o indivíduo se desenvolva e tire um melhor proveito das duas esferas como um todo (Matias & Fontaine, 2012).

A abertura individual para a diversidade atua num dos domínios da vida pessoal, uma vez que é medida consoante o nível de conforto dos indivíduos e abertura para lidarem pessoalmente com pessoas diferentes de si próprios em contexto relacional e social, enquanto a perceção de inclusão atua numa esfera profissional, onde é importante para o indivíduo estar envolvido e incluído na sua organização. Segundo a teoria de *spillover* estas duas esferas podem relacionar-se de forma positiva e negativa, sendo que, conforme os resultados demonstram e não existindo moderação da abertura para a diversidade, não existe transferência de emoções e experiências no facto do indivíduo demonstrar ter uma maior abertura para a diversidade que lhe permita usar isso como recurso na sua perceção de inclusão como colaborador, sendo que o mesmo experiencia sempre *work engagement*. Assim, é como se os indivíduos olhassem para os dois domínios de forma independente e segregada.

A teoria da segmentação (Edwards & Rothbard, 2000) permite olhar para as duas esferas, vida pessoal e profissional, como distintas e independentes, ou seja, o indivíduo experiencia as duas, mas existe um efeito de contágio e consegue fazer a separação do que acontece na vida pessoal e profissional. Assim, segundo os autores estas dimensões estão separadas fisicamente e psicologicamente. Seguindo a mesma linha de raciocínio para a teoria do *spillover*, a abertura para a diversidade é um construto pertencente à vida pessoal do indivíduo e um traço do próprio, e a perceção de inclusão está relacionada com a sua vida profissional e a forma como este está envolvido na organização, de tal forma que, independentemente do que acontece na vida pessoal, se na vida profissional a organização incluir e envolver o indivíduo, então este vai experienciar *work engagement*.

Neste sentido, é percetível que a abertura para a diversidade, como um domínio da vida pessoal e um traço individual, não modere a relação entre a perceção de inclusão e o *work engagement* como era esperado ao início. Embora a inteligência emocional tenha demonstrado um efeito direto no *work engagement,* esta também não moderou a relação entre a perceção de inclusão do colaborador na organização e o *work engagement*. Desta forma, a relação entre a variável independente e a variável dependente é tão importante, como esperado e comprovado na Hipótese 1, que, independentemente de os indivíduos terem uma maior abertura para a diversidade ou elevados níveis de inteligência emocional, a relação entre a perceção de inclusão e o *work engagement* existe sempre e é significativa.

Implicações Teóricas e Práticas

A nível teórico, os resultados da presente investigação são mais uma contributo para a literatura sobre a importância da perceção de inclusão dos colaboradores nas organizações e o seu impacto nos níveis de *work engagement*, considerando duas moderadoras independentes: a capacidade de abertura para a diversidade e os traços de inteligência emocional dos indivíduos. A forma como a perceção de inclusão dos colaboradores acerca da forma como se colocam no seu trabalho e na organização é importante para os seus níveis de bem-estar e produtividade organizacional é um contributo relevante para a literatura, principalmente para a inclusão do ponto de vista individual e não apenas organizacional ou relacionada com tópicos da diversidade. Esta investigação é também importante para a compreensão das variáveis em estudo e da relação entre as mesmas, principalmente para a inteligência emocional que mostrou também ter um efeito direto nos níveis de *engagement* dos indivíduos no ambiente de trabalho.

A nível prático, em primeiro lugar, é preciso destacar a importância da perceção de inclusão dos colaboradores para o *work engagement* e para as organizações, sendo a única Hipótese do estudo comprovada e que absorveu a importância das restantes variáveis. O sentimento de inclusão, envolvimento, partilha, valorização e aceitação dos colaboradores são elementos que devem ser tidos em conta e aprofundados pelas organizações, através das suas práticas de recursos humanos, de forma que os indivíduos atinjam elevados níveis de motivação, bem-estar, desempenho, compromisso e satisfação no ambiente de trabalho, traduzindo-se em *work engagement* e, assim, competitividade e produtividade para as organizações (Ferdman, 2013; Hayes, 2002; Henriques & Carvalho, 2022; Innstrand & Grodal, 2021; Shore et al., 2011).

Deste modo, é importante para a gestão de recursos humanos das organizações desenharem e implementarem práticas que envolvam ainda mais os indivíduos nas organizações, práticas estas que, no contexto organizacional de hoje, vão para além do recrutamento e seleção, das

oportunidades que se criam internamente ou de uma boa relação com os colegas e equipa. É importante incluir e envolver os colaboradores nos processos e tomadas de decisão que têm impacto em todo o negócio, incorporando e valorizando todas as opiniões que são dadas. Assim sendo, a gestão de recursos humanos é um intermediário para a agilização destas práticas, nunca pondo de parte as restantes que são consideradas como tradicionais (Downey et al., 2015).

Embora os resultados empíricos não tenham evidenciado relevância estatística para a variável inteligência emocional na sua moderação com a perceção de inclusão e o *work engagement*, esta demonstrou ter um efeito direto no *engagement* dos colaboradores. A perceção de inclusão e a inteligência emocional mostraram ser dois antecedentes do *engagement* no ambiente de trabalho (Barreiro & Treglown, 2020; Gleason et al., 2020; Innstrand & Grodal, 2021; Mazzetti, et al., 2021) e foram também as variáveis com maior relevância estatística nos resultados apresentados. É importante que a gestão de recursos humanos das organizações desenvolva procedimentos que permita formar os indivíduos em inteligência emocional, seja *on the job*, como por exemplo, através da liderança pelo exemplo ou da própria utilização das emoções para resolver situações profissionais, mas também pela consciencialização e foco na saúde mental dos colaboradores, dotá-los da importância que é serem indivíduos emocionalmente inteligentes, tanto a nível organizacional, como pessoal. Assim, maiores os níveis de *work engagement* dos colaboradores e mais vantagens para a organização (Davis, 2019; Newton et al., 2016; Ravichandran, Arasu & Kumar, 2011).

Apesar de não se verificar um resultado significativo da moderação da abertura para a diversidade na relação entre a perceção de inclusão e o *work engagement*, a presente investigação permite interpretar a relação entre as variáveis do ponto de vista do indivíduo social e organizacional, tendo em conta que este era um *gap* que existia na literatura. Desta forma, foi possível perceber que os indivíduos têm vários domínios na sua vida e estes podem contagiar-se, de forma positiva ou negativa, ou simplesmente não estar associados e funcionarem como esferas independentes. É assim que a capacidade de abertura para a diversidade como traço individual do indivíduo não se relaciona com o facto deste se sentir incluído ou não e ser uma moderadora potencial de aumentar os níveis de *work engagement*, mostrando que, independentemente da moderação, a perceção de inclusão dos colaboradores é sempre importante na explicação dos seus níveis de *work engagement* nas organizações.

Limitações e Sugestões para investigação futura

O estudo realizado apresenta algumas limitações que devem ser tidas em conta, nomeadamente no número e características da amostra. Primeiro, embora a natureza de uma amostra de

conveniência seja o método mais simples para o tipo de investigação feita, não é representativa de uma população. As características da amostra podem também não ter a diversidade desejada, uma vez que a maior parte dos participantes é do género feminino, tem nacionalidade portuguesa e o ensino superior, ou seja, grande parte dos participantes pertence a um grupo maioritário, pelo que poderá existir uma menor probabilidade de terem experienciado discriminação no trabalho e não se sentirem incluídos na organização. Sendo este um estudo com uma variável de abertura para a diversidade e inclusão nas organizações, seria interessante reaplicar o questionário numa amostra mais diversa, com um maior número de participantes e uma maior diversidade nas perguntas sociodemográficas.

Relativamente à metodologia, seria interessante ter utilizado outra escala no instrumento de abertura para a diversidade dos indivíduos, uma vez que a escala utilizada (*Miville-Guzman Universality Diversity Scale – Short*), em versão curta, aborda mais questões relacionadas com a diversidade étnica e a perceção dos indivíduos em contextos culturais diferentes. No entanto, a escala mostrou-se pouco diversa nos itens e, como foi estudado, a diversidade tem diversos construtos que podem e devem ser medidos (Klein & Harrison, 2007; Williams & O'Reilly, 1998), em estudos futuros poderá ser utilizada a escala original M-GUDS, ou seja, a versão mais extensa, de forma a medir a abertura individual para a diversidade a um nível mais alargado e mais diverso nos seus itens.

Para investigações futuras seria interessante considerar a intenção de *turnover* como variável dependente no estudo, uma vez que é uma consequência da exclusão, ou seja, dos indivíduos que não estão envolvidos e integrados na organização (Robbins, 2015) e, de igual forma, medir o papel moderador da abertura individual para a diversidade e os traços de inteligência emocional dos indivíduos nesta relação. Para além disso, uma vez que a literatura demonstra a importância do papel da chefia no aumento da perceção de inclusão e *engagement* do colaborador, seria interessante introduzir como variável no modelo e compreender a influência deste papel na relação entre a perceção de inclusão e o *work engagement*, se estes indivíduos têm uma maior abertura para a diversidade e altos níveis de inteligência emocional e como é que esses resultados podem impactar o resto do estudo.

Conclusão

Este estudo procurou perceber, primeiramente, a relação entre a perceção de inclusão do colaborador na organização e os seus níveis de *work engagement*, e depois compreender a moderação independente de duas variáveis, a abertura para a diversidade e a inteligência emocional, nesta relação.

Concluiu-se que, a perceção de inclusão dos colaboradores na organização tem, como esperado, impacto e é relevante para explicar os níveis de *work engagement* dos colaboradores, tal como a inteligência emocional, que demonstrou ter um efeito direto no *engagement* organizacional. Demonstrou-se que, independentemente de um colaborador ter abertura para a diversidade e elevados níveis de inteligência emocional, a perceção de inclusão é importante para os níveis de *work engagement* dos colaboradores nas organizações.

Para as organizações conseguirem criar vantagem competitiva no mercado de trabalho e melhorarem a sua imagem e mensagem que querem passar, é importante envolver e aproximar os colaboradores, de forma que estes se sintam únicos, aceites, valorizados e incluídos na organização. Neste sentido, a gestão de recursos humanos tem um papel muito importante neste envolvimento, através da colaboração, passagem de informação e no fortalecimento da participação dos indivíduos nas tomadas de decisão e implementação de práticas, políticas e procedimentos na organização (Jaiswal & Dyaram, 2019). Desta forma, a perceção de inclusão do colaborador vai-se moldar, tendo em conta a justiça organizacional e a gestão da diversidade, de forma a aumentar os seus níveis de *engagement*, compromisso organizacional, satisfação, desempenho e produtividade da organização e do próprio.

Embora nenhuma das moderações se tenha mostrado significativa na relação entre a perceção de inclusão do colaborador e o *work engagement*, é importante referir o efeito direto da inteligência emocional nos níveis de *work engagement* e a necessidade de formar e desenvolver os indivíduos neste tema, um papel que parte da gestão de recursos humanos desde o processo de recrutamento e seleção do indivíduo, até na sua formação e desenvolvimento dentro da organização (Irimie & IRIMIE, 2010), de forma a experienciarem maiores níveis de *work engagement* e reter o colaborador na organização.

Esta investigação surge como um contributo na lacuna encontrada na literatura acerca dos temas que foram abordados, uma vez que contém evidência das variáveis que se influenciam e, também, para alertar e consciencializar qual é o papel das organizações e da gestão de recursos humanos no aumento dos níveis de *work engagement* dos seus colaboradores e consequências positivas que o mesmo traz, para a organização e para o indivíduo, a nível profissional e pessoal.

Referências

Ahmed U, Phulpoto W, Umrani WA, Abbas SI (2015). Diving Deep in Employee Training to Understand Employee *Engagement*. *Bus Eco J 7: 199*. doi:10.4172/2151-6219.1000199

Ali, Gohar & Hassan, Masood. (2022). A Review of Organization Change Management and Employee Performance. *Xi'an Dianzi Keji Daxue Xuebao/Journal of Xidian University*. 16. 494-506. doi:10.37896/jxu16.1/043

Anbarasan, V., & Nikhil, M. K. (2010). Importance of emotional intelligence for enhancing employee's perception on quality of working life. *Synergy*, *8*(2), 24-42.

Andrew F Hayes. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach (Second). *The Guilford Press*.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology,* 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115

Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E. and Schaufeli, W.B. (2003), "Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, pp. 341-56. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00030-1

Barreiro, C. A., & Treglown, L. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee *engagement*. *Personality and Individual Differences,* 159, 109892. doi: 10.1016/j.paid.2020.109892

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee *engagement* impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.174

Bezerra, F. W. C., Lima, D. F., de Oliveira, F. P., Lemos, P. B. S., Muniz, C. A., & de Paiva, R. F. (2022). Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. *Research, Society and Development*, 11(11). doi: 10.33448/rsd-v11i11.33610

Boyatzis, R., Rochford, K., & Cavanagh, K. V. (2017). Emotional intelligence competencies in engineer's effectiveness and *engagement*. *The Career Development International*, 22(1), 70–86. doi: 10.1108/CDI-08-2016-0136

Braine, R. D., & Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and *work engagement*: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 52-62. doi: 10.4102/sajip.v37i2.889

Brewer, M. B. (2010). Social identity complexity and acceptance of diversity. In R. J. Crisp (Ed.), *The psychology of social and cultural diversity*. 9-33. doi: 10.1002/9781444325447.ch2

Brewer, M. B., & Pierce, K. P. (2005). Social identity complexity and outgroup tolerance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 428–437. doi: 10.1177/0146167204271710

Brown, R. (2010). Prejudice: Its Social Psychology. West Sussex: John Wiley & Sons.

Chen, C. and Tang, N. (2018), "Does perceived inclusion matter in the workplace?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 33 No. 1, pp. 43-57. doi: 10.1108/JMP-02-2017-0078

Chen, S. L., Shih, C. T., & Chi, N. W. (2018). A multilevel job demands–resources model of *work engagement*: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Human Performance*, 31(5), 282-304. doi: 10.1080/08959285.2018.1531867

Cho, Sangmi & Mor Barak, Michàlle. (2008). Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean Employees. *Administration in Social Work*. 32. 100-126. doi: 10.1080/03643100802293865

Cho, Sangmi & Mor Barak, Michàlle. (2008). Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean Employees. *Administration in Social Work*. 32. 100-126. doi: 10.1080/03643100802293865

D'amario, E. Q., Fonseca, S. A., & Soranz, R. (2009). O ambiente inclusivo e a experiência de inclusão de indivíduos da raça negra nas organizações à luz da teoria institucional. *REGES: Revista Eletrônica de Gestão*, 2, 89-103.

Dâmbean, C. A., & Gabor, M. R. (2021). Implications of Emotional Intelligence in Human Resource Management. *ECONOMICS-Innovative and Economic Research*, 9(2), 73-90. doi: 10.2478/eoik-2021-0016

Davidson, M. N. (1999). The value of being included: An examination of diversity change initiatives in organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 12(1), 164–180. doi: 10.1111/j.1937-8327.1999.tb00121.x

Davidson, M. N., & Ferdman, B. M. (2001). Diversity and inclusion: What difference does it make. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(2), 36-38.

Davies, M., Stank, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989- 1015. doi: 10.1037//0022-3514.75.4.989

Davis, L. (2019). The Need for Emotional Intelligence in the Workplace. *Senior Projects*. 10.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1–9. doi:10.4102/sajip.v37i2.974

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499

Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee *engagement*. *Journal of Applied Social Psychology*, *45*(1), 35-44. doi: 10.1111/jasp.12273

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence–A review and evaluation study. *Journal of managerial Psychology*, *15*(4), 341-372. doi: 10.1108/02683940010330993

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178–199. doi:10.2307/259269

Eldor, L. (2020). How collective *engagement* creates competitive advantage for organizations: A business-level model of shared vision, competitive intensity, and service performance. *Journal of Management Studies*, 57(2), 177-209. doi: 10.1111/joms.12438

Ferdman, B. M. (2013). The practice of inclusion in diverse organizations. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 3-54. doi: 10.1002/9781118764282.ch1

Fernández-Berrocal, P., Cabello, R., Castillo, R., & Extremera, N. (2012). Gender differences in emotional intelligence: The mediating effect of age. *Behavioral Psychology / Psicología Conductual: Revista Internacional Clínica y de la Salud*, *20*(1), 77–89.

Festinger L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140. doi: 10.1177/001872675400700202

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 18-25. doi: 10.1590/S0034-75902000000300003

Fuertes, J. N., Miville, M. L., Mohr, J. J., Sedlacek, W. E., & Gretchen, D. (2000). Factor structure and short form of the Miville-Guzman Universality-Diversity Scale. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 33(3), 157-169. doi: 10.1080/07481756.2000.12069007

Gaertner, S., Guerra, R., Rebelo, M., Dovidio, J., Hehman, E., & Deegan, M. (2016). The Common Ingroup Identity Model and the Development of a Functional Perspective: A Cross-National Collaboration. In J. Vala, S. Waldzus & M. M. Calheiros (Eds.), *The Social Developmental Construction of Violence and Intergroup Conflict*, (p. 105-120). Switzerland: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-42727-0_5

Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2010). Emotional intelligence and diversity: A model for differences in the workplace. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, *1*(1), 74-84. doi: 10.1002/jpoc.20002

Gleason, F., Malone, E., Wood, L., Baker, S. J., Hollis, R. H., Richman, J. S., ... & Lindeman, B. (2020). The job demands-resources model as a framework to identify factors associated with burnout in surgical residents. *Journal of Surgical Research*, 247, 121-127. doi: 10.1016/j.jss.2019.10.034

Goleman, D. (1996). Inteligência emocional. *Rio de Janeiro: Editora Objetiva*.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. *New York: Bantam Books*.

Goleman, D. (2002). Inteligência emocional. *Lisboa: Temas&Debates Lda*.

Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. *E. Vaz & V. Meirinhos, Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*, 239-253. doi: 10.26537/iirh.v0i1.1892

Gupta, A., & Gomathi, S. (2022). Mediating Role of Employee *Engagement* on the Effect of Inclusion and Organizational Diversity on Turnover Intention: A Study on IT Professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, *13*(1), 1-23. doi: 10.4018/IJHCITP.300313

Gyansah, S. T., & Guantai, H. K. (2018). Career Development in Organizations: Placing the Organization and Employee on the same pedestal to enhance maximum productivity. *European Journal of Business and Management*, 10(14), 40-45.

Hanashiro, D. M. M., & Albuquerque, M. (2017). APRECIANDO SIMILARIDADES E VALORIZANDO DIFERENÇAS: Um Estudo sobre Atitudes de Gestores em Relação ao Diverso. *Revista Economia & Gestão*, 17(48), 4-22. doi: 10.5752/P.1984-6606.2017v17n48p4-22

Hanscom, J. (2022). Emotional Intelligence and Diversity: How Does Emotional Intelligence Create a Culture that Promotes Diversity and Inclusion in the Workplace?. *Granite State College.*

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

Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. *Guilford publications*.

Hayes, B. C. (2002). Creating inclusive organizations: its meaning and measurement. *Old Dominion University*.

Hodgkinson, I. R., Hughes, P., Radnor, Z., & Glennon, R. (2018). Affective commitment within the public sector: antecedents and performance outcomes between ownership types. *Public Management Review*, 20(12), 1872-1895. doi: 10.1080/14719037.2018.1444193

Hogg, M. A. (2010). Human groups, social categories, and collective self: Social identity and the management of selfuncertainty. In R. Arkin, K. C. Oleson, & P. J. Carroll (Eds.), *Handbook of the uncertain self* (pp. 401–420). New York: Psychology Press

Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity*, 245–276.

Hongyu, K., Sandanielo, V. L. M., & de Oliveira Junior, G. J. (2016). Análise de componentes principais: resumo teórico, aplicação e interpretação. *ES Engineering and Science*, 5(1), 83-90. doi: 10.18607/ES201653398

Innstrand, S. T., & Grødal, K. (2021). Antecedents and Consequences of Perceived Inclusion in Academia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 431. doi: 10.3390/ijerph19010431

Irimie, S., & IRIMIE, S. I. (2010). Human resource management and emotional intelligence. *International Conference on Kansei Engineering and Emotion Research 2010*.

Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2019). Perceived diversity and employee well-being: Mediating role of inclusion. *Personnel Review*, 49(5), 1121-1139. doi: 10.1108/PR-12-2018-0511

Jennifer R. Burnett & Timothy C. Lisk (2019) The Future of Employee *Engagement*: Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce. *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 108-119. doi: 10.1080/00208825.2019.1565097

Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., & Carvalho, S. I. (2021). Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee *engagement*. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management.* doi: 10.1108/mrjiam-05-2021-1175

Jeung, C. W. (2011). The concept of employee *engagement*: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly*, *24*(2), 49-69. doi: 10.1002/piq.20110

Jones, J. M., Dovidio, J. F., & Vietze, D. L. (2013). The psychology of diversity: Beyond prejudice and racism. *John Wiley & Sons*.

Jordan, P. J. & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the hort version of the workgroup emotional intelligence profile (WEIP-S). (15), 452 – 469. doi: 10.5172/jmo.15.4.452

Kamps, J & Engelbrecht, Amos. (2011). The influence of emotional intelligence on diversity complexity cognition and the attitude towards diversity. *South African Journal of Business Management*. 42. doi: 10.4102/sajbm.v42i3.498.

Kanesan, P., & Fauzan, N. (2019). Models of emotional intelligence: A review. *e-Bangi*, 16, 1-9.

Khalili, A. (2012). The role of emotional intelligence in the workplace: A literature review. *International Journal of Management*, *29*(3), 355.

Kim, N., & Kang, S. W. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on *work engagement*. *Human Resource Management*, 56(5), 731-746. doi: 10.1002/hrm.21802

Kleinaltenkamp, M., Karpen, I. O., Plewa, C., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). Collective *engagement* in organizational settings. *Industrial Marketing Management*, 80, 11-23. doi: 10.1016/j.indmarman.2019.02.009

Kompaso, Solomon & Sridevi, M.. (2010). Employee *Engagement*: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. 5. doi: 10.5539/ijbm.v5n12p89.

Kooij, D. T., & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 61-75. doi: 10.1111/1748-8583.12164

Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee *engagement* and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. doi: 10.1016/j.hrmr.2019.100704

Lambert, S. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257. doi: 10.1177/001872679004300303

Law, K. S., Wong, C. S. & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496. doi: 10.1037/0021-9010.89.3.483

Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103. doi: 10.1080/02678373.2018.1529065

Liu, H., & Boyatzis, R. E. (2021). Focusing on Resilience and Renewal From Stress: The Role of Emotional and Social Intelligence Competencies. *Frontiers in Psychology*, 12, 685829. doi: 10.3389/fpsyg.2021.685829

Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A conciliação de papéis profissionais e familiares: o mecanismo psicológico de spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28, 235-244. doi: 10.1590/S0102-37722012000200012

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence,* 27(4), 267-298. doi: 10.1016/S0160-2896(99)00016-1

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). *Work engagement*: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 0(0), 1-38. doi: 10.1177/003329412110519

Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27, 151-160. doi: 10.1177/00910260980270020

Miller, F., & Katz, J. (2002). Inclusion breakthrough: Unleashing the real power of diversity. *Berrett-Koehler Publishers*.

Miville, M. L., Gelso, C. J., Pannu, R., Liu, W., Touradji, P., Holloway, P., & Fuertes, J. (1999). Appreciating similarities and valuing differences: The Miville-Guzman Universality-diversity scale. *Journal of Counseling Psychology*, 46(3), 291. doi: 10.1037/0022-0167.46.3.291

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, *39*(2), 83-88. doi: 10.1080/23303131.2015.1035599

Nadeem, K., Akram, W., Ali, H.F., Iftikhar, Y., & Shamshad, W. (2019). The Relationship between Work Values, Affective Commitment, Emotional Intelligence, and Employee *Engagement*: A Moderated Mediation Model. *European Online Journal of Natural and Social Sciences, 8*, 469-482.

Newton, C., Teo, S. T., Pick, D., Ho, M., & Thomas, D. (2016). Emotional intelligence as a buffer of occupational stress. *Personnel Review*, *45*(5), 1010–1028. doi: 10.1108/PR-11-2014-0271

Ohunakin, F., Adeniji, A. 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. *Verslas: Teorija ir praktika/Business: Theory and Practice*, 20, 93-102. doi:10.3846/btp.2019.09

Pai, R. (2021). A review on diversity and inclusion in the workforce for organizational competitiveness. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 9(7).

Pendry, L., Driscoll, D. & Field, S. (2007). Diversity training: putting theory into practice. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80, 27-50. doi: 10.1348/096317906X118397

Pereira, C., Torres, A. R. R., & Almeida, S. T. (2003). Um estudo do preconceito na perspectiva das representações sociais: análise da influência de um discurso justificador da discriminação no preconceito racial. *Psicologia: reflexão e crítica*, 16(1), 95-107. doi: 10.1590/S0102-79722003000100010

Pleasant, S. (2017). Perspectives in HRD – Crossing the Boundaries of Employee *Engagement* and Workplace Diversity and Inclusion: Moving HRD Forward in a Complicated Sociopolitical Climate. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 29(3), 38-44. doi: 10.1002/nha3.20191

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of business ethics*, 54(2), 129-147. doi: 10.1007/s10551-004-9465-8

Proetti, S. (2018). As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen*, 2(4). doi: 10.32459/revistalumen.v2i4.60

Ravichandran, K., Arasu, R., & Kumar, S. A. (2011). The impact of emotional intelligence on employee *work engagement* behavior: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 157. doi: 10.5539/ijbm.v6n11p157

Reeves, A. (2005). Emotional intelligence: recognizing and regulating emotions. *Aaohn Journal*, *53*(4), 172-176. doi: 10.1177/216507990505300407

Richard, O. & Munthi, K.I. (2008). The impact of racial diversity on intermediate and longterm performance: the moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12), 121-133. doi: 10.1002/smj.633

Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. doi: 10.1177/1523422318756954

Robbins, S. (2015). Organizational Behavior. Pearson (15ºEd). *Pearson Education*, Inc.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212-236. doi: 10.1177/1059601104273064

Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psychologica*, (55), 189-207. doi: 10.14195/1647-8606_55_10

Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, *43*(2), 197-217. doi: 10.1177/0091026014522202

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. doi: 10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht *Work engagement* Scale. *Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*.

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and *engagement*: a multi-sample study. *Journal of Organisational Behavior*, 25, 293−315. doi:10.1002/job.248

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Romá, G. V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi: 10.1023/A:1015630930326

Scheepers, D., Ellemers, N. (2019). Social Identity Theory. Social Psychology in Action. Social Psychology in Action, 5(9), 129-143. doi: 10.1007/978-3-030-13788-5_9

Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(2), 235-251. doi: 10.1080/09585190802670516

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. doi: 10.1016/j.hrmr.2017.07.003

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262-1289. doi: 10.1177/0149206310385943

Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance. *Frontiers in psychology*, 9, 353. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00353

Siqueira, M. M. M., Barbosa, N. C., & Alves, M. T. (1999). Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *15*, 143-152. doi: 10.1590/S0102-37721999000200007

Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information/sur les sciences sociales*, 13(2), 65– 93. doi: 10.1177/053901847401300204

Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A. R. (2014). Diversidade e inclusão nas organizações. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, *2*, 526-546.

Urbancová, H., Čermáková, H., & Vostrovská, H. (2016). Diversity management in the workplace. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, *64*(3), 1083–1092. doi: 10.11118/actaun201664031083

Vala, J., Brito, R., & Lopes, D. (2015). Expressões dos racismos em Portugal (No. 2ª). ICS. *Imprensa de Ciências Sociais*.

Vieira-Santos, J., Lima, D. C., Sartori, R. M., Schelini, P. W., & Muniz, M. (2018). Inteligência emocional: revisão internacional da literatura. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, *9*(2), 78-99.

Whitley Jr., B. E., & Kite, M. E. (2010). The Psychology of Prejudice and Discrimination (2ª ed.). *Belmont: Wadsworth, Cengage Learning*.

Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organisations: A review of 40 years of research. *Research in Organisational Behaviour*, 20, 77-140.

Wong, C., & Law, D. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00099-1

Young, B. L., Madsen, J., & Young, M. A. (2010). Implementing diversity plans: Principals' perception of their ability to address diversity in their schools. *NASSP Bulletin*, 94(2), 135-157. doi: 10.1177/0192636510379901

Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L., & Lou, F. (2015). The impact of emotional intelligence on *work engagement* of registered nurses: The mediating role of organisational justice. *Journal of clinical nursing*, *24*(15-16), 2115-2124. doi: 10.1111/jocn.12807

Anexos

Anexo A – Questionário

Caro/Cara Participante,

O presente estudo surge no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional a decorrer no **ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa**, conduzido pelos investigadores abaixo indicados.

O objetivo principal desta investigação é analisar como é que a perceção de inclusão dos colaboradores nas organizações influencia os seus níveis de *work engagement*, tendo em conta a abertura para a diversidade e traços de inteligência emocional.

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 respostas serão totalmente anónimas, já que os dados se destinam apenas ao processamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou relatada individualmente.

Esta pesquisa deve levar cerca de 7 minutos para ser concluída. Para responder às perguntas, é importante que se encontre a trabalhar na mesma organização há, pelo menos, 3 meses.

Não há riscos significativos associados à participação no estudo e pedimos que entre em contacto connosco se tiver alguma dúvida sobre o mesmo. Se concordar em participar e compreende toda a informação anterior, carregue no botão para continuar.

Muito obrigada pela sua participação!

Para questões relacionadas com a sua participação, por favor contacte xxxx@iscte-iul.pt

Parte 1 – Inteligência Emocional

Por favor, indique o quanto concorda com as seguintes afirmações.

Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	N/Concordo N/Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	1	2	3	4	5
2. Compreendo bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5
3. Compreendo verdadeiramente o que sinto.	1	2	3	4	5
4. Sei sempre se estou ou não contente.	1	2	3	4	5
5. Reconheço as emoções dos/das meus/minhas amigos/amigas através do seu comportamento.	1	2	3	4	5
6. Sou um/uma bom/boa observador/observadora das emoções dos outros.	1	2	3	4	5
7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1	2	3	4	5
8. Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.	1	2	3	4	5
9. Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.	1	2	3	4	5
10. Tenho por hábito dizer a mim próprio/própria que sou uma pessoa competente.	1	2	3	4	5
11. Sou uma pessoa que se automotiva.	1	2	3	4	5
12. Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.	1	2	3	4	5
13. Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	1	2	3	4	5
14. Consigo controlar bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5
15. Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.	1	2	3	4	5
16. Possuo um bom controlo das minhas emoções.	1	2	3	4	5

Parte 2 – Perceção de Inclusão

Por favor, indique o quanto concorda com as seguintes afirmações.

Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	N/Concordo N/Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Acredito que tenho um papel importante na definição de políticas, procedimentos e práticas da minha organização.	1	2	3	4	5
2. Todos os pontos de vista, incluindo aqueles que diferem da opinião da maioria, são tidos em conta antes da tomada de decisões.	1	2	3	4	5
3. Os/As meus/minhas colegas de trabalho reconhecem as contribuições que trago para a equipa.	1	2	3	4	5
4. Todos/Todas trabalham em conjunto para atingir os objetivos da equipa/ organização.	1	2	3	4	5
5. Independentemente das perspetivas e do *background,* todos/todas os/as colaboradores/colaboradoras são incentivados/incentivadas a partilhar as suas ideias abertamente.	1	2	3	4	5
6. Sinto que os outros valorizam o meu contributo.	1	2	3	4	5
7. Eu não tenho que abdicar dos meus valores e crenças para ser aceite pelos/pelas meus/minhas colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
8. Na minha organização, as pessoas são aceites pelo que são, independentemente das suas características.	1	2	3	4	5
9. Na minha organização, as diferenças são apreciadas e valorizadas.	1	2	3	4	5
10. Possuo os recursos que preciso para executar eficazmente as minhas tarefas.	1	2	3	4	5

Parte 3 – Abertura para a Diversidade

Por favor, indique o quanto concorda com as seguintes afirmações.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6

1. Gostava de fazer parte de uma Organização que desse importância e possibilitasse conhecer pessoas de outros países.	1	2	3	4	5	6
2. As pessoas com deficiência podem ensinar-me coisas que não aprenderia em mais lado nenhum.	1	2	3	4	5	6
3. Conhecer pessoas de uma cultura diferente da minha é geralmente uma experiência desconfortável para mim.	1	2	3	4	5	6
4. Gosto de ir a festas em que há música de outros países.	1	2	3	4	5	6
5. Consigo compreender melhor uma pessoa depois de conhecer tanto as semelhanças como as diferenças entre nós.	1	2	3	4	5	6
6. Só me sinto à vontade com pessoas da minha própria raça.	1	2	3	4	5	6
7. Ouço várias vezes músicas de outras culturas.	1	2	3	4	5	6
8. Perceber as diferenças que existem entre mim e outra pessoa enriquece a nossa amizade.	1	2	3	4	5	6
9. É muito difícil para mim sentir-me próximo de uma pessoa de outra raça.	1	2	3	4	5	6
10. Tenho interesse em aprender sobre as diversas culturas que existem no mundo.	1	2	3	4	5	6
11. Quando conheço outra pessoa, gosto de perceber tanto as diferenças como as semelhanças que existem entre nós.	1	2	3	4	5	6
12. É muito importante que uma pessoa concorde comigo sobre a maioria dos assuntos.	1	2	3	4	5	6
13. Vou a eventos onde tenho a possibilidade de conhecer pessoas de diferentes origens raciais.	1	2	3	4	5	6
14. Conhecer as diferentes experiências de outras pessoas ajuda-me a compreender melhor os meus próprios problemas.	1	2	3	4	5	6
15. Frequentemente sinto-me irritado/irritada com pessoas de culturas diferentes.	1	2	3	4	5	6

Parte 4 – *Work Engagement*

Por favor, pense nas suas tarefas profissionais e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos.

Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	1	2	3	4	5	6	7
2. No meu trabalho, sinto-me com força e vigor.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou entusiasmado/entusiasmada com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. O meu trabalho inspira-me.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu tenho orgulho no trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
8. Sinto-me envolvido/envolvida com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Parte 5 – Questões Sociodemográficas

Para concluir, vamos fazer algumas perguntas demográficas.

Por favor, responda a cada uma das perguntas abaixo:

Com que género se identifica?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro → _____

Indique a sua idade: _____

Indique a sua nacionalidade: _____

Nível de educação (assinalar o último nível concluído):

- □ Ensino Básico (9º ano) ou inferior
- □ Ensino Secundário (12º ano)
- □ Ensino Superior

A que setor de atividade pertence a sua organização?

- □ Atividades artísticas, de espetáculos e desportivas
- □ Banca e serviços financeiros
- □ Comércio e vendas
- □ Construção
- □ Indústria
- □ Consultoria, Informática e atividades científicas
- □ Retalho e distribuição
- □ Hotelaria, Restauração e Turismo
- □ Saúde e apoio social
- □ Outro. Qual? _____

A sua organização é:

- □ Pública
- □ Privada
- □ Sem fins lucrativos

Há quantos anos trabalha nesta organização?

- □ Menos de 1 ano
- □ 1 – 5 anos
- □ 6 – 10 anos
- □ 11 – 15 anos
- □ 16 – 20 anos
- □ 21 – 25 anos
- □ Mais de 25 anos

Qual é a dimensão da organização em que trabalha?

- □ Grande empresa: mais de 250 colaboradores
- □ Média empresa: até 250 colaboradores
- □ Pequena empresa: até 50 colaboradores
- □ Micro empresa: até 10 colaboradores

A organização em que trabalha é portuguesa?

- □ Sim
- □ Não. → _____

Exerce um cargo de chefia?

- □ Sim
- □ Não