



**Ispapa**

Instituto Universitário  
de Ciências Psicológicas,  
Sociais e da Vida

A INFLUÊNCIA DA INCLUSÃO ORGANIZACIONAL  
NA PERCEÇÃO DE DIVERSIDADE CULTURAL NO  
TRABALHO

VANESSA SILVA GOMES

Orientadora de Dissertação:  
PROF. DOUTORA ANA SABINO

Professor de Seminário de Dissertação:  
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2023

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Sabino, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

## **Agradecimentos**

Após dois longos anos nesta jornada, é com muita satisfação e sensação de dever cumprido que escrevo esta página. Começo por agradecer ao ISPA, por me ter acolhido tal como sou desde o meu primeiro dia e por ter mudado as minhas perceções sobre a vida em território português.

Agradeço à minha orientadora, professora Ana Sabino, por toda a paciência, disponibilidade e boa vontade que sempre teve, mas que foi particularmente notável durante este último ano. Obrigada por me ter dado um rumo nesta jornada investigativa que arranjei e por ter sempre me passado a sensação de que eu era capaz.

Agradeço de igual forma ao professor Francisco Cesário, pelo bom humor, pela descontração e pela grande ajuda que também me deu durante as aulas. Obrigada pelo envolvimento na minha dissertação ao longo deste ano, mesmo que não tenha sido de facto o meu orientador.

Obrigada, também, aos demais professores do ISPA que fizeram parte da minha jornada académica nestes dois anos. A vossa conduta e simpatia neste período tornou-se fonte de inspiração e um exemplo do que quero ser enquanto profissional e enquanto pessoa.

Agradeço igualmente aos meus pais, por me terem dado todo o apoio para a conclusão dos meus estudos, e por terem sido sempre um exemplo de esforço e resiliência em casa. Obrigada por me terem ensinado a disciplina, a organização e o compromisso – tendo sido estes ensinamentos a base de quem sou hoje e de quem ainda virei a ser futuramente.

Obrigada aos meus amigos Tiago Lourenço e Madalena Barbosa, por me terem apoiado muito além do que eram assuntos académicos e por me terem feito companhia dentro e fora de sala de aula. Nossas tardes de trabalho conjunto tornaram todo o processo menos custoso, e sem o vosso apoio emocional não teria conseguido chegar até aqui.

Obrigada, também, à Patrícia Capito e ao Benjamim de Barros, por todas as palavras de apoio e pelo bom humor de sempre. Agradeço o vosso voto de confiança em mim com aspetos académicos, e por terem sido um ombro amigo quando precisei.

Agradeço à Letícia Passos e ao Ítalo Ferreira por terem sido os principais responsáveis pelas minhas risadas e pela manutenção da minha sanidade mental, sobretudo nos últimos três meses. Vocês são a tradução do que é amizade e sou profundamente grata por ter vocês comigo nessa jornada chamada vida.

Por fim, e não menos importante, agradeço a todos os demais amigos que se fizeram presentes durante este ano. Agradeço a vossa companhia durante esta longa fase e todo o suporte direto e indireto que me deram. Sem vocês, eu nada seria.

*“My hope is for diversity to be truly valued rather than despised, actively sought rather than intensely fought . . . because diversity is seen as benefiting everyone rather than as taking away from someone”*

**Suinn, 1999**

## Resumo

Ao se considerar fenómenos contemporâneos como o movimento migratório, a globalização crescente e o trabalho remoto, pode-se inferir que as organizações deparar-se-ão, cada vez mais, com colaboradores de nacionalidades e/ou etnias diferentes; i.e., com a diversidade cultural. Posto isto, com o presente estudo pretendia-se verificar se indivíduos que percecionassem as suas organizações como inclusivas teriam também uma perceção mais positiva da diversidade cultural no ambiente de trabalho – nomeadamente se percecionariam mais benefícios e menos ameaças resultantes deste fenómeno.

Participaram desta investigação 147 indivíduos, maioritariamente mulheres, de nacionalidade portuguesa e com algum nível de Ensino Superior concluído. Os dados obtidos não conseguiram confirmar as hipóteses levantadas; no entanto, foi possível traçar 4 perfis distintos dentro da amostra, perfis estes que se revelam alinhados às hipóteses colocadas. Estes resultados são um ponto de partida para que as organizações dimensionem o impacto que as suas próprias práticas, valores e culturas têm no *mindset* dos seus colaboradores. A partir disto, sugere-se que as organizações repensem os seus valores, de forma a tornarem-se mais inclusivas; além de investirem na consciencialização dos colaboradores sobre a diversidade no trabalho e os seus benefícios.

**Palavras-Chave:** Diversidade Cultural; Organizações Inclusivas; Diversidade e Inclusão no Trabalho; Clima Organizacional Inclusivo.

## **Abstract**

When considering contemporary phenomena such as the migration movement, globalization and remote work, it can be inferred that organizations will increasingly encounter employees of different nationalities and/or ethnicities, i.e., cultural diversity. Therefore, this study aimed to verify whether individuals who perceived their organizations as inclusive would also have a more positive perception of cultural diversity – namely, whether they would perceive more benefits and fewer threats from this phenomenon.

A total of 147 individuals participated in this research, mostly women, of Portuguese nationality and with some level of Higher Education concluded. The data obtained could not confirm the hypotheses raised; however, it was possible to draw 4 distinct profiles within the sample – profiles that are aligned with the hypotheses raised. These results are a starting point for organizations to realize the impact that their own practices, values and cultures have on their employees' mindset. Based on this, it is suggested that organizations rethink their values, to become more inclusive; in addition to investing in making employees aware of diversity at work and its benefits.

**Key words:** Cultural Diversity; Inclusive Organizations; Diversity and Inclusion at Work; Inclusive Organizational Climate.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Revisão da Literatura</b> .....	<b>3</b>
Inclusão Organizacional como Componente da Cultura Organizacional.....	3
<i>Cultura e Clima Organizacional</i> .....	3
<i>Inclusão Organizacional</i> .....	5
Diversidade.....	9
Diversidade e Inclusão Organizacional .....	12
Estudos Prévios .....	13
Objetivo e Hipóteses.....	14
<b>Método</b> .....	<b>14</b>
Delineamento.....	14
Procedimento .....	14
Participantes .....	17
Instrumentos .....	18
<i>Percepção de Organização Inclusiva</i> .....	18
<i>Percepção da Diversidade Cultural</i> .....	19
<b>Resultados</b> .....	<b>20</b>
Análise da Validade da <i>Diversity Perceptions Scale</i> .....	20
Análise da Validade da <i>Benefits and Threats of Diversity Scale</i> .....	21
Fiabilidade .....	24
Comparações entre Grupos.....	24
Relação entre Variáveis/Teste de Hipóteses.....	27
Análise de <i>Clusters</i> .....	29
<i>Cluster 1: Otimistas</i> .....	31
<i>Cluster 2: Incomodados</i> .....	32
<i>Cluster 3: Ameaçados</i> .....	32
<i>Cluster 4: Influenciados</i> .....	32
<b>Discussão</b> .....	<b>32</b>
<b>Conclusões</b> .....	<b>35</b>
Limitações e Estudos Futuros.....	35
Implicações Teóricas e Práticas.....	36
<b>Referências</b> .....	<b>38</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>44</b>
Anexo A.....	45
Anexo B.....	46
Anexo C.....	49
Anexo D.....	53
Anexo E.....	61

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da Amostra.....	18
Tabela 2 – Estrutura Resultante da AFE – Dimensão Organizacional, <i>Diversity Perceptions Scale</i> .....	21
Tabela 3 – Estatísticas de Ajustamento para os Modelos Testados – Dimensão Organizacional, <i>Diversity Perceptions Scale</i> .....	21
Tabela 4 – Estrutura Fatorial Resultante da AFE – Dimensão Benefícios, <i>Benefits and Threats of Diversity Scale</i> .....	22
Tabela 5 – Estatísticas de Ajustamento para os Modelos Testados – Dimensão Benefícios, <i>Benefits and Threats of Diversity Scale</i> .....	23
Tabela 6 – Estrutura Fatorial Resultante da AFE – Dimensão Ameaças, <i>Benefits and Threats of Diversity Scale</i> .....	23
Tabela 7 – Estatísticas de Ajustamento para os Modelos Testados – Dimensão Ameaças <i>Benefits and Threats of Diversity Scale</i> .....	24
Tabela 8 – Comparação das Variáveis em Função do Género.....	25
Tabela 9 – Comparação das Variáveis em Função da Idade.....	26
Tabela 10 – Comparação das Variáveis em Função da Função Laboral.....	27
Tabela 11 – Correlação entre Variáveis.....	28
Tabela 12 – Caracterização dos Clusters.....	31

## Lista de Figuras

Figura 1 – Publicações por ano cujo tópico abrange organizações e diversidade cultural .....	1
Figura 2 – Publicações por ano cujo tópico abrange cultura ou clima organizacional e diversidade cultural .....	2
Figura 3 – Aspetos Visíveis e Invisíveis da Cultura Organizacional.....	4
Figura 4 – Modelo do Local de Trabalho Inclusivo.....	7
Figura 5 – Inclusão como Processo Sistémico e Dinâmico.....	8
Figura 6 – Modelo das 4 Camadas da Diversidade.....	10
Figura 7 – Análise de <i>Clusters</i> .....	30

## Introdução

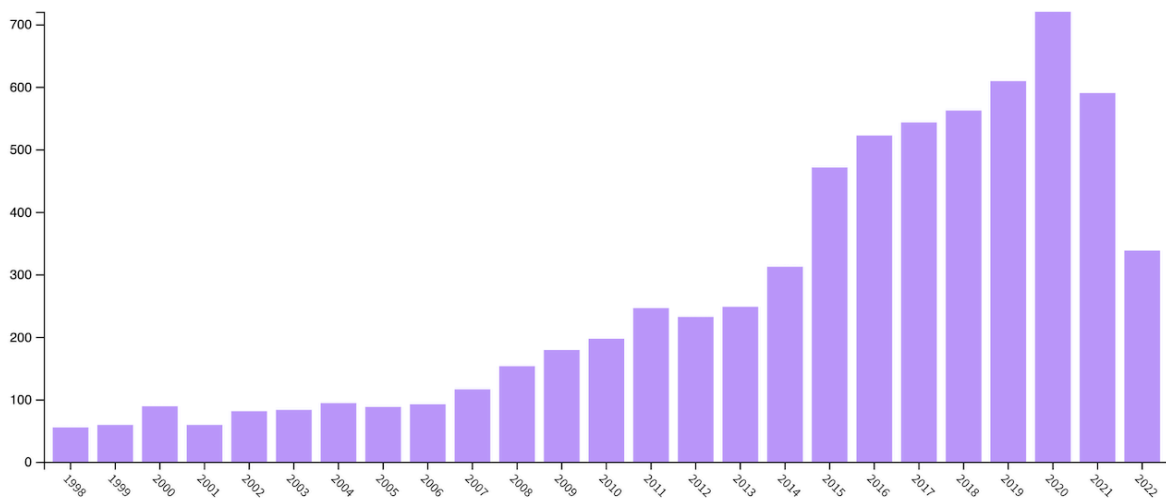
As organizações modernas sofrem influência de variados fenómenos que acabam por originar uma maior diversidade no seu quadro de colaboradores, tais como o estabelecimento de leis equitativas, a globalização crescente (Green et al., 2002), o movimento migratório, e, mais recentemente, o trabalho 100% remoto.

Nesse sentido, e ao se levar em consideração também a conjuntura sociopolítica atual, pode-se inferir que as organizações deparar-se-ão cada vez mais com candidatos e colaboradores imigrantes, i.e., com indivíduos de nacionalidades e/ou etnias diferentes, ou, resumidamente, com a chamada “diversidade cultural”.

Portanto, dado que a diversidade cultural tem se tornado gradualmente mais comum em âmbito organizacional, é natural que haja uma expansão nas investigações sobre a ligação entre esta e o contexto das organizações – facto este evidenciado pela Figura 1, que demonstra o número crescente de publicações sobre este tópico ao longo dos anos.

### Figura 1

Publicações por ano cujo tópico abrange organizações e diversidade cultural.



Fonte: Web of Science

Assim, sendo a diversidade cultural uma realidade (presente ou futura) para as organizações, torna-se importante investir em recebê-la e acolhê-la apropriadamente, criando-se, dessa forma, um ambiente mais inclusivo. O relatório “*Global Human Capital Trends*” de 2023 da empresa Deloitte cita dados que vão ao encontro disto: dentre 10 mil organizações inqueridas em 105 países diferentes, mais de 80% aponta a diversidade, equidade e inclusão como uma das principais áreas de foco para este ano (van Durme et al., 2023).

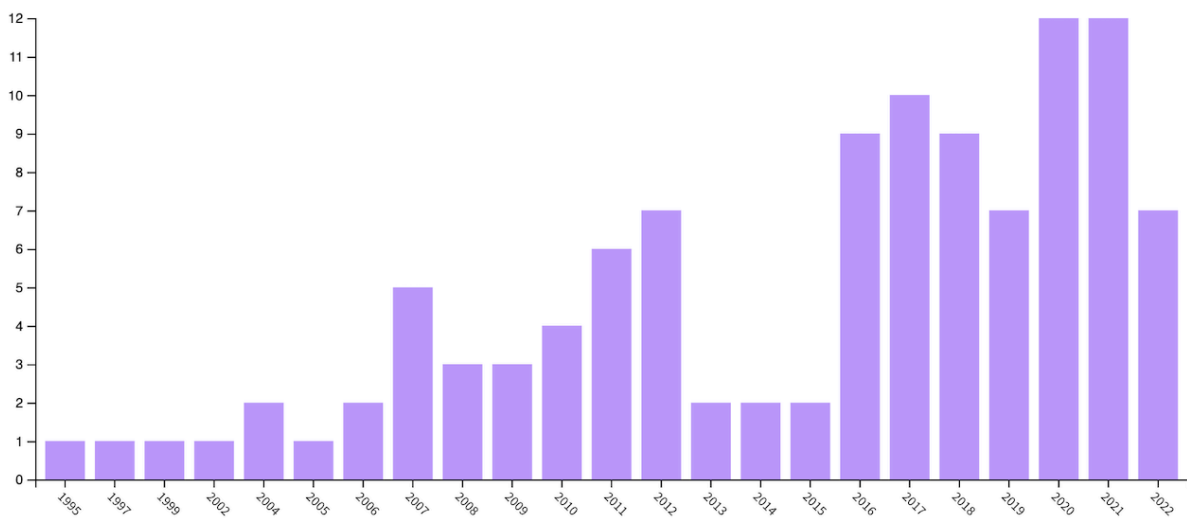
Neste sentido, para que se tornem mais inclusivas, é proveitoso que as organizações trabalhem internamente tanto a um nível micro – com foco em ações mais práticas – como (e principalmente) a um nível macro – com destaque à sua cultura e clima. Isto porque, apontam O’Reilly e Chatman (1996) e Spataro (2005), a cultura organizacional influencia no grau em que as diferenças entre os indivíduos são enfatizadas, além de pregar a adequação de dados comportamentos e estabelecer a forma como ocorrem as interações sociais no trabalho.

Assim, é expectável que a adoção de cultura, valores e práticas organizacionais mais inclusivas influencie positivamente nas atitudes e percepções a respeito dos indivíduos pertencentes a minorias – neste caso, imigrantes ou indivíduos de outras etnias e/ou nacionalidades. Esta noção é reiterada por Hofhuis et al. (2015), ao mencionarem que uma organização cujo clima é caracterizado pela abertura e apreciação da diversidade cultural acaba por levar à percepção desta como uma vantagem, em vez de um incómodo; e também a uma maior satisfação no trabalho, de forma geral.

A popularidade de estudos que relacionam cultura ou clima organizacional e “diversidade cultural” não é muita. A seguir, na Figura 2, vê-se o número de publicações feitas nos últimos anos sobre este tópico. Ao comparar-se, portanto, a Figura 1 e a Figura 2, fica evidente a insuficiência de estudos que envolvam a diversidade cultural e variáveis organizacionais mais específicas.

## Figura 2

Publicações por ano cujo tópico abrange cultura ou clima organizacional e diversidade cultural.



Fonte: Web of Science

O objetivo desta investigação é, assim, fazer uma replicação conceptual de um estudo prévio, o qual foi feito em território holandês. Mais especificamente, deseja-se replicar o objetivo do estudo de Hofhuis et al. (2015), mas utilizando-se de instrumentos diferentes. Nomeadamente, deseja-se verificar se os indivíduos que percecionem que as suas organizações são inclusivas terão uma percepção mais positiva relativamente à diversidade cultural no contexto laboral; mais especificamente, se percecionarão mais benefícios e menos ameaças advindas deste fenómeno.

Esta investigação apresenta relevância tanto organizacional como académica. Primeiramente, ela se mostra relevante em âmbito organizacional por proporcionar uma melhor compreensão do papel das instituições de trabalho na forma como são percecionados os colaboradores imigrantes e/ou de nacionalidades e etnias fora do “padrão” deste contexto, e, logo, dá a elas a oportunidade de fazer mudanças para que tais indivíduos sejam mais bem-recebidos e acolhidos – e, conseqüentemente, por estarem inseridos em um local de trabalho que lhes provoca sentimentos e percepções positivas, estes colaboradores podem permanecer durante mais tempo na organização (Harter et al., 2003). A seguir, em âmbito académico, a investigação mostra-se relevante face à escassez de estudos que tratem, mais especificamente, da combinação de cultura ou clima organizacional, inclusão organizacional e diversidade cultural.

### **Revisão da Literatura**

A seguinte revisão da literatura tem como objetivo a explicação dos conceitos-base do estudo e a reunião daquilo que já se sabe sobre Diversidade (cultural ou não), Inclusão Organizacional e Clima e/ou Cultura Organizacional.

Para a recolha de tais informações foram utilizadas três bases de dados: o Google Académico, o Web of Science e o EBSCO; e palavras-chave como “Diversity”, “*Cultural Diversity*”, “*Organizational Inclusion*”, “*Organizational Culture*”, “*Organizational Climate*”. Por ser um tema ainda pouco estudado, e para fortalecer a pertinência do que se pretende estudar, optou-se por não restringir a pesquisa por ano de publicação. Assim sendo, a seleção dos artigos e demais estudos utilizados teve por base a relevância da informação apresentada para a presente investigação.

### **Inclusão Organizacional como Componente da Cultura Organizacional**

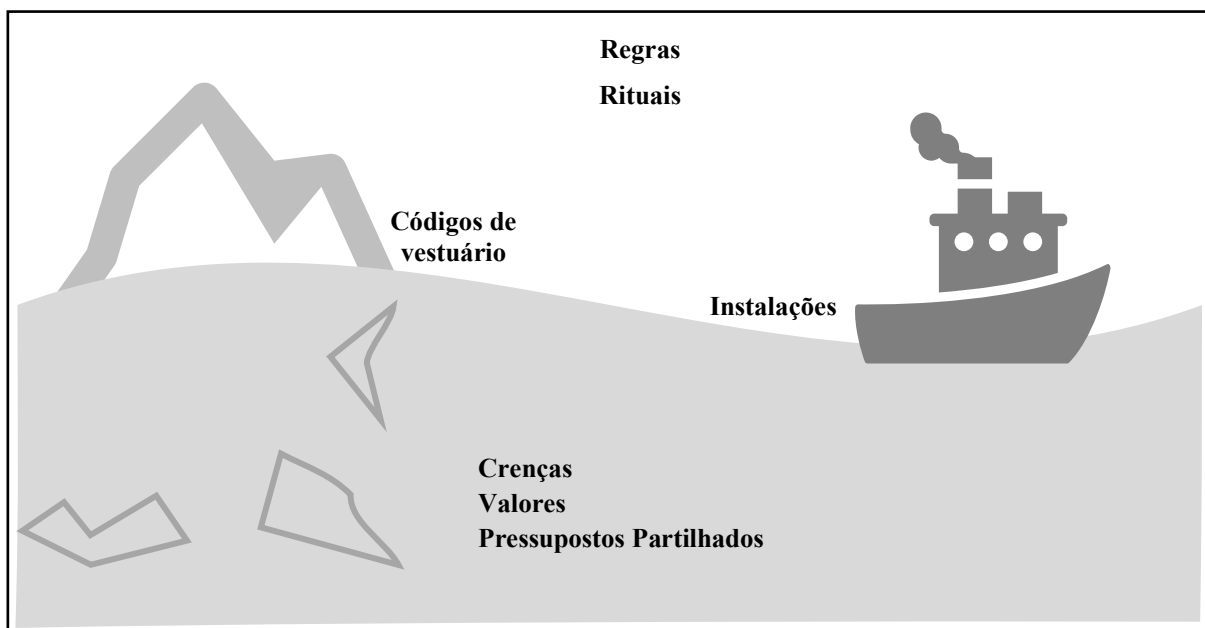
#### ***Cultura e Clima Organizacional***

A cultura organizacional pode ser conceptualizada como um conjunto de práticas, pressupostos básicos e valores partilhados por colaboradores de uma organização. Embora não exista um consenso sobre este conceito, a cultura organizacional pode abranger aspetos como: padrões comportamentais de interação, normas grupais, princípios ideológicos, regras inexplícitas, modelos mentais, significados partilhados, competências incorporadas, celebrações formais e clima (Schein, 2004).

A cultura de uma organização abrange aspetos que podem ser facilmente visíveis (e.g., instalações físicas, linguagem utilizada) e também aspetos invisíveis (e.g., valores, crenças) – tal como retratado, a seguir, na Figura 3. Os aspetos invisíveis de uma cultura podem ser observados em eventuais manifestações visíveis por parte dos colaboradores ou por sistemas de avaliação (Cunha et al., 2007).

### Figura 3

#### Aspetos Visíveis e Invisíveis da Cultura Organizacional



Fonte: adaptado de Cunha et al. (2007).

Já o clima organizacional, por sua vez, se refere à forma como as pessoas se sentem com relação ao grau de *engagement* e *commitment* dos colaboradores, à autoridade e à liderança, e à organização, de forma geral (Schein, 2000).

Ambos os conceitos estão interligados, estando fundamentados na compreensão partilhada de aspetos organizacionais. No entanto, o clima é uma faceta rapidamente captada, cujo foco é a percepção das situações (“*what happens*”); enquanto a cultura é uma faceta

captada mais morosamente, cujo foco é a definição dos motivos pelas quais as situações acontecem (“*why these things happen*”; Ostroff et al., 2013).

Mas como, especificamente, a cultura e o clima de uma organização estão relacionados à inclusão? Ferdman (2009) aponta que a cultura de uma organização – a incluir as suas práticas, políticas, normas e valores – tem forte influência sobre a inclusão pelo facto de fornecer o contexto de interação entre colaboradores, estabelecer um padrão de comportamentos individuais e de liderança, e determinar a forma como estas condutas são exibidas, cultivadas e interpretadas.

Spataro (2005) reitera esta ideia, mencionando que a cultura de uma organização molda as reações dos colaboradores para com indivíduos de grupos minoritários. Segundo a autora, as normas e os valores organizacionais são um fator-chave na integração de indivíduos minoritários no contexto de trabalho, podendo tanto auxiliar como atrapalhar este processo. Mais além, Hofhuis et al. (2015) apontam que um clima organizacional caracterizado por abertura e valorização da diversidade é um indicativo de que a existência de diversidade dentre os trabalhadores é vista como uma vantagem, e não como um incómodo.

Adicionalmente, Thomas (2010) afirma que para que as práticas de gestão da diversidade sejam bem-sucedidas, é preciso descobrir quais os aspetos específicos da cultura organizacional vão ao encontro e quais aspetos colidem com a inclusão e a diversidade no trabalho.

Nomeadamente, algumas práticas e políticas organizacionais que vão ao encontro de uma cultura inclusiva são: a criação de um ambiente de respeito, neutralidade, justiça e equidade; o aperfeiçoamento de competências individuais e coletivas para auxiliar na cooperação e colaboração entre grupos e culturas distintas; a promoção da transparência organizacional; a promoção da aprendizagem e do crescimento contínuos (Ferdman et al., 2009 citado por Ferdman, 2014).

### ***Inclusão Organizacional***

A inclusão organizacional é conceptualizada por Tan (2019) como o esforço contínuo que se faz para garantir que “pessoas diversas” (i.e., com identidades diferentes) estão aptas a participar em todos os aspetos de uma organização, sendo membros valorizados, respeitados e bem recebidos nela.

Alternativamente, Mor Barak e Cherin (1998) conceptualizam a inclusão juntamente à exclusão, em pólos opostos de um continuum. Os autores apontam que o continuum

inclusão-exclusão se refere ao grau em que os colaboradores se sentem parte de processos organizacionais críticos, tal como acesso a recursos e informações, influência nas tomadas de decisão e envolvimento nas equipas de trabalho.


Ferdman (2010, 2014) referencia que a inclusão organizacional está relacionada à maneira pela qual as organizações, os grupos, seus líderes e seus membros dão oportunidade para que todos participem, usem a sua voz, sintam-se conectados e pertencentes, sem que tenham de abrir mão da sua identidade, singularidade ou de aspetos valiosos de si mesmos. Mais além, a inclusão permite e incentiva que indivíduos de diferentes grupos trabalhem em conjunto sem que estas diferenças sejam menosprezadas, mas, pelo contrário, sejam usadas para o bem comum.

E ainda, no âmbito do instrumento “*Diversity Perception Scale*”, Mor Barak et al. (1998) referiram que a inclusão é formada pela soma de uma faceta organizacional e uma faceta pessoal de cada indivíduo. A faceta organizacional compreende a justiça organizacional (em termos de políticas e procedimentos de gestão) e a inclusão organizacional em si, i.e., a inserção estrutural de pessoas com origens diversas e/ou de grupos minoritários; enquanto a faceta pessoal inclui a avaliação individual sobre o valor da diversidade, e também o conforto e abertura pessoais à diversidade. De referir adicionalmente que esta interpretação feita por Mor Barak et al. (1998) para a inclusão organizacional será a definição padrão para o desenvolvimento do presente trabalho.

Não obstante, mais tarde, Mor Barak (2000, 2017) leva o conceito de inclusão organizacional a uma escala ainda maior. A autora refere, em seu Modelo do Local de Trabalho Inclusivo (em inglês: *The Inclusive Workplace Model*), que uma organização inclusiva expande as suas noções de diversidade, indo para além dos seus limites físicos e da sua força de trabalho, abrangendo a comunidade envolvente, a sua nação e ainda outras – como pode ser visto na Figura 4, a seguir.

**Figura 4**

Modelo do Local de Trabalho Inclusivo

		Quadro de Valor		
		Nível no Sistema	Exclusão	Inclusão
<b>Micro</b> 	Inclusão e diversidade dentro das organizações de trabalho	Indivíduos, grupos, organizações	Conformidade a valores e normas pré-estabelecidas	Cultura organizacional pluralista e em coevolução
	Inclusão e relações organização-comunidade	Organizações, comunidades	Responsabilidade exclusiva aos <i>stakeholders</i> financeiros; Foco organizacional intrínseco	Reconhecimento de sistemas comunitários como <i>stakeholders</i> ; Foco duplo: extrínseco e intrínseco
	Inclusão e programas de bem-estar no trabalho	Estado, governo federal	Tratamento dos trabalhadores pobres como mão-de-obra descartável	Tratamento dos trabalhadores pobres como uma força de trabalho com potencial ascendente e estável
	Inclusão e globalização económica	Internacional	Cultura específica, baseada em competição, com foco nacionalista	Cultura pluralista, baseada na colaboração, foco em interesses mútuos globais
<b>Macro</b>				

Fonte: adaptado de Mor Barak (2000).

Especificamente, é mencionado neste modelo que uma organização ou ambiente de trabalho inclusivo é caracterizado por: apreciar as diferenças individuais e intergrupais contidas na força de trabalho, respeitando as diferentes perspetivas e modificando as suas normas e valores para acomodar os colaboradores; cooperar e contribuir para a comunidade envolvente, reconhecendo a sua responsabilidade para com a comunidade local mais ampla; aliviar as necessidades de grupos mais desfavorecidos (e.g., trabalhadores pobres) em seu ambiente mais vasto, orientando as políticas organizacionais para que se encare estes grupos como uma força de trabalho com potencial ascendente; e colaborar com organizações, grupos e indivíduos para além das fronteiras nacionais e culturais, vendo valor na pluralidade e na identificação de interesses mútuos globais, e não operando com base na competição (Mor Barak, 2000, 2017).

Não obstante, parece haver um consenso na literatura a respeito deste conceito: a inclusão é uma prática em constante progresso, que deve ser criada e recriada continuamente, como uma abordagem infundável (Ferdman, 2014) – tal como é representado na Figura 5.

## Figura 5

### Inclusão como Processo Sistêmico e Dinâmico



Fonte: adaptado de Ferdman (2014).

Não se pode pensar, portanto, que trabalhar na inclusão (numa perspectiva individual, de equipa e organizacional) uma só vez é o suficiente: este trabalho engloba uma reavaliação coletiva do que é (e quem é) considerado normal, apropriado e esperado, de forma a incorporar, nestas conceções, mais perspetivas e vozes anteriormente pouco familiares ou desconfortáveis (Ferdman, 2014).

Para além do bem-estar e pertença dos indivíduos heterogêneos, a inclusão contribui também para a performance, aponta Hayles (2014). Especificamente, o autor aponta que quando há inclusão, há menos conflitos negativos, decisões políticas melhores e mais perduráveis, mais inovação, maior produtividade e criatividade e uma melhor performance financeira.

E mais, Miller e Katz (2002) apontam que advindo da sensação de pertença conjunta dos colaboradores com relação à comunidade organizacional, há um aumento da moral, assim como da motivação. Os autores referem ainda que a inclusão não pode ser percecionada como uma estratégia para evitar conflitos ou estabelecer um denominador mínimo comum, mas sim como uma união positiva para que se consiga alcançar um resultado positivo.

Posto isto, como as organizações podem agir para que se tornem mais inclusivas? Um ponto de partida pode ser a realização de uma avaliação do nível atual de inclusão organizacional. Para tal, podem ser empregues instrumentos como o *Diversity Perceptions Scale* (Mor Barak et al., 1998), o *Work Group Inclusion* (Chung et al., 2020) e o *Gartner Inclusion Index* (Romansky et al., 2021).

Hofhuis et al. (2015) apontam como fundamental a compreensão das percepções dos colaboradores sobre a diversidade em si, e a posterior utilização desta informação para formatar estratégias de gestão de diversidade.

Ferdman (2014) acrescenta a possibilidade de se abordar colaboradores e *stakeholders* interessados no tópico e colocar-lhes questões-norteadoras para que desenvolvam uma lista detalhada dos elementos da inclusão; i.e., uma descrição das formas específicas pelas quais vivenciam a inclusão e também dos comportamentos, práticas e políticas que promovem esta experiência.

Somado a isto, o quadro de colaboradores das organizações pode ainda adotar alguns comportamentos “inclusivos”, tais como: escuta ativa e cuidada; aumento da autoconsciência; reconhecer, conectar e engajar com outros; estar disposto a aprender e ser influenciado por outros. Adicionalmente, líderes podem adotar comportamentos como: estar aberto ao diálogo e à partilha; promover tomadas de decisão transparentes; entender e falar sobre como a inclusão se conecta à missão e visão organizacionais (Ferdman et al., 2009 citado por Ferdman, 2014).

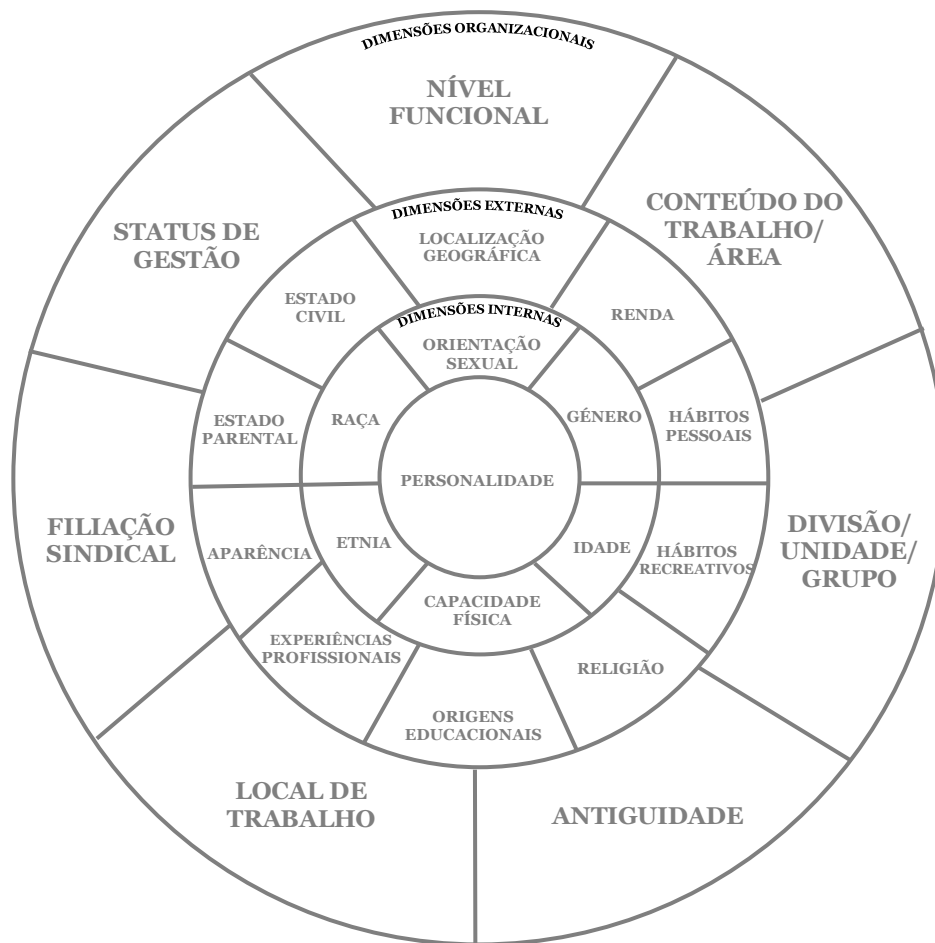
## **Diversidade**

O termo diversidade, segundo Tan (2019), é definido como a existência de diferenças entre indivíduos em um dado ambiente. Nomeadamente, tais diferenças podem referir-se ao género, etnia, raça, orientação sexual, religião e nacionalidade.

Gardenswartz e Rowe (2009) ampliam este conceito, referindo em seu modelo das 4 Camadas da Diversidade (em inglês: *The Four Layers of Diversity Model*) que existem, na verdade, níveis de diversidade, os quais funcionam como “camadas” – como pode ser visto na Figura 6. Nomeadamente, a diversidade pode ser vista: em termos de personalidade, que refletem as características e o estilo dos indivíduos (e.g., introversão/extroversão, reflexão/expressão); em termos de dimensões internas, sob as quais se tem pouco controlo (e.g., idade, etnia, género); em termos de dimensões externas, que resultam das escolhas e experiências de vida (e.g., aparência, estado civil, experiências profissionais); e, por fim, em termos de dimensões organizacionais, que resultam dos aspetos de similaridade e diferença inerentes ao trabalho numa organização (e.g., nível funcional, status de gestão, local de trabalho).

**Figura 6**

Modelo das 4 Camadas da Diversidade



Fonte: Adaptado de Gardenswartz e Rowe (2009).

Thomas (2010) refere ainda que a diversidade pode ser interpretada como um sinónimo de representatividade, a qual, no contexto laboral, pode ser vista através da composição numérica dos trabalhadores “diversos”.

A diversidade traz benefícios diversos, aponta a literatura. Um exemplo disto é visto na revisão da literatura de Smith e Schonfeld (2000) sobre a diversidade e seu impacto nos estudantes. Segundo as autoras, a presença de diversidade no corpo discente garante que haja interações intergrupais entre todos os estudantes, além de um ambiente de apoio. Ademais, a exposição à diversidade tanto em sala de aula como no *campus* relaciona-se a uma melhoria nas capacidades de resolução de problemas, no pensamento crítico e na complexidade cognitiva dos estudantes.

Outro exemplar pode ser visto em Wu e Muller (2015). Ao compararem dados de 143 culturas diferentes, os autores verificaram a existência de uma relação positiva entre diversidade e desempenho económico nacional, e entre aquela e o nível de compromisso com

a comunidade. Para além disto, os resultados deste estudo sugerem que, em todas as nações avaliadas, a diversidade teve um impacto positivo na avaliação do bem-estar subjetivo e da vida, de forma geral.

Adicionalmente, Hayles (2014) revela que diversidades de vários tipos podem contribuir à performance grupal. Especificamente, o autor refere que: a diversidade de género pode contribuir a grupos de investimentos; a diversidade de funções dentro de uma equipa pode trazer valor, em especial em ambiente fabril; e a diversidade cultural contribui em negócios multinacionais.

Contudo, as investigações sobre a diversidade em contexto laboral, especificamente, trazem resultados contrastantes. Por um lado, são referidos como benefícios deste fenómeno uma maior probabilidade de se recrutar talentos, uma melhora da imagem corporativa (CIPD, 2022), o aumento da produtividade, a criação de vantagens competitivas (Green et al., 2002), a concessão de uma multiplicidade de pontos de vista para projetos e uma maior tolerância por parte dos colaboradores (Armache, 2012). Por outro lado, como malefícios, são citados o aumento do *turnover* (Milliken & Martins, 1996), um menor *commitment* para com a organização (Tsui et al., 1992), além de uma comunicação mais pobre e menores níveis de integração social (Williams & O'Reilly, 1998).

Do ponto de vista dos colaboradores que pertencem a grupos minoritários, no entanto, os resultados não se contradizem: a diversidade pode levar a episódios de discriminação social (Carr & Namkung, 2021) e racial (Light et al., 2011); além de estes indivíduos serem percecionados pelos demais colaboradores como sendo uma ameaça às suas carreiras (Hofhuis et al., 2015).

O estudo de Williams e O'Reilly (1998) explica este conflito nos resultados. Segundo os autores, a simples “adição” de diversidade em um grupo não garante o seu bom funcionamento, e, por tal, deve-se agir para neutralizar os seus possíveis efeitos negativos, empregando atenção cuidada e sustentada para que ela possa, assim, ser vantajosa para o desempenho. Gardenswartz e Rowe (2009) reiteram esta ideia ao acrescentar que, quando mal gerida ou ignorada, a diversidade pode trazer desafios e obstáculos que impedem o sucesso organizacional; entretanto, quando bem gerida, pode levar a que as organizações sejam mais bem-sucedidas.

É pertinente referir que embora o conceito da diversidade tenha sido apresentado e representado por uma variedade de dimensões, o estudo que aqui será desenvolvido tem como foco apenas o aspeto cultural, o qual abrange a nacionalidade e a etnia – uma das dimensões internas do modelo de Gardenswartz e Rowe (2009).

Sobre a diversidade cultural, Hofhuis et al. (2015) referem a existência de percepções ambíguas a seu respeito, em específico no contexto laboral, dada a sua associação a *outcomes* tanto positivos como negativos – tal como já referido anteriormente.

Nomeadamente, como *outcomes* positivos da diversidade cultural, os autores referenciam: a oportunidade de se ganhar conhecimentos e entender os grupos diversos da sociedade, o aumento do potencial criativo da organização, a imagem de responsabilidade social atrelada à organização, uma maior possibilidade de reter e recrutar colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho mais prazeroso (Hofhuis et al., 2015).

Por outro lado, como *outcomes* negativos da diversidade cultural no contexto laboral, são referidos: a sua percepção como uma ameaça (realista) à carreira ou status dos colaboradores, a sua percepção como uma ameaça (simbólica) às normas e valores organizacionais já bem estabelecidos, a ansiedade intergrupala causada pela expectativa do contato com pessoas de outras origens culturais – a qual pode resultar em relutância para interagir ou dar feedback a estas pessoas – e, por fim, a possibilidade de perda de produtividade (Hofhuis et al., 2015).

### **Diversidade e Inclusão Organizacional**

Atualmente, os termos “diversidade” e “inclusão” são utilizados em conjunto, como dois lados de uma mesma moeda; sendo que a diversidade é uma realidade das organizações e das equipas de trabalho atuais, enquanto a inclusão está relacionada às ações voltadas a esta diversidade. Em suma, a conexão entre estes dois conceitos está no facto de que a inclusão é uma forma ativa de se trabalhar com a diversidade (Ferdman, 2014).

De forma breve, a inclusão e a aceitação de indivíduos “heterogéneos” no local de trabalho são as únicas alternativas possíveis para que se consiga colher todos os benefícios derivados da diversidade, apontam Offermann e Basford (2014). Neste sentido, Miller e Katz (2002) referem ainda que se, numa organização, não for viabilizado que pessoas diversas contribuam, elas estarão fadadas ao fracasso, independentemente do quão talentosas sejam; isto porque a diversidade, se não acompanhada da inclusão, não funciona.

Adicionalmente, e como já foi referido, é indispensável que se compreenda, no âmbito de cada organização, qual a percepção dos colaboradores sobre o fenómeno da diversidade. Assim, a partir deste conhecimento, consegue-se traçar estratégias mais específicas para gerir a diversidade nas organizações, no sentido de criar um ambiente de trabalho inclusivo (Hofhuis et al., 2015).

## Estudos Prévios

Há duas investigações algo semelhantes àquilo que se propõe a fazer neste estudo. A primeira investigação, de Spataro (2005), abordou, de forma teórica, como três tipos de cultura (de diferenciação, de unidade e de integração) podem impactar na forma como ocorre a inclusão de colaboradores com deficiência. Neste sentido, a autora refere que, embora a variável cultura tenha sido pouco investigada, é possivelmente uma boa ferramenta para explicar a inclusão destes indivíduos – que representam também um grupo minoritário na sociedade.

Uma cultura de diferenciação atribui valor (positivo ou negativo) a características pessoais específicas. Desta forma, organizações com este tipo de cultura detêm um perfil demográfico preferencial para o quadro de colaboradores, e aqueles que não correspondem a este perfil costumam ter as suas contribuições descartadas e menos oportunidades de suceder internamente (Spataro, 2005).

Uma cultura de unidade, por sua vez, baseia-se na partilha de identidades “superiores”, de forma a reunir todos os colaboradores sob uma identidade comum. Assim, organizações com este tipo de cultura de unidade acabam por suprimir as diferenças entre os indivíduos, algo que pode danificar a performance, se esta depender de fatores como a criatividade; ou beneficiá-la, se esta depender de uma alta interdependência da equipa (Spataro, 2005).

Por fim, uma cultura de integração centra-se na valorização das diferenças entre os colegas de trabalho, realçando e procurando os benefícios destas diferenças as organizações. Desta forma, organizações com este tipo de cultura trabalham para eliminar vantagens que possam estar associadas a características pessoais específicas e substituem-nas por vantagens associadas a maiores contributos em função de serem diferentes e/ou únicos. Nesta cultura, reconhece-se as diferenças e simultaneamente encoraja-se as contribuições individuais, e, por este motivo, parece ser o tipo de cultura mais adequada para receber indivíduos de grupos minoritários (Spataro, 2005).

Adicionalmente, o estudo empírico de Hofhuis et al. (2015) investigou, em território holandês, a relação entre um clima ou cultura organizacional inclusiva (e aberta à diversidade) e a perceção da diversidade cultural pelos colaboradores. Verificou-se, assim, a existência de uma relação positiva entre o clima de abertura à diversidade e a perceção de benefícios; e uma relação negativa entre aquele e a perceção de ameaças. Não obstante, os autores ressaltaram

que os resultados apontam para uma ambiguidade nas respostas dos participantes; ou seja, as percepções não são totalmente a favor ou totalmente contra a diversidade.

À parte destes estudos, não se conhece mais nenhum que tenha investigado empiricamente a relação entre clima, cultura ou práticas organizacionais inclusivas e percepção da diversidade (em qualquer uma das suas variações).

## **Objetivo e Hipóteses**

Esta investigação objetiva, portanto, ser uma replicação conceptual do estudo previamente conduzido por Hofhuis et al. (2015). Assim sendo, manter-se-á o objetivo do estudo, com a diferença de que se utilizará um instrumento distinto do que foi utilizado pelos autores para avaliar o clima ou cultura organizacional inclusiva.

A decisão por outro instrumento fundamentou-se no facto de os itens da escala original utilizada (Luijters et al., 2008) se referirem ao clima inclusivo do escritório (por eles denominada de *branch*), em vez do clima inclusivo da organização. Mas, mais ainda, esta decisão deve-se ao facto de que o instrumento de Mor Barak et al. (1998) é mais utilizado e citado na literatura, e de que os seus itens retratam melhor aquilo que se deseja investigar.

Posto isto, e alicerçado à literatura já exposta, levantou-se as seguintes hipóteses:

*H1: Indivíduos que percecionam que as suas organizações são inclusivas terão também uma percepção mais positiva da diversidade cultural no ambiente de trabalho.*

*H1a: Indivíduos que percecionam que as suas organizações são inclusivas percecionarão mais benefícios advindos da diversidade cultural no ambiente de trabalho*

*H1b: Indivíduos que percecionam as suas organizações são inclusivas percecionarão menos ameaças advindas da diversidade cultural no ambiente de trabalho.*

## **Método**

### **Delineamento**

O estudo realizado é de natureza não-experimental com um delineamento correlacional (Morling, 2017).

### **Procedimento**

#### ***Procedimento de Recolha de Dados***

Uma vez seleccionadas as escalas que seriam utilizadas, passou-se à sua tradução e adaptação à população portuguesa, dado a inexistência de versões já previamente validadas para tal.

Assim, foi pedido a dois tradutores independentes que fizessem a conversão dos itens de ambas as escalas do inglês para o português. Posteriormente, foi então feita uma síntese das versões traduzidas, e, por fim, esta versão única passou por uma retroversão à língua inglesa por um terceiro tradutor, para garantir que ainda retratava os conteúdos da versão original (Nunnally & Bernstein, 1994). A seguir, para a *Diversity Perceptions Scale*, foi feita uma adaptação adicional, de forma que os itens versassem sobre os mesmos aspetos que pudessem ser discriminatórios (e.g., género, idade, etnia), uma vez os itens diferiam neste aspeto (i.e., alguns referiam todos os aspetos e outros referiam menos). Os itens originais e a sua versão final adaptada podem ser vistos nos Anexos A e B.

Posteriormente, passou-se à criação do questionário na plataforma Qualtrics. Tal questionário abrangia 4 secções distintas: informações introdutórias sobre o estudo, questões sociodemográficas, um instrumento para avaliar a perceção de inclusão organizacional e um segundo instrumento para avaliar a perceção dos participantes sobre a diversidade cultural no local de trabalho.

Nomeadamente, a parte introdutória abrangia uma introdução sobre o estudo e o consentimento informado. Assim sendo, foi exposto o âmbito de realização do estudo juntamente com a identificação da instituição, além de informações sobre a finalidade do estudo, o pré-requisito para a participação e o tempo previsto para preenchimento do questionário. Adicionalmente, esclareceu-se a natureza voluntária da participação, a garantia de confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos, e o seu uso exclusivamente para fins académicos. Por fim, era pedido aos participantes que, caso consentissem com o exposto, seleccionassem a opção que sinalizasse a sua aceitação em participar do estudo.

A seguir, passava-se à recolha dos dados sociodemográficos da amostra. Os participantes deveriam informar o seu género, a sua idade, a sua nacionalidade, as suas habilitações literárias, a antiguidade na organização e o tipo de funções laborais exercidas.

Posteriormente era apresentada a primeira escala de medida, a *Diversity Perceptions Scale* (Mor Barak et al., 1998), e, a seguir, a segunda escala de medida, a *Benefits and Threats of Diversity Scale (BTDS)* (Hofhuis et al., 2015).

Dada a escolha de utilizar um questionário online, o *link* do questionário foi partilhado nas redes sociais da discente (LinkedIn, WhatsApp e Instagram), além de se ter abordado contatos mais próximos que correspondessem ao perfil pretendido para a amostra.

A recolha de dados teve a duração de aproximadamente 45 dias, com início no começo de 2 dezembro de 2022 e encerramento no dia 31 de janeiro de 2023.

### ***Procedimento de Análise de Dados***

Uma vez terminada a recolha de dados, passou-se à utilização do software *IBM SPSS Statistics 28*. Assim, procedeu-se à retirada dos participantes que não completaram o questionário, o que levou à exclusão de 46 participantes. A seguir, agrupou-se os participantes em escalões de idade, para fazer uma análise mais pormenorizada dos resultados.

Posteriormente, foram feitas Análises Fatoriais Exploratórias das dimensões das escalas. Para tal, utilizou-se o método de extração de Máxima Verossimilhança e a rotação *Varimax*. Foram analisados índices como o *Kraiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o Critério de Kaiser. Para o KMO, foi levado em consideração o valor de referência desejável/bom (KMO > 0.8; Marôco, 2011), e para o Critério de *Kaiser*, o valor de > 1 para os *eigenvalues* (Kaiser, 1960). Assim, para se chegar a um melhor KMO, procedeu-se à eliminação de itens que saturavam em mais de um fator ou não atingiam o valor de saturação mínimo estabelecido (50 – critério conservador; Marôco, 2014).

Seguidamente, foram realizadas Análises Fatoriais Confirmatórias através do Software *AMOS*. Foram testados de dois a três modelos para cada dimensão de escala, a contar um resultante da AFE. Era considerado o modelo mais ajustado aquele que mais se aproximasse dos valores de referência a seguir:  $\chi^2/df \leq 1$ , RMSEA  $\leq 0.05$ , GFI  $\geq 0.95$ , TLI  $\geq 0.95$  (Marôco, 2010). Para que se pudesse chegar a um melhor ajustamento, procedeu-se à eliminação de itens e correlação de erros.

Após a definição do modelo mais ajustado, procedeu-se à criação, no *SPSS*, de variáveis com os itens de cada dimensão; e, a partir disto foram feitas as correlações necessárias para testar as hipóteses do estudo. Os valores de referência para estimar a força das correlações foram os seguintes: 0.1 – 0.3 = correlação fraca; 0.3 – 0.5 = correlação moderada;  $\geq 0.5$  = correlação forte (Cohen, 1988).

Seguidamente foram também realizadas análises de fiabilidade para cada fator/variável. Para isto, analisou-se os Alfas de *Cronbach*, levando em consideração os seguintes valores de referência: < 0.7 = questionável; 0.7 – 0.8 = aceitável; 0.8 – 0.9 = bom;  $\geq 0.9$  = excelente (Pestana & Gageiro, 2008).

E, por fim, foram feitas comparações entre grupos. Para tal, foram tidos em consideração os pressupostos de tamanho da amostra, homogeneidade de variância e normalidade e independência dos dados. Para dados sociodemográficos com duas opções (e.g., género, função laboral) foram feitos testes *t-student*, e, para dados com mais de duas opções (e.g., nacionalidade, antiguidade), foram feitas ANOVAS *One-Way* (Morling, 2017).

## Participantes

A amostra neste estudo foi composta por trabalhadores voluntários, sendo estes advindos de amostragem por conveniência ou do tipo *snowball*. O único requisito para participar na investigação era o de trabalhar em uma organização no momento.

A amostra inicial do estudo incluía 193 participantes. Entretanto, procedeu-se à exclusão de 46 participantes, dado não terem respondido a todos os itens das escalas. Assim, a amostra final foi composta por 147 indivíduos.

Tal como exhibe a Tabela 1 abaixo, da amostra final de participantes, 102 (69.4%) eram do género feminino e 45 (30.6%) do género masculino. A idade média dos participantes foi de 32.7 (DP = 9.27) anos, sendo a mínima 19 anos e a máxima 66 anos. Em termos de nacionalidade, 93 participantes (63.3%) referiram ser portugueses, 51 referiram ser brasileiros (34.7%), um participante referiu ser colombiano (0.7%), outro referiu ser francês (0.7%) e ainda outro referiu ser peruano (0.7%). A respeito das habilitações académicas, 13 assinalaram ter igual ou inferior ao 12º ano (8.8%), 120 assinalaram ter licenciatura ou superior concluídos (81.6%) e 14 assinalaram frequentar atualmente um curso do ensino superior (9.5%).

A seguir, sobre sua antiguidade na organização, 27 participantes assinalaram um período de até 6 meses (18.4%), 44 referiram um período entre 6 meses e 2 anos (29.9%) e 54 referiram um período superior a 2 anos (36.7%). Esta questão não foi respondida por 22 indivíduos (15%), dado ter sido introduzida após o início da recolha dos dados.

Por fim, sobre a sua função de trabalho, 26 indivíduos referiram deter funções de chefia (17.7%), enquanto 121 referiram não deter funções de chefia (82.3%).

**Tabela 1***Caracterização da Amostra*

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
<b>Gênero</b>		
Feminino	102	69.4%
Masculino	45	30.6%
<b>Idade</b>		
≤ 25 anos	32	21.8%
26 – 35 anos	70	47.6%
36 – 45 anos	29	19.7%
≥ 46 anos	16	10.9%
<b>Nacionalidade</b>		
Portuguesa	93	63.3%
Brasileira	51	34.7%
Colombiana	1	0.7%
Francesa	1	0.7%
Peruana	1	0.7%
<b>Habilitações Literárias</b>		
Até ao 12º ano	13	8.8%
Licenciatura ou Superior Concluído	120	81.6%
Frequenta Atualmente Curso Superior	14	9.5%
<b>Antiguidade na Organização</b>		
≤ 6 meses	27	18.4%
6 meses – 2 anos	44	29.9%
> 2 anos	54	36.7%
Sem resposta	22	15.0%
<b>Função</b>		
Chefia	26	17.7%
Não Chefia	121	82.3%

**Instrumentos**

Como já referido anteriormente, foram aplicados dois questionários para avaliar as duas variáveis de interesse deste estudo. Ambas as escalas serão mais aprofundadas a seguir.

***Percepção de Organização Inclusiva***

Para mensurar se os participantes percebem que a organização onde trabalham apresenta uma cultura inclusiva, foi utilizada a *Diversity Perceptions Scale*, escala esta desenvolvida por Mor Barak e colaboradores (1998) para identificar se se percebe equidade nas práticas organizacionais.

A escala original é dividida em duas grandes dimensões e composta por 16 itens avaliados segundo uma escala tipo Likert de 6 pontos. No entanto, optou-se por usar a escala com 7 pontos, com as seguintes correspondências: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3

– Discordo um Pouco; 4 – Não Concordo Nem Discordo; 5 – Concordo um Pouco; 6 – Concordo; 7 – Concordo Totalmente.

Este instrumento já foi aplicado em uma amostra de trabalhadores afro-americanos (Caldwell et al., 2002), indianos (Sia & Bhardwaj, 2009) e australianos (Soldan, 2009). Mais recentemente, o seu estudo psicométrico numa amostra de trabalhadores italianos revelou uma estrutura fatorial de três fatores, em vez de quatro (Paolilo et al., 2017).

De referir adicionalmente que, não obstante a escala abranja duas grandes dimensões, apenas uma delas será utilizada neste estudo (Anexo A). Nomeadamente, a Dimensão Organizacional, que apresenta um fator de Justiça Organizacional ( $\alpha=.86$ ), e.g., “sinto que já fui tratado de forma diferente aqui devido à minha etnia, raça, sexo, religião ou idade”; e um fator de Inclusão Organizacional ( $\alpha=.80$ ), e.g., “a empresa usa dinheiro e tempo suficientes na conscientização para a diversidade e formação relacionada” (Mor Barak et al., 1998).

Tal como já referido, somado à adaptação linguística e cultural feita a este instrumento, a abrangência dos itens foi alargada para conseguir captar melhor o conceito da inclusão organizacional, além de se ter padronizado os itens, para garantir que todos tratavam dos mesmos aspetos – tal como pode ser visto também no Anexo A.

### ***Perceção da Diversidade Cultural***

Para medir a perceção dos participantes sobre a diversidade cultural no contexto laboral, foi utilizada a *Benefits and Threats of Diversity Scale – BTDS* (Anexo B), escala desenvolvida por Hofhuis e colaboradores (2015) para avaliar como os colaboradores percecionam os efeitos da diversidade cultural no local de trabalho.

A escala original é composta por 36 itens avaliados através de uma escala tipo Likert de 5 pontos. Entretanto, à semelhança do feito com o instrumento anterior, optou-se por usar uma escala com 7 pontos, com as mesmas correspondências já mencionadas.

Os 36 itens desta escala estão divididos em duas amplas dimensões: Benefícios e Ameaças. A dimensão de Benefícios é composta por 5 fatores: 1) Compreensão de Grupos Diversos na Sociedade ( $\alpha=.89$ ); e.g., “a diversidade cultural permite-nos ajustarmo-nos a diferentes grupos na sociedade”. 2) Potencial Criativo ( $\alpha=.87$ ); e.g., “a diversidade cultural torna-nos melhores a resolver problemas complexos”. 3) Imagem de Responsabilidade Social ( $\alpha=.80$ ); e.g., “a diversidade cultural é boa para a imagem que passamos para o mundo exterior”. 4) Mercado de Trabalho ( $\alpha=.78$ ); e.g., “a diversidade cultural é necessária para

recrutar um número suficiente de novos colaboradores”. 5) Ambiente Social ( $\alpha=.84$ ); e.g., “a diversidade cultural leva a um ambiente de trabalho prazeroso” (Hofhuis et al., 2015).

Já a dimensão de Ameaças é composta por 4 fatores: 1) Ameaça Realista ( $\alpha=.89$ ); e.g., “a diversidade cultural diminui o status de colaboradores de grupos majoritários”. 2) Ameaça Simbólica ( $\alpha=.77$ ); e.g., “a diversidade cultural causa fricção entre colegas com diferentes normas e valores”. 3) Ansiedade Intergruppal ( $\alpha=.89$ ); e.g., “a diversidade cultural leva a situações desconfortáveis”. 4) Perda de Produtividade ( $\alpha=.87$ ); e.g., “a diversidade cultural torna o nosso departamento difícil de gerir” (Hofhuis et al., 2015).

Este instrumento já foi aplicado em uma amostra de trabalhadores japoneses (Orsini, 2020), finlandeses (Etimad, 2020), alemães (Weinmann & Straub, 2021) e noruegueses (Styka & Weldesilassie, 2017), não se tendo feito referências a alterações na sua estrutura fatorial.

Os itens originais desta escala e a sua adaptação à população portuguesa podem ser vistos no Anexo B.

## Resultados

A seguir, serão apresentadas as análises feitas no âmbito deste estudo, a incluir a análise das qualidades psicométricas de cada instrumento e o teste das hipóteses.

### **Análise da Validade da *Diversity Perceptions Scale***

#### ***Dimensão Organizacional***

Para testar a validade da Dimensão Organizacional foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) e, posteriormente, três Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC).

**Análise Fatorial Exploratória.** A estrutura dos itens da Dimensão Organizacional da escala é explicada por dois fatores. O critério KMO revelou uma adequação boa ( $KMO = .80$  e, no teste de Bartlett, o pressuposto de esfericidade foi rejeitado ( $\chi^2(21) = 490.71, p < .001$ ); o que indica que as variáveis se encontram correlacionadas de forma significativa. Assim, foi identificada uma estrutura com 2 fatores (Tabela 2), que contribuem para explicar 70.74% da variância total.

**Tabela 2***Estrutura Resultante da AFE – Dimensão Organizacional, Diversity Perceptions Scale*

	<b>Justiça Organizacional</b>	<b>Inclusão Organizacional</b>
<b>Itens</b>	JUS2	INC1
	JUS3	INC2
	JUS4	INC4
	JUS5	

Para chegar a esta estrutura foram retirados três itens: primeiramente, o JUS6 e o INC3.i, por não atingirem a saturação mínima estabelecida (.50 – critério conservador; Marôco, 2014). A seguir, com a retirada destes itens, o item JUS1.i passou a não atingir a saturação mínima, sendo igualmente retirado.

**Análise Fatorial Confirmatória.** A seguir, para testar os fundamentos teóricos da Dimensão Organizacional foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória com a sua estrutura original, uma segunda com a estrutura que foi revelada pela Análise Fatorial Exploratória e, por fim, uma terceira com uma estrutura unifatorial.

Após a estimativa dos modelos, e tal como se pode ver na Tabela 3, verificou-se que o Modelo Unifatorial se revelou com um melhor ajustamento comparativamente aos demais modelos testados.

**Tabela 3***Estatísticas de Ajustamento para os Modelos Testados – Dimensão Organizacional, Diversity Perceptions Scale*

<b>Estatísticas de Ajustamento</b>	<b>Modelo Fatorial Original</b>	<b>Modelo Resultante da AFE</b>	<b>Modelo Unifatorial</b>
$\chi^2/gf$	3.682	4.842	1.962
<b>RMSEA</b>	.136	.162	.081
<b>GFI</b>	.853	.885	.928
<b>TLI</b>	.803	.832	.929

Para examinar em maior detalhe os *outputs* das Análises Fatoriais realizadas para esta dimensão, consultar o Anexo C.

### **Análise da Validade da *Benefits and Threats of Diversity Scale***

#### ***Benefícios***

Para a dimensão Benefícios foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória e, posteriormente, três Análises Fatoriais Confirmatórias.

**Análise Fatorial Exploratória.** A estrutura dos itens da dimensão Benefícios é explicada por três fatores. O critério KMO revelou uma adequação boa ( $KMO = .87$ ) e, no teste de Bartlett, o pressuposto de esfericidade foi rejeitado ( $\chi^2(66) = 1116.21, p < .001$ ); o que indica que as variáveis se encontram correlacionadas de forma significativa. Assim, foi identificada uma estrutura com 3 fatores (Tabela 4), que contribuem para explicar 74.17% da variância total.

**Tabela 4**

*Estrutura Fatorial Resultante da AFE – Dimensão Benefícios, Benefits and Threats of Diversity Scale*

	<b>Responsabilidade Social</b>	<b>Compreender Grupos Diversos na Sociedade</b>	<b>Ambiente Social</b>
<b>Itens</b>	B_RS1	B_CG1	B_AS1
	B_RS2	B_CG2	B_AS2
	B_RS3	B_CG4	B_AS3
	B_RS4	B_PC4	B_AS4

Para chegar a esta estrutura foram retirados 6 itens. Primeiramente, retiraram-se os itens B\_MT3 e B\_MT4, por não terem atingido a saturação mínima estabelecida (.50 – critério conservador; Marôco, 2014). A seguir, retiraram-se os itens B\_PC2 e B\_PC3, por serem ambíguos, i.e., por saturarem em mais de um fator. Com esta extração, o item B\_CG3 passou a saturar em dois fatores, e, portanto, foi igualmente retirado. Por conseguinte, retirou-se o item B\_PC1, por não atingir a saturação mínima estabelecida. E, por fim, por estarem os dois sozinhos em um quarto fator, retirou-se os itens B\_MT1 e B\_MT2.

**Análise Fatorial Confirmatória.** Por conseguinte, para testar os fundamentos teóricos da dimensão Benefícios foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória com a sua estrutura original, uma segunda com a estrutura que foi revelada pela Análise Fatorial Exploratória e, adicionalmente, uma terceira com uma estrutura unifatorial.

Após a estimativa dos modelos, e tal como se pode ver na Tabela 5, verificou-se que o Modelo Resultante da AFE se revelou com um melhor ajustamento comparativamente aos demais modelos testados.

**Tabela 5**

*Estatísticas de Ajustamento para os Modelos Testados – Dimensão Benefícios, Benefits and Threats of Diversity Scale*

<b>Estatísticas de Ajustamento</b>	<b>Modelo Fatorial Original</b>	<b>Modelo Resultante da AFE</b>	<b>Modelo Unifatorial</b>
$\chi^2/gf$	2.678	2.045	5.175
<b>RMSEA</b>	.107	.085	.169
<b>GFI</b>	.784	.901	.603
<b>TLI</b>	.843	.937	.609

Para examinar em maior detalhe os *outputs* das Análises Fatoriais realizadas para esta dimensão, consultar o Anexo D.

### **Ameaças**

À semelhança do realizado para a dimensão Benefícios, para a dimensão Ameaças também foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória e três Análises Fatoriais Confirmatórias.

**Análise Fatorial Exploratória.** A dimensão de Ameaças é explicada por três fatores. O critério KMO revelou uma adequação boa ( $KMO = .85$ ) e, no teste de Bartlett, o pressuposto de esfericidade foi rejeitado ( $\chi^2(55) = 1124.72, p < .001$ ); o que indica que as variáveis se encontram correlacionadas de forma significativa. Assim, foi identificada uma estrutura com 3 fatores (Tabela 6), que contribuem para explicar 77.33% da variância total.

**Tabela 6**

*Estrutura Fatorial Resultante da AFE – Dimensão Ameaças, Benefits and Threats of Diversity Scale*

	<b>Ameaça Realista</b>	<b>Ansiedade Intergrupar</b>	<b>Perda de Produtividade</b>
<b>Itens</b>	A_AMR1	A_ANI1	A_PP2
	A_AMR2	A_ANI2	A_PP3
	A_AMR3	A_ANI3	A_PP4
	A_AMR4	A_ANI4	

Para chegar a esta estrutura foram retirados cinco itens. Primeiramente, retiraram-se os itens A\_AMS1, A\_AMS2 E A\_PP1, devido a não atingirem a saturação mínima estabelecida (.50 – critério conservador; Marôco, 2014). E, por fim, os itens A\_AMS3 e A\_AMS4 foram também retirados: ambos saturavam sozinhos num quarto fator, não se justificando a sua manutenção com apenas dois itens.

**Análise Fatorial Confirmatória.** Por conseguinte, para testar os fundamentos teóricos da dimensão Ameaças foram realizadas três Análises Fatoriais Confirmatórias: com a

sua estrutura original; com a estrutura que foi revelada pela Análise Fatorial Exploratória; e com uma estrutura unifatorial.

Após a estimativa dos modelos, e tal como se pode ver na Tabela 7, verificou-se que o Modelo Fatorial Original se revelou com um melhor ajustamento em comparação aos demais modelos testados.

### Tabela 7

*Estatísticas de Ajustamento para os Modelos Testados – Dimensão Ameaças, Benefits and Threats of Diversity Scale*

Estadísticas de Ajustamento	Modelo Fatorial Original	Modelo Resultante da AFE	Modelo Unifatorial
$\chi^2/\text{gl}$	1.960	2.913	6.346
RMSEA	.081	.114	.191
GFI	.879	.867	.596
TLI	.919	.907	.496

Para examinar em maior detalhe os *outputs* das Análises Fatoriais realizadas para esta dimensão, consultar o Anexo D.

### Fiabilidade

Para testar a fiabilidade tanto da Dimensão Organizacional da *Diversity Perceptions Scale* como da escala *Benefits and Threats of Diversity Scale* (BTDS), foram calculados os seus Alfas de *Cronbach*. Os índices obtidos ( $.65 < \alpha < .91$ ) revelaram uma boa fiabilidade das escalas, tal como se pode ver na tabela 11, mais à frente.

### Comparações entre Grupos

Para verificar a diferença na perceção de inclusão das organizações e na perceção da diversidade cultural entre as variáveis sociodemográficas, foram realizados testes *t-student* para amostras independentes e ANOVAS *One-Way*.

Para o género, nomeadamente, foi realizado um *t-student*, o qual revelou, como se pode ver na tabela 8, a existência de diferenças estatisticamente significativas na perceção de inclusão das organizações entre o género feminino e o género masculino [ $t(106) = -2.352$ ;  $p = .013$ ]. Isto sugere que os participantes do género masculino consideram que as suas organizações são mais inclusivas ( $M = 4.73$ ;  $SD = 0.69$ ) do que os participantes do género feminino ( $M = 4.41$ ;  $SD = 0.89$ ).

Por outro lado, em relação à percepção da diversidade cultural no local de trabalho, não foram verificadas diferenças estatisticamente significativas entre o género feminino e masculino.

**Tabela 8**

*Comparação das Variáveis em Função do Género*

Variáveis	Z	p	M (SD)	
			Feminino (n = 102)	Masculino (n = 45)
Organização Inclusiva	6.332	.013*	4.41 (0.89)	4.73 (0.69)
Benefícios				
Responsabilidade Social	1.020	.314	5.82 (0.93)	5.73 (1.15)
Compreender Grupos Diversos na Sociedade	2.915	.090	6.28 (0.67)	5.87 (1.09)
Ambiente Social	1.003	.318	5.78 (0.93)	5.61 (1.08)
Ameaças				
Ameaça Realista	.777	.379	2.43 (1.33)	2.93 (1.49)
Ameaça Simbólica	.215	.643	4.06 (1.09)	4.05 (1.13)
Ansiedade Intergruppal	.725	.396	3.05 (1.29)	2.92 (1.25)
Perda de Produtividade	.196	.658	2.43 (1.02)	2.63 (1.10)

*Legenda.* \*  $p < .05$

A seguir, para verificar diferenças consoante idades na percepção de inclusão organizacional e da diversidade cultural no contexto laboral, foi realizada uma ANOVA *One-Way*. Este procedimento foi empregue devido à prévia divisão de idades em 4 escalões.

Os dados obtidos, expostos na tabela 9, revelam a inexistência de diferenças entre grupos para a percepção de inclusão organizacional e para a percepção de ameaças advindas da diversidade cultural no trabalho. Entretanto, verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas na percepção de benefícios providas da diversidade cultural no local de trabalho consoante a idade dos participantes.

**Tabela 9***Comparação das Variáveis em Função da Idade*

Variáveis	Z	p	M (SD)			
			≤ 25 anos (n = 32)	26 – 35 anos (n = 70)	36 – 45 anos (n = 29)	≥ 46 anos (n = 16)
Organização Inclusiva	.756	.521	4.65 (0.67)	4.54 (0.83)	4.34 (0.97)	4.43 (0.96)
Benefícios						
Responsabilidade Social	2.835	.040*	6.02 (0.72)	5.91 (1.06)	5.46 (1.05)	5.42 (0.91)
Compreender Grupos Diversos na Sociedade	3.286	.023*	6.31 (0.74)	6.28 (0.88)	5.84 (0.80)	5.81 (0.69)
Ambiente Social	2.189	.092	5.87 (0.98)	5.86 (1.02)	5.41 (0.88)	5.45 (0.82)
Ameaças						
Ameaça Realista	.458	.712	2.47 (1.45)	2.54 (1.45)	2.85 (1.43)	2.55 (0.94)
Ameaça Simbólica	1.245	.296	3.81 (1.20)	4.04 (1.05)	4.35 (1.07)	4.08 (1.14)
Ansiedade Intergruppal	1.768	.156	2.93 (1.52)	2.83 (1.20)	3.30 (1.08)	3.47 (1.26)
Perda de Produtividade	1.345	.262	2.26 (1.06)	2.45 (1.05)	2.71 (0.92)	2.75 (1.17)

*Legenda.* \*  $p < .05$

Primeiramente, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na dimensão de Responsabilidade Social [ $F(3, 143) = 2.835$ ;  $p = .040$ ]. Isto sugere que os participantes com idades até 25 anos ( $M = 6.02$ ;  $SD = 0.72$ ) consideram em maior grau que a diversidade cultural traz a impressão de uma organização socialmente responsável, quando comparados aos participantes entre 26 e 35 anos ( $M = 5.91$ ;  $SD = 1.06$ ), 36 e 45 anos ( $M = 5.46$ ;  $SD = 1.05$ ) e aos acima de 46 anos ( $M = 5.42$ ;  $SD = 0.91$ ).

Por fim, foram também verificadas diferenças significativas na dimensão de Compreender Grupos Diversos na Sociedade [ $F(3, 143) = 3.286$ ;  $p = .023$ ]. Este resultado sugere que os participantes até os 25 anos avaliam em um grau maior a possibilidade de ganhar conhecimentos de grupos distintos como um benefício ( $M = 6.31$ ;  $SD = 0.74$ ), em comparação àqueles entre os 26 e 35 anos ( $M = 6.28$ ;  $SD = 0.88$ ), àqueles entre 36 e 45 anos ( $M = 5.84$ ;  $SD = 0.80$ ) e àqueles acima dos 46 anos ( $M = 5.81$ ;  $SD = 0.69$ ).

Seguidamente, para verificar a existência de diferenças entre os participantes consoante a sua função laboral, foi realizado um segundo *t-student*, dado terem sido oferecidas apenas duas opções de resposta.

**Tabela 10***Comparação das Variáveis em Função da Função Laboral*

Variáveis	Z	p	M (SD)	
			Função de Chefia (n = 26)	Função de Não Chefia (n = 121)
Organização Inclusiva	.354	.553	4.66 (0.91)	4.48 (0.83)
Benefícios				
Responsabilidade Social	2.453	.120	5.65 (1.33)	5.82 (0.91)
Compreender Grupos Diversos na Sociedade	1.462	.229	5.95 (1.20)	6.19 (0.74)
Ambiente Social	1.587	.210	5.41 (1.14)	5.80 (0.93)
Ameaças				
Ameaça Realista	4.714	.032*	2.36 (1.09)	2.64 (1.45)
Ameaça Simbólica	.575	.450	4.10 (1.22)	4.05 (1.08)
Ansiedade Intergruppal	1.626	.204	2.90 (1.13)	3.04 (1.30)
Perda de Produtividade	3.699	.056	2.36 (0.92)	2.52 (1.07)

*Legenda.* \*  $p < .05$ 

Os dados obtidos, visíveis na tabela 10, revelam a existência de diferenças entre grupos apenas para a dimensão de Ameaça Realista [ $t(46) = -1.117$ ;  $p = .032$ ]. Isto sugere que os participantes que não desempenham funções de chefia percebem em maior grau a diversidade cultural como uma ameaça realista à sua carreira ou status ( $M = 2.64$ ;  $SD = 1.45$ ) comparativamente àqueles em funções de chefia ( $M = 2.36$ ;  $SD = 1.09$ )

Adicionalmente foram realizadas três ANOVAS *One-Way* para investigar a existência de diferenças consoante a escolaridade, nacionalidade e antiguidade dos participantes nas suas organizações. No entanto, nenhum destes procedimentos revelou diferenças estatisticamente significativas, como se pode ver no Anexo E, nas tabelas E1, E2 e E3.

### Relação entre Variáveis/Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses levantadas para este estudo foi realizada uma análise das correlações entre as variáveis. Nomeadamente, desejava-se verificar se indivíduos inseridos em organizações percebidas como inclusivas perceberiam mais benefícios (*H1a*) e menos ameaças (*H1b*) advindas da diversidade cultural no ambiente de trabalho.

**Tabela 11***Correlação entre Variáveis*

	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1</b> Organização Inclusiva	4.51	0.84	(.69)							
<b>Benefícios</b>										
<b>2</b> Responsabilidade Social	5.79	1.00	.12	(.86)						
<b>3</b> Compreender Grupos Diversos na Sociedade	6.15	0.84	.09	.53**	(.87)					
<b>4</b> Ambiente Social	5.73	0.98	.17*	.56**	.55**	(.88)				
<b>Ameaças</b>										
<b>5</b> Ameaça Realista	2.59	1.39	.03	.06	-.12	-.21*	(.91)			
<b>6</b> Ameaça Simbólica	4.06	1.10	.01	.14	.29**	.02	.19*	(.65)		
<b>7</b> Ansiedade Intergruppal	3.01	1.27	-.15	-.08	-.12	-.31**	.41**	.34**	(.84)	
<b>8</b> Perda de Produtividade	2.49	1.05	-.04	.03	-.13	-.15	.47**	.26**	.65**	(.80)

*Legenda.* \*\* indica uma correlação significativa no nível 0.01 (2 extremidades).

\* indica uma correlação significativa no nível 0.05 (2 extremidades).

(Alfa de *Cronbach*)

Como se pode ver na coluna **(1)** da tabela 11, a percepção de estar em uma organização inclusiva está correlacionada significativamente apenas com um dos fatores inseridos na dimensão dos benefícios, o ambiente social, embora tal correlação seja fraca ( $r = .17$ ). As demais correlações mostraram-se fracas e não significativas.

Assim sendo, pode-se considerar que a hipótese *H1a* foi confirmada parcialmente. Isto é, indivíduos que percebem as suas organizações como inclusivas percebem mais benefícios advindos da diversidade cultural no local de trabalho, mas apenas a nível de ambiente social. A nível de responsabilidade social ou compreensão de grupos diversos na sociedade, não são percebidos tais benefícios.

Seguidamente, pode-se considerar que a hipótese *H1b* foi rejeitada. Isto é, indivíduos que percebem as suas organizações como inclusivas não percebem menos ameaças advindas da diversidade cultural no ambiente de trabalho.

Portanto, de forma geral, a hipótese principal do estudo (*H1*) foi também rejeitada. Ou seja, indivíduos que percebem as suas organizações como inclusivas não têm uma percepção mais positiva da diversidade cultural no ambiente de trabalho.

Adicionalmente, os fatores da dimensão de benefícios se mostraram positivamente correlacionados entre si, sendo todas correlações significativas e fortes ( $.53 > r > .56$ ). Os

fatores da dimensão de ameaças também se mostraram positiva e significativamente correlacionados entre si, sendo que de um total de seis correlações, três se revelaram moderadas ( $.34 > r > .47$ ), duas se mostraram fracas ( $.19 > r > .26$ ) e uma se mostrou forte ( $r = .65$ ).

### **Análise de *Clusters***

Embora o objetivo principal deste estudo seja replicar a investigação de Hofhuis et al. (2015), o tema em questão é pouco estudado, tanto a um nível global como em território português. Assim, de forma a contribuir com as investigações futuras, realizar-se-á um mapeamento da percepção que os indivíduos têm sobre este tema.

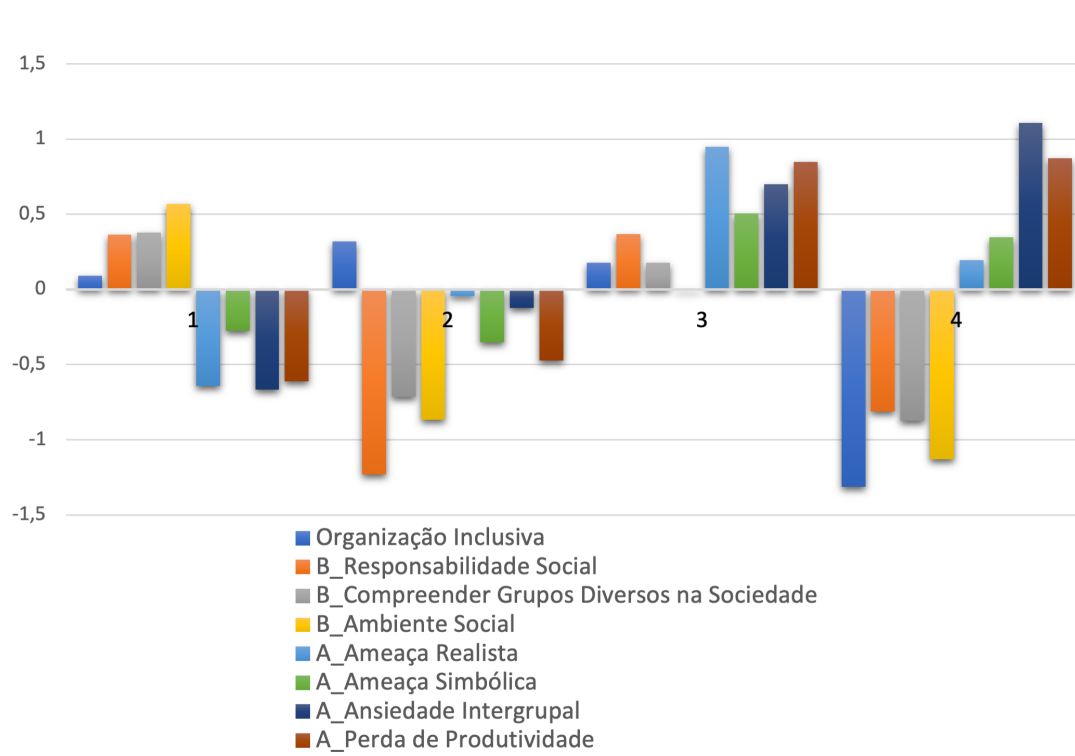
Neste sentido, definiu-se como objetivo complementar compreender se as percepções dos participantes variam consoante grupos e se emergem perfis com percepções distintas a respeito das organizações inclusivas e da diversidade cultural no ambiente de trabalho.

Para tal, procedeu-se à realização de Clusters, de forma a conseguir identificar perfis distintos dentro da amostra desta investigação. Marôco (2007) refere a análise de Clusters como uma técnica de natureza exploratória que objetiva reunir sujeitos em função de atributos semelhantes.

Assim, optou-se por utilizar, na análise de Clusters, o agrupamento hierárquico, com 4 *Clusters* pré-definidos, e o método *Ward*, por este permitir reduzir a soma dos quadrados dos erros (Marôco, 2007). Os resultados podem ser vistos, a seguir, na Figura 7.

**Figura 7**

*Análise de Clusters*



É importante referir que, prioritariamente a esta análise, um dos participantes foi retirado da amostra, dado ser considerado um *outlier*. Assim, no primeiro cluster, chamado de “Otimistas” estão abrangidos 67 participantes; no segundo, chamado de “Incomodados”, estão 19 participantes; no terceiro cluster, denominado de “Ameaçados”, estão incluídos 44 participantes; e, por fim, no quarto cluster, denominado de “Influenciados”, estão 16 participantes. A caracterização dos clusters consoante seus dados sociodemográficos pode ser vista na tabela 12, a seguir.

**Tabela 12***Caracterização dos Clusters*

	Clusters			
	1 Otimistas (n = 67)	2 Incomodados (n = 19)	3 Ameaçados (n = 44)	4 Influenciados (n = 16)
<b>Género</b>				
Feminino	49 (73.1%)	12 (63.2%)	31 (70.5%)	10 (62.5%)
Masculino	18 (26.9%)	7 (36.8%)	13 (29.5%)	6 (37.5%)
<b>Idade</b>				
≤ 25 anos	18 (26.9%)	3 (15.8%)	8 (18.2%)	3 (18.8%)
26 – 35 anos	36 (53.7%)	6 (31.6%)	23 (52.3%)	4 (25%)
36 – 45 anos	9 (13.4%)	5 (26.3%)	9 (20.5%)	6 (37.5%)
≥ 46 anos	4 (6%)	5 (26.3%)	4 (9.1%)	3 (18.8%)
<b>Nacionalidade</b>				
Portuguesa	43 (64.2%)	13 (68.4%)	25 (56.8%)	11 (68.8%)
Brasileira	22 (32.8%)	5 (26.3%)	19 (43.2%)	5 (31.3%)
Colombiana	1 (1.5%)	-	-	-
Francesa	1 (1.5%)	-	-	-
Peruana	-	1 (5.3%)	-	-
<b>Habilitações Literárias</b>				
Até ao 12º ano	5 (7.5%)	3 (15.8%)	2 (4.5%)	3 (18.8%)
Licenciatura ou Superior Concluído	55 (82.1%)	16 (84.2%)	37 (84.1%)	11 (68.8%)
Frequenta Atualmente Curso Superior	7 (10.4%)	-	5 (11.4%)	2 (12.5%)
<b>Antiguidade na Organização</b>				
≤ 6 meses	13 (22.8%)	3 (18.8%)	7 (18.9%)	4 (28.6%)
6 meses – 2 anos	22 (38.6%)	5 (31.3%)	14 (37.8%)	3 (21.4%)
> 2 anos	22 (38.6%)	8 (50%)	16 (43.2%)	7 (50%)
<b>Função</b>				
Chefia	12 (17.9%)	5 (26.3%)	6 (13.6%)	2 (12.5%)
Não Chefia	55 (82.1%)	14 (73.7%)	38 (86.4%)	14 (87.5%)

Assim, a partir da análise dos *Clusters* serão criadas 4 personas distintas, de forma a melhor ilustrar os perfis característicos encontrados na amostra. É pertinente referir que os dados sociodemográficos não serão considerados na criação das personas, dado o predomínio das mesmas categorias em todos ou na maioria dos clusters (e.g., género feminino, nacionalidade portuguesa).

**Cluster 1: Otimistas**

O primeiro *Cluster* abrange colaboradores otimistas com relação ao potencial da diversidade no local de trabalho. Não consideram que as suas organizações são as mais inclusivas possíveis, entretanto são capazes de perceber a potencialidade de ter um quadro de colaboradores diverso culturalmente, nomeadamente para que crie um ambiente social mais prazeroso. Adicionalmente a isto, não percebem este fenómeno como sendo uma ameaça às

normas e aos valores das suas organizações, assim como não se sentem ansiosos com o contato com pessoas de outras origens culturais.

### ***Cluster 2: Incomodados***

O segundo Cluster reúne indivíduos que, apesar de estarem inseridos em organizações inclusivas, não percebem benefícios advindos da diversidade cultural no trabalho. Não veem este fenómeno e/ou os indivíduos como uma ameaça aos padrões internos estabelecidos e nem consideram que haja perda de produtividade resultante dele. Entretanto, também não percebem, de todo, mais valias resultantes da sua presença, especialmente no que se refere ao ambiente social ou à associação da organização a uma imagem de responsabilidade social.

### ***Cluster 3: Ameaçados***

No terceiro Cluster estão abrangidos os colaboradores que se encontram em organizações razoavelmente inclusivas e que até conseguem perceber a diversidade cultural no trabalho como algo positivo para a imagem da organização e para as suas concepções pessoais a respeito das pessoas de culturas diferentes. Entretanto, sentem-se altamente ameaçados por este fenómeno, especialmente ao nível da carreira e status dentro das suas organizações; sentem-se ansiosos com o contato com pessoas destes grupos; e percebem a sua presença como um fator de influência negativa na sua produtividade.

### ***Cluster 4: Influenciados***

No quarto Cluster encontram-se indivíduos inseridos em organizações nada inclusivas, possivelmente tradicionais e conservadoras. Influenciados por este *mindset* organizacional, estes indivíduos percebem a diferença, de uma forma geral, como algo negativo. Assim, veem a diversidade cultural no trabalho como algo que não traz benefícios nenhuns, especialmente a nível de ambiente social. Adicionalmente, como, possivelmente, o encontro com pessoas culturalmente diversas pode não ser quotidiano, este contato é algo altamente ansiogénico; além de representar uma ameaça à produtividade.

## **Discussão**

O presente estudo visava replicar conceptualmente o estudo de Hofhuis et al. (2015), no sentido de encontrar evidências de uma correlação positiva entre estar inserido em uma organização inclusiva e perceber positivamente a presença da diversidade cultural no trabalho.

Para tal, foram formuladas as seguintes hipóteses:

*H1: Indivíduos que percebem que as suas organizações são inclusivas terão também uma percepção mais positiva da diversidade cultural no ambiente de trabalho.*

*H1a: Indivíduos que percebem que as suas organizações são inclusivas perceberão mais benefícios advindos da diversidade cultural no ambiente de trabalho*

*H1b: Indivíduos que percebem as suas organizações são inclusivas perceberão menos ameaças advindas da diversidade cultural no ambiente de trabalho.*

Os resultados obtidos revelaram, de forma geral e para esta amostra, a inexistência de uma correlação significativa entre estar inserido em uma organização inclusiva e ter uma percepção positiva da diversidade cultural no trabalho.

Quer isto dizer que estar inserido em uma organização inclusiva não esteve correlacionado negativa e significativamente com a percepção de ameaças advindas da diversidade cultural no local de trabalho; e, de forma geral, também não esteve correlacionado positiva e significativamente com a percepção de benefícios resultantes da diversidade cultural no trabalho.

Estes resultados não vão ao encontro do que foi apurado por Hofhuis et al. (2015). Para uma amostra de 1295 trabalhadores holandeses, os autores verificaram que estar em uma organização caracterizada pela abertura e apreciação da diversidade esteve correlacionado de forma positiva e significativa com a percepção de benefícios resultantes da diversidade cultural. Nomeadamente, as correlações encontradas apresentaram uma magnitude de fraca a média ( $0.11 < r < 0.37$ ) para os 5 fatores originais da dimensão de benefícios.

E mais, no estudo original também se verificou que estar em uma organização caracterizada pela abertura e apreciação da diversidade esteve correlacionado de maneira negativa e significativa com a percepção de ameaças advindas da diversidade cultural. As correlações encontradas também apresentaram uma magnitude de fraca a média ( $-0.12 < r < -0.34$ ) para os 4 fatores originais da dimensão de ameaças (Hofhuis et al., 2015).

Esta é a primeira replicação (conceptual ou não) do estudo de Hofhuis et al. (2015) de que se tem conhecimento. Embora as escalas utilizadas já tenham sido aplicadas em outras amostras, nunca o foram utilizadas conjuntamente e com o mesmo propósito do presente estudo; portanto, não há outras investigações com as quais se possa comparar os resultados obtidos.

Não obstante estes resultados, a partir da identificação dos 4 *clusters* na amostra constatou-se que um deles está alinhado às hipóteses levantadas. O perfil 4, denominado de “Influenciados”, revela o efeito que uma organização não inclusiva pode ter no *mindset* dos seus colaboradores, os fazendo percecionarem tudo aquilo que é diferente do padrão como desagradável e como algo a se evitar. Desta forma, este perfil corresponde ao expectável pelo presente estudo e pelo estudo de Hofhuis et al. (2015), conquanto em sentido inverso: indivíduos inseridos em organizações não inclusivas percecionam menos benefícios e mais ameaças advindas da diversidade cultural no trabalho.

A seguir, relativamente à comparação entre géneros, verificou-se que, à semelhança do estudo de Hofhuis et al. (2015), na amostra do presente estudo as mulheres avaliaram mais positivamente os benefícios, quando comparado aos homens. Por outro lado, para as ameaças, as prevalências ficaram divididas entre os géneros – o que não corresponde ao ocorrido no estudo original, onde os homens avaliaram superiormente as ameaças comparativamente às mulheres. Embora tais comparações não tenham se mostrado significativas no presente estudo, ainda vão parcialmente ao encontro do referido por Whitley (1999): homens manifestam mais preconceito do que as mulheres – afirmação esta reiterada mais tarde por van Oudenhoven-van der Zee et al. (2009) relativamente a atitudes para com a diversidade.

Já com relação à comparação entre funções laborais, verificou-se neste estudo que participantes em função de chefia percecionam em menor grau a diversidade cultural como ameaça à sua carreira ou status, quando comparados aos que não desempenham função de chefia. Algo semelhante a este resultado foi verificado no estudo de Aries (2004), em contexto hospitalar: de acordo com os resultados apurados pela autora, a diversidade é percecionada mais frequentemente como um problema pelos colaboradores do que pelos gestores.

E relativamente à comparação entre idades, verificou-se na amostra do presente estudo que participantes até aos 25 anos apresentaram médias superiores para os benefícios, quando comparados aos participantes mais velhos. Visser e Tersteeg (2019) explicam estes resultados: os jovens deparam-se nos dias de hoje com uma sociedade que é, de forma geral, positiva com relação à diversidade. Por outro lado, as pessoas mais velhas, quando jovens e mais suscetíveis a desenvolver atitudes favoráveis sobre a diversidade, provavelmente não cresceram em um contexto diverso.

Posto isto, dado que, de forma geral, as hipóteses levantadas não se verificaram na amostra desta investigação, supõe-se a existência de influência de outras variáveis não

incluídas no escopo de estudo. Nomeadamente, suspeita-se da influência de aspetos pessoais dos participantes, como o seu *background* socioeconómico e os seus traços de personalidade.

Esta ideia é de certa forma corroborada por Yakunina et al. (2012), ao relatarem a possibilidade de existir uma associação forte entre determinados traços de personalidade e atitudes multiculturais positivas e abertura cultural. Os autores citam como determinantes nesta relação traços de personalidade como flexibilidade, *open-mindedness* e empatia cultural.

Somado a isto, Han e Pistole (2017) apontam ainda traços e facetas de personalidade do Modelo NEO-PI-3 que caracterizam indivíduos com uma atitude aberta relativamente à diversidade. Portanto, como facetas predictoras da receptividade à diversidade, pode-se citar: em “Abertura à Experiência”, as facetas de estética, ações, ideias e valores; em “Amabilidade”, as facetas de confiança, altruísmo e ternura; em “Extroversão”, as facetas de *warmth*, assertividade e emoções positivas; e em “Conscienciosidade”, as facetas de obediência e autodisciplina.

Isto sinaliza que indivíduos abertos à diversidade: apreciam as diferenças culturais tal como arte ou como algo belo; sentem curiosidade intelectual sobre as diferenças culturais; estão abertos e flexíveis a reavaliar os seus próprios valores culturais; confiam na boa intenção dos outros; preocupam-se com o bem-estar dos outros; demonstram simpatia, e confiança interpessoal; apresentam, de forma geral, um estado de espírito positivo; e também se sentem no dever de estarem abertos à diversidade e de defender a equidade social (Han & Pistole, 2017).

Portanto, até à data, a literatura indica que a perceção da diversidade pode estar ligada tanto a aspetos organizacionais (e.g., Spataro, 2005; Hofhuis et al., 2015) como a aspetos pessoais de cada indivíduo (e.g., Yakunina et al., 2012; Han & Pistole, 2017). Tais dados podem servir de base para investigações futuras, no sentido de compreender qual destes dois fatores pode ter maior impacto na perceção do fenómeno da diversidade no contexto de trabalho; ou ainda, a outros fatores não equacionados ou explorados nesta secção.

## **Conclusões**

### **Limitações e Estudos Futuros**

Ao longo do desenvolvimento deste estudo foram identificadas algumas limitações. Primeiramente, pode-se citar como limitação teórica a escassez de estudos que tratassem da junção dos termos estudados (i.e., cultura/clima organizacional e diversidade cultural). Tal

facto representou uma limitação no sentido em que foi preciso alargar o escopo de pesquisa e utilizar o termo “diversidade” para que se alcançasse um maior número de estudos empíricos.

Adicionalmente, como limitação metodológica pode-se citar a ausência de uma definição de “diversidade cultural” no questionário aplicado aos participantes. Dado que um dos instrumentos versava sobre este conceito, era indispensável a apresentação do seu significado, para que os participantes pudessem compreender de forma semelhante ao que estavam a responder. Desta forma, num estudo futuro recomenda-se que os construtos de relevo sejam definidos no questionário.

Somado a isto, como limitação de recolha de dados, pode-se mencionar a quantidade de participantes que adentraram a amostra do estudo. Dado a extensão do questionário, diversos indivíduos iniciaram a participação na investigação, mas não a concluíram, não podendo, portanto, ser incluídos na amostra final do estudo.

E mais, também como limitação de recolha de dados, pode-se citar a falta de diversidade cultural da amostra. A prevalência de duas nacionalidades e sub-representação das demais pode ter sido um fator de influência na não-confirmação das hipóteses colocadas; i.e., possivelmente, com uma amostra robusta para diversas nacionalidades, os resultados obtidos não seriam os mesmos.

Por fim, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a replicação deste estudo em amostras de diferentes nacionalidades e em diferentes âmbitos (e.g., organizações familiares e multinacionais, setor público e privado), de forma que se consiga traçar alguma correlação entre tipos de organizações e perceções sobre diversidade. Além disto, para investigações futuras, sugere-se a inserção de variáveis pessoais, tais como traços de personalidade, no sentido de compreender o seu papel na equação iniciada no presente estudo.

### **Implicações Teóricas e Práticas**

Este estudo traz algumas implicações, tanto a nível teórico como prático. A nível teórico, pode-se referir que a realização de estudos sobre este tema é fundamental, dada a escassez de investigação a respeito do impacto do “*mindset*” organizacional no *mindset* dos colaboradores. Adicionalmente, a identificação dos diferentes perfis na amostra pode ser um ponto inicial para o desenvolvimento de novos estudos e o progresso científico do tema.

A nível prático pode-se referir que, dado os 4 perfis identificados na amostra irem ao encontro das hipóteses colocadas, isto pode ser um ponto de partida para que as organizações dimensionem o impacto que os seus próprios valores e práticas têm no *mindset* dos seus

colaboradores. Disto isto, sugere-se que as organizações adotem valores mais inclusivos e invistam na consciencialização dos colaboradores sobre a diversidade no trabalho e os seus benefícios.

Adicionalmente, pode-se citar como implicação prática deste estudo a adaptação da *Benefits and Threats of Diversity Scale* (BTDS) e da Dimensão Organizacional da *Diversity Perceptions Scale* (DPS) à população portuguesa. Tais adaptações apresentam bons índices de validade e fiabilidade, podendo ser, portanto, utilizados em estudos futuros nesta mesma população.

## Referências

- Aries, N. R. (2004). Managing diversity: The differing perceptions of managers, line workers, and patients. *Health care management review, 29*(3), 172-180.
- Armache, J. (2012). Diversity in the workplace: Benefits and challenges. *Conflict Resolution & Negotiation Journal, 1*(1).
- Caldwell, Q. S., Mack, D., Johnson, C. D., & Biderman, M. D. (2002, April). *Value for diversity as a moderator of organizational relationship* [Poster presentation]. 17th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- Carr, D., & Namkung, E. H. (2021). Physical disability at work: How functional limitation affects perceived discrimination and interpersonal relationships in the workplace. *Journal of Health and Social Behavior, 62*(4), 545–561.  
<https://doi.org/10.1177/00221465211023424>
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management, 45*(1), 75-102. <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª ed.). Editora RH.
- Etimad, S. (2020). *Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at Sievo* [Unpublished master's thesis]. Tampere University.
- Ferdman, B. M. (2010). Teaching inclusion by example and experience: Creating an inclusive learning environment. In K. M. Hannum, L. Booyesen, & B. B. McFeeters (Eds.), *Leading across differences: Cases and perspectives—Facilitator's guide* (pp. 37–50). Pfeiffer.
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 3–54). Jossey-Bass/Wiley.  
<https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch1>

- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2009). The effective management of cultural diversity. In M. A. Moodian (Ed.), *Contemporary leadership and intercultural competence: Exploring the cross-cultural dynamics within organizations* (pp. 35-43). Sage Publications, Inc. <https://doi/10.4135/9781452274942.n4>
- Green, K. A., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools. *EDIS*, 2002(2).
- Han, S., & Pistole, M. C. (2017). Big Five personality factors and facets as predictors of openness to diversity. *The Journal of Psychology*, 151(8), 752–766. <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1393>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Hayles, V. R. (2014). Communicating about diversity and inclusion. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 55–90). Jossey-Bass/Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch2>
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2015). Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: Development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. *Quality & Quantity*, 49(1), 177–201. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9981-7>
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141–151. <https://doi.org/10.1177/001316446002000116>
- Light, R., Roscigno, V. J., & Kalev, A. (2011). Racial discrimination, interpretation, and legitimation at work. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 634(1), 39–59. <https://doi.org/10.1177/0002716210388475>
- Luijters, K., Van der Zee, K. I., & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 154-163.
- Marôco, J. (2007). *Análise estatística: Com utilização do SPSS*. Editora Sílabo.

- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, Software e aplicações* (1ª ed.). Report Number.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, Software e aplicações* (2ª ed.). Report Number.
- Miller, F., & Katz, J. (2002). *Inclusion breakthrough: Unleashing the real power of diversity* (1st ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mor Barak, M. E. (2000). The Inclusive Workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Social Work*, 45(4), 339–353. <https://doi.org/10.1093/sw/45.4.339>
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Towards a globally inclusive workplace* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mor Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. *Administration in Social Work*, 22(1), 47–64. [https://doi.org/10.1300/j147v22n01\\_04](https://doi.org/10.1300/j147v22n01_04)
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104. <https://doi.org/10.1177/0021886398341006>
- Morling, B. (2017). *Research methods in Psychology: Evaluating a world of information* (3rd ed.). W. W. Norton & Company.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Offermann, L. R., & Basford, T. E. (2014). Inclusive Human Resource Management: Best practices and the changing role of Human Resources. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 229-259). Jossey-Bass/Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch8>
- Orsini, P. (2020). The effect of early international experience on the perception of cultural diversity in the workplace. *Keizai Shushi*, 90, 93-114.

- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. Staw, & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18). JAI Press.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 643–676). <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212024>
- Paolillo, A., Pasini, M., Silva, S. A., & Magnano, P. (2017). Psychometric properties of the Italian adaptation of the Mor Barak et al. diversity climate scale. *Quality & Quantity*, *51*(2), 873-890.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Edições Sílabo.
- Romansky, L., Garrod, M., Brown, K., & Deo, K. (2021). How to measure inclusion in the workplace. *Harvard Business Review*, *27*.
- Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 23–30). SAGE.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass/Wiley.
- Sia, S. K., & Bhardwaj, G. (2009). Employees' perception of diversity climate: Role of psychological contract. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, *35*(2), 305-312.
- Smith, D. G., & Schonfeld, N. B. (2000). The benefits of diversity: What the research tells us. *About Campus: Enriching the Student Learning Experience*, *5*(5), 16–23. <https://doi.org/10.1177/108648220000500505>
- Soldan, Z. (2009). Does management walk the talk? Study of employee perceptions. *Journal of Diversity Management (JDM)*, *4*(4), 1-12.
- Spataro, S. E. (2005). Diversity in context: How organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. *Behavioral Sciences & the Law*, *23*(1), 21–38. <https://doi.org/10.1002/bsl.623>

- Styka, E., & Weldesilassie, A. G. (2017). *Ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser* [Unpublished master's thesis]. University of Bergen.
- Tan, T. Q. (2019). Principles of inclusion, diversity, access, and equity. *Journal of Infectious Diseases*, 220(Supplement\_2), S30–S32. <https://doi.org/10.1093/infdis/jiz198>
- The Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD (2022, August 24). *Inclusion and diversity in the workplace*. Retrieved October 29, 2022, from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/factsheet>
- Thomas, R. R. (2010). *World class diversity management: A strategic approach*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549–579. <https://doi.org/10.2307/2393472>
- van Durme, Y., Scoble-Williams, N., Eaton, K., Kirby, L., Griffiths, M., Poynton, S., Hatfield, S., Mallon, D., & Forsythe, J. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- van Oudenhoven-van der Zee, K., Paulus, P., Vos, M., & Parthasarathy, N. (2009). The Impact of Group Composition and Attitudes Towards Diversity on Anticipated Outcomes of Diversity in Groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(2), 257–280. <https://doi.org/10.1177/1368430208101347>
- Visser, K., & Tersteeg, A. K. (2019). Young people are the future? Comparing adults' and young people's perceptions and practices of diversity in a highly diverse neighbourhood. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 110(2), 209–222. <https://doi.org/10.1111/tesg.12348>
- Weinmann, M., & Straub, S. (2021). Einstellungen der Beschäftigten zur kulturellen Diversität in der öffentlichen Verwaltung. In A. Ette, S. Straub, M. Weinmann, & N. F. Schneider (Eds.), *Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, wahrnehmung und konsequenzen von Ddiversität* (pp. 197-222). Barbara Budrich.
- Whitley, B. E., Jr. (1999). Right-wing authoritarianism, social dominance orientation, and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(1), 126–134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.1.126>

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.

Wu, M. Y., & Muller, G. (2015). Exploring the relationships between diversity, national economic performance, community attachment, job climate, and subjective wellbeing in 143 Cultures. *Intercultural Communication Studies*, 24(2), 1-10.

Yakunina, E. S., Weigold, I. K., Weigold, A., Hercegovac, S., & Elsayed, N. (2012). The multicultural personality: Does it predict international students' openness to diversity and adjustment?. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 533-540.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2011.12.008>

## **Anexos**

## Anexo A

### Itens Originais e Versão Final Adaptada – *Diversity Perceptions Scale*

#### Dimensão Organizacional

Fator	Sigla	Item Original	Versão Final Adaptada
Justiça Organizacional	JUS1.i	I feel I have been treated differently here because of my race, sex, religion, or age. (R)	Sinto que já fui tratado de forma diferente aqui devido à minha etnia, raça, sexo, religião ou idade.
	JUS2	Managers here have a track record of hiring and promoting employees objectively, regardless of their race, sex, religion, or age.	Os gestores têm um histórico de contratar e promover os colaboradores de forma objetiva, independentemente da sua etnia, nacionalidade, raça, gênero, religião ou idade.
	JUS3	Managers here give feedback and evaluate employees fairly, regardless of the employee's ethnicity, gender, age, or social background.	Os gestores dão feedback e avaliam os colaboradores de forma justa, independentemente da etnia, nacionalidade, raça, gênero, religião, idade ou origem social do colaborador.
	JUS4	Managers here make layoff decisions fairly, regardless of factors such as employees' race, sex, age, or social background.	Os gestores tomam decisões de despedimento de forma justa, independentemente de fatores como a etnia, nacionalidade, raça, sexo, idade ou origem social do colaborador.
	JUS5	Managers interpret human resource policies (such as sick leave) fairly for all employees.	Os gestores interpretam as políticas de recursos humanos (como por exemplo a baixa médica) de forma justa para todos os colaboradores.
	JUS6	Managers here give assignments based on the skills and abilities of employees.	Os gestores atribuem tarefas com base nas competências e aptidões/habilidades dos colaboradores.
Inclusão Organizacional	INC1	Management here encourages the formation of employee network support groups.	A gestão encoraja a formação de uma rede de suporte entre os colaboradores.
	INC2	There is a mentoring program in use here that identifies and prepares all minority and female employees for promotion.	Há um programa de mentoria que identifica e prepara todas as minorias e pessoas do sexo feminino para promoções.
	INC3.i	The "old boys' network" is alive and well here. (R)	A rede de contato dos "velhos amigos" está viva e saudável.
	INC4	The company spends enough money and time on diversity awareness and related training.	A empresa usa dinheiro e tempo suficientes na conscientização para a diversidade e formação relacionada.

## Anexo B

### Itens Originais e Versão Final Adaptada – *Benefits and Threats of Diversity Scale*

#### Dimensão Benefícios

Fator	Sigla	Item Original	Versão Final Adaptada
Compreender Grupos Diversos na Sociedade	B_CG1	Cultural diversity enables us to adjust to different groups in society.	A diversidade cultural permite-nos ajustarmo-nos a diferentes grupos na sociedade.
	B_CG2	Cultural diversity gives us better insight in the needs of different groups in society.	A diversidade cultural dá-nos um melhor entendimento das necessidades dos diferentes grupos na sociedade.
	B_CG3	Cultural diversity allows us to reach a larger part of the community with our policy.	A diversidade cultural permite-nos alcançar uma maior parte da comunidade com as nossas políticas.
	B_CG4	Cultural diversity helps us better understand new developments in society.	A diversidade cultural ajuda-nos a compreender melhor novos desenvolvimentos na sociedade.
Potencial Criativo	B_PC1	Cultural diversity makes us better at solving complex problems.	A diversidade cultural torna-nos melhores a resolver problemas complexos.
	B_PC2	Cultural diversity enables us to come up with more original ideas.	A diversidade cultural permite-nos gerar ideias mais originais.
	B_PC3	Cultural diversity makes us more innovative.	A diversidade cultural faz-nos mais inovadores.
	B_PC4	Cultural diversity leads colleagues to learn more from each others' knowledge and experience.	A diversidade cultural leva a que colegas aprendam mais com o conhecimento e experiências uns dos outros.
Imagem de Responsabilidade Social	B_RS1	Cultural diversity is good for our image towards the outside world.	A diversidade cultural é boa para a imagem que passamos para o mundo exterior.
	B_RS2	Cultural diversity makes the outside world look at our department in a more positive way.	A diversidade cultural faz o mundo exterior olhar para o nosso departamento de uma forma mais positiva.
	B_RS3	Cultural diversity makes all groups in society look at our organization in a more positive way.	A diversidade cultural faz com que todos os grupos da sociedade olhem para a nossa organização de uma forma mais positiva.
	B_RS4	Cultural diversity is good for our department's image amongst minority groups in society.	A diversidade cultural é boa para a imagem do nosso departamento entre grupos minoritários da sociedade.
Mercado de Trabalho	B_MT1	Cultural diversity is needed to fill all vacancies in our department.	A diversidade cultural é necessária para preencher todas as vagas no nosso departamento.
	B_MT2	Cultural diversity is necessary for recruiting enough new personnel.	A diversidade cultural é necessária para recrutar um número suficiente de novos colaboradores.

	B_MT3	Cultural diversity leads us to have more choices when recruiting and selecting new personnel.	A diversidade cultural leva-nos a ter mais opções no recrutamento e seleção de novos colaboradores.
	B_MT4	Cultural diversity is necessary for anticipating changes in the job market.	A diversidade cultural é necessária para antecipar mudanças no mercado de trabalho.
Ambiente Social	B_AS1	Cultural diversity has a positive effect on the work atmosphere.	A diversidade cultural tem um efeito positivo no ambiente de trabalho.
	B_AS2	Cultural diversity leads to a pleasant work environment.	A diversidade cultural leva a um ambiente de trabalho prazeroso.
	B_AS3	Cultural diversity is fun.	A diversidade cultural é divertida.
	B_AS4	Cultural diversity makes this an interesting place to work.	A diversidade cultural torna este um local interessante para trabalhar.

## Dimensão Ameaças

<b>Fator</b>	<b>Sigla</b>	<b>Item Original</b>	<b>Versão Final Adaptada</b>
Ameaça Realista	A_AMR1	Cultural diversity leads to fewer career opportunities for majority members.	A diversidade cultural leva a menos oportunidades de carreira para membros de grupos majoritários.
	A_AMR2	Cultural diversity diminishes the status of majority employees.	A diversidade cultural diminui o status de colaboradores de grupos majoritários.
	A_AMR3	Cultural diversity reduces the attention given to the needs of majority members.	A diversidade cultural reduz a atenção dada às necessidades dos membros dos grupos majoritários.
	A_AMR4	Cultural diversity causes majority employees to feel less recognized.	A diversidade cultural leva os colaboradores de grupos majoritários a sentirem-se menos reconhecidos.
Ameaça Simbólica	A_AMS1	Cultural diversity causes friction between colleagues with different norms and values.	A diversidade cultural causa fricção entre colegas com diferentes normas e valores.
	A_AMS2	Cultural diversity causes the department's culture to change strongly.	A diversidade cultural faz com que a cultura do departamento sofra grandes alterações.
	A_AMS3	Cultural diversity leads to a situation in which majority members are forced to adjust.	A diversidade cultural leva a uma situação na qual os membros de grupos majoritários são forçados a ajustarem-se.
	A_AMS4	Cultural diversity forces employees to adjust to a different culture.	A diversidade cultural força os colaboradores a ajustarem-se a diferentes culturas.
Ansiedade Intergruppal	A_ANI1	Cultural diversity makes it more difficult for colleagues to understand each other.	A diversidade cultural torna mais difícil o entendimento entre colegas.
	A_ANI2	Cultural diversity leads to uncomfortable situations.	A diversidade cultural leva a situações desconfortáveis.
	A_ANI3	Cultural diversity makes it hard to judge what others are thinking.	A diversidade cultural torna difícil julgar o que os outros estão a pensar.
	A_ANI4	Cultural diversity causes insecurity in interactions with coworkers.	A diversidade cultural causa insegurança nas interações com colegas de trabalho.
Perda de Produtividade	A_PP1	Cultural diversity causes managers to spend more time on individual coaching.	A diversidade cultural faz com que os gestores usem mais tempo em <i>coaching</i> individual.
	A_PP2	Cultural diversity makes our department difficult to manage.	A diversidade cultural torna o nosso departamento difícil de gerir.
	A_PP3	Cultural diversity makes our work processes run less smoothly.	A diversidade cultural faz com que os processos de trabalho ocorram menos tranquilamente.
	A_PP4	Cultural diversity reduces the overall quality of employees.	A diversidade cultural reduz a qualidade geral dos colaboradores.

## Anexo C

### Análises Fatoriais da *Diversity Perceptions Scale*

#### Dimensão Organizacional

##### 1. Análise Fatorial Exploratória:

##### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,796
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	490,714
	gl	21
	Sig.	<,001

##### Variância total explicada

Fator	Total	Autovalores iniciais		Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,743	53,470	53,470	3,211	45,877	45,877	2,617	37,388	37,388
2	1,209	17,269	70,739	,917	13,102	58,979	1,511	21,591	58,979
3	,570	8,142	78,881						
4	,530	7,578	86,460						
5	,481	6,875	93,334						
6	,307	4,393	97,727						
7	,159	2,273	100,000						

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

##### Teste de adequação do ajuste

Qui-quadrado	gl	Sig.
29,308	8	,000

##### Matriz dos fatores rotativa<sup>a</sup>

	Fator	
	1	2
JUS2	,839	
JUS3	,933	
JUS4	,681	
JUS5	,560	
INC1		,559
INC2		,663
INC4		,634

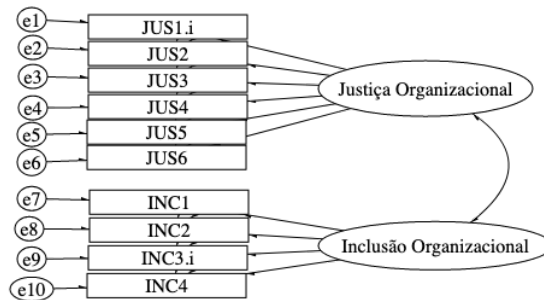
Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

## 2. Análises Fatoriais Confirmatórias:

### a. Modelo Fatorial Original



### Result (Default model)

Minimum was achieved  
 Chi-square = 125,220  
 Degrees of freedom = 34  
 Probability level = ,000

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,199	,853	,762	,527
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,989	,408	,276	,334

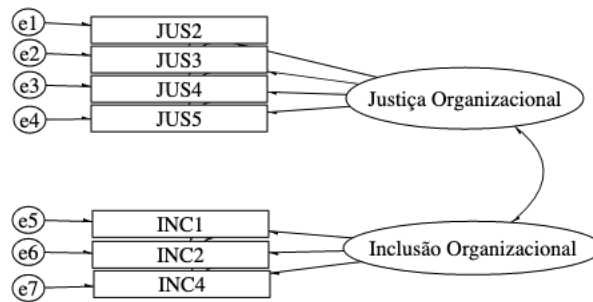
### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,809	,748	,854	,803	,851
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,136	,111	,161	,000
Independence model	,305	,285	,326	,000

b. Modelo Resultante da AFE



**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 62,958  
 Degrees of freedom = 13  
 Probability level = [.000](#)

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,201	,885	,753	,411
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,152	,426	,235	,320

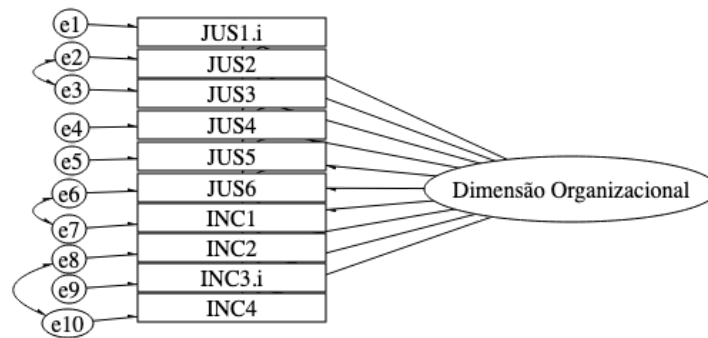
**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,874	,797	,898	,832	,896
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,162	,123	,203	,000
Independence model	,396	,366	,426	,000

c. Modelo Unifatorial



**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 62,792  
 Degrees of freedom = 32  
 Probability level = ,001

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,163	,928	,876	,540
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,989	,408	,276	,334

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,904	,866	,951	,929	,950
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,081	,051	,111	,046
Independence model	,305	,285	,326	,000

## Anexo D

### Análises Fatoriais da *Benefits and Threats of Diversity Scale*

#### Dimensão Benefícios

#### 1. Análise Fatorial Exploratória:

##### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,871
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1116,215
	gl	66
	Sig.	<,001

##### Variância total explicada

Fator	Total	Autovalores iniciais		Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,107	50,892	50,892	5,772	48,103	48,103	2,682	22,353	22,353
2	1,425	11,871	62,763	1,098	9,150	57,253	2,642	22,021	44,373
3	1,368	11,402	74,165	1,046	8,713	65,965	2,591	21,592	65,965
4	,615	5,129	79,294						
5	,495	4,126	83,419						
6	,435	3,626	87,045						
7	,378	3,146	90,191						
8	,312	2,596	92,787						
9	,297	2,472	95,259						
10	,221	1,838	97,097						
11	,178	1,486	98,584						
12	,170	1,416	100,000						

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

##### Teste de adequação do ajuste

Qui-quadrado	gl	Sig.
81,345	33	,000

##### Matriz dos fatores rotativa<sup>a</sup>

	Fator		
	1	2	3
B_CG1			,826
B_CG2			,776
B_CG4			,711
B_PC4			,596
B_RS1	,728		
B_RS2	,845		
B_RS3	,601		
B_RS4	,716		
B_AS1		,639	
B_AS2		,743	
B_AS3		,815	
B_AS4		,760	

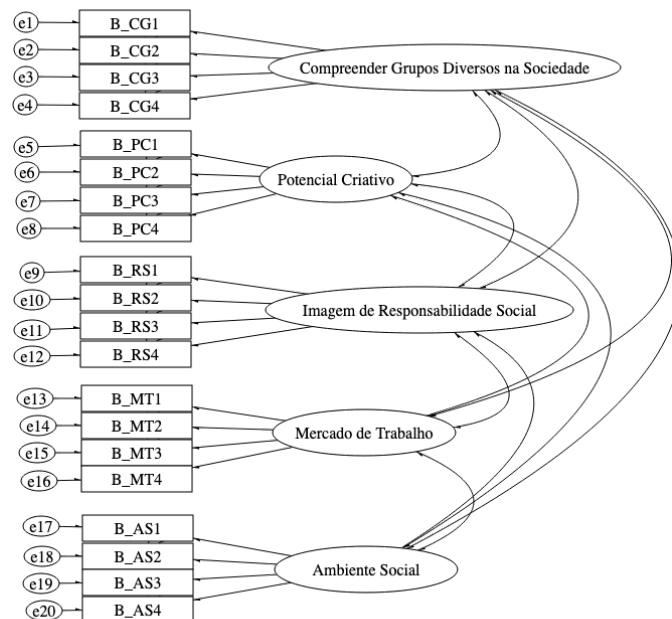
Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

## 2. Análises Fatoriais Confirmatórias:

### a. Modelo Fatorial Original



### Result (Default model)

Minimum was achieved  
 Chi-square = 428,596  
 Degrees of freedom = 160  
 Probability level = ,000

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,145	,784	,717	,597
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,602	,205	,121	,185

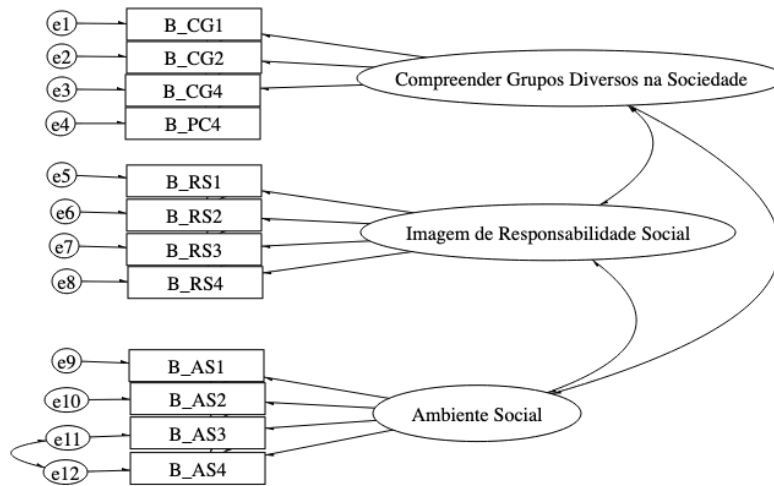
### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,807	,770	,869	,843	,867
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,107	,095	,120	,000
Independence model	,270	,260	,280	,000

b. Modelo Resultante da AFE



**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,067	,901	,845	,577
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,539	,283	,152	<u>.239</u>

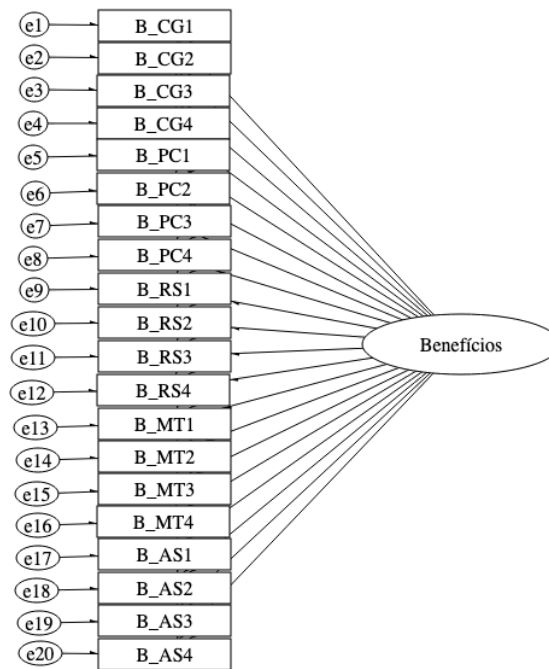
**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,911	,883	,953	,937	,952
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,085	,061	,108	,010
Independence model	,336	,319	,353	,000

c. Modelo Unifatorial



**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 879,898  
 Degrees of freedom = 170  
 Probability level = ,000

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,174	,603	,510	,489
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,602	,205	,121	,185

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,603	,556	,653	,609	,650
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,169	,158	,180	,000
Independence model	,270	,260	,280	,000

## Dimensão Ameaças

### 1. Análise Fatorial Exploratória:

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,850
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1124,718
	gl	55
	Sig.	<,001

#### Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,567	50,613	50,613	3,758	34,163	34,163	3,003	27,302	27,302
2	1,873	17,031	67,643	2,440	22,182	56,345	2,417	21,976	49,278
3	1,065	9,684	77,327	1,467	13,340	69,685	2,245	20,407	69,685
4	,601	5,467	82,794						
5	,460	4,178	86,972						
6	,383	3,484	90,456						
7	,309	2,805	93,261						
8	,277	2,518	95,780						
9	,229	2,080	97,860						
10	,130	1,186	99,046						
11	,105	,954	100,000						

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

#### Teste de adequação do ajuste

Qui-quadrado	gl	Sig.
56,886	25	,000

#### Matriz dos fatores rotativa<sup>a</sup>

	Fator		
	1	2	3
A_AMR1	,738		
A_AMR2	,850		
A_AMR3	,949		
A_AMR4	,713		
A_ANI1		,628	
A_ANI2		,710	
A_ANI3		,777	
A_ANI4		,691	
A_PP2			,718
A_PP3			,941
A_PP4			,631

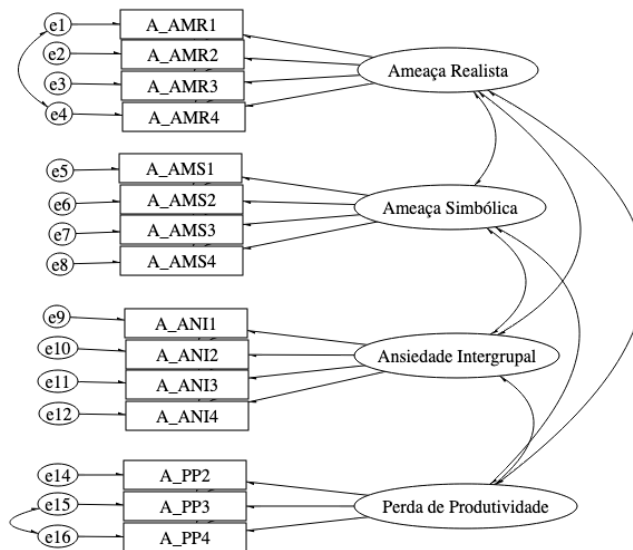
Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

## 2. Análises Fatoriais Confirmatórias:

### a. Modelo Fatorial Original



### Result (Default model)

Minimum was achieved  
 Chi-square = 160,747  
 Degrees of freedom = 82  
 Probability level = ,000

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,208	,879	,823	,601
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,773	,333	,238	,292

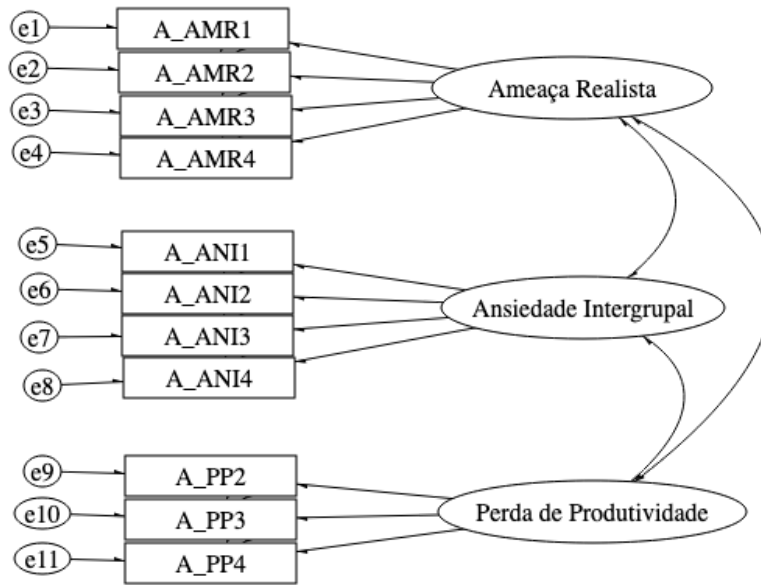
### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,880	,847	,938	,919	,936
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,081	,062	,100	,004
Independence model	,284	,271	,298	,000

b. Modelo Resultante da AFE



### Result (Default model)

Minimum was achieved  
 Chi-square = 119,455  
 Degrees of freedom = 41  
 Probability level = ,000

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,132	,867	,786	,538
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,948	,300	,160	,250

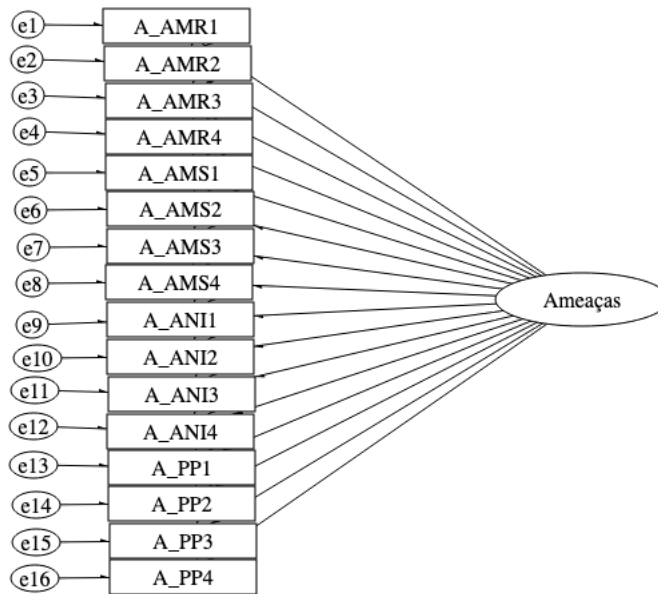
### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,899	,864	,931	,907	,930
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,114	,091	,139	,000
Independence model	,374	,356	,393	,000

c. Modelo Unifatorial



**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 659,995  
 Degrees of freedom = 104  
 Probability level = ,000

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,300	,596	,472	,456
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,757	,330	,240	,291

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,526	,454	,569	,496	,564
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,191	,178	,205	,000
Independence model	,270	,257	,282	,000

## Anexo E

### Comparações entre Grupos sem Resultados Significativos

**Tabela E1**

*Comparação das Variáveis em Função da Escolaridade*

Variáveis	Z	p	M (SD)		
			≤ 12º ano (n = 13)	Licenciatura ou Superior Concluídos (n = 120)	Frequente Atualmente Curso do Ensino Superior (n = 14)
Organização Inclusiva	.354	.703	4.36 (1.01)	4.54 (0.81)	4.41 (0.95)
<b>Benefícios</b>					
Responsabilidade Social	2.848	.061	5.33 (1.42)	5.79 (0.95)	6.23 (0.75)
Compreender Grupos Diversos na Sociedade	.220	.803	6.04 (0.98)	6.17 (0.83)	6.07 (0.85)
Ambiente Social	.588	.557	5.46 (1.10)	5.75 (0.96)	5.84 (1.09)
<b>Ameaças</b>					
Ameaça Realista	.464	.629	2.37 (1.21)	2.58 (1.38)	2.88 (1.67)
Ameaça Simbólica	.061	.941	4.00 (0.85)	4.05 (1.14)	4.14 (1.02)
Ansiedade Intergruppal	.373	.689	2.75 (1.15)	3.02 (1.28)	3.16 (1.28)
Perda de Produtividade	.093	.911	2.38 (1.11)	2.50 (1.05)	2.55 (0.98)

**Tabela E2**

*Comparação das Variáveis em Função da Nacionalidade*

Variáveis	Z	p	M (SD)				
			Brasil (n = 51)	Colômbia (n = 1)	França (n = 1)	Peru (n = 1)	Portugal (n = 93)
Organização Inclusiva	.642	.934	4.45 (0.86)	5.20 (--)	3.50 (--)	4.50 (--)	4.55 (0.84)
<b>Benefícios</b>							
Responsabilidade Social	1.367	.248	5.92 (0.94)	7.00 (--)	4.75 (--)	4.50 (--)	5.73 (1.02)
Compreender Grupos Diversos na Sociedade	1.146	.337	6.25 (0.70)	7.00 (--)	7.00 (--)	5.25 (--)	6.09 (0.90)
Ambiente Social	1.617	.173	5.87 (0.91)	6.50 (--)	7.00 (--)	4.25 (--)	5.64 (1.00)
<b>Ameaças</b>							
Ameaça Realista	.384	.820	2.64 (1.48)	3.00 (--)	1.00 (--)	3.00 (--)	2.57 (1.38)
Ameaça Simbólica	1.196	.315	4.08 (1.14)	4.50 (--)	1.75 (--)	4.50 (--)	4.06 (1.07)
Ansiedade Intergruppal	.185	.946	2.96 (1.28)	3.25 (--)	4.00 (--)	3.00 (--)	3.03 (1.29)
Perda de Produtividade	.296	.880	2.59 (1.20)	2.25 (--)	3.00 (--)	3.00 (--)	2.49 (1.05)

**Tabela E3***Comparação das Variáveis em Função da Antiguidade na Organização*

Variáveis	Z	p	M (SD)		
			≤ 6 meses (n = 27)	6 meses - 2 anos (n = 44)	> 2 anos (n = 54)
Organização Inclusiva	.775	.463	4.52 (0.79)	4.63 (0.72)	4.41 (0.98)
Benefícios					
Responsabilidade Social	1.977	.143	5.73 (0.99)	6.02 (0.77)	5.63 (1.12)
Compreender Grupos	1.888	.156	6.30 (0.49)	6.28 (0.71)	6.00 (1.01)
Diversos na Sociedade					
Ambiente Social	1.518	.223	5.69 (0.92)	5.89 (1.04)	5.55 (0.95)
Ameaças					
Ameaça Realista	.885	.415	2.31 (1.14)	2.76 (1.68)	2.64 (1.30)
Ameaça Simbólica	.358	.700	3.92 (1.11)	3.89 (0.98)	4.06 (1.18)
Ansiedade Intergruppal	1.060	.350	3.19 (1.20)	2.75 (1.34)	3.02 (1.27)
Perda de Produtividade	.028	.972	2.53 (0.94)	2.47 (1.20)	2.50 (1.07)