INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho: mediado pelo potencial motivador e o papel da resistência à mudança

Marisa Alexandra Rodrigues Boulhosa

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:
Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado (com Agregação),
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia

A relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho: mediado pelo potencial motivador e o papel da resistência à mudança

Marisa Alexandra Rodrigues Boulhosa

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:
Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado (com Agregação),
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Agradecimentos

Antes de mais, gostaria de agradecer a todas as pessoas que, de alguma forma, fizeram parte do meu caminho, porque o caminho é individual, mas nunca solitário.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Aristides Ferreira, pelo apoio incansável, pela dedicação, por toda a motivação que me deu ao longo deste caminho.

Agradeço, aos meus pais e à minha mana, um especial obrigada, por toda a força e apoio que me deram ao longo de todo o meu percurso e me terem ajudo a cumprir este objetivo.

Aos meus amigos, por me incentivarem e acreditarem sempre em mim. Agradeço por todos os conselhos e incentivos. Sem vocês, o caminho teria sido muito mais difícil.

Aos meus colegas de trabalho, por todo o apoio e flexibilidade que me deram, pela compreensão e pela disponibilidade nesta fase.

A todos que contribuiu para a realização deste trabalho, obrigada.

Por último, ao Aless por todo o suporte, carinho e apoio durante esta etapa. Obrigada pela paciencia infinita que tiveste, e por fazeres caminho comigo.

Resumo

O clima de diversidade tem vindo a assumir uma importância crescente no contexto organizacional, refletindo a heterogeneidade presente nas organizações. Neste sentido, o presente estudo explora a influencia que a resistência à mudança e a motivação intrínseca têm no envolvimento no trabalho. O objetivo deste estudo é mostrar de que forma a motivação intrínseca influência a relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho, como também, o impacto da resistência à mudança na relação na motivação dos colaboradores relativamente ao clima de diversidade. A amostra do estudo foi recolhida numa empresa do setor automóvel, a recolha de dados foi realizada em dois tempos, no primeiro, houve um total de 295 participantes, no segundo, participaram 181 colaboradores. Os dados foram recolhidos através de questionários, os quais foram analisados com recurso a diversos procedimentos estatísticos. Através dos resultados obtidos, foi possível concluir, que a associação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho não é significativa. Também foi possível concluir, que a motivação intrínseca medeia a relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho. Por último, que a resistência á mudança modera a relação entre o clima de diversidade e a motivação intrínseca. Deste modo, este estudo contribuiu para o estudo do impacto de um clima de diversidade positivo no envolvimento no trabalho, para uma melhor gestão da diversidade organizacional e para a identificação dos desafios e oportunidades que podem surgir com este tema.

Palavras-chave: Clima de Diversidade, Envolvimento no Trabalho, Resistência à Mudança, Motivação Intrínseca

Abstract

The diversity climate has gained increasing importance within organizational contexts, reflecting the growing heterogeneity present of today's workplaces. In this regard, the present study explores the influence of resistance to change and intrinsic motivation on work engagement. The main objective of this research is to examine how intrinsic motivation mediates the relationship between diversity climate and work engagement, as well as to analyze the moderating effect of resistance to change on employees' motivation in relation to diversity climate. The sample was collected in a company operating in the automotive sector, with data collected at two different points in time. A total of 295 participants participated in the first phase, while 181 took part in the second. Data were collected through self-report questionnaires and analyzed using several statistical procedures. The results revealed that the direct association between diversity climate and work engagement was not significant. However, intrinsic motivation was found to mediate the relationship between diversity climate and work engagement. Furthermore, resistance to change moderated the relationship between diversity climate and intrinsic motivation. Overall, this study contributes to a deeper understanding of how a positive diversity climate impacts work engagement, providing insights to enhance diversity management practices and to identify key challenges and opportunities related to diversity within organizations.

Keywords: Diversity Climate, Work Engagement, Resistance to Change, Intrinsic Motivation

Índice

Resumo iii

Abstract v

Introdução 1

CAPÍTULO 1 Revisão da Literatura 3

1.1. Clima de diversidade 3

1.2. Clima de diversidade e envolvimento no trabalho 6

1.2.1. Envolvimento no trabalho 6

1.2.2. Relação entre clima de diversidade e envolvimento no trabalho 10

1.3. Papel mediador da motivação intrínseca 12

1.4. Papel moderador da resistência à mudança 14

CAPÍTULO 2 Modelo Conceptual 19

CAPITULO 3 Metodologia 21

3.1. Procedimento 21

3.2. Participantes 21

3.3. Instrumentos 22

CAPÍTULO 4 Resultados 27

4.1. Teste das hipóteses 30

CAPÍTULO 5 Discussão e Conclusão 33

5.1. Discussão 33

5.2. Contributos teóricos 34

5.3. Contributos práticos 35

5.4. Limitações 36

5.5. Estudo futuros e conclusão 36

Referências Bibliográficas 37

Anexos 49

Introdução

O mundo está em constante mudança e desenvolvimento, e tal também se reflete na forma de trabalhar, pelo que a diversidade assume um papel cada vez mais atual e relevante no contexto organizacional (King et al., 2009). Deste modo, as organizações caracterizam-se por ambientes cada vez mais heterogéneos (Guillaume et al., 2013), constituídos por indivíduos de diferentes origens e experiências. O clima de diversidade e a forma como os colaboradores percecionam a gestão das diferenças entre si apresenta um grande impacto nos ambientes organizacionais mais heterogéneos.

Assim sendo, compreender o clima de diversidade e a sua relação com o envolvimento no trabalho torna-se essencial para entender de que forma as práticas de gestão de recursos humanos podem influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Neste contexto, a teoria da troca social (Blau, 1964) ajuda a explicar esta relação, ao referir que práticas de recursos humanos orientadas para a diversidade e o envolvimento no trabalho possibilitam a promoção de justiça e equidade entre todos os grupos sociais e, como forma de retribuição à organização, os colaboradores revelam-se mais envolvidos no trabalho, sustentando a relação de troca social (Li & Frenkel, 2016). Apesar desta associação, a implementação deste tipo de medidas pode não produzir os efeitos pretendidos, podendo até influenciar negativamente o envolvimento dos colaboradores e, consequentemente, os resultados organizacionais (Gonzalez, 2010). A adoção destas práticas não garante a sua eficácia, dado que os efeitos dependem em grande parte, da forma como as práticas são percebidas, interpretadas e implementadas pelos gestores e colaboradores (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Assim, a gestão eficaz da diversidade exige a criação de um clima organizacional inclusivo e que valorize todos os colaboradores, tendo em consideração as suas diferenças (Chrobot-mason & Aramovich, 2013).

A motivação intrínseca caracteriza-se pela realização de uma atividade ou tarefa por interesse e satisfação que encontram na concretização da mesma (Ryan & Deci, 2000), podendo desempenhar um papel mediador importante neste processo. A teoria da autodeterminação ajudou a definir este conceito, segundo o qual alguns fatores contextuais influenciam a motivação do colaborador. De acordo com esta teoria, a motivação intrínseca de um colaborador está ligada à satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento (Van Egmond et al., 2017). Neste sentido, para que seja percecionado um clima de diversidade positivo por parte do colaborador é fundamental que as organizações apresentem

um ambiente inclusivo, diversificado e justo. Caso tal não se verifique, poderá tornar-se difícil satisfazer as três necessidades referidas anteriormente e, consequentemente, fomentar a motivação dos colaboradores. Quando estes se mostram motivados, pode ocorrer maior satisfação com o seu trabalho, crescimento e desenvolvimento enquanto profissionais, o que poderá potenciar o seu envolvimento no trabalho. Contudo, esta associação deve ser analisada, de modo a compreender o impacto que a motivação revela na relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho (Van Egmond et al., 2017).

Por fim, a resistência à mudança, entendida como a tendência para evitar ou rejeitar alterações no ambiente organizacional (Oreg, 2006), pode interferir negativamente nessa relação. Apesar da resistência à mudança ser um tema bastante estudado, os estudos existentes não têm em conta as práticas organizacionais que influenciam a reação dos indivíduos à mudança (Ferreira et al., 2017). Nesta perspetiva, as práticas de promoção da diversidade poderão estar negativamente associadas à resistência à mudança e, por isso, este estude pretende preencher esta lacuna em particular.

Alguns estudos analisaram o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho, mesmo que de forma indireta (Ayele et al., 2024). Contudo, não foram encontrados estudos que que tratem o papel mediador da motivação intrínseca na relação entre clima de diversidade e envolvimento e o impacto da resistência à mudança. Deste modo, este estudo pretende colmatar essa lacuna, procurando explicar de que modo o clima de diversidade se traduz em maior envolvimento no trabalho. Por outro lado, pretende igualmente aprofundar o estudo da relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho mediado pela motivação intrínseca, assim como o papel de moderação desempenhado pela resistência à mudança na relação entre o clima de diversidade e a motivação intrínseca.

De um ponto de vista prático, este estudo será relevante para as organizações refletirem sobre a promoção de culturas organizacionais mais inclusivas e equitativas, a importância do bem-estar dos colaboradores, através de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado e nos resultados positivos desta promoção, tanto pessoais como organizacionais. Por outro lado, analisar a resistência à mudança como uma variável que apresenta uma dimensão social e organizacional torna mais difícil a sua identificação e perceção.

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. O primeiro é composto pela introdução, o segundo pela revisão da literatura e o terceiro apresenta modelo teórico. Já o quarto e quinto capítulo, são referentes à metodologia e a apresenta e analisa os resultados obtidos, respetivamente. Por último, o quinto capítulo, apresenta as conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 1

Revisão da Literatura

1.1. Clima de diversidade

A diversidade no contexto organizacional tem assumido cada vez mais destaque enquanto objeto de investigação, devido aos acontecimentos globais e mudanças sociais que ocorreram na última década (Bal & Dóci, 2018; Ghislieri et al., 2018). Estas mudanças evidenciam a necessidade de aprofundar o estudo da diversidade no local de trabalho (Piketty, 2014).

O clima de diversidade refere-se à perceção que os colaboradores têm da valorização que a organização atribui à diversidade, presente na estrutura formal, valores informais e integração social de funcionários sub-representados (Dwertmann et al., 2016). Neste sentido, este conceito pressupõe a utilização de práticas justas e que promovam a integração no ambiente de trabalho (McKay et al., 2008), proporcionando oportunidades justas, bem como acesso equitativo a todos os colaboradores (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013). Assim, o clima de diversidade pode ser visto sob duas perspetivas distintas: (1) justiça, que visa garantir a igualdade de oportunidades e ausência de discriminação e (2) sinergia, que pressupõe a criação de sinergias a partir da diversidade (Dwertmann et al., 2016). Este conceito tem assumido cada vez maior preponderância, devido ao seu impacto na eficácia organizacional e nos resultados individuais (Platania et al., 2022). Podem ser destacados dois modelos que permitem compreender o efeito do clima de diversidade nas organizações; o modelo de Cox (Cox, 1994) (*Interactional Model of Cultural Diversity*, IMCD) e o modelo bidimensional de Mor Barak (Mor-Barak, 2013).

De acordo com o modelo de Cox (Cox, 1994), o primeiro e mais abrangente, no estudo do clima de diversidade é explicado em três níveis diferentes: (1) nível individual, investigado através de quatro elementos: estruturas de identidade, preconceito e discriminação, estereótipos e personalidade preconceituosa; (2) nível de grupo e intergrupo, analisado através de três elementos: diferenças culturais entre grupos, etnocentrismo e conflito intergrupal; e (3) nível organizacional, avaliado através de quatro elementos: cultura organizacional e interação cultural, integração estrutural, integração não formal e preconceito corporativo. Os fatores de diversidade referentes aos três níveis; individual, intergrupal e organizacional podem influenciar os resultados afetivos e de realização dos colaboradores (por exemplo, satisfação com o trabalho/carreira, identificação com a organização, desempenho no trabalho) e os resultados de eficácia organizacional (por exemplo, assiduidade, rotatividade, qualidade do

trabalho, inovação, objetivos) (Cox, 1994). Em contextos de trabalho onde predominam estereótipos e preconceitos, tende a verificar-se uma maior incidência de conflitos intergrupais, estes resultam num clima organizacional de discriminação e exclusão. Desse modo, climas de diversidade negativos encontram-se frequentemente associados a níveis de desempenhos menos positivos dos colaboradores, ao aumento do absentismo e, em última análise, à redução do desempenho organizacional (Holmes et al., 2020). Por outro lado, os climas de diversidade positivos encontram-se associados uma menor ocorrência de comportamentos discriminatórios (Boehm et al., 2014) e são percecionados como justos e inclusivos, promovendo maior satisfação e desempenho no trabalho, e maior retenção dos colaboradores, potenciando assim o desempenho das equipas e das organizações.

Com base na teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 2004), Cox desenvolveu *o Interactional Model of Cultural Diversity* (IMCD) com o propósito de ser aplicado a grupos de diferentes identidades culturais, tais com grupos raciais, étnicos, religiosos e de género. Contudo, é importante destacar que este modelo não foi idealizado como uma teoria geral de diversidade ou heterogeneidade, não abrange, por exemplo, aspetos relacionados com a formação académica. De acordo com a teoria da identidade social, os indivíduos têm tendência para se categorizam a si e aos outros em determinados grupos de identidade social, sendo que essa identificação tem influência no interesse dos membros de um grupo em estabelecer relação com membros externos (Tajfel & Turner, 2004). Admitindo que a identidade social desempenha um papel central nas experiências profissionais dos indivíduos, o Modelo Integrado de Clima de Diversidade (IMCD) sustenta que: (1) práticas de recursos humanos orientadas para a justiça e a integração social de todos os colaboradores promovem climas de diversidade mais favoráveis; e (2) os climas de diversidade influenciam variáveis como a satisfação, o compromisso organizacional, os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho organizacional, que consequentemente, afetam comportamentos relacionados com o afastamento dos colaboradores, como a rotatividade (Holmes et al., 2020).

Apesar da relevância e abrangência, a investigação sobre o clima de diversidade ainda não concede aos investigadores uma definição suficientemente clara que permita consolidar o conceito. Um dos motivos prende-se com utilização dos termos diversidade e inclusão, de forma intercambiável em investigações e estudos anteriores (Shore et al., 2010). Apesar do IMCD reconhecer a importância da integração desses conceitos, vários autores defendem que diversidade e inclusão são construtos distintos, que influenciam os resultados organizacionais de formas distintas. Deste modo, sugerem que sejam analisados separadamente, de forma a

permitir avanços teóricos e práticos na gestão da diversidade (Nishii, 2012; Roberson, 2006; Shore et al., 2010).

No que concerne ao modelo de Barak et al. (1998), são identificadas duas dimensões através das quais é possível explicar o ambiente de diversidade numa organização. Por um lado, a dimensão organizacional, referente às políticas e práticas de gestão que afetam diretamente os colaboradores, nomeadamente mulheres e minorias. Esta dimensão inclui aspetos como o tratamento justo, promoções, decisões de contratação, e acesso a recursos e poder, estando, por isso, relacionada com a estrutura formal da organização. Por outro lado, é identificada a dimensão pessoal, referente às opiniões e preconceitos dos indivíduos em relação a pessoas diferentes delas próprias, que podem afetar atitudes e comportamentos em relação a outros dentro de uma organização. Inclui diferentes aspetos, tais como os preconceitos pessoais, a valorização da diversidade e o nível de conforto com a diversidade. Neste sentido, esta dimensão surge associada à experiência subjetiva e à abertura individual para interações diversas. Associados a estas duas dimensões, Barak et al. (2000) identifica quatro construtos distintos, que abrangem o conceito de clima de diversidade: (1) Justiça Organizacional, isto é, a equidade da gestão nas políticas e procedimentos; (2) Inclusão Organizacional, ou seja, a inclusão ou exclusão estrutural de pessoas de diferentes origens; (3) Valores Pessoais de Diversidade, ou seja, a perspetiva pessoal sobre a importância da diversidade; (4) Conforto Pessoal, ou seja, o conforto e a abertura pessoal em relação à diversidade. Os construtos identificados em (1) e (2) são referentes à dimensão organizacional, enquanto que os seguintes são identificados como pertencentes à dimensão pessoal.

Este modelo conclui que a perceção de clima de diversidade varia significativamente, de acordo com o género e etnia e que a diversidade acaba por ter impacto positivo na organização, quando acompanhada de inclusão real. Embora a diversidade possa ser percecionada como positiva, é necessário que as práticas organizacionais acompanhem a estratégia e que procurem promover uma cultura justa e inclusiva. Coletivamente, estas perceções representam a forma como as pessoas veem as normas e políticas da empresa e fornecem orientações importantes para ações organizacionais necessárias.

Quando a diversidade é gerida de forma eficaz e é criado um clima organizacional de apoio e valorização das diferenças entre os colaboradores, estes tendem a sentir-se incluídos e reconhecer que as suas opiniões e pontos de vista são valorizados (Chrobot-mason & Aramovich, 2013). De acordo com Wolfson et al. (2011), é crucial as organizações fomentarem um clima de diversidade caracterizado por clima inclusivo, liberdade de identidade e acesso igualitário. O clima inclusivo caracteriza-se pela existência de baixos níveis de preconceito

cultural, tensão reduzida entre grupos e pelo grau em que todos os colaboradores se sentem bem-vindos, incluindo nas interações sociais informais (Wolfson et al., 2011). A liberdade de identidade corresponde ao grau em que os colaboradores de diferentes grupos demográficos percecionam que se podem expressar livremente na organização. Por sua vez, o acesso igualitário refere-se ao nível de representatividade que cada grupo demográfico na organização (Wolfson et al., 2011). Sendo necessário mudar este paradigma e analisar a diversidade através de um ângulo mais positivo (Shore et al., 2009), onde os indivíduos de diferentes origens são representados nos diversos níveis da organização e têm igual acesso aos ambientes sociais, tanto formais como informais (Cox, 1991).

Contudo, a diversidade representa também desafios para as organizações (Chrobot-Mason et al., 2013; Harrison & Klein, 2007), sendo fundamental reconhecer este ponto. De acordo, com a perspetiva da categorização social, os indivíduos tendem a preferir trabalhar com pessoas que consideram semelhantes a si. Deste modo, a diversidade pode estar associada a menores níveis de identificação, compromisso e desempenho, e ao aumento de conflitos, em comparação com grupos homogéneos (Williams & O'Reilly, 1998).

1.2. Clima de diversidade e envolvimento no trabalho

1.2.1. Envolvimento no trabalho

Nos últimos anos, o conceito de envolvimento no trabalho tem ganho destaque na investigação sobre a gestão de recursos humanos e comportamento organizacional (Shuck & Wollard, 2010), tendo sido apresentadas várias propostas no que respeita à sua conceptualização. As organizações têm reconhecido cada vez mais a importância de valorizar os trabalhadores, dado que a sua saúde e o desempenho constituem fatores essenciais para a organização (Timms et al., 2015). Kahn (1990) foi um dos primeiros autores a definir o termo *engagement*, conceptualizou-o através da expressam física, cognitiva, emocional e mentalmente dos trabalhadores, durante o desempenho das suas funções (Fernandes, 2020). Importa destacar que o envolvimento no trabalho não é um estado permanente ou fixo, mas sim uma experiência dinâmica, em constante mudança e muito ligada ao desenvolvimento das tarefas, deste modo, torna-se mais evidente durante a realização das mesmas (Sonnentag, 2017).

A definição de envolvimento no trabalho, não foi consensual, tal como sucede com outros conceitos, contudo, a maioria dos investigadores concorda com a ideia de que se trata de um estado psicológico positivo caracterizado pelo investimento de energia e presença psicológica

(Kahn, 1990; Rich, LePine & Crawford, 2010; Rothbard & Patil, 2011; Schaufeli et al., 2002). Posteriormente, Schaufeli et al. (2002) definiram *work engagement* como um estado mental positivo, recompensador e relacionado com o trabalho, persistente e generalizado, que não está direcionado para nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em específico (Schaufeli & Bakker, 2004). Esta conceptualização integra três dimensões: (1) o vigor (física), associado a elevados níveis de energia e resiliência mental, bem como à predisposição do indivíduo para se esforçar no trabalho, e persistência perante a adversidades; (2) a dedicação (emocional), que reflete o forte sentido de identificação do indivíduo com o seu trabalho, abrangendo sentimentos de entusiasmo, inspiração e orgulho, associadas à perceção de que as tarefas desempenhadas têm um propósito subjacente; e (3) a absorção (cognitiva), caracterizada por um estado de profunda concentração em que o colaborador se encontra totalmente imerso no seu trabalho que o tempo parece passar rápido, perdendo a noção do tempo, e revela dificuldades em "desligar-se" (Chughtai & Buckley, 2008; Schaufeli et al., 2002).

O conceito de envolvimento no trabalho, de acordo com Schaufeli et al. (2002) e Schaufeli & Bakker (2004) terá sido introduzido enquanto conceito individual, no entanto, o envolvimento no trabalho está também fortemente associado à execução de tarefas. O vigor é manifestado sobretudo durante o exercício laboral, pressupondo momentos de "alto nível de energia e resiliência mental", nos quais o trabalhador investe esforço na execução das suas tarefas e está altamente envolvido. No que diz respeito à componente de absorção, este também é mais evidente durante o período laboral, ocorrendo sempre que o colaborador se mostrar totalmente envolvido, concentrado e emerso nas suas tarefas. Nestes momentos, a perceção de passagem do tempo é mais reduzida, existindo também maior dificuldade em "desligar do trabalho". Por sua vez, a dedicação inclui processos afetivos e cognitivos que poderão ocorrer fora do contexto de desempenho de tarefas. Estes ocorrem em momentos livres ou de partilha da experiência de trabalho com terceiros. No entanto, parte da dedicação surge ainda no momento de desempenho de funções, relacionado, por exemplo, com a realização de uma tarefa particularmente difícil.

No que respeita aos preditores do envolvimento no trabalho, destacam-se os recursos no trabalho de natureza organizacional. Este conceito corresponde a uma noção psicológica ampla que integra um conjunto de aspetos que auxiliam o indivíduo a alcançar objetivos e reduzir exigências associadas ao trabalho (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014), tais como a autonomia, o feedback, a qualidade da relação com a chefia, o suporte organizacional percebido e o estilo de liderança transformacional (Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Bakker et al., 2014; Hakanen et al., 2006). Contudo, no contexto do envolvimento

específico da tarefa, nem todos os recursos disponíveis se revelam de igual importância. Assumem maior relevância aqueles que estão efetivamente acessíveis durante a execução do trabalho e que possuem capacidade para influenciar diretamente o curso da ação. Por exemplo, a ausência de feedback ou de autonomia pode comprometer ou dificultar de forma significativa a manutenção do envolvimento.

Adicionalmente, outros fatores ao nível da estratégia organizacional desempenham um papel enquanto preditores do envolvimento no trabalho, nomeadamente, a perceção de responsabilidade social organizacional (Rupp & Mallory, 2015; Rupp et al., 2018), práticas de recursos humanos orientadas para o envolvimento dos colaboradores e para o desenvolvimento das suas competências (Beltrán-Martin et al., 2022), as características do trabalho (e.g., variedade de tarefas e competências, trabalho desafiante). Numa perspetiva individual, a perceção de justiça distributiva (Saks, 2019), a segurança psicológica (Kahn, 1990) e o significado atribuído ao trabalham revelam-se preditores importantes do envolvimento no trabalho. Do ponto de vista empírico, o significado constitui um dos mais fortes preditores do envolvimento no trabalho (May, Gilson & Harter, 2004). Este corresponde à perceção de cada um em sentir-se "valioso, útil e importante" (Kahn, 1990), isto é, o reconhecimento de que os esforços realizados no trabalho são recompensados em termos de energia física, cognitiva e emocional. Para além das características associadas ao papel desempenhado e às interações sociais no contexto laboral, as características das tarefas assumem um papel determinante na experiência de significado (Kahn, 1990). Assim, embora a segurança psicológica seja geralmente necessária para o envolvimento, o significado revela-se particularmente relevante quando este é analisado ao nível da tarefa, uma vez que as características da tarefa estão fortemente associadas à perceção de significado, mas não à de segurança psicológica.

Neste sentido, torna-se igualmente relevante considerar o contributo do Modelo das Caraterísticas do Trabalho (*Job Characteristics Model,* JCM) desenvolvido por Hackman & Oldham (1976), que permite compreender a influência das características das tarefas no envolvimento no trabalho. O modelo afirma que o grau de envolvimento não se mantém estável ao longo do tempo, varia em função das experiências e das tarefas desempenhadas, estando esta variável fortemente ligada a características específicas da tarefa (Sonnentag, 2017). O JCM reconhece cinco características de trabalho, sendo estas, a autonomia, o feedback, a variedade de competências, a identidade e a importância da tarefa. As três últimas contribuem para o significado e permitem o desempenho da tarefa, a autonomia e o feedback destacam-se como recursos que contribuem para o desempenho da tarefa. Evidências meta-analíticas sugerem também que a autonomia e o feedback se encontram associados ao significado, o que torna este

conceito o denominador comum entre as cinco características (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Importa destacar que estas características não se manifestam de igual forma em todos os contextos profissionais, podendo variar entre as diferentes tarefas para um mesmo cargo. Por exemplo, no caso de um professor, o contacto direto com os alunos poderá suscitar maior importância e envolvimento do que tarefas predominantemente administrativas. Deste modo, compreender como a identidade, a importância e a variedade das tarefas, associadas à autonomia e ao feedback, influenciam a experiência de significado é essencial para compreender porque o envolvimento no trabalho tende a oscilar entre tarefas.

O envolvimento no trabalho encontra-se positivamente associado a diversas atitudes organizacionais desejáveis, tais como, o compromisso organizacional (Bakker & Demerouti, 2008; Hakanen et al., 2006), o bem-estar psicológico (Koyuncu et al., 2006) e a satisfação no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). Adicionalmente, Demerouti e Bakker (2006) verificaram que um maior envolvimento está associado a um melhor desempenho individual, o que se traduz em resultados organizacionais positivos (e.g., melhor relação com os clientes, maior produtividade, aumento de vendas) (Rogers, 2001). Em contrapartida, o envolvimento no trabalho apresenta-se negativamente associado ao burnout e à intenção de turnover (Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli et al., 2002). Deste modo, colaboradores envolvidos constituem uma vantagem para qualquer organização, uma vez que estes são felizes e satisfeitos, com maiores níveis de autoeficácia, mais proativos perante situações adversas e com maior capacidade de adaptação à mudança (Engelbrecht, 2006; Schaufeli et al., 2002).

Segundo Saks et al. (2022), o envolvimento organizacional não se resume a atitudes, valores ou a uma intenção de ser cooperativo e prestável. Pelo contrário, refere-se à medida em que os colaboradores estão plenamente envolvidos na concretização dos objetivos organizacionais, bem como na execução de tarefas, atividades e projetos que se espera que completem como membros da sua organização (Saks et al., 2022). O envolvimento organizacional representa a ligação e identificação dos colaboradores com a estratégia, missão e visão de sua organização (Rai e Maheshwari, 2020).

Em suma, o envolvimento organizacional reflete a relação do colaborador com sua organização, em contrapartida, o envolvimento no trabalho evidencia a relação do indivíduo com o seu local de trabalho (Saks, 2019). Deste modo, os colaboradores podem estar envolvidos em diferentes níveis ao mesmo tempo, menos comprometidos com o trabalho, mas altamente envolvidos com a organização, por exemplo (Gupta et al., 2019).

1.2.2. Relação entre clima de diversidade e envolvimento no trabalho

Segundo a investigação desenvolvida por Luu et al. (2018) as práticas de recursos humanos direcionadas para a diversidade promovem o envolvimento dos colaboradores através do desenvolvimento de um clima de diversidade. No mesmo estudo, também se verificou que a diversidade do grupo, relativamente à experiência, ao género e à idade, reforça o impacto positivo das práticas de recursos humanos orientadas para a diversidade no envolvimento no trabalho, beneficiando todos os colaboradores (Luu et al., 2018). Estas práticas de recursos humanos orientadas para a diversidade, podem contribuir para objetivos específicos de uma organização, como fomentar perceções positivas sobre a diversidade no local de trabalho, tal como anteriormente referido por Lepak, Liao, Chung e Harden (2006).

Este tipo de iniciativas organizacionais tendem a estimular de forma significativa as emoções positivas dos colaboradores, que procuram disseminar junto dos colegas de equipa esses sentimentos. Consequentemente, quando todos os colaboradores são valorizados e respeitados no seu local de trabalho, acabam por desenvolver um maior sentimento de pertença e prosperidade no trabalho.

Neste sentido, um estudo desenvolvido por Ayele et al. (2024) confirmou empiricamente este efeito, ao demonstrar o impacto positivo do clima de diversidade no desempenho extra-função, tanto de forma direta, isto é, através desse sentimento de pertença, ou indireta, através da prosperidade no trabalho. O sentimento de pertença constitui-se assim como um conceito complexo, que diz respeito à perceção que colaboradores têm do seu valor e aceitação dentro da organização, sendo este influenciado pelo modo como estes são percebidos e aceites dentro da organização (Cockshaw & Shochet, 2010). Assim, um forte sentimento de pertença potência a perceção de respeito, aceitação e apoio incondicional, atuando como um fator motivacional e de desenvolvimento de relações interpessoais positivas em contexto laboral.

Neste contexto, o sentimento de pertença dos colaboradores tende a ser potenciado por um clima organizacional assente na diversidade, ao promover valores de inclusão e respeito (Barak et al., 1998). Um clima de diversidade positivo fortalece os laços psicológicos entre os colaboradores e a organização, constituindo-se como um ambiente favorável à construção de relações interpessoais mais saudáveis e benéficas, o que, por sua vez, reforça o sentimento de pertença. De outro modo, o conceito de prosperidade no trabalho diz respeito a um estado no qual os indivíduos vivenciam, em simultâneo, sentimentos de vitalidade e aprendizagem no contexto laboral (Spreitzer et al., 2005). A aprendizagem é entendida como a aquisição de novas coisas ou conhecimentos, enquanto que a vitalidade refere-se à sensação de energia e

mobilização no trabalho (Porath et al., 2011). Assim sendo, um clima organizacional marcado pela diversidade contribui para a construção de um maior sentimento de pertença à organização e tende a fomentar a prosperidade, ao tornar os colaboradores mais enérgicos e motivados a contribuir positivamente (McKay & Avery, 2015).

Shore et al. (2010) acrescenta que um clima diversidade inclusivo pode ativar perceções de justiça e confiança, cruciais para o desenvolvimento de relações de troca social entre os colaboradores e a organização. A perceção e o sentimento de justiça podem contribuir para respostas e comportamentos que se traduzem num maior compromisso e envolvimento no trabalho (Ashikali & Groeneveld, 2015).

Diversos estudos suportam os efeitos referidos anteriormente. Hicks-Clarke & Iles (2000) afirmam que a perceção de um clima de diversidade encontra-se associada à satisfação no trabalho, o sentido de empoderamento psicológico (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013) e o comportamento leal (Chung et al., 2015), levando os funcionários a um maior envolvimento no trabalho. Por sua vez, Madera et al. (2013) refere que os trabalhadores que percecionam o clima organizacional como propício à diversidade, tendem a experienciar menor ambiguidade e conflito de papéis, o que contribui para um maior envolvimento nas tarefas e funções diárias. Além disso, um clima de diversidade marcado pela autoexpressão e partilha da identidade pessoal dos trabalhadores acaba por contribuir para um ambiente onde cada trabalhador se sente mais seguro psicologicamente (Nishii, 2012). Assim, o clima de diversidade promove a criação de laços e contribui para atenuar conflitos no trabalho, o que pode levar a um maior entusiasmo.

Tendo como ponto de partida a teoria da troca social (Blau, 2017), é possível compreender melhor a relação entre as práticas de recursos humanos orientadas para a diversidade e o envolvimento no trabalho. Através dessas práticas a organização transmite justiça e equidade a todos os grupos sociais, fortalecendo as relações de confiança. Assim, o envolvimento no trabalho surge como uma forma de retribuição dos colaboradores relativamente à organização pelas práticas de RH que fortalecem e sustentar a relação de troca social (Li & Frenkel, 2016). Um dos princípios da teoria da troca social, indica que a justiça é um fator essencial para o desenvolvimento de relações sociais (Cropanzano et al., 2017), principalmente em contextos onde existe um alto nível de diversidade. Desta forma, com o objetivo de entender melhor a relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho, e como estas duas variáveis de encontram associadas, foi definida a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: O clima de diversidade encontra-se positivamente associado com o envolvimento no trabalho.

Contudo há estudos que indicam que as perceções de práticas de recursos humanos orientadas para a diversidade, isoladamente, não levam a um aumento do envolvimento no trabalho. Para os colaboradores, independentemente da sua origem, reagirem de forma positiva às iniciativas de diversidade, é necessário que esta sejam vividas no dia a dia da organização e tenham formação sobre o tema (Cocchiara, Connerley & Bell, 2010). De modo que haja um aumento do envolvimento no trabalho, é necessário suporte organizacional para que o conhecimento se transforme em mudanças efetivas, e o compromisso da liderança em reforçar a importância da diversidade (Cocchiara et al., 2010).

1.3. Papel mediador da motivação intrínseca

O sucesso de uma organização está intimamente ligado à motivação das suas equipas de trabalho, o que constitui em simultâneo uma vantagem competitiva e um ativo estratégico fulcral em qualquer contexto organizacional (Tremblay et al., 2009).

De acordo com Robbins e Judge (2018), o conceito de motivação pode ser entendido como um conjunto de processos responsáveis pela intensidade, direção e persistência do esforço de um indivíduo para atingir um determinado objetivo. De forma semelhante, Buchanan e Huczynski (2019) definem a motivação como "o processo cognitivo de tomada de decisão através do qual o comportamento orientado para um objetivo é iniciado, estimulado, dirigido e mantido". Anteriormente, Pinder (2008) já havia também definido este conceito como a força que impulsiona a direção, intensidade e persistência do comportamento dos trabalhadores.

Deste modo, a motivação assume-se como um conceito central no que concerne ao desempenho profissional e que acaba por determinar a qualidade do desempenho dos colaboradores (Van Iddekinge et al., 2019). Assim, Demerouti et al. (2011) considerou a motivação como um fator contributivo para o bem-estar no trabalho, traduzindo-se, por isso, num dos temas mais duradouros e relevantes da psicologia do trabalho e das organizações. Ao longo do tempo, este conceito tem vindo a ser estudado sob diferentes perspetivas, existindo diversas teorias que procuram explicar a motivação dos colaboradores no âmbito profissional.

Neste contexto, a teoria da autodeterminação assume um papel preponderante, sendo considerada uma teoria chave que começa por distinguir a motivação intrínseca da extrínseca, enquanto propulsores do comportamento orientado para os objetivos (van Egmond et al., 2017). A motivação extrínseca é referida como um conceito relativo à realização de uma atividade cujo objetivo é o alcance de um resultado, nomeadamente recompensas pecuniárias, promoções ou outros prémios (Putra et al., 2015). Ryan et al. (2000) classificaram algumas das razões

extrínsecas que podem gerar motivação, entre elas a regulação externa, relativa à pressão que outros poderão ter no indivíduo; regulação introjetada, exercer pressão sobre si mesmo através do envolvimento do ego; regulação identificada, que diz respeito à realização de uma atividade por outros a considerarem relevante; ou regulação integrada, que implica o envolvimento numa atividade por se estar totalmente alinhado com os valores de alguém. Já a motivação intrínseca está ligada à realização de uma atividade pelo prazer inerente que esta provoca (Ryan et al., 2000). Um indivíduo motivado intrinsecamente é movido pelo prazer ou desafio, não necessariamente por estímulos externos. Assim sendo, a motivação destes indivíduos está associada essencialmente à sua relação com a tarefa, isto é, atividades que satisfazem necessidades psicológicas inatas são atividades intrinsecamente motivadoras, traduzindo-se numa maior autoestima, bem-estar e desempenho a longo prazo (Ryan et al., 2000a). De acordo com Fishbach et al. (2022), nestes casos, o trabalho é muitas vezes percecionado como diversão, sendo as tarefas cognitivamente mais exigentes, ao contrário de tarefas mecânicas (van Egmond et al., 2017).

Atendendo à teoria da autodeterminação, o tipo de motivação que um colaborador apresenta na sua atividade laboral afeta tanto o desempenho, como o seu bem-estar. A mesma permite também compreender o impacto da motivação intrínseca no desempenho do colaborador, salientando que fatores de contexto influenciam as motivações do individuo, através da satisfação de três necessidades básicas – a autonomia, competência e relacionamento (Gagné e Deci, 2005). Quando estas são satisfeitas, o crescimento pessoal, a integração, o desenvolvimento social e o bem-estar do indivíduo são favorecidos.

Assim, os contextos sociais que favorecem o cumprimento destas necessidades tendem a aumentar a motivação intrínseca (Xue et al., 2022). A necessidade de autonomia é referente ao desejo de o indivíduo se perceber como o maior dinamizador das suas ações; a necessidade de competência traduz-se na procura pela proficiência e excelência na execução das tarefas; e a necessidade de relacionamento representa a necessidade de pertença e de desenvolver laços significativos com os outros (Sheldon et al., 2017). Neste enquadramento, os trabalhadores que percebem as suas tarefas como agradáveis (Cesaroli et al., 2014) tendem a desempenhar as suas funções de forma mais natural e fluída. Tendem também a revelar-se mais envolvidos no trabalho e durante períodos mais longos, mesmo na ausência de incentivos externos.

Como referido anteriormente, a teoria da autodeterminação, ajuda a compreender o que devemos entender por motivação intrínseca. Segundo a teoria da autodeterminação alguns fatores de contexto influenciam a motivação do colaborador, tendo em consideração que se deve satisfazer a necessidade de autonomia, competência e relacionamento. Para que seja

percecionado um clima de diversidade positivo por parte do colaborador é fundamental as organizações apresentem um ambiente inclusivo, diversificado e justo, de outro modo será difícil dar resposta as três necessidades referidas anteriormente. Quando os colaboradores estão motivados, pode ocorrer uma maior satisfação com o seu trabalho, crescimento e desenvolvimento enquanto profissionais, potenciando o seu envolvimento no trabalho. Contudo, esta associação deve ser analisada, de modo a perceber o impacto na motivação na relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho, foi definida a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho é mediada pela motivação intrínseca.

1.4. Papel moderador da resistência à mudança

A resistência à mudança é um conceito multifacetado, que surge como um conceito psicodinâmico proposto por Lewin (1947), que descreveu a resistência à mudança como uma força ativa que dificulta os esforços dos líderes de mudança. Posteriormente, Oreg (2006) conceptualizou e operacionalizou o conceito como uma atitude passiva e reativa em relação à mudança. Deste modo, é essencial considerar os processos inconscientes que influenciam o bem-estar, a saúde e o bem-estar psicológico dentro no seio da organização (Rothmann & Cilliers, 2007) e a mudança organizacional (Golom, 2017).

Dado que os processos de transformação organizacional implicam, frequentemente, resistência, uma perspetiva psicodinâmica sistémica permite compreender as dinâmicas entre os indivíduos e os elementos do sistema. Estas dinâmicas podem manifestar-se através de conflitos, intervenções ineficazes ou diminuição da saúde e do bem-estar (Mayer & Surtee, 2015), o que pode contribuir para um maior entendimento mais aprofundo dos processos inconscientes que influenciam o comportamento do indivíduo.

De acordo com, Warrick (2023) os sinais de resistência à mudança nem sempre são fáceis de identificar, dado que, em vários casos, não se manifestam de forma visível. Ainda assim, é possível detetar a resistência à mudança, através de emoções (por exemplo, medo, raiva, ansiedade, queixas excessivas, etc) ou de comportamentos observáveis (por exemplo, desinteresse e falta de envolvimento, baixo desempenho, etc). Existem várias razões para os colaboradores resistirem à mudança, estas variam entre o nível pessoal e o nível mais organizacional (Warrick, 2023). Sendo importante destacar que as competências dos agentes de mudança são um dos fatores mais determinantes para a diminuição da resistência à mudança.

Segundo Ferreira et al. (2017), a resistência à mudança ao nível individual é a mais observada nas organizações, dado que, este comportamento por parte dos colaboradores pode resultar do desejo de consistência e de uma atitude negativa em relação a qualquer forma de mudança, o que se demonstra através de sentimentos de insegurança. De acordo com os autores, esta resistência por parte dos indivíduos deve ser analisada através de três dimensões: (1) a dimensão afetiva, que tem por base aquilo que os indivíduos sentem em relação à mudança, (2) a dimensão cognitiva, que se refere ao que os indivíduos pensam sobre a mudança, e a (3) dimensão comportamental, que envolve as atitudes e ações que os indivíduos apresentam em resposta à mudança. As três dimensões referidas encontram-se interligadas na medida em que a perceção e a atitude de um indivíduo perante a mudança influenciam a forma como age (Ferreira et al., 2017). A título de exemplo, ao ser anunciada uma mudança, um indivíduo que tenha uma atitude negativa em relação a este processo de mudança, possivelmente não irá implementar as mudanças necessárias na dimensão comportamental. Assim, estas dimensões manifestam-se através de diferentes tipos de resistência à mudança, tornando-se assim, essencial compreender qual dos três tipos de resistência à mudança existe por parte dos colaboradores durante um processo de mudança organizacional.

De acordo com Oreg (2003), os benefícios decorrentes das mudanças organizacionais nem sempre se encontram alinhados com os interesses individuais dos colaboradores em aderir a essas mudanças, consequentemente, é comum apresentarem resistência, esta podem ter origem em diferentes fontes. Uma das principais fontes de resistência é a sensação de perda de controlo por parte dos colaboradores, estes podem resistir à mudança quando sentem que estão a perder o controlo sobre a sua situação profissional (Burnes, 2014). Tal acontece quando as mudanças são impostas e não iniciadas pelo próprio, conduzindo a sentimentos de impotência e ansiedade, provocando resistência. Outra fonte de resistência é o medo do desconhecido, a mudança encontra-se frequentemente associada à incerteza, e os colaboradores podem recear os potenciais resultados negativos decorrentes de novas situações (Rehman et al., 2021). Este receio pode levar os colaboradores a preferir manter o estado atual das coias, mesmo que a mudança corresponda a mais benefícios. As reações emocionais representam uma dimensão importante da resistência à mudança. Os processos de mudanças podem desencadear fortes reações emocionais, como a ansiedade, a frustração ou a raiva, estas reações ainda se evidenciam mais quando os colaboradores sentem que as alterações estão a ser impostas sem o seu contributo pessoal (Oreg, 2003). O conforto com a rotina constitui, também, um fator relevante, muitas pessoas valorizam mais as rotinas familiares, previsíveis e estáveis, podendo resistir a mudanças que perturbem os seus padrões e hábitos estabelecidos (Laumer et al., 2015).

Esta inclinação para a procura da rotina pode reduzir a abertura e disponibilidade dos indivíduos para novas experiências ou mudanças no seu ambiente. A perceção de ameaças à segurança no emprego é outro fator determinante, as mudanças numa organização podem desencadear preocupações sobre a segurança no emprego, especialmente se os colaboradores acreditarem que a mudança pode resultar em despedimentos, numa alteração das suas funções ou redefinição de responsabilidades (Oreg, 2003). As experiências negativas anteriores, também é um fator de resistência, visto que as experiências passadas com mudanças que apresentaram resultados negativos podem gerar uma relutância em aceitar mudanças, reforçando o seu ceticismo ou medo perante a mesma (Rehman et al., 2021). Por último, a falta de confiança na liderança, se os colaboradores não confiarem nos motivos ou nas capacidades e competências de quem está a implementar a mudança, podem resistir e a adotar uma postura cética face as mudanças propostas (Rehman et al., 2021).

Deste modo, a confiança desempenha um papel fundamental na perceção da mudança e na aceitação da mesma dentro da organização. Existem diferentes fontes de resistência à mudança, é necessário compreender as mesmas e que cada uma terá um efeito diferente no processo de mudança, sendo fundamental as organizações fornecendo apoio, comunicação clara e envolver os funcionários no processo de mudança (Diedericks et al., 2019). Visto que, a forma como os colaboradores reagem a uma mudança organizacional, na forma de apoio ou resistência, revela-se determinante para o sucesso do processo de mudança (Sverdlik & Oreg, 2022).

Neste sentido, compreender os fundamentes psicológicos e comportamentais da resistência à mudança é fundamental para interpretar o comportamento no contexto organizacional (Rodda, 2010). A resistência à mudança é reconhecida como um fator central nos processos de transformação organizacional, sendo um fator determinante nos mesmo. Este conceito é amplamente estudado como um resultado, mas também há bastante literatura que aborda a resistência à mudança, como um fator moderador que influência a relação entre variáveis contextuais e os resultados organizacionais das mudanças.

O clima de diversidade, a resistência à mudança e a motivação intrínseca, são conceitos bastantes estudados, sendo a interação entre estas três variáveis tem ganho cada vez mais relevância, contudo, a literatura que aborda especificamente o papel moderador da resistência à mudança entre clima de diversidade e motivação intrínseca ainda é limitada e indireta. A literatura tem vindo a demonstrar que a resistência à mudança pode exercer o papel de moderadora, influenciando a intensidade e a direção das relações entre fatores organizacionais e as respostas dos colaboradores à mudança organizacional. Nessa perspetiva, Sverdlik e Oreg (2022) afirmam que a resistência à mudança, quando analisada a nível organizacional, modera

o impacto das características individuais dos colaboradores sobre suas atitudes face à mudança. Por outras palavras, o efeito da resistência individual é influenciado pelo clima coletivo de resistência, reforçando a necessidade de estudar esta questão a vários níveis.

Adicionalmente, Michel et al. (2013) analisaram o papel moderador da resistência à mudança na relação entre os benefícios percebidos da mudança e o comprometimento dos colaboradores. Apesar dos resultados da investigação terem sido heterogéneos, obtiveram resultados que indicam que a resistência pode, em determinados contextos, alterar a relação entre variáveis antecedentes e o comprometimento com a mudança, atuando como moderadora.

No que concerne ao clima de diversidade, os estudos têm evidenciado que um clima de diversidade positivo encontra-se associado a maiores níveis de satisfação e envolvimento dos colaboradores. Estes efeitos encontram-se frequentemente mediados por fatores como justiça organizacional, segurança psicológica e compromisso (García-Rodríguez et al., 2020; Madera et al., 2016). Em contrapartida, a motivação intrínseca é favorecida em contextos onde os colaboradores percecionam inclusão, respeito e valorização das diferenças (Mickson et al., 2020).

Apesar de não haver literatura que investigou a resistência à mudança como moderador entre clima de diversidade e motivação intrínseca, existem evidências de que a resistência à mudança pode atenuar ou intensificar processos de mudança organizacional, influenciando o impacto que o clima de diversidade tem sobre as variáveis motivacionais. A literatura sugere que a resistência à mudança pode ser influenciada por fatores do clima organizacional e, consequentemente, têm impacto no desempenho e envolvimento organizacional e no acolhimento de práticas de diversidade (Wiggins-Romesburg & Githens, 2018; Freires et al., 2014). Além disso, estudos recentes sugerem que variáveis como desconfiança e a confiança na organização, podem moderar a relação entre clima de diversidade e resultados motivacionais. Estes resultados são indicadores de que a resistência à mudança pode exercer papel idêntico (Platania et al., 2022), visto que a confiança e a desconfiança organizacional, muito associada à insegurança no trabalho, podem ser entendidas como formas de resistência à mudança.

Apesar de terem sido desenvolvidos alguns estudos que fazem associações entre as três variáveis em estudo, nenhum o faz de forma direta, o papel moderador da resistência à mudança entre clima de diversidade e motivação intrínseca. Como foi referido anteriormente, o presente estudo, procura analisar esta relação, tendo sido definida a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A resistência à mudança modera a relação entre o clima de diversidade e motivação intrínseca sendo que quando menor a resistência à mudança maior o impacto do clima de diversidade na motivação intrínseca.

CAPÍTULO 2

Modelo Conceptual

Deste modo, tendo em consideração os objetivos de investigação deste estudo e o enquadramento teórico realizado, 1) procura-se analisar a relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho; 2) verificar de que forma a relação intrínseca influência a relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho e, por fim; 3) perceber em que medida a resistência à mudança influencia a relação entre o clima de diversidade e a motivação intrínseca. Assim sendo, foi elaborado um modelo concetual com o objetivo de descrever as relações existentes entre as variáveis definidas.

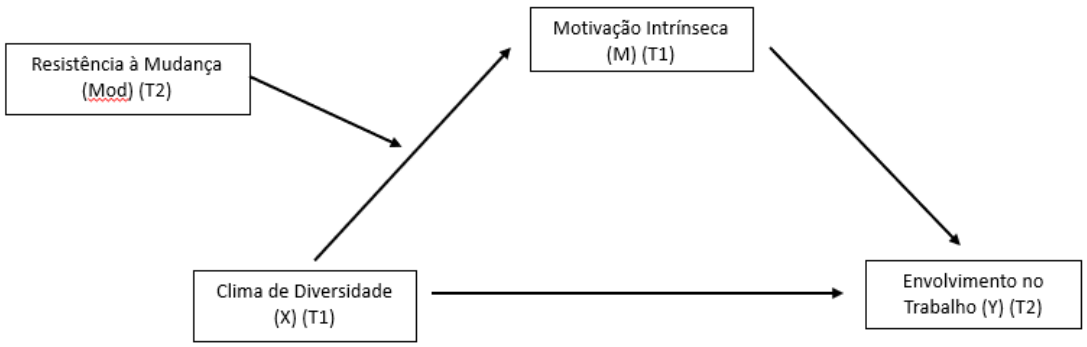


Figura 2.1 Modelo conceptual em estudo

CAPÍTULO 3

Metodologia

3.1. Procedimento

O presente estudo foi desenvolvido numa empresa do setor automóvel, elegeu-se uma abordagem quantitativa para o desenvolvimento do mesmo, sendo a variável dependente o envolvimento no trabalho e como variável independente e clima de diversidade. O potencial motivador age como mediador da relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho e, a resistência à mudança atua como variável moderadora entre o clima de diversidade e o potencial motivador. A amostra foi probabilística e o método de amostragem baseou-se no método aleatório simples, ou seja, foi distribuído um questionário via email aos colaboradores da empresa, este foi desenvolvido no Qualitrics Software, com objetivo de recolher dados estatísticos que possibilitassem a validação o modelo teórico referido anteriormente.

A população alvo deste estudo foram os colaboradores de uma empresa do setor automóvel, tendo como critério de inclusão a categoria profissional. Os participantes do estudo foram contactados via email com o intuito de responder ao questionário, que decorreu em duas fases, com início do mês de março de 2024 e termino no mês de abril de 2024. A primeira fase foi composta por 4 escalas, sendo estas a Escala de Clima de Diversidade de Dwertmann et al. (2016), o Questionário de Organização do Trabalho de Morgeson e Humphrey (2006), a Escala de Envolvimento no Trabalho (UWES-9) de Schaufeli et al (2006), e a Escala de Resistência à Mudança de Oreg (2003), e foram recolhidas 295 respostas. Já a segunda fase foi composta pela Escala de Envolvimento no Trabalho (UWES-9) de Schaufeli et al (2006) e a Escala de Resistência à Mudança de Oreg (2003) e foram recolhidas 181 respostas. Após a recolha de dados os mesmos foram analisados através do software IBM SPSS Statistics 28 e do PROCESS v4.2 para o SPSS. O anonimato e a confidencialidade e dos dados foram garantidos, antes de iniciarem o questionário era apresentado um consentimento informado sobre o objetivo do estudo, podendo sempre optar por aceitar ou recusar participar no estudo.

3.2. Participantes

O estudo contou uma amostra de colaboradores de uma empresa do setor automóvel, que fazem parte de uma categoria profissional específica, fazem parte desta categoria profissional todos os colaboradores da empresa que desempenham uma função que requerer formação superior, a

sua avaliação de desempenho é analisada através de KPI`s. Como referido anteriormente os dados foram recolhidos em duas fases, sendo que a amostra da primeira fase é composta por 295 participantes com idades compreendidas entre menos de 25 anos e mais de 54 anos, dos quais, 38,3% tem a idade compreendida entre os 45 e os 54 anos, e 24,5% tem uma idade superior a 54 anos. De destacar, que 60,8% são do género masculino e 22,5% são do género feminino. Relativamente às habilitações académicas, a maioria dos participantes tem ensino superior (72,3%) e 12,7% tem apenas o ensino secundário concluído. As diversas áreas da empresa do setor automóvel podem ser segmentadas em duas grandes áreas, produção e não produção, 23,1% trabalha em áreas de produção e 62% trabalha em áreas de não produção. Em termos de antiguidade na organização, 37,2% trabalha há mais de 29 anos na organização, 20,5% está na mesma organização entre 20 e 29 ano. Por fim, os anos de experiência profissional, 47% dos participantes tem mais de 30 anos de experiência, 17,9% dos participantes tem entre 20 e 29 anos de experiência.

Já a segunda fase da recolha de dados conta com uma amostra de 181 participantes, dos quais 36% são so género masculino e 14,7% são do género feminino. No que diz respeito à idade, 20,7% dos participantes tem a idade compreendida entre os 45 e os 54 anos, e 17,9% tem mais de 54 anos. 45,5% dos participantes da segunda fase frequentou o ensino superior, apenas 6,6% tem o ensino secundário. Dividindo as áreas da empresa em produção e não produção, 14.4% dos participantes a trabalham em áreas de produção e 37,8% em áreas de não produção. Quanto à antiguidade na organização, 23,3% trabalha há mais de 29 anos na organização, 12,1% está na mesma organização entre 20 e 29 ano. Por último, 29,1% dos participantes tem mais de 30 anos de experiência profissional, e 10,7% dos participantes tem entre 20 e 29 anos de experiência.

3.3. Instrumentos

O questionário do presente estudo foi elaborado com recurso a 4 escalas, sendo estas a Escala de Clima de Diversidade de Dwertmann et al. (2016), o Questionário de Organização do Trabalho de Morgeson e Humphrey (2006), a Escala de Envolvimento no Trabalho (UWES-9) de Schaufeli et al (2006), e a Escala de Resistência à Mudança de Oreg (2003). Adicionalmente, foram colocadas algumas questões sociodemográficas, tais como o género, a escolaridade, a idade, os anos de experiência e quantos anos trabalha naquela organização, estas que remetem para respostas numéricas foram colocadas em clusters por questões de confidencialidade da

empresa. Também foi perguntado aos participantes se trabalhavam em áreas ligadas diretamente à produção, ou se trabalhavam em áreas de não produção.

O Questionário de Organização do Trabalho de Morgeson e Humphrey (2006) (Anexo 1) teve como objetivo avaliar a organização do trabalho, através de características sociais, motivacionais e de contexto do trabalho. Esta escala é composta por 15 itens, os participantes tinham de indicar em que medida concordavam com cada uma das afirmações, através de uma escala de Likert de sete pontos ("1-Discordo Totalmente" e "7- Concordo Totalmente"). Esta escala é composta por 4 subescalas, cada uma delas com 3 itens, sendo estas a subescala Variedade de Competências (e.g., "Permite-me gerir uma grande variedade de trabalho"), a Identidade de Tarefa (e.g., "Está organizado de forma a eu ter frequentemente a oportunidade de seguir trabalhos ou projetos do princípio ao fim"), o Significado de tarefa (e.g., "É relativamente importante nesta organização"), a Autonomia (e.g., "Permite-me trabalhar sozinho e realizar o meu próprio trabalho"), e o Feedback dos resultados (e.g., "Providencia feedback acerca da qualidade do meu trabalho"). Para fins estatísticos, a variável organização do trabalho, foi tratada como uma variável compósita, resultante da média de onze itens, valores mais altos indicam que a organização do trabalho e as suas características vão de encontro as espectativas dos colaboradores. Adicionalmente, apresenta bons valores de consistência interna tanto na primeira componente, constituída por 4 itens ($\alpha = .80$), como na segunda componente, constituída por 3 itens ($\alpha = .84$). A terceira e quarta componente, constituídas ambas por 2 itens apresentam uma consistência interna de 0,75 e 0,59, respetivamente.

Já a Escala de Clima de Diversidade de Dwertmann et al. (2016) (Anexo 2), foi utilizada com o objetivo de avaliar a perceção dos participantes relativamente à valorização que a organização dá a diversidade, formal e informalmente. A escala é composta por oito itens, tendo sido pedido aos inquiridos que indicassem em que medida com concordavam com cada item, através de uma escala de Likert de cinco pontos ("1 - Discordo totalmente" e "5 - Concordo totalmente"). Neste estudo, a variável diversidade foi dividida em subescalas, passando a existir duas, a Diversidade de Opiniões composta por 4 itens (e.g., "Nesta organização, procura-se ativamente o contributo dos trabalhadores."), e a Diversidade Etária também com 4 itens (e.g., "Os membros de diferentes idades dispõem de meios para a mudança organizacional."). Sendo que, valores mais altos indicam que os colaboradores percecionam que a organização onde trabalham valoriza a diversidade. Adicionalmente, apresenta bons valores de consistência interna tanto na primeira ($\alpha = .88$), como na segunda componente ($\alpha = .86$), sendo cada uma das componentes constituída por 4 itens.

A Escala de Envolvimento no Trabalho (UWES-9) (Anexo 3), foi desenvolvida através da definição de envolvimento do trabalho de Schaufeli et al. (2002), é uma versão reduzida da Utrecht Work Engagement Scale (UWES), e constitui um questionário de autorrelato constituído por nove itens distribuídos por três dimensões; o Vigor composto por três itens (e.g.,"No meu trabalho sinto- me cheio/a de energia"), a Dedicação constituída por três itens (e.g.,"O meu trabalho inspira-me"), e a Absorção composta por 3 itens (e.g.,"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar") (Schaufeli et al., 2006). Os participantes tinham de responder às afirmações através de uma escala de Likert de sete pontos ("1- Nunca" a "7 - Sempre"), sobre o quão frequentes eram estas perceções para si. Neste estudo, o envolvimento no trabalho foi tratado como uma variável compósita, resultante da média dos nove itens, sendo que, valores mais altos indicam níveis mais elevados de envolvimento no trabalho. Os itens da escala apresentam uma boa consistência interna ($\alpha = .95$).

Por fim, a Escala de Resistência à Mudança de Oreg (2003) (Anexo 4), foi construída com o objetivo de medir a propensão individual para resistir à mudança, para desvalorizar a mesma mudança e a rejeição a qualquer circunstância em que se realize uma mudança, considerando as dimensões afetiva, cognitiva e comportamental. Desta forma, a escala apresenta 17 itens, divididos em quatro subescalas, tendo sido utilizada com o intuito de perceber qual o tipo de resistência que os participantes mais apresentam relativamente à mudança. A subescala Procura de Rotina é composta por 5 itens (e.g., "Geralmente considero a transição para o digital como algo de negativo."), de salientar que o item 4 foi invertido; a subescala Reação Emocional a Mudanças Impostas é composta por 4 itens (e.g., "Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico logo stressado."). A subescala Pensamento a Curto Prazo é constituída por 4 itens (e.g., "Mudar na transição para o digital parece-me sempre extremamente chato."); do mesmo modo que a última subescala referida, também a Rigidez Cognitiva apresenta 4 itens (e.g., "Os meus pontos de vista são muito consistentes ao longo do tempo."), tal como o item 4, o 14 também foi invertido. Foi pedido aos participantes que, através de uma escala de Likert de 5 pontos que varia entre "1 - Discordo totalmente" e "5 - Concordo totalmente", indicassem em que medida concordavam com cada um dos itens. Para fins estatísticas, a variável resistência à mudança, foi tratada como uma variável compósita, resultante da média de 8 itens na primeira fase e 10 itens na segunda fase de recolha de dados, valores mais altos indicam níveis mais altos de resistência à mudança. Os itens da escala apresentam uma boa consistência interna ($\alpha = .92$).

Com base nos resultados obtidos nas duas fases de recolha de dados, e tendo em consideração os questionários aplicados em cada uma, foi realizada uma análise dos mesmos,

com o intuito de compreender a relação entre as variáveis e verificar a validade das hipóteses definidas anteriormente. Desta forma, acredita-se ser possível responder aos objetivos de investigação deste estudo.

CAPÍTULO 4

Resultados

Para entender os resultados obtidos no questionário, é necessário analisá-los cuidadosamente, para verificar as hipóteses apresentadas anteriormente. Após a construção da base de dados no SPSS, foi realizada uma análise fatorial, com o objetivo de atribuir um score a construtos que não são diretamente observáveis (Marôco, 2018). Posteriormente, validou-se a consistência interna dos itens dentro de cada fator, através da análise dos valores do alfa de Cronbach. De seguida, foram criadas novas variáveis, resultantes da média dos itens que integram a variável compósita. Já com as variáveis compósitas criadas, foi feita uma análise de associação entre as variáveis. Por último, com recurso ao PROCESS v4.2 desenvolvido por Hayes (2022) para o SPSS, foram testadas as várias hipóteses em estudo.

Na tabela 4.1, é possível observar as médias e os desvios-padrão das variáveis em estudo, como também as correlações existentes entre as mesmas. Através da análise dos resultados presentes na tabela analisarmos os resultados, identificamos que existe uma correlação entre a potencial motivador e o clima de diversidade de opinião ($r = 0,50$; $p < 0,01$). Também é possível observar, a correlação existente entre o envolvimento no trabalho e o potencial motivador ($r = 0,45$; $p < 0,01$) como também, clima de diversidade de opinião ($r= 0,34$; $p < 0,01$). Por último, o envolvimento no trabalho também apresenta uma correlação com a resistência à mudança ($r = - 0,16$; $p < 0,05$).

Tabela 4.1 Médias, desvios-padrão, consistências internas e correlações de Pearson entres as variáveis

Variáveis	Média	DP	1	2	3
1. Potencial Motivador	4,99	0,68	1		
2. Clima de diversidade de opinião	3,52	0,83	0,498**	1	
3. Resistência à mudança	2,08	0,75	0,023	-0,057	1
4. Envolvimento no trabalho	4,89	1,16	0,448**	0,335**	-0,162*

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis

interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que e de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais (Marôco, 2018).

Ao analisarmos os resultados da análise fatorial, relativamente aos itens referentes ao potencial motivador do Questionário de Organização do Trabalho (2006), é possível verificar que as variáveis em estudo estão significativamente correlacionadas entre si (KMO = 0,85 > 0,8 e p < 0,001). Com o intuito de manter os itens que apresentam uma percentagem de variância explicada de pelo menos 50% da variável inicial, foi analisada a matriz de componentes rotativa, sendo possível concluir que alguns itens podem ser retirados da análise, tal como o item "É muito significativo ou importante tendo em conta a realidade da empresa.", apresenta valores próximos na componente 1 (0,59) e na componente 4 (0,44). O item "É relativamente importante nesta organização.", também deve ser retirado, visto que, apresenta pesos semelhantes na componente 1 (0,53) e na componente 3 (0,52). O mesmo se sucede com o item "Permite-me trabalhar sozinho e realizar o meu próprio trabalho.", que apresenta pesos idênticos na componente 1 (0,40) e na componente 2 (0,49). Por fim, tal como os itens anteriores, "Tenho sempre a sensação que sei se estou a desempenhar bem ou mal o meu trabalho.", apresenta valores próximos no componente 2 (0,46) e componente 3 (0,58), devendo ser retirado, tal como os identificados anteriormente.

De seguida, a partir dos resultados da tabela de variância total explicada e da matriz de componente rotativa, foram extraídos quatro construtos da análise fatorial, que explicam 65% da variância total, sendo este um valor próximo do mínimo aceitável (60%). Os itens que constituem a primeira componente estão relacionados com a autonomia, com 4 itens, sendo o alfa de Cronbach de 0,80. Já a segunda componente, constituída por três itens, está associada ao significado, com um alfa de Cronbach de 0,84. Ambas as componentes, terceira e quarta, são constituídas por dois itens, sendo que a terceira componente está relacionada com o feedback e a quarta componente com a variedade, existindo consistência interna nas componentes, 0,75 e 0,59, respetivamente. Contudo, devido à natureza teórica dos construtos e da sua correlação, para efeitos de analise de dados, optou-se por criar uma dimensão que agregasse a média dos quatro construtos obtidos na análise fatorial, denominada de "Potencial motivador total".

Relativamente aos itens que fazem parte da Escala de Clima de Diversidade (Dwertmann et al., 2016), verificamos que, as variáveis em estudo estão significativamente correlacionadas entre si (KMO = 0,88 > 0,8 e p < 0,001). Neste seguimento, ao analisar a tabela de comunalidades, não foi excluído nenhum item, visto que todos explicavam, pelo menos, 50% da variância da variável inicial. Segundo a tabela de variância total explicada, foram extraídos

dois componentes da análise fatorial, que explicam 72% da variância total. O primeiro componente é constituído por 4 itens, com um alfa de Cronbach de 0,88. Também o segundo componente é constituído por 4 itens, com um alfa de Cronbach de 0,86.

No que concerne ao terceiro grupo de itens, focado no envolvimento no trabalho da Escala de Envolvimento no Trabalho UWES-9 (Schaufeli et al., 2006), é possível verificar que, as variáveis em estudo estão corelacionadas significativamente entre si, na primeira fase de recolha de dados (KM0 = 0,91 e $p < 0,001$), e na segunda fase de recolha de dados (KM0 = 0,91 e $p < 0,001$). Através da análise da tabela de comunalidades, da primeira e da segunda fase de recolha de dados, podemos concluir que não é necessário retirar nenhum item, visto que todos explicavam pelo menos 50% da variância da variável inicial. Segundo a tabela de tabela de variância total explicada, só foi extraído um componente da análise fatorial, que explica 71,6% e 72,1%, da variância total, da primeira e da segunda fase de recolha de dados, respetivamente. Sendo que o valor do alfa de Cronbach é o mesmo nas duas fases de recolha de dados, ao analisarmos a consistência interna dos itens que fazem parte desta componente, percebemos que se encontram reunidas as condições para ser criada a nova variável, dado que o alfa de Cronbach é de 0,95.

O último grupo de itens focado na resistência à mudança da Adaptação ao digital de: Escala de Resistência à Mudança (Oreg, 2003), podemos verificar que, as variáveis em estudo estão corelacionadas significativamente entre si, na primeira fase de recolha de dados (KM0 = 0,90 e $p < 0,001$), e na segunda fase de recolha de dados (KM0 = 0,89 e $p < 0,001$). Para a primeira fase de recolha de dados, e com o intuito de manter apenas os itens que explicassem pelo menos 50% da variância da variável inicial, não foi retirado nenhum item. Considerando que, através da tabela de variância total explicada, foram extraídos quatro componentes da análise fatorial, sendo que os quatro apresentam uma explicação de 66,5% da variância total. Assim, a partir da matriz de componentes rotativa, concluímos que o primeiro componente é constituído por oito itens, o segundo componente é composto por dois itens, o terceiro componente engloba três itens, e o quarto componente, tal como o segunda, é composto por dois itens. Contudo, ao analisarmos a consistência interna dos itens que estão associados a cada um dos componentes referidas anteriormente, optou-se por considerar apenas o primeiro componente para a criação de novas variáveis para analise de dados, dado que o alfa de Cronbach é de 0,92.

Para segunda fase da recolha de dados, realizou-se a mesma análise, com o intuito de manter apenas os itens que explicassem pelo menos 50% da variância da variável inicial, não foi retirado nenhum item. Considerando que, através da tabela de variância total explicada,

foram extraídos três componentes da análise fatorial, sendo que os três apresentam uma explicação de 60,3% da variância total. Assim, a partir da matriz de componentes rotativa, concluímos que o primeiro componente é constituído por dez itens, o segundo componente é composto por quatro itens, o terceiro componente engloba apenas um item. Contudo, ao analisarmos a consistência interna dos itens que estão associados a cada um dos componentes referidas anteriormente, optou-se por considerar apenas o primeiro componente para a criação de novas variáveis para analise de dados, dado que o alfa de Cronbach é de 0,94.

4.1. Teste das hipóteses

A hipótese 1, diz-nos que, o clima de diversidade organizacional encontra-se positivamente associado ao envolvimento non trabalho. Com base nos resultados obtidos através da análise dos resultados, com recurso ao PROCESS v4.2 para o SPSS (Tabela 4.2), foi possível verificar que não existe um efeito direto significativo do clima de diversidade de opinião (X) sobre o envolvimento no trabalho (Y) (β = -0,20 IC [-0,05; 0,46] t = 1,58 p = 0,117), refutando a H1.

A hipótese 2, afirma que, a relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho é mediada pela relação intrínseca, ou seja, o potencial motivador medeia a relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho. Atendendo aos resultados obtidos através do PROCESS v4.2 para o SPSS (Tabela 4.2), podemos afirmar que, primeiramente, o impacto do clima de diversidade de opinião (X) tem efeito estatisticamente significativo no potencial motivador (M) (β = 0,45 IC [0,32; 0,59] t = 6,66 p < 0,001 R^2 = 0,26). Como verificado na H1, não existe um efeito direto significativo do clima de diversidade de opinião (X) sobre o envolvimento no trabalho (Y) (β = -0,20 IC [-0,05; 0,46] t = 1,58 p = 0,117). Por outro lado, o potencial motivador (M) apresenta um efeito estatisticamente significativo no envolvimento no trabalho (Y) (β = 0,59 IC [0,30; 0,88] t = 4,08 p < 0,001 R^2 = 0,22). O clima de diversidade de opinião teve um efeito significativo no envolvimento no trabalho, mediado pelo potencial motivador (efeito indireto com estimativa de bootstrapp de 0,27), e o intervalo de confiança a 95% para o efeito indireto não incluía o 0 (0,08; 0,49). Estes resultados suportam a hipótese 2 de que o clima de diversidade de opinião tem efeito no envolvimento no trabalho, através do aumento do potencial motivador. Isto significa que o efeito que o clima de diversidade de opinião no envolvimento no trabalho é explicado pela relação intrínseca.

Tabela 4.2 Efeito mediador do potencial motivador na relação entre o clima de diversidade de opinião e o envolvimento no trabalho

					R^2
Modelo 1: variável mediadora no modelo	Outcome: Potencial Motivador				.26
	Coef.	Erro-padrão	*t*	*p*	
Clima de diversidade de opinião	0.45	0.07	6.66	< .001	
Modelo 2: variável outcome no modelo	Outcome: Envolvimento no trabalho				.47
	Coef.	Erro-padrão	*t*	*p*	
Clima de diversidade de opinião	0.20	0.13	1.58	0.12	
Potencial Motivador	0.59	0.14	4.08	.001	
	Bootstrapping para o efeito indireto				
	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto do clima de diversidade de opinião no envolvimento no trabalho via potencial motivador	0.27	0.11	0.08	0.49	

N = 129. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras *bootstrap*; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança.

A H3 diz-nos que, a resistência à mudança modera a relação entre o clima de diversidade de opinião e a motivação intrínseca, sendo que, ao diminuir a resistência à mudança, maior será o impacto do clima de diversidade de opinião no potencial motivador. Ao observarmos os resultados obtidos através do PROCESS v4.2 para o SPSS (Tabela 4.3), é possível perceber que, a relação entre o clima de diversidade de opinião e a motivação intrínseca moderada pela resistência à mudança é negativa significativa ($\beta = -0,23$; $p < 0,05$), logo, a hipótese é validada.

Traçamos essas interações em +1/-1 DP da média da resistência à mudança (Aiken & West, 1991). A relação entre clima de diversidade e a motivação intrínseca é positiva significativa sob baixa resistência à mudança (-1 DP) (declive = 0,61; t = 6,53; $p < 0,001$). Esta relação também é positiva e significativa, mas menos intensa sob uma elevada resistência à mudança (+1 DP) (declive = 0,27; t = 2,71. p = 0,008). Assim, os resultados sugerem que a resistência à mudança tende a atenuar a relação entre o clima de diversidade e a motivação intrínseca.

Tabela 4.3 Efeito moderador da resistência à mudança na relação entre o clima de diversidade de opinião e o potencial motivador

					R^2
	Outcome: Potencial motivador				.29
	Coeff.	SE	*t*	*p*	
Clima de diversidade de opinião	0.44	0.07	6.59	< .001	
Resistência à mudança	0.06	0.07	0.76	0.45	
Efeito de interação	-0.23	0.09	-2.38	0.02	

N = 129. Reportados os coeficientes de regressão não estandardizados.

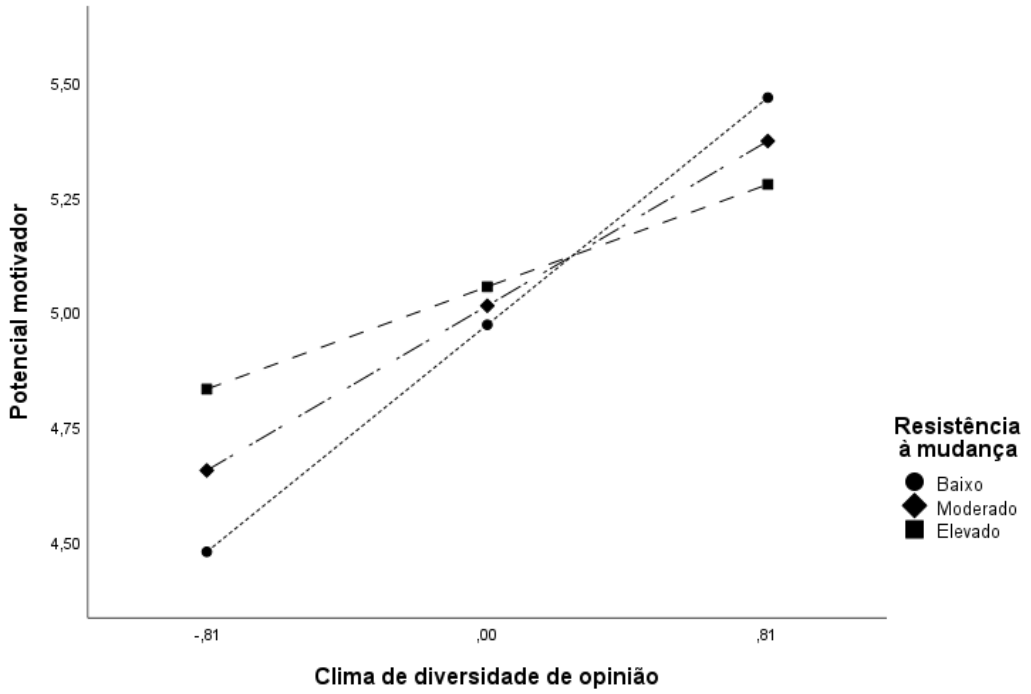


Figura 4.1 O efeito moderador da Resistência à mudança na relação entre o Clima de diversidade e o Potencial motivador

CAPÍTULO 5

Discussão e Conclusão

5.1. Discussão

O objetivo deste estudo passou por analisar a relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho, perceber a influência da motivação intrínseca na relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho e, verificar também de que forma a resistência à mudança influência a relação o clima de diversidade e a motivação intrínseca. Com base na análise dos resultados previamente realizada, é possível perceber que não existe um efeito direto significativo na associação do clima de diversidade com o envolvimento no trabalho. Ou seja, não é possível afirmar que o clima de diversidade se encontra positivamente associado com o envolvimento no trabalho, o que indica que esta relação pode ocorrer de forma indireta ou condicionada por outras variáveis, tal como descrito na teoria da troca social, proposta por Blau (2017).

Neste estudo, a relação entre as práticas de recursos humanos orientadas para a diversidade e o envolvimento no trabalho existe, contudo, para que os colaboradores reajam positivamente às iniciativas de diversidade, é necessária formação sobre o tema e que sejam vividas posteriormente, no dia a dia da organização (Cocchiara et al., 2010). Além disso, é também fundamental o suporte organizacional durante todo este processo, para que o conhecimento se transforme em mudanças efetivas, assim como o compromisso da liderança em reforçar a importância da diversidade (Cocchiara et al., 2010). Assim, é possível afirmar que o clima de diversidade, por si só, não aumenta diretamente o envolvimento no trabalho, sendo assim necessário explicar esta relação, com recurso a outras variáveis.

Relativamente à influência que a motivação intrínseca tem na relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho, através da análise dos resultados obtidos, podemos afirmar que esta verifica-se de forma significativa. Isto significa que o envolvimento no trabalho não é diretamente influenciado pelo clima de diversidade, mas sim indiretamente, através do aumento da motivação intrínseca. Ou seja, o clima de diversidade revelou-se positiva e significativamente associado ao potencial motivador, o que significa que o aumento do clima diversidade contribui para o aumento da motivação intrínseca. Do mesmo modo, o potencial motivador também se encontra positiva e significativamente associado com o envolvimento no trabalho, isto é, o aumento da motivação intrínseca conduz a um maior envolvimento no trabalho.

Assim, os resultados sustentam a hipótese 2, confirmando a relação de mediação entre os fatores referidos, ao mostrar um efeito direto entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho não significativo, mas um efeito indireto positivo e significativo, através da motivação intrínseca. Assim sendo, os resultados confirmam que o clima de diversidade contribui para a criação de condições psicológicas que estimulam a motivação intrínseca, sendo essa a motivação que conduz a um maior envolvimento no trabalho. Este resultado é consistente com a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), que sustenta que a motivação intrínseca acontece quando as necessidades psicológicas de autonomia, competência e relação são respondidas, o que associado a um clima de diversidade positivo promove um aumento da motivação intrínseca (McKay & Avery, 2015). Por sua vez, a correlação positiva entre a motivação intrínseca e o envolvimento no trabalho é igualmente sustentada por Cesaroli et al. (2014), ao referir que colaboradores motivados tendem a revelar-se mais envolvidos no trabalho.

No que diz respeito ao papel da resistência à mudança na moderação entre o clima diversidade e a motivação intrínseca, podemos afirmar que os resultados comprovam esta relação, evidenciando uma relação estatisticamente significativa. Assim sendo, apesar de o clima de diversidade contribuir para o aumento da motivação intrínseca, segundo os resultados obtidos, esta relação não se mostrou igual para todos os colaboradores, estando dependente do quão resistentes são à mudança. Deste modo, a resistência à mudança enfraquece a relação positiva entre o clima de diversidade e a motivação intrínseca. Por outro lado, quanto menor a resistência à mudança, mais forte será o impacto do clima de diversidade na motivação intrínseca. Estes resultados são coerentes com o defendido na literatura, que sustenta que a resistência à mudança pode, em determinados contextos, alterar a relação entre variáveis (Michel et al., 2013). Já Sverdlik e Oreg (2022) apesar de reconhecerem a resistência à mudança como variável moderadora, reforçaram a necessidade de estudar questão a vários níveis.

5.2. Contributos teóricos

De um ponto de vista teórico, o presente estudo acaba por contribuir para o estudo da relação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho. Com o presente estudo, podemos concluir que esta relação pode não ser tão linear como a teoria da troca social defende, dado que a promoção de práticas de recursos humanos orientadas para a diversidade, pode não resultar no envolvimento dos colaboradores. O que reforça a importância de procurar explorar o impacto de outras variáveis como a motivação intrínseca e a resistência à mudança nesta

relação. A teoria da autodeterminação afirma que é necessário satisfazer as necessidades de autonomia, competência e relacionamento para que o colaborador esteja intrinsecamente motivado (Van Egmond et al., 2017), com o presente estudo podemos concluir que estas três necessidades podem estar associadas à forma como os colaboradores percecionam e reagem as práticas de recursos humano orientas para a diversidade. Também podemos concluir que as práticas de promoção da diversidade podem influenciar a reação dos colaboradores à mudança. Em segundo lugar, as investigações que procuram explicar simultaneamente o papel mediador da motivação intrínseca e a influencia da resistência à mudança neste processo revelaram-se escassas, pelo que o presente estudo permitiu colmatar esta lacuna, o que contribui para o avanço da literatura em temáticas como a motivação, diversidade e comportamento organizacional.

5.3. Contributos práticos

De um ponto de vista prático, este estudo contribui tanto para a Psicologia Organizacional como para as organizações, especialmente em áreas como a gestão de diversidade, desenvolvimento da motivação e gestão da mudança. Os resultados mostram que as organizações devem garantir que as políticas de diversidade se traduzem em experiências que promovem a inclusão no dia a dia das organizações e que só assim será possível traduzir o clima de diversidade em colaboradores mais motivados e, consequentemente, mais envolvidos. Por outro lado, este estudo permite às organizações compreender o real impacto do clima de diversidade, da resistência à mudança e da motivação nos resultados e envolvimento dos colaboradores. Uma investigação realizada indicou que 35% das organizações planeavam aumentar os seus investimentos financeiros em diversidade e inclusão, 62% planeavam manter os níveis atuais de investimento e 3% planeavam diminuir os seus níveis de investimento (Holmes et al., 2020). Assim, o presente estudo permite suportar a importância do investimento em práticas e políticas que promovam o a diversidade e a inclusão, ajudando as empresas a maximizar os retornos dos seus investimentos. Estas práticas devem abranger várias áreas da organização e as diferentes etapas do ciclo de vida do colaborador, desde o processo de recrutamento até ao processo de saída da organização. Deve ser dada importância a formação de líderes inclusivos, para que estes tenham a capacidade de gerir uma esquipa diversificada e tenham a capacidade de motivar a mesma.

5.4. Limitações

Embora este estudo tenha trazido um contributo significativo para diversas áreas, também apresenta algumas limitações que podem afetar a interpretação e a generalização dos dados. Primeiramente, o facto de a recolha de dados ter acontecido apenas numa organização faz com que não seja possível generalizar as conclusões do estudo. Em segundo lugar, apesar da recolha de dados ter sido realizada em dois fases distintas, para evitar o método da variância comum, registou-se uma diminuição no número de participantes, o que resultou numa redução da amostra. Por último, a fonte de recolha de dados ter sido apenas através de questionários diminuiu a validade e a confiabilidade da pesquisa. Adicionalmente, o facto do estudo apenas se basear em medidas auto-reportadas, permitiu obter informações diretas dos próprios participantes, pode ter levado a uma possibilidade de viés, imprecisão ou erros de memória.

5.5. Estudo futuros e conclusão

Em estudos futuros para além de utilizarmos a motivação intrínseca e a resistência à mudança como variáveis mediadora e moderadora, respetivamente, poderá ser relevante utilizarmos outras variáveis, tais como o sentido de pertença organizacional e a liderança inclusiva, dado o papel que os líderes tem na motivação dos colaboradores e na implementação de políticas de diversidade e inclusão. De forma a poder generalizar os resultados obtidos, será necessário a aplicação do estudo noutros contextos organizacionais, nomeadamente, noutros setores, como retalho, tecnologia, entre outros, dadas a diferenças presentes nos mesmos. Com o intuito de complementar a informação recolhida, poderá também ser relevante recorrer a outros fontes de recolha de dados, de forma a atribuir maior relevância aos resultados.

Em suma, apesar das limitações apresentadas, o presente estudo contribuiu para uma maior compreensão da associação entre o clima de diversidade e o envolvimento no trabalho, explorando a influência da motivação e resistência à mudança nesta relação. Por um lado, um clima de diversidade positivo contribui para o aumento da motivação intrínseca, que por sua vez, promove um maior envolvimento dos colaboradores nas organizações. Por outro lado, a resistência à mudança mostrou desempenhar um papel de moderação relevante, tendo impacto na relação entre o clima de diversidade e a motivação, intensificando ou atenuando o efeito.

Referências Bibliográficas

Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, *44*(5), 757–780. https://doi.org/10.1108/pr-10-2014-0216

Ayele, B. K., Wu, W., & Chen, C. (2024b). Does diversity climate matter? The more respected I feel, the better I can do: Unravelling the mechanisms enabling employees' Extra-Role performance. *Behavioral Sciences*, *14*(12), 1164. https://doi.org/10.3390/bs14121164

Bal, P. M., & Dóci, E. (2018). Neoliberal ideology in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(5), 536–548. https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1449108

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

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. Career development international. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 1(1), 389-411. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Barak, M. E. M. (2000b). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *Social Work*, *45*(4), 339–353. https://doi.org/10.1093/sw/45.4.339

Barak, M. E. M., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *34*(1), 82–104. https://doi.org/10.1177/0021886398341006

Beltrán-Martín, I., Guinot-Reinders, J., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2022). Employee psychological conditions as mediators of the relationship between human resource management and employee work engagement. The International Journal of Human Resource Management, 1-35. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2078990

Blau, P. M. (2017). Exchange and power in social life. In *Routledge eBooks*. https://doi.org/10.4324/9780203792643

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K. M., & McDonald, D. P. (2014). Expanding insights on the diversity Climate–Performance link: the role of workgroup discrimination and group size. *Human Resource Management*, *53*(3), 379–402. https://doi.org/10.1002/hrm.21589

Buchanan, D., & Huczynski, A. (2019). *Organizational behaviour* (10th ed.). Pearson.

Burnes, B. (2014). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, *15*(2), 92–116. https://doi.org/10.1080/14697017.2014.969755

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. https://doi.org/10.1037/a0035661

Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, *38*(6), 659–689. https://doi.org/10.1177/1059601113509835

Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. N., & Nishii, L. (2013). Leadership in a diverse workplace. In *Oxford University Press eBooks* (pp. 315–340). https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199736355.013.0018

Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis. Journal of Behavioral and Applied Management, 10(1). https://doi.org/10.21818/001c.17170

Chung, Y., Liao, H., Jackson, S. E., Subramony, M., Colakoglu, S., & Jiang, Y. (2015). Cracking but not Breaking: Joint Effects of Faultline Strength and Diversity Climate on Loyal Behavior. *Academy of Management Journal*, *58*(5), 1495–1515. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0829

Cockshaw, W. D., & Shochet, I. (2010b). The link between belongingness and depressive symptoms: An exploration in the workplace interpersonal context. *Australian Psychologist*, *45*(4), 283–289. https://doi.org/10.1080/00050061003752418

Cocchiara, F. K., Connerley, M. L., & Bell, M. P. (2010). "A GEM" for increasing the effectiveness of diversity training. *Human Resource Management*, *49*(6), 1089–1106. https://doi.org/10.1002/hrm.20396

Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, *5*(2), 34–47. https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274675

Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 479–516. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

Demerouti, E., & Bakker, A. (2006). Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. In J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.), Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2). https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974

Diedericks, J. C., Cilliers, F., & Bezuidenhout, A. (2019). Resistance to change, work engagement and psychological capital of academics in an open distance learning work environment. *SA Journal of Human Resource Management*, *17*. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1142

Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate. *Journal of Management*, *42*(5), 1136–1168. https://doi.org/10.1177/0149206316630380

Engelbrecht, S. (2006). Motivation and burnout in human service work: the case of midwifery in Denmark [unpublished doctoral dissertation]. Roskilde University, Roskilde.

Fernandes, C. S. G. (2020). Liderança abusiva: A influência no work engagement, O papel moderador da necessidade de recuperação e da assertividade [Dissertação de mestrado, Iscte-iul]. Repositório do Iscte. http://hdl.handle.net/10071/21079

Ferreira, A. I., Cardoso, C., & Braun, T. (2017). The mediating effects of ego-resilience in the relationship between organizational support and resistance to change. *Baltic Journal of Management*, *13*(1), 104–124. https://doi.org/10.1108/bjm-06-2017-0171

Fishbach, A., & Woolley, K. (2021). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *9*(1), 339–363. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122

Fletcher, L., & Beauregard, T. A. (2022). The psychology of diversity and its implications for workplace (in)equality: Looking back at the last decade and forward to the next. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *95*(3), 577–594. https://doi.org/10.1111/joop.12388

Freires, D. a. D. N., Gouveia, V. V., Bortolotti, S. L. V., & Ribas, F. T. T. (2014). Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. *Psico*, *45*(4), 513. https://doi.org/10.15448/1980-8623.2014.4.16220

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

García-Rodríguez, F. J., Dorta-Afonso, D., & González-De-La-Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 102698. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102698

Ghislieri, C., Molino, M., & Cortese, C. G. (2018). Work and Organizational Psychology looks at the fourth industrial Revolution: how to support workers and organizations? *Frontiers in Psychology*, *9*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02365

Groggins, A., & Ryan, A. M. (2013). Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86(2), 264–282. https://doi.org/10.1111/joop.12008

Golom, F. D. (2017). Debra A. Noumair: Understanding Organizational Life beneath the surface. In *Springer eBooks* (pp. 987–999). https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_85

Gonzalez, J. A. (2010). Diversity change in organizations: a systemic, multilevel, and nonlinear process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *46*(2), 197–219. https://doi.org/10.1177/0021886310367943

Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86*(2), 123–141. https://doi.org/10.1111/joop.12009

Gupta, A., Tandon, A., & Barman, D. (2019). Employee Engagement: Evolution, Approaches, and Perspectives. In N. Sharma, N. Chaudhary, & V. Singh (Ed.), Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations (pp. 1-19). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7799-7.ch001.

Hackman, J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. Journal of school psychology, 43(6), 495-513. https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR." *Journal of Management*, *40*(5), 1334–1364. https://doi.org/10.1177/0149206314527130

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. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096

Hayes, A. F. (2022). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. 3rd, Guilford Press.

Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, *29*(3), 324–345. https://doi.org/10.1108/00483480010324689

Holmes, O., Jiang, K., Avery, D. R., McKay, P. F., Oh, I., & Tillman, C. J. (2020). A Meta-Analysis integrating 25 years of diversity climate research. *Journal of Management*, *47*(6), 1357–1382. https://doi.org/10.1177/0149206320934547

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, *92*(5), 1332–1356. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

King, E. B., Hebl, M. R., & Beal, D. J. (2009). Conflict and cooperation in diverse workgroups. *Journal of Social Issues*, *65*(2), 261–285. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2009.01600.x

Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. Equal Opportunities International. https://doi.org/10.1108/02610150610706276

Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2015). User Personality and Resistance to Mandatory information systems in Organizations: A theoretical model and empirical test of dispositional Resistance to change. *Journal of Information Technology*, *31*(1), 67–82. https://doi.org/10.1057/jit.2015.17

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management,* Vol. 25, pp. 217–271). Elsevier Science/JAI Press. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0

Lewin, K. (1947). Group Decisions and Social Change. In T. Newcomb, & E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology* (pp. 340-344). H. Holt, Rinehart and Wilson.

Li, X., & Frenkel, S. (2016). Wherehukoustatus matters: analyzing the linkage between supervisor perceptions of HR practices and employee work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(17), 2375–2402. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137613

Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2018b). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, *95*, 303–315. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017

Madera, J. M., Dawson, M., & Neal, J. A. (2013). Hotel managers' perceived diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict. *International Journal of Hospitality Management*, *35*, 28–34. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.001

Marôco, J. (2018). Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 8º edição. ReportNumber, Lda.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(1), 11–37. https://doi.org/10.1348/096317904322915892

Mayer, Claude-Hélène & Surtee, Sabie (2015). The Leadership Preferences of Women Leaders Working in Higher Education. Multidisciplinary Journal of Gender Studies, 4(1), 612-636. doi: 10.4471/generos.2015.49

McKay, P. F., & Avery, D. R. (2015). Diversity Climate in Organizations: Current wisdom and Domains of Uncertainty. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 191–233). https://doi.org/10.1108/s0742-730120150000033008

McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008c). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, *61*(2), 349–374. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x

Michel, A., By, R. T., & Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, *51*(4), 761–780. https://doi.org/10.1108/00251741311326554

Mickson, M. K., Anlesinya, A., & Malcalm, E. (2020). Mediation role of diversity climate on leadership and job satisfaction in the Ghanaian public sector. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, *17*(2), 167–188. https://doi.org/10.1108/wjemsd-10-2019-0080

Mor-Barak, M. E. (2013). *Managing diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature

of work. Journal of Applied Psychology, 91, 1321–1339. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321

Nishii, L. H. (2012). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, *56*(6), 1754–1774. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology, 61*(3), 503–545. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 680–693. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *15*(1), 73–101. https://doi.org/10.1080/13594320500451247

Piketty, T. (2014). Capital in the Twenty-First century. In *Harvard University Press eBooks*. https://doi.org/10.4159/9780674369542

Pinder, C. C. (2008). Work motivation in organizational behavior (2nd ed.). Psychology Press.

Platania, S., Morando, M., & Santisi, G. (2022). Organisational Climate, Diversity Climate and Job Dissatisfaction: A Multi-Group Analysis of High and Low Cynicism. *Sustainability*, *14*(8), 4458. https://doi.org/10.3390/su14084458

Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2011). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(2), 250–275. https://doi.org/10.1002/job.756

Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228–241. https://doi.org/10.1177/1467358415613393

Rai, A., & Maheshwari, S. (2020). Exploring the Mediating Role of Work Engagement Between the Linkages of Job Characteristics with Organizational Engagement and Job Satisfaction. Management Research Review, 44(1), 133-157. https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442.

Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021b). The Psychology of Resistance to Change: The antidotal effect of organizational justice, support and Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 617–635. https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, *31*(2), 212–236. https://doi.org/10.1177/1059601104273064

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018) Essentials of Organizational Behavior. 14th Edition, Pearson Education, Inc., London. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.). https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2528667

Rodda, J. (n.d.). *A multi-level examination of employee reactions to organizational change*. Digital Commons@DePaul. https://via.library.depaul.edu/etd/59

Rogers, E. W. (2001). A theoretical look at firm performance in high-tech organizations: what does existing theory tell us?. The Journal of High Technology Management Research, 12(1), 39-61. https://doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00038-9

Rothmann, S., & Cilliers, F. (2007). Present challenges and some critical issues for research in industrial/organisational psychology in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, *33*(1). https://doi.org/10.4102/sajip.v33i1.262

Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2011). Being there. In *Oxford University Press eBooks*. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0005

Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate Social Responsibility: Psychological, Person-Centric, and Progressing. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2(1), 211–236. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych 032414-111505

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559–579. https://doi.org/10.1002/job.2282

Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034

Saks, A.M., Gruman, J. A., & Zhang, Q. (2022). Organization Engagement: A Review and Comparison to Job Engagement. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 9(1), 20-49. https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2020-0253.

Šakytė-Statnickė, G., Bilan, S., & Savanevičienė, A. (2023). The impact of work engagement of different generations on organisational engagement. *JOURNAL OF INTERNATIONAL STUDIES*, *16*(4), 136–152. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2023/16-4/9

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: 22 Bringing clarity to the concept. Work engagement: A handbook of essential Theory and research, 12, 10-24.

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

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being, 3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Sharma, S. (1996). Applied Multivariate Techniques, John Wiley & Sons, New York.

Sheldon, K. M., & Prentice, M. (2017). Self-determination theory as a foundation for personality researchers. *Journal of Personality*, *87*(1), 5–14. https://doi.org/10.1111/jopy.12360

Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, *19*(2), 117–133. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2010b). Inclusion and Diversity in Work Groups: A review and Model for Future research. *Journal of Management*, *37*(4), 1262–1289. https://doi.org/10.1177/0149206310385943

Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, *9*(1), 89–110. https://doi.org/10.1177/1534484309353560

Sonnentag, S. (2017). A task-level perspective on work engagement: A new approach that helps to differentiate the concepts of engagement and burnout. *Burnout Research*, 5, 12–20. https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.001

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, *16*(5), 537–549. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153

Sverdlik, N., & Oreg, S. (2022). Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(7), 1066–1077. https://doi.org/10.1002/job.2678

Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In *Political Psychology* (pp. 276–293). https://doi.org/10.4324/9780203505984-16

Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O., Sit, C., & Lo, D. (2015). Positive pathways to engaging workers: work–family enrichment as a predictor of work engagement. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *53*(4), 490–510. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12066

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement, 41(4), 213–226. https://doi.org/10.1037/a0015167

Van Egmond, M. C., Berges, A. N., Omarshah, T., & Benton, J. (2017). The role of intrinsic motivation and the satisfaction of basic psychological needs under conditions of severe resource scarcity. *Psychological Science*, 28(6), 822–828. https://doi.org/10.1177/0956797617698138

Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology*, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161

Wang, G., Van Iddekinge, C. H., Zhang, L., & Bishoff, J. (2019). Meta-analytic and primary investigations of the role of followers in ratings of leadership behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 70–106. https://doi.org/10.1037/apl0000345

Warrick, D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, *66*(4), 433–441. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001

Wiggins-Romesburg, C. A., & Githens, R. P. (2018). The Psychology of Diversity Resistance and Integration. *Human Resource Development Review*, *17*(2), 179–198. https://doi.org/10.1177/1534484318765843

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

Wolfson, N., Kraiger, K., & Finkelstein, L. (2011). The relationship between diversity climate perceptions and workplace attitudes. *The Psychologist-Manager Journal*, *14*(3), 161–176. https://doi.org/10.1080/10887156.2011.546170

Anexos

Anexo 1 – Questionário de Organização do Trabalho

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Discordo moderadamente 3	Indeciso 4	Concordo moderadamente 5	Concordo 6	Concordo totalmente 7

O meu trabalho:							
1. Requer muita variedade de competências	1	2	3	4	5	6	7
2. Permite-me trabalhar sozinho e realizar o meu próprio trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3. Está organizado de forma a eu ter frequentemente a oportunidade de se guir trabalhos ou projetos do princípio ao fim	1	2	3	4	5	6	7
4. Providencia feedback acerca da qualidade do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5. É relativamente importante nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
6. Dá-me oportunidades para ser independente e livre na forma como traba lho	1	2	3	4	5	6	7
7. Dá-me oportunidade de fazer inúmeras coisas diferentes	1	2	3	4	5	6	7
8. Permite-me saber até que ponto eu estou a fazer bem as coisas	1	2	3	4	5	6	7
9. É muito significativo ou importante tendo em conta a realidade da empre sa	1	2	3	4	5	6	7
10. Dá-me oportunidade para pensar e agir de forma independente	1	2	3	4	5	6	7
11. Permite-me gerir uma grande variedade de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
12. Está organizado de forma a que eu possa terminar um trabalho que com ece	1	2	3	4	5	6	7
13. Tenho sempre a sensação que sei se estou a desempenhar bem ou mal o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
14. Está organizado de forma a que tenha hipótese de fazer o trabalho do p rincípio ao fim (i.e., possibilidade de fazer todo o trabalho)	1	2	3	4	5	6	7
15. É um local de trabalho onde uma enorme quantidade de pessoas pode s er afetada em função da forma como correr o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2 – Escala de Clima de Diversidade

Procure agora responder a estas perguntas numa escala de 1 a 5 (discordo totalmente a concordo totalmente)

1. Nesta organização, procura-se ativamente o contributo dos trabalhadores.	1	2	3	4	5
2. Nesta organização, as ideias de todos sobre como fazer as coisas melhor são levadas seriamente em consideração.	1	2	3	4	5
3. Nesta organização, as ideias dos colaboradores são utilizadas para repensar ou redefinir as práticas de trabalho.	1	2	3	4	5
4. A gestão de topo acredita que a resolução de problemas é importante quando são considerados os contributos de diferentes cargos, níveis e funções.	1	2	3	4	5
5. O objetivo de aumentar a diversidade etária na força de trabalho é levado a sério (por exemplo, através de recrutamento direcionado).	1	2	3	4	5
6. Os membros de diferentes idades dispõem de meios para a mudança organizacional.	1	2	3	4	5
7. A formação relacionada com a diversidade etária é levada a sério.	1	2	3	4	5
8. Os gestores são responsabilizados pelos objetivos de diversidade etária.	1	2	3	4	5

Anexo 3 – Escala de Envolvimento no Trabalho

Nunca	Quase nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.	1	2	3	4	5	6	7
2. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. No meu trabalho sinto-me com força e energia.	1	2	3	4	5	6	7
4. O meu trabalho inspira-me.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
6. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	1	2	3	4	5	6	7
7. Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. Sinto-me imerso/a no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. "Deixo-me ir" quando estou a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 4 – Escala de Resistência à Mudança

Discordo totalmente	Discordo	Inclinado a discordar	Inclinado a concordar	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6

1. Geralmente considero a transição para o digital como algo de negativo.	1	2	3	4	5	6
2. Prefiro ter um dia de rotina do que ter um dia cheio de eventos relacionados com a transição para o digital.	1	2	3	4	5	6
3. Prefiro fazer as mesmas coisas de sempre do que experimentar coisas novas e diferentes relacionados com a transição para o digital.	1	2	3	4	5	6
4. Sempre que a minha vida se torna rotineira, procuro uma forma de mudá-la.	1	2	3	4	5	6
5. Prefiro estar entediado do que ser surpreendido com a transição para o digital.	1	2	3	4	5	6
6. Se eu fosse informado de que iria haver uma transição para o digital (na forma com o as coisas são feitas no trabalho), possivelmente iria sentir-me muito stressado.	1	2	3	4	5	6
7. Quando sou informado(a) de qualquer alteração relacionado com a transição para o digital, fico um pouco tenso.	1	2	3	4	5	6
8. Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico logo stressado.	1	2	3	4	5	6
9. Se um dos meus chefes alterasse os critérios de avaliação de desempenho, eu ficaria logo ansioso mesmo pensando que seria capaz de fazer tudo igualmente bem sem sobrecargas.	1	2	3	4	5	6
10. Mudar na transição para o digital parece-me sempre extremamente chato.	1	2	3	4	5	6
11. Habitualmente, sinto-me um pouco desconfortável mesmo quando a transição para o digital pode melhorar significativamente a minha vida.	1	2	3	4	5	6
12. Quando alguém me pressiona na transição para o digital, eu tendo a resistir mesmo que pense que a mudança pode vir a beneficiar-me.	1	2	3	4	5	6
13. Eu apercebo-me de que às vezes evito processos de transição para o digital que eu sei que seriam boas para mim.	1	2	3	4	5	6
14. Mudo frequentemente de ideias.	1	2	3	4	5	6
15. Quando chego a alguma conclusão, não é provável que mude de ideias.	1	2	3	4	5	6
16. Não mudo de ideias facilmente.	1	2	3	4	5	6
17. Os meus pontos de vista são muito consistentes ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6

Anexo 5 - Resultados estatísticos sobre o Índice de Potencial Motivador

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,850
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1887,602
	gl	105
	Sig.	<,001

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,713	38,087	38,087	5,713	38,087	38,087	3,014	20,095	20,095
2	1,566	10,438	48,525	1,566	10,438	48,525	2,692	17,949	38,045
3	1,252	8,344	56,869	1,252	8,344	56,869	2,302	15,348	53,393
4	1,167	7,781	64,650	1,167	7,781	64,650	1,689	11,257	64,650
5	,904	6,028	70,678						
6	,814	5,424	76,102						
7	,616	4,105	80,207						
8	,557	3,714	83,921						
9	,493	3,286	87,207						
10	,456	3,038	90,246						
11	,377	2,513	92,759						
12	,326	2,174	94,933						
13	,308	2,056	96,989						
14	,236	1,573	98,562						
15	,216	1,438	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente rotativa[a]

	Componente			
	1	2	3	4
7. Dá-me oportunidade de fazer inúmeras coisas diferentes.	,754	,059	,083	,143
10. Dá-me oportunidade para pensar e agir de forma independente.	,737	,251	,190	,066
6. Dá-me oportunidades para ser independente e livre na forma como trabalho.	,715	,422	,135	-,013
9. É muito significativo ou importante tendo em conta a realidade da empresa.	,587	-,070	,363	,444
11. Permite-me gerir uma grande variedade de trabalho.	,575	,282	,223	,205
5. É relativamente importante nesta organização.	,531	-,064	,513	,336
14. Está organizado de forma a que tenha hipótese de fazer o trabalho do princípio ao fim (i.e., possibilidade de fazer todo o trabalho).	,131	,837	,152	,143
12. Está organizado de forma a que eu possa terminar um trabalho que comece.	,123	,752	,338	,170
3. Está organizado de forma a eu ter frequentemente a oportunidade de seguir trabalhos ou projetos do princípio ao fim.	,216	,673	,283	,150
2. Permite-me trabalhar sozinho e realizar o meu próprio trabalho.	,403	,499	-,342	-,088
4. Providencia feedback acerca da qualidade do meu trabalho.	,130	,251	,784	,025
8. Permite-me saber até que ponto eu estou a fazer bem as coisas.	,346	,237	,709	,021
13. Tenho sempre a sensação que sei se estou a desempenhar bem ou mal o meu trabalho.	,143	,475	,583	,053
15. É um local de trabalho onde uma enorme quantidade de pessoas pode ser afetada em função da forma como correr o meu trabalho.	,070	,190	,076	,808
1. Requer muita variedade de competências.	,177	,103	-,008	,758

Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 22 iterações.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,801	,803	4

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,840	,841	3

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,750	,750	2

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,550	,588	2

Anexo 6 - Resultados estatísticos sobre o Clima de Diversidade

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,878
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1355,617
	gl	28
	Sig.	<,001

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,667	58,343	58,343	4,667	58,343	58,343	2,963	37,041	37,041
2	1,123	14,034	72,378	1,123	14,034	72,378	2,827	35,337	72,378
3	,518	6,478	78,855						
4	,465	5,817	84,672						
5	,415	5,184	89,857						
6	,331	4,139	93,996						
7	,299	3,740	97,736						
8	,181	2,264	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente rotativa[a]

	Componente	
	1	2
3. Nesta organização, as ideias dos colaboradores são utilizadas para repensar ou redefinir as práticas de trabalho.	,857	,287
2. Nesta organização, as ideias de todos sobre como fazer as coisas melhor são levadas seriamente em consideração.	,853	,273
1. Nesta organização, procura-se ativamente o contributo dos trabalhadores.	,804	,215
4. A gestão de topo acredita que a resolução de problemas é importante quando são considerados os contributos de diferentes cargos, níveis e funções.	,734	,345
7. A formação relacionada com a diversidade etária é levada a sério.	,272	,830
8. Os gestores são responsabilizados pelos objetivos de diversidade etária.	,193	,813
6. Os membros de diferentes idades dispõem de meios para a mudança organizacional.	,291	,790
5. O objetivo de aumentar a diversidade etária na força de trabalho é levado a sério (por exemplo, através de recrutamento direcionado).	,348	,729

Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,881	,882	4

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,858	,859	4

Anexo 7 - Resultados estatísticos sobre o Envolvimento no trabalho T1

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,909
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2655,226
	gl	36
	Sig.	<,001

Variância total explicada

	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
Componente	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,447	71,638	71,638	6,447	71,638	71,638
2	,784	8,708	80,346			
3	,408	4,536	84,882			
4	,390	4,335	89,217			
5	,334	3,706	92,924			
6	,261	2,903	95,827			
7	,182	2,027	97,854			
8	,129	1,431	99,284			
9	,064	,716	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente rotativa[a]

a. Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,949	,950	9

Anexo 8 - Resultados estatísticos sobre a Resistência à Mudança T1

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,904
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2762,474
	gl	136
	Sig.	<,001

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,027	41,333	41,333	7,027	41,333	41,333	5,372	31,598	31,598
2	1,877	11,040	52,373	1,877	11,040	52,373	2,721	16,007	47,604
3	1,263	7,432	59,805	1,263	7,432	59,805	2,027	11,921	59,526
4	1,134	6,671	66,477	1,134	6,671	66,477	1,182	6,951	66,477
5	,915	5,382	71,859						
6	,789	4,641	76,500						
7	,627	3,688	80,188						
8	,563	3,313	83,501						
9	,490	2,880	86,380						
10	,467	2,747	89,127						
11	,433	2,547	91,674						
12	,350	2,057	93,731						
13	,255	1,499	95,231						
14	,250	1,468	96,698						
15	,220	1,296	97,994						
16	,188	1,108	99,103						
17	,153	,897	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente rotativa[a]

	Componente			
	1	2	3	4
3. Prefiro fazer as mesmas coisas de sempre do que experimentar coisas novas e diferentes relacionados com a transição para o digital.	,814	,086	,016	,087
10. Mudar na transição para o digital parece-me sempre extremamente chato.	,780	,387	,077	-,087
2. Prefiro ter um dia de rotina do que ter um dia cheio de eventos relacionados com a transição para o digital.	,778	,065	,091	,146
1. Geralmente considero a transição para o digital como algo de negativo.	,778	-,072	,125	-,083
5. Prefiro estar entediado do que ser surpreendido com a transição para o digital.	,723	,203	,118	-,125
12. Quando alguém me pressiona na transição para o digital, eu tendo a resistir mesmo que pense que a mudança pode vir a beneficiar-me.	,716	,493	,086	-,039
11. Habitualmente, sinto-me um pouco desconfortável mesmo quando a transição para o digital pode melhorar significativamente a minha vida.	,716	,458	,058	-,111
13. Eu apercebo-me de que às vezes evito processos de transição para o digital que eu sei que seriam boas para mim.	,707	,366	,071	-,014
8. Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico logo stressado.	,045	,762	,261	,030
9. Se um dos meus chefes alterasse os critérios de avaliação de desempenho, eu ficaria logo ansioso mesmo pensando que seria capaz de fazer tudo igualmente bem sem sobrecargas.	,218	,707	-,017	-,015
7. Quando sou informado (a) de qualquer alteração relacionado com a transição para o digital, fico um pouco tenso.	,591	,633	,089	-,081
6. Se eu fosse informado de que iria haver uma transição para o digital (na forma como as coisas são feitas no trabalho), possivelmente iria sentir-me muito stressado.	,582	,582	,022	-,043
16. Não mudo de ideias facilmente.	,120	,152	,832	,116
17. Os meus pontos de vista são muito consistentes ao longo do tempo.	,047	-,070	,783	,007
15. Quando chego a alguma conclusão, não é provável que mude de ideias.	,149	,209	,730	-,132
4. Sempre que a minha vida se torna rotineira, procuro uma forma de mudá-la.	,142	,100	-,149	,761
14. Mudo frequentemente de ideias.	-,214	-,154	,169	,700

Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,918	,920	8

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,594	,598	2

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,728	,727	3

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,205	,205	2

Anexo 9 - Resultados estatísticos sobre o Envolvimento no trabalho T2

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,910
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1666,114
	gl	36
	Sig.	<,001

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,489	72,100	72,100	6,489	72,100	72,100
2	,746	8,289	80,389			
3	,473	5,258	85,647			
4	,373	4,146	89,793			
5	,354	3,936	93,729			
6	,221	2,453	96,182			
7	,164	1,818	98,000			
8	,121	1,344	99,344			
9	,059	,656	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente rotativa[a]

a. Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,949	,951	9

Anexo 10 - Resultados estatísticos sobre a Resistência à Mudança T2

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,889
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1611,634
	gl	136
	Sig.	<,001

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,960	40,938	40,938	6,960	40,938	40,938	6,353	37,370	37,370
2	2,088	12,284	53,222	2,088	12,284	53,222	2,070	12,177	49,547
3	1,198	7,047	60,269	1,198	7,047	60,269	1,823	10,722	60,269
4	,973	5,725	65,994						
5	,856	5,038	71,032						
6	,822	4,837	75,869						
7	,674	3,966	79,835						
8	,551	3,244	83,079						
9	,480	2,824	85,902						
10	,429	2,526	88,429						
11	,395	2,325	90,754						
12	,372	2,187	92,941						
13	,334	1,964	94,905						
14	,257	1,509	96,414						
15	,239	1,404	97,818						
16	,213	1,254	99,071						
17	,158	,929	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente[a]

	Componente		
	1	2	3
7. Quando sou informado (a) de qualquer alteração relacionado com a transição para o digital, fico um pouco tenso.	,857	-,005	-,054
10. Mudar na transição para o digital parece-me sempre extremamente chato.	,838	-,039	,033
12. Quando alguém me pressiona na transição para o digital, eu tendo a resistir mesmo que pense que a mudança pode vir a beneficiar-me.	,822	-,104	-,059
3. Prefiro fazer as mesmas coisas de sempre do que experimentar coisas novas e diferentes relacionados com a transição para o digital.	,814	-,041	-,093
11. Habitualmente, sinto-me um pouco desconfortável mesmo quando a transição para o digital pode melhorar significativamente a minha vida.	,812	-,047	-,030
6. Se eu fosse informado de que iria haver uma transição para o digital (na forma como as coisas são feitas no trabalho), possivelmente iria sentir-me muito stressado.	,793	-,011	-,149
5. Prefiro estar entediado do que ser surpreendido com a transição para o digital.	,770	,032	-,120
13. Eu apercebo-me de que às vezes evito processos de transição para o digital que eu sei que seriam boas para mim.	,757	-,107	-,088
1. Geralmente considero a transição para o digital como algo de negativo.	,731	,123	-,219
2. Prefiro ter um dia de rotina do que ter um dia cheio de eventos relacionados com a transição para o digital.	,695	,056	-,235
8. Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico logo stressado.	,524	-,194	,507
16. Não mudo de ideias facilmente.	,213	,789	,217
17. Os meus pontos de vista são muito consistentes ao longo do tempo.	,134	,789	,072
15. Quando chego a alguma conclusão, não é provável que mude de ideias.	,321	,616	,227
4. Sempre que a minha vida se torna rotineira, procuro uma forma de mudá-la.	,158	-,464	-,126
9. Se um dos meus chefes alterasse os critérios de avaliação de desempenho, eu ficaria logo ansioso mesmo pensando que seria capaz de fazer tudo igualmente bem sem sobrecargas.	,455	-,214	,649
14. Mudo frequentemente de ideias.	-,202	,343	-,486

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 3 componentes extraídos.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,934	,936	10

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,617	,611	4

Anexo 11 – Modelo de Moderação

```
***************** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 *****************

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.       www.afhayes.com
   Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

**************************************************************************
Model  : 1
   Y : PM_Total
   X : CD_Opin
   W : RM_T2

Sample
Size:  129

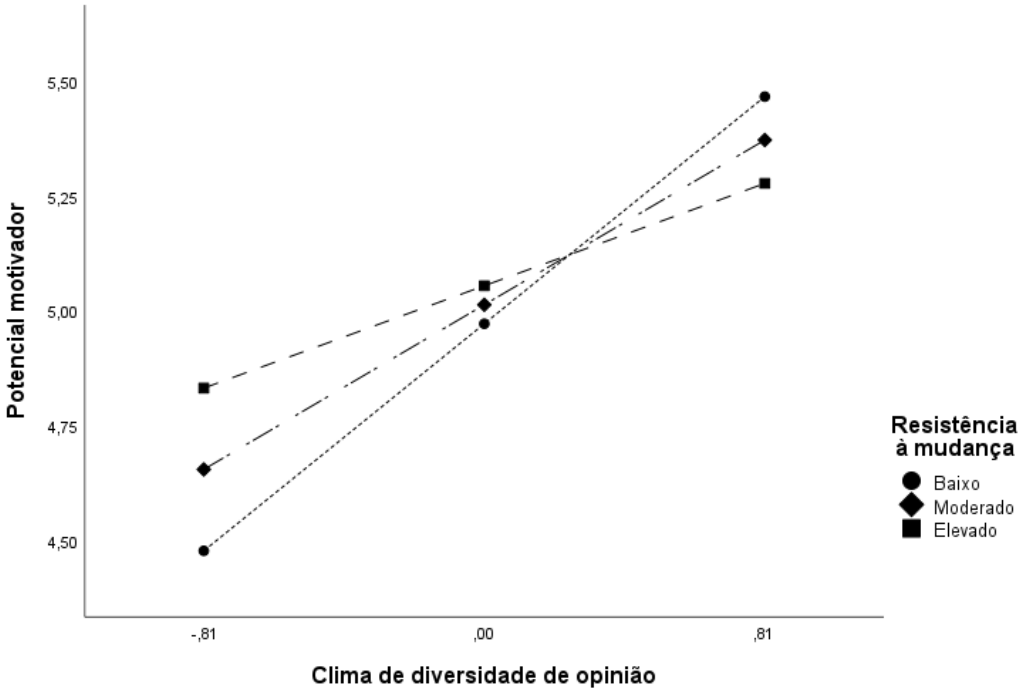
**************************************************************************
OUTCOME VARIABLE:
 PM_Total

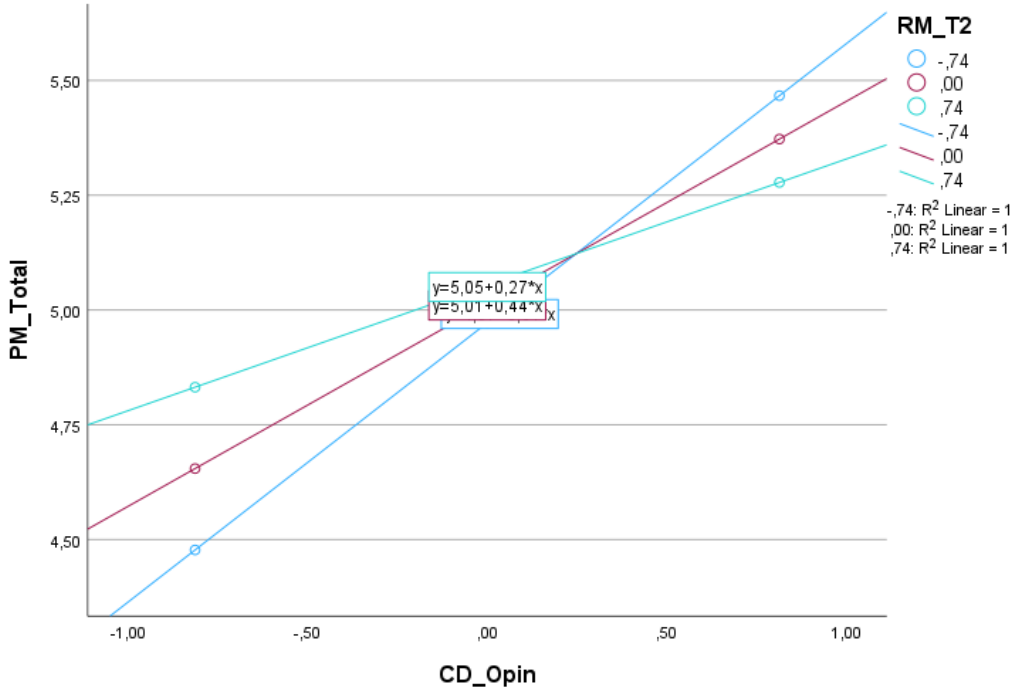
Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,5419    ,2936    ,3761   17,3217   3,0000  125,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p      LLCI      ULCI
constant   5,0134    ,0541   92,6834    ,0000    4,9064    5,1205
CD_Opin     ,4417    ,0670    6,5888    ,0000    ,3090     ,5743
RM_T2       ,0558    ,0732    ,7622     ,4474    -,0891    ,2006
Int_1      -,2253    ,0949   -2,3751    ,0191    -,4131    -,0376

Product terms key:
 Int_1   :       CD_Opin  x       RM_T2

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
     R2-chng       F      df1      df2        p
X*W    ,0319    5,6413    1,0000  125,0000    ,0191
----------
```





Anexo 12 – Modelo de Mediação

```
***************** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 *****************

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
  Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

**************************************************************************
Model  : 4
   Y  : WE_T2
   X  : CD_Opin
   M  : PM_Total

Sample
Size:  129

**************************************************************************
OUTCOME VARIABLE:
 PM_Total

Model Summary
       R      R-sq       MSE         F       df1       df2         p
    ,5090     ,2590     ,3883    44,4003    1,0000   127,0000     ,0000

Model
          coeff       se         t         p       LLCI      ULCI
constant   3,4306     ,2449    14,0070     ,0000    2,9460    3,9153
CD_Opin     ,4517     ,0678     6,6634     ,0000     ,3175     ,5858

**************************************************************************


**************************************************************************
OUTCOME VARIABLE:
 WE_T2

Model Summary
       R      R-sq       MSE         F       df1       df2         p
    ,4650     ,2162    1,0333    17,3765    2,0000   126,0000     ,0000

Model
          coeff       se         t         p       LLCI      ULCI
constant   1,2870     ,6374     2,0193     ,0456     ,0257    2,5484
CD_Opin     ,2029     ,1285     1,5798     ,1167    -,0513     ,4572
PM_Total    ,5913     ,1448     4,0848     ,0001     ,3048     ,8778

****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
    Effect       se         t         p       LLCI      ULCI
     ,2029     ,1285     1,5798     ,1167    -,0513     ,4572

Indirect effect(s) of X on Y:
          Effect    BootSE  BootLLCI  BootULCI
PM_Total    ,2671     ,1078     ,0760     ,4884

************************ ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************
```

Correlações

		COMPUTE CD_Opiniões=MEAN(CD_1,CD_2,CD_3,CD_4)	COMPUTE CD_Etária=MEAN(CD_5,CD_6,CD_7,CD_8)	COMPUTE RM_T1=MEAN(RM_3,RM_10,RM_2,RM_1,RM_5,RM_11,RM_12,RM_13)	COMPUTE RM_T2=MEAN(RM_7_T2,RM_10_T2,RM_12_T2,RM_3_T2,RM_11_T2,RM_5_T2,RM_6_T2,RM_13_T2,RM_1_T2,RM_2_T2)	COMPUTE WE_Total_T1=MEAN.9(WE_1,WE_2,WE_3,WE_4,WE_5,WE_6,WE_7,WE_8,WE_9)	COMPUTE WE_Total_T2=MEAN.9(WE_1_T2,WE_2_T2,WE_3_T2,WE_4_T2,WE_5_T2,WE_6_T2,WE_7_T2,WE_8_T2,WE_9_T2)	COMPUTE PM_Total=MEAN.11(PM_7,PM_10,PM_6,PM_11,PM_14,PM_12,PM_3,PM_4,PM_8,PM_15,PM_1)
COMPUTE CD_Opiniões=MEAN(CD_1,CD_2,CD_3,CD_4)	Correlação de Pearson	1	,617**	-,040	-,057	,449**	,335**	,498**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	,496	,520	<,001	<,001	<,001
	N	295	295	295	129	295	129	295
COMPUTE CD_Etária=MEAN(CD_5,CD_6,CD_7,CD_8)	Correlação de Pearson	,617**	1	,076	,013	,353**	,228**	,405**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		,193	,888	<,001	,009	<,001
	N	295	295	295	129	295	129	295
COMPUTE RM_T1=MEAN(RM_3,RM_10,RM_2,RM_1,RM_5,RM_11,RM_12,RM_13)	Correlação de Pearson	-,040	,076	1	,680**	-,088	-,203*	-,053
	Sig. (2 extremidades)	,496	,193		<,001	,132	,021	,368
	N	295	295	295	129	295	129	295
COMPUTE RM_T2=MEAN(RM_7_T2,RM_10_T2,RM_12_T2,RM_3_T2,RM_11_T2,RM_5_T2,RM_6_T2,RM_13_T2,RM_1_T2,RM_2_T2)	Correlação de Pearson	-,057	,013	,680**	1	-,224*	-,162*	,023
	Sig. (2 extremidades)	,520	,888	<,001		,011	,030	,796
	N	129	129	129	181	129	181	129
COMPUTE WE_Total_T1=MEAN.9(WE_1,WE_2,WE_3,WE_4,WE_5,WE_6,WE_7,WE_8,WE_9)	Correlação de Pearson	,449**	,353**	-,088	-,224*	1	,751**	,527**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	,132	,011		<,001	<,001
	N	295	295	295	129	295	129	295
COMPUTE WE_Total_T2=MEAN.9(WE_1_T2,WE_2_T2,WE_3_T2,WE_4_T2,WE_5_T2,WE_6_T2,WE_7_T2,WE_8_T2,WE_9_T2)	Correlação de Pearson	,335**	,228**	-,203*	-,162*	,751**	1	,448**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,009	,021	,030	<,001		<,001
	N	129	129	129	181	129	181	129
COMPUTE PM_Total=MEAN.11(PM_7,PM_10,PM_6,PM_11,PM_14,PM_12,PM_3,PM_4,PM_8,PM_15,PM_1)	Correlação de Pearson	,498**	,405**	-,053	,023	,527**	,448**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	,368	,796	<,001	<,001	
	N	295	295	295	129	295	129	295

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Correlações

		COMPUTE CD_Opiniões=MEAN(CD_1, CD_2,CD_3, CD_4)	COMPUTE RM_T2=MEAN (RM_7_T2, RM_10_T2, RM_12_T2, RM_3_T2, RM_11_T2, RM_5_T2, RM_6_T2, RM_13_T2, RM_1_T2, RM_2_T2)	COMPUTE WE_Total_T2= MEAN.9 (WE_1_T2, WE_2_T2, WE_3_T2, WE_4_T2, WE_5_T2, WE_6_T2, WE_7_T2, WE_8_T2, WE_9_T2)	COMPUTE PM_Total=MEA N.11(PM_7, PM_10,PM_6, PM_11,PM_14, PM_12,PM_3, PM_4,PM_8, PM_15,PM_1)
COMPUTE CD_Opiniões=MEAN (CD_1,CD_2,CD_3,CD_4)	Correlação de Pearson	1	-,057	,335**	,498**
	Sig. (2 extremidades)		,520	<,001	<,001
	N	295	129	129	295
COMPUTE RM_T2=MEAN (RM_7_T2,RM_10_T2, RM_12_T2,RM_3_T2, RM_11_T2,RM_5_T2, RM_6_T2,RM_13_T2, RM_1_T2,RM_2_T2)	Correlação de Pearson	-,057	1	-,162*	,023
	Sig. (2 extremidades)	,520		,030	,796
	N	129	181	181	129
COMPUTE WE_Total_T2=MEAN.9 (WE_1_T2,WE_2_T2, WE_3_T2,WE_4_T2, WE_5_T2,WE_6_T2, WE_7_T2,WE_8_T2, WE_9_T2)	Correlação de Pearson	,335**	-,162*	1	,448**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,030		<,001
	N	129	181	181	129
COMPUTE PM_Total=MEAN.11(PM_7, PM_10,PM_6,PM_11, PM_14,PM_12,PM_3,PM_4, PM_8,PM_15,PM_1)	Correlação de Pearson	,498**	,023	,448**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,796	<,001	
	N	295	129	129	295

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Estatísticas

		COMPUTE RM_T2=MEAN (RM_7_T2, RM_10_T2, RM_12_T2, RM_3_T2, RM_11_T2, RM_5_T2, RM_6_T2, RM_13_T2, RM_1_T2, RM_2_T2)	COMPUTE CD_Opiniões= MEAN(CD_1, CD_2,CD_3, CD_4)	COMPUTE CD_Etária=ME AN(CD_5, CD_6,CD_7, CD_8)	COMPUTE RM_T1=MEAN (RM_3,RM_10, RM_2,RM_1, RM_5,RM_11, RM_12, RM_13)	COMPUTE WE_Total_T1= MEAN.9(WE_1, WE_2,WE_3, WE_4,WE_5, WE_6,WE_7, WE_8,WE_9)	COMPUTE WE_Total_T2= MEAN.9 (WE_1_T2, WE_2_T2, WE_3_T2, WE_4_T2, WE_5_T2, WE_6_T2, WE_7_T2, WE_8_T2, WE_9_T2)	COMPUTE PM_Total=MEA N.11(PM_7, PM_10,PM_6, PM_11,PM_14, PM_12,PM_3, PM_4,PM_8, PM_15,PM_1)
N	Válido	181	295	295	295	295	181	295
	Omisso	166	52	52	52	52	166	52
Média		2,0845	3,5203	2,9025	2,0428	5,0573	4,8870	4,9994
Erro de média padrão		,05587	,04817	,04931	,05113	,06809	,08635	,03946
Mediana		2,0000	3,5000	3,0000	2,0000	5,2222	5,0000	5,0909
Modo		2,00	4,00	3,00	1,00	6,00	6,00	5,00
Erro Desvio		,75165	,82737	,84693	,87817	1,16940	1,16172	,67773
Variância		,565	,685	,717	,771	1,368	1,350	,459
Percentis	25	1,5000	3,0000	2,2500	1,3750	4,2222	4,2222	4,6364
	50	2,0000	3,5000	3,0000	2,0000	5,2222	5,0000	5,0909
	75	2,5000	4,0000	3,5000	2,3750	6,0000	5,7778	5,4545