



**Diversidade e Inclusão nas Organizações: Compreender o
efeito no Compromisso Organizacional**

TIAGO CARVALHO LOURENÇO

Orientador de Dissertação:

Prof. Doutor Francisco Cesário

Coordenador de Seminário de Dissertação:

Prof. Doutor Francisco Cesário

Prof^a. Doutora Ana Sabino

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

2023

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Francisco Cesário e apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha gratidão a todos aqueles que contribuíram para a realização desta dissertação. O vosso apoio e assistência foram inestimáveis ao longo deste percurso de investigação.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor Francisco Cesário, pela sua orientação, experiência e apoio contínuo que foram fundamentais para moldar a direção e a qualidade deste estudo.

Agradeço também aos participantes que generosamente disponibilizaram o seu tempo e opiniões. Sem a sua cooperação, este estudo não teria sido possível.

Além disso, agradeço aos meus colegas e amigos, particularmente Vanessa Gomes e Bárbara Dantas que ofereceram a sua ajuda e deram um contributo significativo ao longo de todo o processo de investigação.

Estou grato ao corpo docente e ao pessoal do Ispa - Instituto Universitário por terem proporcionado os recursos necessários, as instalações e um ambiente académico propício.

Finalmente, gostaria de expressar o meu agradecimento à minha família pelo seu amor incondicional, incentivo e apoio ao longo do meu percurso académico.

A todos aqueles que desempenharam um papel, grande ou pequeno, na realização desta tese de dissertação, o meu sincero obrigado.

Resumo

Este estudo visa investigar a relação entre a diversidade, a inclusão e o compromisso organizacional.

Uma amostra de 190 colaboradores de diversas organizações realizou inquéritos para medir as suas perceções sobre a inclusão e o compromisso organizacional, enquanto a diversidade no local de trabalho foi operacionalizada através das características sociodemográficas dos colaboradores.

Os resultados indicam que a inclusão está positivamente relacionada com o compromisso organizacional. Contudo, não foi possível aferir se a relação entre a inclusão e o compromisso organizacional é considerada mais forte entre os colaboradores que se identificaram com grupos sociodemográficos sub-representados, não corroborando assim que a diversidade, através das características sociodemográficas dos colaboradores, moderou esta relação.

No geral, estas conclusões sugerem que a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado pode ser particularmente importante para aumentar o compromisso organizacional dos colaboradores. As implicações práticas e teóricas destas descobertas são discutidas.

Palavras-chave

Diversidade, Inclusão, Compromisso Organizacional

Abstract

This study aimed to investigate the relationship between diversity, inclusion and organizational commitment.

A sample of 190 employees from diverse organizations completed surveys measuring their perceptions of inclusion and organizational commitment, while workplace diversity was operationalized through employees' sociodemographic characteristics.

Results indicated that inclusion was positively related to organizational commitment. However, it was not possible to assess whether the relationship between inclusion and organizational commitment is considered stronger among employees who identified with underrepresented sociodemographic groups, thus not corroborating that diversity, through the employee's sociodemographic characteristics, moderated this relationship.

In general, these conclusions suggest that creating an inclusive and diverse work environment may be particularly important for increasing employee's organizational commitment. The practical and theoretical implications of these findings are discussed.

Keywords

Diversity, Inclusion, Organizational Commitment

Índice

Introdução	1
Revisão de Literatura	3
Diversidade	3
<i>Suporte Conceptual</i>	4
<i>Características de Diversidade</i>	4
<i>Diversidade Interseccional</i>	5
Inclusão	5
<i>Ambientes de Trabalho Inclusivos</i>	7
Compromisso Organizacional	7
<i>Características de Diversidade e Compromisso Organizacional</i>	9
<i>Inclusão e Compromisso Organizacional</i>	11
Modelo de Investigação e Hipóteses	12
Hipóteses	12
Método	13
Delineamento	13
Procedimento	13
<i>Adaptação das escalas</i>	13
<i>Construção do questionário</i>	13
Variáveis e Medidas	14
<i>Diversidade</i>	14
<i>Inclusão</i>	14
<i>Compromisso Organizacional</i>	14
Participantes	15
<i>Caracterização da amostra</i>	15
Resultados	17
Validade dos Instrumentos	17
<i>Inclusão</i>	17
<i>Compromisso Organizacional</i>	18
Consistência Interna	19
Comparação entre Grupos	19
Relação entre Variáveis	21
Teste de Hipóteses	21
Discussão	23

Conclusão	28
Limitações e Estudos Futuros	28
Implicações Práticas e Teóricas	29
Referências	30
Anexos	38
Anexo A	39
Anexo B	41
Anexo C	42
Anexo D	47

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização da amostra	16
Tabela 2: Estrutura fatorial da escala da Inclusão	17
Tabela 3: Medidas de ajustamento dos modelos testados para a Inclusão	18
Tabela 4: Medidas de ajustamento dos modelos testados para Compromisso Organizacional	18
Tabela 5: Comparação das variáveis relativamente à Raça/Etnia	19
Tabela 6: Comparação das variáveis relativamente à Função	20
Tabela 7: Matriz das correlações	21
Tabela 8: Regressões lineares múltiplas	21

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo bidimensional da Inclusão	6
Figura 2: Caracterização das três componentes do Compromisso Organizacional	8
Figura 3: Modelo de Investigação	12

Introdução

A diversidade é um tema que está presente na atual agenda de debate sobre as políticas de inclusão, sendo que a composição demográfica da força de trabalho global está a mudar pelo aumento do número de mulheres, de minorias, de origens étnicas, de trabalhadores intergeracionais e de estilos de vida diferentes (Langdon et al., 2002). Como resultado, a criação de um local de trabalho inclusivo que valoriza a diversidade tem sido referido como um aspeto crítico para o sucesso organizacional (Cox, 1991; 1994; Ely & Thomas, 2001; Jackson & Ruderman, 1999; Kochan et al., 2003; Mor Barak, 2017; Shore et al., 2011).

A inclusão tem sido identificada como um fator-chave na gestão da diversidade nas organizações (Mehta, 2000). Refere-se à medida em que os trabalhadores se sentem valorizados, respeitados e apoiados no seu local de trabalho, independentemente das suas características sociodemográficas (Cox, 1994; Mor Barak, 2017; Nishii, 2013; Shore et al., 2011). Pesquisas anteriores demonstraram que a falta de inclusão pode conduzir a resultados negativos, tais como a redução da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional, e, consequentemente, conduzir a um aumento da intenção de saída (e.g. Nishii, 2009; 2013; Shore et al., 2011; 2018).

O compromisso organizacional, por si só, refere-se à ligação psicológica de um colaborador com a sua organização e à sua vontade de aí permanecer. Níveis elevados de compromisso organizacional têm sido associados a resultados positivos, tais como a redução do absentismo e o aumento do desempenho profissional (Rego et al., 2007).

Apesar do reconhecimento crescente quanto à importância da diversidade e da inclusão no local de trabalho, a literatura empírica que investiga a relação específica entre a inclusão e o compromisso organizacional, no contexto de ambientes de trabalho diversificados, é ainda limitada. Embora estudos anteriores tenham examinado estes construtos de forma independente, continua a ser necessário explorar a forma como a inclusão influencia o compromisso dos colaboradores para com a organização, especialmente tendo em conta vários fatores sociodemográficos. Características sociodemográficas, tais como a raça, a etnia, o género e a idade, podem influenciar a relação entre a inclusão e o compromisso organizacional (Hrebiniak & Alutto, 1972). Por exemplo, indivíduos de grupos sub-representados podem ter perceções diferentes de inclusão e compromisso em comparação com os de grupos majoritários. Deste modo, o presente estudo visa colmatar esta lacuna, examinando a interação complexa entre a inclusão e o compromisso organizacional, clarificando as dinâmicas únicas que surgem quando se consideram estes diversos fatores.

Este estudo tem implicações importantes para as organizações que procuram criar um local de trabalho mais diversificado e inclusivo, uma vez que fornecerá uma visão de como a inclusão pode relacionar-se com o compromisso e a retenção dos trabalhadores, particularmente para indivíduos de grupos sub-representados. Ao explorar esta relação entre estes construtos no contexto da diversidade no local de trabalho, podemos obter uma melhor compreensão de como as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais positivo e solidário para todos os colaboradores.

Revisão de Literatura

Pretende-se com esta revisão de literatura, por um lado, clarificar os conceitos de diversidade, inclusão e compromisso organizacional e, por outro, apresentar os principais resultados de estudos, já realizados, onde estas variáveis tenham sido objeto de investigação.

Diversidade

A diversidade é uma questão de interesse crescente nos estudos organizacionais. Nos últimos anos, tem-se verificado um aumento da consciencialização acerca dos benefícios da diversidade e da inclusão na criação de uma força de trabalho mais inovadora, criativa e produtiva (Cox & Blake, 1991; Hong & Page, 2004; Mannix & Neale, 2005).

Considerações mais recentes revelam que, de acordo com o relatório Deloitte 2023 Global Human Capital Trends, mais de 80% das organizações estão a reportar o propósito, a diversidade, a equidade e a inclusão (DEI), a sustentabilidade e a confiança como principais áreas de foco (Deloitte Insights, 2023). Estas áreas têm-se tornado cada vez mais proeminentes e são reconhecidas como fundamentais para o sucesso das empresas.

De acordo com um inquérito realizado pela Fortune e pela Deloitte em 2022, 92% dos CEO's concordaram que a diversidade, a equidade e a inclusão têm sido incorporadas nas suas prioridades e metas estratégicas, em comparação com o ano anterior, em que essa percentagem era de 61% (Deloitte, 2022). Esta mudança indica um aumento significativo no reconhecimento da importância destes valores no ambiente corporativo.

Estudos conduzidos pela McKinsey & Company, em 2020, revelam que as empresas com diversidade de género têm 25% mais probabilidades de ter um desempenho superior ao dos seus pares. Para além disso, as empresas com diversidade étnica são 36% mais propensas a ter um desempenho superior (McKinsey & Co, 2020). Estas conclusões reforçam a ideia de que a diversidade é um fator crucial para o sucesso das organizações.

Glassdoor, uma plataforma de avaliação de empresas, indica que 76% dos colaboradores e candidatos consideram a diversidade como um elemento importante do seu local de trabalho. Este valor realça a influência da diversidade nas estratégias de recrutamento e retenção (Glassdoor, 2021). As empresas estão cada vez mais conscientes de que a diversidade não só traz benefícios financeiros, como também tem efeito na perceção e na satisfação dos trabalhadores.

Estas análises e dados mais recentes realçam a importância crescente atribuída à diversidade em geral, à equidade e à inclusão nas organizações, bem como os efeitos positivos que estes valores podem ter no desempenho das empresas, na atração de talentos e na satisfação dos colaboradores.

Tal como foi declarado por Mor Barak (2014) "a diversidade da força de trabalho refere-se à divisão da força de trabalho em categorias distintas que: a) têm uma percepção comum dentro de um determinado contexto cultural ou nacional, e; b) têm impacto nos resultados potencialmente prejudiciais ou benéficos do trabalho, tais como oportunidades de emprego, tratamento no local de trabalho e perspectivas de promoção, independentemente das competências e qualificações relacionadas com o trabalho" (p. 136). Assim, o conceito de diversidade representa mais precisamente "as perspectivas e abordagens variadas ao trabalho que os membros de diferentes grupos de identidade trazem" (Thomas & Ely, 1996, p. 80).

Suporte Conceptual

Para compreender o modo como a diversidade influencia as atitudes e os comportamentos individuais, bem como a dinâmica das equipas, o presente estudo apoiou-se em modelos teóricos como a teoria da identidade social e a teoria da categorização social (Brewer, 1995; Jackson et al., 1995; Tajfel & Turner, 1979; Williams & O'Reilly, 1998). De acordo com a teoria da identidade social, a identificação é influenciada pela semelhança em qualidades observáveis e relativamente imutáveis (Tsui, Egan & O'Reilly, 1992), e a identificação baseada na semelhança demográfica está relacionada com enviesamentos intragrupo e conflitos de equipa. Os investigadores da diversidade descobriram uma base teórica sólida para antecipar a forma como a diversidade afeta os processos sociais no seio das equipas e das organizações, alargando esta lógica (e.g., Jehn et al., 1999; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). Embora estas teorias tenham sido criadas para explicar as consequências da diversidade facilmente detetável, alguns investigadores utilizaram-nas para explicar também os efeitos da personalidade e da diversidade baseada em valores (e.g., Thomas, 1999).

Características de Diversidade

Os indivíduos têm características de estatuto que estão associadas às suas categorias sociais decorrentes da cultura mais ampla, por exemplo, idade, sexo, etnia e orientação sexual (Turner & Stets, 2006) pelas quais, no decorrer do estudo, serão designadas como características de diversidade e associadas às variáveis sociodemográficas.

As características de diversidade podem ser categorizadas em dois domínios principais: atributos de nível de superfície e de nível de profundidade (Casper et al., 2013; Harrison, Price, & Bell, 1998). Geralmente, os atributos superficiais referem-se aos atributos pessoais de um indivíduo que são, por norma, mais imediatamente visíveis aos outros, tal como género, raça, etnia, nacionalidade e idade, enquanto que, os atributos profundos referem-se aos atributos pessoais de um indivíduo que não são observáveis pelos outros, tais

como educação e antiguidade na organização (Casper et al., 2013; Harrison et al., 1998; 2002, Nishii, 2013; Roberson, 2006).

Por outro lado, de acordo com Jackson e coautores (1995), a diversidade no local de trabalho pode ser classificada como orientada para as relações ou orientada para a tarefa. Deste modo, a diversidade orientada para as relações engloba características demográficas como a idade, o sexo e a raça/etnia, que podem influenciar as relações interpessoais, mas, geralmente, não têm um impacto direto no desempenho profissional. Em contrapartida, a diversidade orientada para a tarefa inclui atributos que estão mais associados aos conhecimentos, competências e aptidões necessários para o desempenho do trabalho, tais como a função, antiguidade e educação.

Tsui e colaboradores (1992) propuseram que as variáveis demográficas relevantes para avaliar os efeitos no vínculo com a organização sejam a idade, a antiguidade, a educação, o sexo e a raça.

Diversidade Interseccional

Apesar dos benefícios da diversidade, existem também desafios que as organizações têm de ultrapassar para suceder. Um dos principais desafios é o risco de discriminação e preconceito, que pode levar a impactos negativos (Crenshaw, 1989).

A diversidade interseccional reconhece que os indivíduos podem enfrentar diferentes formas de discriminação e opressão devido à intersecção das suas várias identidades. Uma mulher negra, por exemplo, pode sofrer discriminação com base na sua raça e no seu género, o que resulta em experiências únicas de marginalização e desfavorecimento (Crenshaw, 1989). A compreensão da diversidade interseccional é fundamental para o desenvolvimento de ambientes de trabalho inclusivos que reconheçam e abordem as várias formas de discriminação de que os indivíduos são alvo.

Inclusão

A inclusão tem sido definida de múltiplas formas por diferentes autores na literatura. Mor Barak e Cherin (1998) definem a inclusão como o acesso dos indivíduos à informação, o seu envolvimento nos grupos de trabalho e a sua influência nas tomadas de decisão. Ao contrário do foco na diversidade como um trunfo organizacional, a inclusão enfatiza o sentimento de pertença dos indivíduos e a sua capacidade de contribuir eficazmente para a organização (Miller, 1998; Mor Barak & Cherin, 1998).

Shore e colegas (2011) propuseram um modelo bidimensional da inclusão, apresentando-se num *framework* 2 x 2 (Figura 1), que consiste na pertença e na singularidade.

Figura 1

Modelo Bidimensional da Inclusão

	Fraco sentimento de Pertença	Elevado sentimento de Pertença
Fraco valor da Singularidade	<p>Exclusão</p> <p>O indivíduo não é tratado como um membro da organização com valor único no grupo de trabalho, mas existem outros colaboradores ou grupos que são membros da organização.</p>	<p>Assimilação</p> <p>O indivíduo é tratado como um elemento integrado no grupo de trabalho quando se conforma com as normas da cultura organizacional/dominante e minimiza a sua singularidade.</p>
Elevado valor da Singularidade	<p>Diferenciação</p> <p>O indivíduo não é tratado como um membro da organização no grupo de trabalho, mas as suas características únicas são vistas como valiosas e necessárias para o sucesso do grupo/organização.</p>	<p>Inclusão</p> <p>O indivíduo é tratado como um membro da organização e também é permitido/incentivado a manter a sua singularidade no grupo de trabalho.</p>

Fonte: adaptado de Shore et al. (2011)

A pertença refere-se ao grau em que os indivíduos sentem-se valorizados e aceites como parte integrante de um grupo, enquanto a singularidade refere-se ao grau em que os indivíduos sentem que podem expressar as suas perspetivas e características únicas, sem medo de serem excluídos (Shore et al., 2011).

Outros académicos definiram a inclusão como o processo de criar um ambiente de trabalho onde todos os membros são tratados de forma justa, respeitosa e com dignidade, independentemente das suas diferenças. Esta definição enfatiza a importância de valorizar e fomentar a diversidade, bem como promover um ambiente onde os indivíduos se sintam confortáveis em ser eles próprios e em contribuir para a organização (Cox & Blake, 1991; Meyerson & Fletcher, 2000; Mor Barak, 2014; Nishii, 2013; Thomas & Ely, 1996).

Em geral, embora existam diversas definições de inclusão, a estrutura bidimensional de Shore e colegas (2011) oferece uma perspetiva única, e em concordância com a teoria da distinção ótima (Brewer, 1991), que enfatiza tanto a necessidade de os indivíduos sentirem um sentimento de pertença dentro de um grupo como a importância de valorizar as suas perspetivas e características únicas.

A pertença e a singularidade não são dimensões mutuamente exclusivas, e os indivíduos podem experienciar ambas simultaneamente. No entanto, a medida em que um indivíduo vivencia uma dimensão pode ser diferente da sua experiência com a outra dimensão. Por exemplo, uma chefe de origem afro-americana pode ter um sentimento de

pertença, mas não ver reconhecida a sua singularidade, se tiver de se conformar com as normas de gestão habituais, por outro lado, um colaborador que é valorizado pelas suas qualidades únicas, mas que é excluído de atividades-chave, pode sentir-se único mas não ter um sentimento de pertença (Mor Barak, 2014). Com isto, de modo a criar um ambiente de trabalho favorável, é importante satisfazer ambas as necessidades, reconhecendo e valorizando os contributos individuais e promovendo, simultaneamente, um sentimento de identidade e aceitação coletivas

Ambientes de Trabalho Inclusivos

Um clima de trabalho inclusivo é mediado por políticas e práticas organizacionais (Brimhall, 2019), ou seja, os processos a nível grupal dos quais uma cultura, caracterizada pela sua abertura e valorização da diversidade (Hofhuis et al., 2012), é criada e que permita os membros do grupo manterem a sua “alteridade” enquanto que se identificam com sua organização ou grupo de trabalho (Pless & Maak, 2004; Shore et al., 2011) e, também, promovendo o aumento do compromisso afetivo dos colaboradores (Brimhall, 2019; Cho & Mor Barak, 2008; Findler, Wind, & Mor Barak, 2007), igualmente como uma influência direta no bem estar e na satisfação no trabalho (Findler, Wind & Mor Barak, 2007; Mor Barak, 2015). Ambientes inclusivos proporcionam uma maior segurança psicológica aos trabalhadores para serem eles próprios e partilharem conhecimentos diferentes (Nembhard & Edmondson, 2006).

Por outro lado, colaboradores pertencentes a grupos sub-representados na organização, geralmente, enfrentam a questão de saber se suas tentativas de alcançar a inclusão são efetivamente bem sucedidas. No caso de percecionarem uma grande discrepância entre a sua imagem desejada e a sua imagem atual na organização, estes podem abdicar de ser colaboradores motivados e que estão comprometidos com a organização (Allison & Herlocker, 1994; Cho & Mor Barak, 2008).

Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional trata-se de um dos temas mais estudados, no campo do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos, quando se visa compreender os indivíduos no seu local de trabalho e identificar os fatores que os motivam (Meyer & Allen, 1997; Porter et al., 1974; Mathieu & Zajac, 1990).

Para Mowday e Steers (1979), o compromisso organizacional pode ser definido como uma força relativa à identificação ou envolvimento de um indivíduo com uma determinada organização. Enquanto que, segundo Meyer e Herscovitch (2001) trata-se de uma conexão psicológica entre um colaborador e a sua organização, caracterizando-se por uma força

estabilizadora ou facilitadora que orienta o comportamento do indivíduo. Por outro lado, para Meyer e Allen (1991) refere-se a um estado psicológico que relaciona um colaborador e a organização onde trabalha, prevenindo as intenções de saída da mesma. Estes autores descrevem, primeiramente, o compromisso organizacional ao distinguir o compromisso afetivo e o compromisso calculativo (Meyer & Allen, 1984), adicionando posteriormente, o compromisso normativo (Allen & Meyer, 1990), chegando à conceptualização do modelo das três-componentes do compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1991), que tem sido amplamente citado e utilizado na investigação organizacional, composto pelas respetivas componentes distintas e mutuamente exclusivas: afetiva, calculativa e normativa.

A generalização deste modelo foi testada, *a posteriori*, entre vários domínios (Meyer et al., 1993) e foi verificada a validade do construto (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen 1997). Por definição, o compromisso afetivo refere-se à ligação emocional do colaborador com a sua organização (Meyer & Allen, 1984). O compromisso calculativo é referente ao compromisso baseado no custo que o colaborador associa ao sair da sua organização; e o compromisso normativo diz respeito ao sentimento de obrigação e dever moral do colaborador em permanecer na sua organização (Meyer & Allen, 1991) (Figura 2).

Figura 2

Caracterização das três componentes do Compromisso Organizacional

Categorias	Caracterização	O indivíduo permanece na Organização porque...	Estado psicológico...
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	<i>O indivíduo sente <u>que quer</u> permanecer</i>	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de dever moral de permanecer na organização	<i>O indivíduo sente <u>que deve</u> permanecer</i>	Obrigação
Calculativo	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma.	<i>O indivíduo sente <u>que tem de</u> permanecer</i>	Necessidade

Fonte: adaptado de Rego et al. (2007)

Os colaboradores que se identificam com a organização são mais envolvidos e, também, têm motivação para trabalhar ao encontro dos objetivos organizacionais (Gould-Williams & Davies, 2005; Kim, 2004; Meyer et al., 2002; Meyer et al., 2004).

Vários estudos e investigadores têm contribuído para a nossa compreensão do compromisso organizacional: Rhoades e Eisenberger (2002) apontam que o compromisso organizacional está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho e negativamente relacionado com as intenções de saída, numa meta-análise composta por mais de 200 estudos; Mowday e colegas (1982) realizaram um estudo seminal sobre o compromisso organizacional, no qual descobriram que o compromisso organizacional está relacionado com uma variedade de atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho, incluindo a satisfação no trabalho e o *turnover*; Meyer e colegas (2002) conduziram uma meta-análise da investigação sobre compromisso organizacional e verificaram que a relação entre compromisso organizacional e *turnover* era mais forte no compromisso afetivo do que no compromisso calculativo; Shore e colegas (2011) realizaram um estudo que examinou o papel do conflito trabalho-família no compromisso organizacional e descobriram que os trabalhadores que experienciaram altos níveis de conflito trabalho-família têm níveis mais baixos de compromisso organizacional. O'Reilly e coautores (1991) indicaram que os novos colaboradores cujos valores individuais diferiam dos valores comuns dos outros, nos seus grupos de trabalho ou organizações de pequena dimensão, estão menos satisfeitos, demonstrando um menor compromisso organizacional e uma maior probabilidade de sair da organização.

O compromisso afetivo, particularmente destacado em vários estudos (Ashikali & Groeneveld, 2015; Brimhall, 2019; Cho & Mor Barak, 2008; Findler et al., 2007; Liggans et al., 2019), pode ser visto como um resultado da gestão da diversidade na organização, que se centra no reconhecimento e valorização das diferenças dos diversos colaboradores que são, efetivamente, atraídos, selecionados e retidos na organização, como referido no estudo de Ashikali e Groeneveld (2015). Assim, pode-se admitir que o compromisso organizacional, além de ser um preditor do desempenho dos colaboradores, leva à redução de *turnover* nas organizações e permite, de tal forma, a representação de diversos grupos (Ashikali & Groeneveld, 2015).

Características de Diversidade e Compromisso Organizacional

Mor Barak (1998) realizou um estudo que revelou discrepâncias significativas nas perceções da diversidade em função do género e da raça/etnia. Os homens tendiam a ter perceções mais favoráveis da dimensão organizacional da diversidade, considerando-a mais

justa e mais inclusiva. Em contrapartida, as mulheres tinham percepções mais favoráveis da dimensão pessoal, realçando o valor dos programas e iniciativas de diversidade. Estes resultados sublinham a importância de considerar múltiplas dimensões da diversidade e de compreender a forma como os diferentes grupos percebem e vivenciam a diversidade no local de trabalho.

Além disso, Hrebiniak e Alutto (1972) verificaram que os homens, os trabalhadores mais jovens e os indivíduos solteiros têm menor intenção de permanecer nas organizações. Isto sugere que fatores como o género, a idade e o estado civil podem influenciar o compromisso e a retenção dos trabalhadores. Estas conclusões sublinham a necessidade das organizações abordarem estas disparidades e criarem ambientes inclusivos que satisfaçam as diversas necessidades e expectativas da sua força de trabalho.

Outros estudos demonstraram que os trabalhadores mais velhos tendem a ser mais comprometidos com as suas organizações do que os mais jovens (Mowday et al., 1982). Verificou-se que a idade e a antiguidade na organização estão negativamente correlacionadas com a intenção de saída, o que indica que os colaboradores com mais tempo de serviço têm maior probabilidade de permanecerem dedicados às suas organizações (Mobley et al., 1978). Por outro lado, níveis mais elevados de educação foram associados a níveis mais baixos de compromisso (Morris & Sherman, 1981). Estas conclusões sublinham a importância de ter em conta aspetos demográficos, como a idade, a antiguidade e a educação, quando se analisam os níveis de compromisso nas organizações.

Também se verificou que os esforços para promover a diversidade sexual nas organizações influenciam positivamente as percepções dos trabalhadores relativamente a um tratamento justo e equitativo. Button (2001) sugere que as organizações que apoiam ativamente a diversidade sexual criam um ambiente onde todos os funcionários se sentem valorizados e respeitados, levando a níveis mais elevados de compromisso. Os estudos também demonstraram que os colaboradores que se identificam abertamente como LGBT e são apoiados por políticas e práticas inclusivas demonstram níveis mais elevados de compromisso para com as suas organizações (Day & Schoenrade, 1997; Griffith & Hebl, 2002). Estas conclusões realçam a importância de promover uma cultura diversificada e inclusiva no local de trabalho que apoie os trabalhadores de todas as orientações sexuais.

Por último, verificou-se que o compromisso afetivo, em particular, desempenha um papel crucial nas organizações do setor público (Liou & Nyhan, 1994; Romzek, 1989, 1990). Os trabalhadores do setor público desenvolvem frequentemente laços emocionais e uma forte

identificação com as suas organizações, o que conduz a níveis mais elevados de compromisso, tendo um impacto positivo no desempenho organizacional.

Inclusão e Compromisso Organizacional

A investigação que examina especificamente a relação entre a inclusão e o compromisso organizacional é limitada (por exemplo, Cho & Mor Barak, 2008; Hwang & Hopkins, 2012; Liggans et al., 2019).

Num estudo realizado por Ashikali e Groeneveld (2015), com uma amostra de funcionários do setor público, concluíram que a perceção de inclusão da cultura das suas organizações estava positivamente relacionada com o seu compromisso afetivo organizacional. Barak e colegas (2016) também evidenciaram a ligação entre a perceção dos colaboradores sobre a sua aceitação pela organização e o seu compromisso. Assim, os indivíduos que sentem um maior sentimento de pertença estão mais comprometidos com as suas organizações (Cho & Mor Barak, 2008). No entanto, num estudo mais recente com uma amostra de militares veteranos empregados em organismos públicos, verificou-se que, embora a inclusão influenciasse positivamente o compromisso organizacional, não se verificou um efeito moderador do estatuto de veterano na relação entre a inclusão e o compromisso organizacional, contrariamente às expectativas dos autores. Este resultado pode ser atribuído à metodologia de medição utilizada no estudo, que se concentrou apenas na componente afetiva do compromisso, potencialmente negligenciando um efeito direto mais forte no compromisso normativo ou calculativo (Liggans et al., 2019). Isso destaca a importância de testar todas as componentes do compromisso organizacional ao estudá-lo com a inclusão.

No estudo de Mousa e Puhakka (2019), que examinou a relação entre o compromisso organizacional e a inclusão entre médicos de hospitais públicos, foram verificadas relações positivas significativas entre a inclusão e o compromisso afetivo, normativo e calculativo.

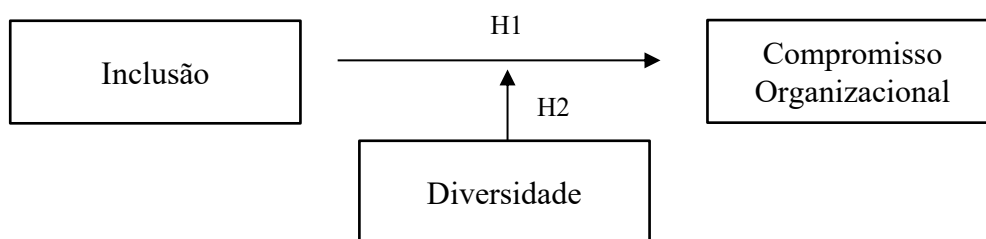
De acordo com Meyer e colegas (1993), uma abordagem multidimensional do compromisso organizacional é a mais adequada, tendo em conta as suas várias componentes e a forma como estas se podem comportar de forma diferente em relação à inclusão. Como já foi referido, esta investigação tem como intuito descobrir a relação entre a perceção de inclusão de um colaborador e as três componentes do compromisso organizacional, contribuindo para uma compreensão mais ampla da forma como os trabalhadores se relacionam com as suas organizações, tendo em conta a diversidade no local de trabalho.

Modelo de Investigação e Hipóteses

Tendo por base a problemática em estudo e a revisão de literatura efetuada, a verificação das relações entre as variáveis expressa-se no modelo de investigação que orientou a presente investigação (Figura 3) e permitiu a formulação das hipóteses que se apresentam.

Figura 3

Modelo de Investigação



Hipóteses

H1: A inclusão está positivamente relacionada com o compromisso organizacional.

H2: A diversidade modera a relação entre a inclusão e o compromisso organizacional, de tal forma que a relação é mais forte para os colaboradores que se identificam com grupos sociodemográficos sub-representados.

Método

Delineamento

O presente estudo, de natureza quantitativa, trata-se de uma investigação empírica correlacional e hipotético-dedutiva. Caracteriza-se como um delineamento de investigação de carácter não-experimental.

Relembrando, este estudo centra-se em duas variáveis, nomeadamente a Inclusão e o Compromisso Organizacional, e incorpora uma variável moderadora, a Diversidade. O objetivo é examinar a força e a intensidade da relação entre estas variáveis.

Procedimento

Adaptação das escalas

Para adaptar a *Work Group Inclusion Scale*, de Chung e colaboradores (2020) para o contexto português, foi utilizado um processo de adaptação da escala. Primeiro, dois tradutores bilingues traduziram os itens para português. As versões traduzidas foram então combinadas para gerar uma única versão por meio de síntese. De seguida, foi feita uma retroversão para avaliar em que medida a versão traduzida correspondia ao conteúdo da versão original.

Construção do questionário

O processo de recolha de dados envolveu a administração de um questionário, disponibilizado através da plataforma Qualtrics, concebido da seguinte forma: inicialmente, foi apresentado aos participantes o formulário de consentimento informado, incluindo as condições do estudo, a informação relativa à confidencialidade do mesmo, bem como o objetivo do estudo e, após concordarem voluntariamente em participar, responderam às questões sociodemográficas relativas ao género, raça/etnia, idade, educação, orientação sexual, antiguidade na organização, setor de atividade e função. O seguinte conjunto de afirmações das escalas de inclusão e de compromisso organizacional, respetivamente, foi então fornecido aos participantes, juntamente com a seguinte orientação:

“Seguidamente, apresentamos-lhe algumas afirmações. Assinale o seu grau de concordância numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente), tendo em consideração a organização onde trabalha.”

Os itens de cada escala exigirão a obrigatoriedade de resposta, permitindo, no entanto, a possibilidade de desistência do questionário a qualquer momento. A duração de realização do questionário foi de, aproximadamente, 5 minutos.

O questionário terminou com um agradecimento aos inquiridos e com a confirmação da submissão das respostas.

Este questionário foi, posteriormente, partilhado e divulgado via e-mail e redes sociais, nomeadamente Facebook, Instagram, LinkedIn e WhatsApp. Os dados foram recolhidos entre 22 de Novembro de 2022 a 1 de Fevereiro de 2023.

Variáveis e Medidas

Diversidade

Apesar de existirem diversas formas de medir a diversidade, este estudo baseou-se nas características sociodemográficas tais como género, raça/etnia, idade, nível de educação, orientação sexual, setor de atividade e função (estatuto de chefia), tal como utilizadas em estudos anteriores (Mor Barak et al, 2016; Casper, Wayne, & Manegold, 2013; Harrison, Price, & Bell, 1998) para captar um espectro alargado da diversidade existente nas organizações (Cox, 1994).

Inclusão

Para medir a inclusão, foi utilizada a escala *Work Group Inclusion Scale* desenvolvida por Chung e colegas (2020), consistente com o modelo conceptual proposto por Shore e coautores (2011). Esta escala engloba duas componentes: o sentimento de Pertença e a Singularidade.

A escala é constituída por 10 itens: os itens 1, 2, 3, 4 e 5 medem a componente sentimento de pertença (codificada no presente estudo como pertença), enquanto os itens 5, 6, 7, 8, 9 e 10 medem a componente singularidade (Tabela A1). Os participantes classificam a sua concordância numa escala de *Likert* de 7 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente). A versão original da escala demonstrou um coeficiente alfa de Cronbach de .94, indicando uma elevada consistência interna. As estatísticas de ajustamento do modelo de medição também sustentam a validade de construto da escala.

Compromisso Organizacional

Para mensurar o compromisso organizacional, foi utilizada a versão portuguesa da escala de Meyer e Allen (1997), adaptada e traduzida por Nascimento e colegas (2008) (Tabela A2). Esta escala é composta por 19 itens e é avaliada através de uma escala de *Likert* de 7 pontos (variando de 1, Discordo Totalmente, a 7, Concordo Totalmente). A escala engloba três dimensões compromisso afetivo (6 itens - itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6), compromisso calculativo (7 itens - itens 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13) e compromisso normativo (6 itens - itens 14, 15, 16, 17, 18 e 19). A versão original da escala de Meyer e Allen (1997) apresenta valores de alfa de Cronbach de .85 para a dimensão afetiva, .79 para a dimensão calculativa e .73 para a dimensão normativa.

A validade de construto da escala adaptada foi avaliada por Nascimento e colegas (2008) através da análise da estrutura fatorial e da consistência interna cujos valores do alfa de Cronbach foram de .91, .84 e .91 para as dimensões afetiva, normativa e calculativa, respetivamente, indicando elevada consistência interna. Os resultados indicaram que a escala captou com sucesso as três dimensões do compromisso organizacional: afetivo, calculativo e normativo. Isto corrobora o quadro teórico e a conceptualização do compromisso organizacional como um constructo multidimensional.

Participantes

Os participantes neste estudo consistiram em 190 colaboradores, de várias organizações, que estavam efetivamente envolvidos em experiências de trabalho.

O processo de amostragem empregue neste estudo foi não-probabilístico e por conveniência.

Caracterização da amostra

A amostra, demonstrada na Tabela 1, é constituída por 56.7% de sujeitos que se identificam com o género feminino, 41.6% com o género masculino e 1.7% como outro (não-binário). Verifica-se que 88.2% dos inquiridos são brancos/caucasianos, 5.1% negros ou afro-americanos, 3.4% hispânicos, 2.8% de múltipla etnia ou outro, e 0.6% asiáticos.

A amostra apresenta uma média de idades de 33.2 anos, com um desvio-padrão de 10.34 anos, sendo a idade mínima de 20 anos e a máxima de 64 anos, constatando-se a maioria dos participantes, cerca de 41.6%, com idades compreendidas entre os 26 e 35 anos. Verifica-se que 77.5% dos inquiridos possuem o grau académico de licenciatura ou superior e 15.2% até ao 12º ano. Em contrapartida, 7.3% dos sujeitos frequentam atualmente o ensino superior.

A amostra é composta por 69.7% de sujeitos heterossexuais, 18% homossexuais (17.4% gay e 0.6% lésbica), 10.7% bissexuais, 1.1% não indicaram e 0.6% outro (pansexual).

Quanto à antiguidade na organização, verifica-se que 34.3% dos respondentes têm uma antiguidade superior a 2 anos, 29.2% entre 6 meses e 2 anos e 21.3% até 6 meses. 15.2% dos participantes não responderam, sendo que esta variável foi adicionada *a posteriori* da publicação do questionário.

Relativamente ao setor de atividade, 87.1% dos participantes trabalham no setor privado, 9.6% no setor público e 3.4% outro. Quanto à função, 70.8% não tem função de chefia e 29.2% tem função de chefia.

Tabela 1*Caracterização da amostra*

		Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Gênero	Masculino	74	41.6%
	Feminino	101	56.7%
	Outro	3	1.7%
Idade (escalonamento)	≤ 25 anos	48	27%
	26 - 35 anos	74	41.6%
	36 - 45 anos	31	17.4%
	≥ 46 anos	25	14%
Raça/Etnia	Asiático / Ilhas do Pacífico	1	0.6%
	Branco / Caucasiano	157	88.2%
	Hispânico	6	3.4%
	Negro ou afro-americano	9	5.1%
	Múltipla etnia / Outro	5	2.8%
Educação	Igual ou inferior ao 12º ano	27	15.2%
	Licenciatura ou Superior Concluídos	138	77.5%
	Frequenta atualmente um Curso de Ensino Superior	13	7.3%
Orientação Sexual	Heterossexual	124	69.7%
	Lésbica	1	0.6%
	Gay	31	17.4%
	Bissexual	19	10.7%
	Outro	1	0.6%
	Não sei / Prefiro não indicar	2	1.1%
Antiguidade na organização	Até 6 meses	38	21.3%
	Entre 6 meses a 2 anos	52	29.2%
	Mais de 2 anos	61	34.3%
	Sem resposta	27	15.2%
Setor de atividade	Setor público	17	9.6%
	Setor privado	155	87.1%
	Outro	6	3.4%
Função	Chefia	52	29.2%
	Não chefia	126	70.8%

Resultados

Validade dos Instrumentos

Inclusão

Análise Fatorial Exploratória. Foi efetuada uma análise fatorial exploratória (AFE) para examinar a estrutura dos itens da escala da inclusão. A AFE revelou uma estrutura de dois fatores que explicava uma parte substancial da variância total. A adequação dos dados para a análise fatorial foi confirmada pela medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obteve um bom valor de .896. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett demonstrou que a matriz de correlação foi significativamente diferente de uma matriz de identidade ($\chi^2(45) = 1293.16, p < .001$), indicando intercorrelações significativas entre as variáveis.

A estrutura de fatores extraída, conforme apresentada na Tabela 2, consistiu em dois fatores que, coletivamente, representaram 72.32% da variância total.

Tabela 2

Estrutura fatorial da escala da Inclusão

	Fator 1	Fator 2
Itens	IP_1	
	IP_2	IS_2
	IP_3	IS_3
	IP_4	IS_4
	IP_5	IS_5

Para chegar a esta estrutura foi retirado um item: IS_1 por não atingir a saturação mínima estabelecida (.50 – critério conservador; Marôco, 2018). É importante referir que a estrutura fatorial obtida neste estudo é específica da amostra e do contexto em estudo. São necessários mais estudos de validação para confirmar a estabilidade e a generalização da estrutura fatorial identificada em diferentes contextos e populações organizacionais.

Análise Fatorial Confirmatória. De seguida, para testar os fundamentos teóricos da inclusão, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC) utilizando a estrutura original e também a estrutura alternativa revelada pela AFE.

Após a estimação dos modelos, como se pode ver na Tabela 3, verificou-se que o modelo original demonstrou um melhor ajustamento em comparação com o modelo derivado da AFE testado.

Tabela 3*Medidas de ajustamento dos modelos testados para a Inclusão*

Medidas de Ajustamento	Modelo Original	Modelo Derivado da AFE
χ^2/df	3.41	3.58
CFI	0.936	0.945
TLI	0.915	0.924
RMSEA	0.117	0.120

Os resultados indicaram que o modelo original se ajustava melhor aos dados, como evidenciado pelas medidas de ajustamento. O rácio χ^2/df foi inferior no modelo original, indicando um ajuste mais adequado do modelo. Além disso, os valores do índice de ajuste comparativo (CFI) e do índice de Tucker-Lewis (TLI) foram mais elevados para o modelo original, sugerindo um melhor ajuste geral. Os valores de RMSEA foram comparáveis entre os dois modelos, mas ligeiramente inferiores no modelo original, indicando um melhor ajuste aos dados observados.

Compromisso Organizacional

Análise Fatorial Confirmatória. A AFC também foi conduzida para testar os fundamentos teóricos do compromisso organizacional usando tanto a sua estrutura original como uma segunda estrutura revelada pela AFE. Depois de estimar os modelos, como mostra a Tabela 4, verificou-se que o modelo original apresentava melhor ajuste em comparação com o modelo derivado da AFE.

Tabela 4*Medidas de ajustamento dos modelos testados para o Compromisso Organizacional*

Medidas de Ajustamento	Modelo Original	Modelo Derivado da AFE
χ^2/df	2.97	3.37
CFI	0.825	0.844
TLI	0.800	0.814
RMSEA	0.105	0.115

A AFC examinou o ajuste das medidas observadas à estrutura de fatores proposta para o compromisso organizacional. O modelo original demonstrou um melhor ajuste ($\chi^2/\text{df} = 2.97$, CFI = 0.825, TLI = 0.800, RMSEA = 0.105) em comparação com o modelo derivado da AFE ($\chi^2/\text{df} = 3.37$, CFI = 0.844, TLI = 0.814, RMSEA = 0.115). Os resultados afirmam a

validade do quadro teórico e reforçam a sua aplicabilidade na compreensão do compromisso dos trabalhadores com a organização. No entanto, é importante reconhecer que os índices de ajustamento podem não atingir os níveis ideais devido à complexidade do construto e a potenciais erros de medição.

Consistência Interna

A fiabilidade de ambas as escalas, para cada um dos fatores, foi avaliada através do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach. Os resultados indicaram uma boa consistência interna (Tabela 7), com valores superiores a .7, o que é considerado o limiar mínimo de referência para estudos organizacionais (Nunnally, 1978; Bryman & Cramer, 2003).

Comparação entre Grupos

De modo a verificar a diferença na perceção de inclusão e do compromisso organizacional entre as variáveis da diversidade, foram realizados diversos testes *ANOVA One-way*. No entanto, os resultados não revelaram quaisquer diferenças significativas entre os grupos, no que respeita às características sociodemográficas dos participantes.

Para a variável Raça/Etnia (Tabela 5), com o objetivo de realizar uma análise comparativa mais equilibrada entre grupos, as categorias Asiático / Ilhas do Pacífico, Hispânico, Negro ou afro-americano e Múltipla etnia / Outro foram agrupadas sob a denominação “Não Branco/Caucasiano”. A partir disto, foi realizado um teste *t-student* para amostras independentes, o qual revelou, conforme pode ser visto na Tabela 5, a existência de diferenças estatisticamente significativas na perceção de inclusão entre indivíduos caucasianos e não caucasianos, para a dimensão pertença [$t(37) = 4.642; p = .033$]. Isto sugere que os participantes com raça/etnia Branco / Caucasiano avaliaram menor sentimento de pertença ($M = 5.40; SD = 1.28$) do que os participantes Não Branco / Caucasiano ($M = 5.62; SD = 0.77$).

Tabela 5*Comparação das variáveis relativamente à Raça/Etnia*

Variáveis	F	p	M (SD)	
			Branco / Caucasiano (n = 157)	Não Branco / Caucasiano (n = 21)
Inclusão				
Pertença	4.642	.033*	5.40 (1.28)	5.62 (0.77)
Singularidade	.875	.351	5.63 (1.08)	5.84 (0.80)
Compromisso Organizacional				
Compromisso Afetivo	.183	.670	4.80 (1.45)	4.54 (1.46)
Compromisso Calculativo	.267	.606	3.76 (1.30)	4.00 (1.40)
Compromisso Normativo	2.425	.121	4.14 (1.09)	3.77 (0.83)

*Legenda. * p < .05*

O mesmo teste foi aplicado relativamente à variável Função (Tabela 6) verificando-se a existência de diferenças estatisticamente significativas na perceção de inclusão entre indivíduos com função de chefia e não chefia, para a dimensão pertença [$t(125) = 3.408$; $p = .015$] e para a dimensão singularidade [$t(157) = 4.474$; $p = .002$]. Isto sugere que os participantes com função de chefia consideram-se mais pertencentes ($M = 5.85$; $SD = 0.97$) do que os participantes sem função de chefia ($M = 5.25$; $SD = 1.29$) e mais únicos ($M = 6.08$; $SD = 0.65$) do que os participantes sem função de chefia ($M = 5.48$; $SD = 1.13$).

Tabela 6*Comparação das variáveis relativamente à Função*

Variáveis	F	p	M (SD)	
			Chefia (n = 52)	Não Chefia (n = 126)
Inclusão				
Pertença	6.030	.015*	5.85 (0.97)	5.25 (1.29)
Singularidade	10.080	.002*	6.08 (0.65)	5.48 (1.13)
Compromisso Organizacional				
Compromisso Afetivo	1.266	.262	5.28 (1.31)	4.56 (1.46)
Compromisso Calculativo	.117	.733	3.87 (1.40)	3.76 (1.28)
Compromisso Normativo	.783	.377	4.25 (1.09)	4.03 (1.05)

*Legenda. * p < .05*

Estes resultados evidenciam a existência de diferenças na perceção da inclusão com base em características sociodemográficas, como a raça/etnia e a função de chefia. Estes resultados são relevantes para a compreensão da forma como diferentes grupos percecionam a inclusão num contexto organizacional e podem fornecer informações valiosas para a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos.

No entanto, é importante notar que as diferenças encontradas foram específicas das dimensões pertença e singularidade, enquanto as componentes do compromisso organizacional não apresentaram diferenças significativas entre os grupos.

Relação entre Variáveis

Em seguida, procedeu-se à análise das correlações entre as variáveis em estudo para examinar a intensidade e a direção dessas relações (Bryman & Cramer, 2003). Para o efeito, foram examinadas as correlações de Pearson, com valores de coeficiente de $r \geq .25$ (Tabela 7).

Tabela 7

Matriz das correlações

	M	DP	1	2	3	4	5
1. Pertença	5.43	1.23	(.89)				
2. Singularidade	5.65	1.05	.614**	(.90)			
3. Afetivo	4.77	1.45	.810**	.543**	(.89)		
4. Calculativo	3.79	1.31	.130	-.124	.098	(.83)	
5. Normativo	4.10	1.07	.570**	.347**	.585**	.218**	(.62)

Legenda. ** indica uma correlação significativa ao nível 0.01 (2 extremidades)
(Alfa de Cronbach)

A matriz das correlações, apresentada na Tabela 7, fornece uma visão das relações entre as variáveis em estudo. Cada célula representa o coeficiente de correlação (r) entre as variáveis correspondentes.

Foram encontradas correlações significativas entre diversas variáveis.

Nomeadamente, a pertença apresentou uma forte correlação positiva com a singularidade ($r = 0.614$, $p < .01$) e com o compromisso afetivo ($r = 0.810$, $p < .01$).

Os resultados das correlações oferecem evidências preliminares das relações entre as variáveis, contudo é necessário ter cuidado na interpretação destes resultados, uma vez que as correlações não implicam causalidade. Além disso, os resultados reportados e as estimativas de fiabilidade são específicos dos dados deste estudo, salientando a necessidade de estudos de replicação para validar e confirmar estes resultados em diferentes amostras e contextos.

Teste de Hipóteses

Para teste da hipótese 1, que pressupõe uma relação positiva entre a inclusão e o compromisso organizacional, recorreu-se a regressões lineares múltiplas. Esta análise teve como objetivo examinar a extensão em que as diferentes dimensões da inclusão predizem as diversas componentes do compromisso organizacional. Os resultados dessa análise são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8*Regressões lineares múltiplas*

	Afetivo	Calculativo	Normativo
R² (ajustado)	0.655	0.073	0.317
Modelo ANOVA	F(2, 175) = 169.288, p < 0.001	F(2, 175) = 7.957, p < 0.001	F(2, 175) = 42.040, p < 0.001
Pertença	B = 0.900, p < 0.001*	B = 0.350, p < 0.001*	B = 0.495, p < 0.001*
Singularidade	B = 0.103, p = 0.188	B = -0.408, p < 0.001*	B = -0.005, p = 0.946

Legenda. * indica uma relação significativa ao nível 0.001 (2 extremidades)

O resultado mostrou que a pertença tem um efeito preditor positivo significativo sobre as três componentes do compromisso organizacional. Relativamente à singularidade, apenas se verificou um efeito preditor significativo, mas negativo sobre a dimensão calculativa.

As dimensões Pertença e Singularidade da inclusão explicam 65.5% da variabilidade do compromisso afetivo ($R^2 = 0.655$), 7.3% do compromisso calculativo ($R^2 = 0.073$) e 31.7% do compromisso normativo ($R^2 = 0.317$). Isto realça o impacto considerável da inclusão nos níveis de compromisso dos trabalhadores e sugere que a inclusão é um fator crítico que influencia as diferentes dimensões do compromisso organizacional, corroborando-se, deste modo, a H1.

Os resultados dos testes de moderação realizados para verificar a hipótese 2, que postula que a diversidade modera a relação entre inclusão e compromisso organizacional, indicaram a ausência de resultados estatisticamente significativos perante todas as interações testadas (todos os valores foram de $p > .05$). Portanto, apesar do reconhecimento da importância da diversidade nos contextos organizacionais, o presente estudo não encontrou evidências que sugerissem que alguma das variáveis sociodemográficas investigadas atuasse como moderadora na relação entre inclusão e compromisso organizacional, pelo que a H2 não foi corroborada.

Discussão

O objetivo deste estudo foi examinar a relação entre a diversidade, inclusão e compromisso organizacional. Após a análise dos dados, chegou-se a um conjunto de observações importantes que ilustram a dinâmica entre estas variáveis.

Os resultados deste estudo revelaram uma influência positiva significativa entre a inclusão e o compromisso organizacional. No entanto, a diversidade não surgiu como um moderador significativo nesta relação, sugerindo que a sua influência pode ser limitada no contexto específico deste estudo. Estes resultados têm implicações importantes para a compreensão do papel da inclusão e da diversidade na promoção do compromisso organizacional.

A análise revelou associações significativas entre as dimensões da inclusão e as componentes do compromisso organizacional. A forte associação positiva entre a dimensão pertença e o compromisso afetivo alinha-se com os princípios da teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1979). De acordo com esta teoria, os indivíduos baseiam uma parte significativa do seu autoconceito nos grupos a que pertencem, tal como a sua organização. Quando os colaboradores percebem um forte sentimento de pertença no contexto organizacional, isso aumenta a sua identidade social e promove um compromisso afetivo mais forte. A satisfação das necessidades sociais e o estabelecimento de uma identidade social positiva contribuem para uma maior ligação afetiva e compromisso com a organização.

Do mesmo modo, a associação positiva entre a dimensão singularidade e o compromisso afetivo pode ser explicada à luz da teoria da distinção ótima (Brewer, 1991). Esta teoria sugere que os indivíduos procuram um equilíbrio entre a sua necessidade de integração e a sua necessidade de distinção num grupo social. Quando os colaboradores percebem que os seus atributos e contributos únicos são valorizados e reconhecidos pela organização, isso satisfaz a sua necessidade de distinção. Este reconhecimento da singularidade individual contribui para uma ligação emocional positiva com a organização, promovendo um nível moderado de compromisso afetivo.

A associação positiva observada entre as dimensões Pertença e Singularidade, e o compromisso normativo também podem ser interpretadas com base na teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1979). O compromisso normativo é influenciado pela medida em que os indivíduos se identificam e interiorizam as normas e os valores do seu grupo social, neste caso, a organização (Meyer & Allen, 1991). Quando os colaboradores se apercebem de um forte sentimento de pertença e de reconhecimento das suas contribuições únicas, isso reforça a sua identificação com as normas e valores da organização. Este alinhamento entre a

identidade pessoal e a identidade organizacional reforça o compromisso normativo, que se caracteriza por um sentido de obrigação e responsabilidade moral para com a organização (Meyer & Allen, 1991).

É importante notar que a ausência de associações significativas entre pertença e singularidade, e o compromisso calculativo pode sugerir que estas dimensões são menos influentes na análise custo-benefício associada ao compromisso calculativo (Meyer & Allen, 1991). O compromisso calculativo centra-se principalmente em considerações pragmáticas, como os fatores económicos e as perspetivas de carreira, em vez dos aspetos psicológicos relacionados com a pertença e a singularidade.

No geral, isto indica que à medida que o nível de inclusão na organização aumenta, o compromisso dos colaboradores para com a organização também tende a aumentar. Estes resultados alinham-se com pesquisas anteriores conduzidas por estimados académicos da área (Ashikali & Groeneveld, 2015; Cho & Mor Barak, 2008; Smith et al., 2018; Johnson & Lee, 2019; Mousa & Puhakka, 2019), que demonstraram consistentemente uma relação positiva entre inclusão e compromisso organizacional. Assim, os nossos resultados corroboram a hipótese e sugerem que o cultivo de um ambiente de trabalho inclusivo pode promover níveis mais elevados de compromisso entre os colaboradores.

Uma vez que a relação com o compromisso calculativo não foi significativa, isto também realça a natureza complexa do compromisso organizacional e sugere que os fatores que têm efeito nas diferentes componentes do compromisso podem variar, tal como Liggins e colegas (2019) esperavam.

Os resultados indicam que a pertença surgiu como um fator preditor positivo significativo para as três componentes do compromisso organizacional (afetivo, calculativo e normativo). Segundo Tajfel e Turner (1979), um forte sentimento de pertença ao grupo aumenta a identificação dos indivíduos com o grupo e promove atitudes e comportamentos positivos em relação ao mesmo. No contexto deste estudo, a relação positiva entre a pertença e o compromisso organizacional sugere que, quando os indivíduos se sentem pertencentes a um ambiente de trabalho coeso e inclusivo, é mais provável que desenvolvam uma ligação emocional mais forte à organização e apresentem níveis mais elevados de compromisso. Os colaboradores que têm um maior sentimento de pertença são mais suscetíveis de demonstrar um compromisso mais forte em termos da sua ligação emocional à organização, obrigações percebidas e compromisso contínuo baseado em valores e normas partilhados. Estas conclusões sublinham a importância de cultivar um sentimento de pertença nas organizações, uma vez que contribui para o compromisso e envolvimento geral dos trabalhadores.

Por outro lado, a análise revelou um efeito preditor negativo significativo da singularidade no compromisso calculativo. Este resultado é consistente com a teoria da distinção ótima (Brewer, 1991), com a noção de que a distinção individual excessiva pode afetar a motivação instrumental dos indivíduos para o compromisso. Os colaboradores que se consideram altamente únicos ou distintos dentro da organização podem dar prioridade à sua individualidade em detrimento dos aspectos instrumentais do compromisso, como a segurança laboral ou os benefícios (Meyer & Allen, 1991).

A relação negativa entre a singularidade e o compromisso calculativo sugere que os trabalhadores que se consideram particularmente únicos na organização podem estar mais inclinados a explorar opções de emprego alternativas (Mitchell et al., 2001) e a perceberem uma maior capacidade de comercialização. Esta inclinação pode ser compreendida através da teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1979) que reconhece a existência da identidade pessoal, que reflete as características e atributos únicos dos indivíduos que os diferenciam dos outros. Quando os colaboradores se identificam fortemente com a sua singularidade pessoal e se percebem como altamente distintos dentro da organização, podem atribuir maior valor à sua identidade pessoal do que à sua identidade organizacional.

Esta ênfase na identidade pessoal e na percepção da singularidade pode levar os colaboradores a acreditar que as suas competências, talentos ou atributos distintivos são muito procurados e comercializáveis por outras entidades empregadoras. Consequentemente, podem sentir um nível mais elevado de confiança na sua capacidade de garantir oportunidades de emprego alternativas e sentir uma menor necessidade de depender da sua organização atual relativamente a fatores instrumentais como a segurança no emprego, o salário, os benefícios e as oportunidades de progressão na carreira. Estas conclusões alinham-se com pesquisas anteriores conduzidas por apreciados académicos da área (Allen & Meyer, 1990; Ashforth et al., 2008; Cable & Edwards, 2004; Hogg & Terry, 2000; Riketta, 2005).

É importante apontar, no entanto, que a singularidade não previu significativamente o compromisso afetivo ou normativo, indicando que a sua influência é específica da componente calculativa do compromisso e não se estendeu aos aspectos emocionais ou normativos, no presente estudo.

Incorporando estes resultados na discussão mais alargada, torna-se evidente que a promoção de um sentimento de pertença é crucial para aumentar todas as componentes do compromisso organizacional. As organizações devem esforçar-se para criar ambientes de trabalho inclusivos onde os colaboradores tenham um forte sentimento de pertença e reconhecimento, uma vez que isso influencia positivamente a sua ligação emocional, o

empenho instrumental e a adesão aos valores e normas organizacionais. Simultaneamente, é essencial que as organizações encontrem um equilíbrio entre o encorajamento da distinção individual e a manutenção de uma identidade coletiva para evitar efeitos negativos no compromisso, particularmente em termos de aspetos instrumentais. Ao reconhecerem e abordarem estas dinâmicas, as organizações podem desenvolver estratégias que promovam tanto a identidade coletiva como a singularidade individual, fomentando assim uma força de trabalho com níveis mais elevados de compromisso e envolvimento.

Contrariamente à nossa hipótese inicial, os resultados deste estudo não suportaram a hipótese 2, que sugeria que a diversidade moderaria a relação entre a inclusão e o compromisso organizacional. A análise estatística indicou que o coeficiente de interação para a diversidade não atingiu significância estatística, sugerindo que a relação entre inclusão e compromisso organizacional não difere significativamente com base na identificação dos colaboradores com grupos sociodemográficos sub-representados

Estes resultados são inconsistentes com as perspetivas teóricas dos modelos mencionados neste estudo, nomeadamente, a teoria da identidade social (Turner & Tajfel, 1979), a teoria da categorização social (Turner & Tajfel, 1979) e a teoria da distinção ótima (Brewer, 1991), e, também divergem das expectativas e desafiam pesquisas anteriores conduzidas por Chatman e O'Reilly (2004) e Shore e colegas (2011) que sugerem que os indivíduos pertencentes a grupos sociodemográficos sub-representados podem sentir uma maior influência da inclusão no compromisso organizacional devido às suas necessidades de identidade social e ao desejo de representação do grupo. É importante reconhecer as limitações do presente estudo, incluindo a dimensão da amostra e as medidas utilizadas para avaliar a diversidade e a inclusão no contexto organizacional. Também é possível que outros fatores não considerados neste estudo, como o contexto organizacional, experiências individuais ou influências culturais, possam ter contribuído para estes resultados divergentes.

Apesar da falta de evidência para o efeito moderador da diversidade, a relação positiva geral entre a inclusão e o compromisso organizacional continua a ser estatisticamente significativa. Este facto realça a importância crucial de cultivar ambientes de trabalho inclusivos que promovam um sentimento de pertença e singularidade entre os colaboradores, independentemente das suas características sociodemográficas, tendo o potencial de aumentar o compromisso organizacional, o envolvimento dos trabalhadores e o bem-estar geral.

Contudo, o estudo revelou disparidades significativas na perceção da inclusão com base na raça/etnia e na função. Os participantes de etnia não-caucasiana relataram um maior sentimento de pertença em comparação com os seus homólogos caucasianos. Isto é coerente

com investigações anteriores que salientaram o impacto da identidade social nas percepções dos indivíduos sobre a inclusão, neste caso, os indivíduos pertencentes a grupos sub-representados podem ter de enfrentar problemas distintos no local de trabalho devido a estereótipos, preconceitos e falta de representação, de acordo com o estudo de Williams e O'Reilly (1998). Estes elementos podem influenciar o seu sentimento de pertença e a sua percepção da inclusão na organização.

Além disso, os indivíduos em cargos de chefia revelaram um sentimento de pertença e de singularidade mais forte do que os colaboradores que não ocupam cargos de chefia. Este facto deve-se a disparidades nas dinâmicas de poder e nas posições de trabalho, de acordo com estudos realizados por Rosette e colegas (2007) e os autores Ashikali e Groeneveld (2015), os indivíduos em posições de chefia têm maior acesso a recursos, autoridade para tomar decisões e influência social. Quando comparados com os colaboradores que não exercem funções de chefia, os profissionais de chefia podem ter um maior sentimento de pertença e singularidade devido à sua maior capacidade de agência e autoridade.

Em suma, embora o efeito moderador da diversidade não tenha sido comprovado neste estudo, com base nestas disparidades significativas entre os grupos será importante que esta variável continue a ser objeto de estudo em investigações futuras. Devido às limitações inerentes à metodologia do presente estudo e aos fatores contextuais específicos, é necessária mais investigação para uma compreensão aprofundada das complexas relações entre a diversidade, a inclusão e o compromisso organizacional.

Conclusão

Limitações e Estudos Futuros

Apesar de o presente estudo apresentar contributos valiosos, é importante reconhecer as suas limitações. Em primeiro lugar, os participantes podem ter enfrentado dificuldades devido à forma como os itens das escalas do questionário eram compostos, especialmente quando discordavam com algumas das afirmações. Para estudos futuros, seria relevante investigar modelos alternativos de escalas que possam mitigar os enviesamentos de resposta e aumentar a validade de construto.

Além disso, a dimensão da amostra e a representatividade do presente estudo requerem cautela ao generalizar os resultados para populações maiores. Estudos semelhantes poderão ser conduzidos com amostras mais amplas e diversificadas, a fim de melhorar a validade externa dos resultados.

Também é importante considerar a possibilidade de utilizar escalas adicionais para operacionalizar o conceito de inclusão. Uma compreensão mais abrangente da natureza multifacetada da inclusão e dos seus efeitos no compromisso organizacional pode ser alcançada através da exploração de medidas unidimensionais e multidimensionais do construto da inclusão.

No que se refere à diversidade, além das características sociodemográficas, outras medidas, como escalas, podem ser utilizadas para operacionalizar a diversidade. Estas escalas podem abranger inúmeros aspetos relevantes da diversidade que não foram abordados no presente estudo, como a nacionalidade ou o estatuto de deficiência, fornecendo uma visão mais abrangente do construto no contexto organizacional.

É fundamental destacar a escassez de estudos que analisaram as relações entre os três construtos: diversidade, inclusão e compromisso organizacional. São ainda necessárias mais investigações que examinem as interconexões entre estes construtos e como se influenciam mutuamente, mesmo que cada um deles tenha sido previamente estudado de forma independente. Para obter uma compreensão mais aprofundada dos mecanismos subjacentes à relação entre inclusão, diversidade e compromisso organizacional, estudos futuros podem considerar outros moderadores, como estilos de liderança ou cultura organizacional.

Finalmente, é necessária mais investigação para compreender a relação negativa encontrada neste estudo entre a singularidade e o compromisso calculativo. Estudos futuros devem explorar os mecanismos subjacentes e os fatores contextuais que contribuem para esta associação. Compreender esta relação é crucial para as organizações que pretendem fomentar a singularidade e, ao mesmo tempo, promover níveis mais elevados de compromisso. Os

resultados de tais investigações podem servir de base a intervenções e práticas orientadas para melhorar a singularidade dos colaboradores e o compromisso organizacional.

Implicações Práticas e Teóricas

Os resultados deste estudo têm implicações significativas tanto teóricas e práticas no que diz respeito à relação entre a diversidade, a inclusão e o compromisso organizacional.

Este estudo destaca a importância da promoção da inclusão nas organizações, numa perspectiva prática. Ao demonstrar uma relação positiva entre a inclusão e o compromisso organizacional, torna-se evidente que a melhoria do compromisso dos colaboradores em relação à organização requer um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado. As organizações devem priorizar o desenvolvimento e a implementação de práticas e políticas inclusivas que promovam um sentimento de pertença e singularidade entre os trabalhadores. Ao fazê-lo, podem criar um ambiente de trabalho positivo que encoraja o envolvimento dos colaboradores e, em última análise, contribui para o seu desempenho e bem-estar geral.

As organizações têm de gerir a tensão entre a promoção da individualidade e o fomento do compromisso calculativo. Equilibrar estes fatores é crucial para a criação de um ambiente de trabalho favorável que valorize as contribuições únicas dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, se alinhe com os objetivos organizacionais.

Além disso, este estudo reforça a necessidade contínua das organizações terem uma atenção considerada quanto às iniciativas de diversidade. Embora a diversidade não tenha sido demonstrada como um moderador significativo na relação entre a inclusão e o compromisso organizacional neste estudo, é crucial que as organizações reconheçam os grandes benefícios da diversidade, que incluem o aumento da criatividade, da inovação e da resolução de problemas, permitindo assim cultivar um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado.

Em termos teóricos, este estudo contribui para o nosso entendimento das ligações complexas entre a diversidade, a inclusão e o compromisso organizacional. A verificação de uma relação positiva entre a inclusão e o compromisso organizacional está alinhada com a investigação empírica e com os modelos teóricos existentes, apoiando a noção de que ambientes de trabalho inclusivos, com um clima de reconhecimento e suporte, promovem níveis mais elevados de compromisso organizacional.

Em suma, este estudo realça a importância da inclusão no contexto organizacional e destaca os benefícios da diversidade. As implicações teóricas e práticas destes resultados encorajam as organizações a adotar políticas e práticas inclusivas, valorizando a diversidade e promovendo um maior compromisso dos colaboradores.

Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49(3), 252-276.
- Allison, S. T., & Herlocker, C. E. (1994). Constructing impressions in demographically diverse organizational settings: A group categorization analysis. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 637-652.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
- Barak, M. E. M., Findler, L., & Wind, L. H. (2016). Diversity, inclusion, and commitment in organizations: International empirical explorations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2), 813.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
<https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
- Brewer, M. B. (1995). Managing diversity: The role of social identities.
- Brimhall, K. C. (2019). Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 31-49.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Quantitative data analysis with minitab: a guide for social scientists*. Routledge.
- Button, S. B. (2001). Organizational efforts to affirm sexual diversity: a cross-level examination. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 17.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822.
- Casper, W. J., Wayne, J. H., & Manegold, J. G. (2013). Who will we recruit? Targeting deep- and surface-level diversity with human resource policy advertising. *Human Resource Management*, 52(3), 311-332.

- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2004). Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of Management Journal*, 47(2), 193-208.
- Cho, S., & Mor Barak, M. E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogenous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*, 32(4), 100–126.
<https://doi.org/10.1080/03643100802293865>
- 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.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139-167.
- Day, N. E., & Schoenrade, P. (1997). Staying in the closet versus coming out: Relationships between communication about sexual orientation and work attitudes. *Personnel Psychology*, 50(1), 147-163.
- Deloitte (2022). *Summer 2022 Fortune/Deloitte CEO Survey*. Acedido em 15 de Janeiro de 2023, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-ceo-survey-overview-summer-2022.pdf>
- Deloitte Insights (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. Acedido em 15 de Janeiro de 2023, de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. E. M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.

- Glassdoor (2021). *What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats*.
 Acedido em 15 de Janeiro de 2023, de
<https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/>
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Griffith, K. H., & Hebl, M. R. (2002). The disclosure dilemma for gay men and lesbians: "coming out" at work. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1191.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hofhuis, J., van Der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: the role of diversity climate 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964-989.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hong, L., & Page, S. E. (2004). Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101(46), 16385-16389.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.
- Hwang, J., & Hopkins, K. (2012). Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: A multilevel mediation analysis. *Administration in Social Work*, 36(1), 23-39.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (Eds.). (1999). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/10189-000>
- Jackson, S. E., May, K. E., Whitney, K., Guzzo, R. A., & Salas, E. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, 204, 261.

- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology, 44*(4), 370–385.
<https://doi.org/10.1002/ejsp.2011>
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study in diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly, 44*(4) 741–763.
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*(2), 245-261.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management, 42*(1), 3-21.
- Langdon, D. S., McMenamin, T. M., & Krolik, T. J. (2002). US labor market in 2001: Economy enters a recession. *Monthly Labor Review, 125*, 3.
- Liggins, G., Attoh, P. A., Gong, T., Chase, T., Russell, M. B., & Clark, P. W. (2019). Military veterans in federal agencies: Organizational inclusion, human resource practices, and trust in leadership as predictors of organizational commitment. *Public Personnel Management, 48*(3), 413-437.
- Liou, K. T., & Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly, 99*-118.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest, 6*(2), 31-55.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics (7ª ed.)*. ReportNumber.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171.
- McKinsey & Company (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. Acedido a 15 de Janeiro de 2023. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 126-136.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Toward 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: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work, 22*(1), 47-64.
- 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.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 40*(4), 305-333.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal, 24*(3), 512-526.
- Mousa, M., & Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. *Journal of Management Development*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão, (1)*, 115-133.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(7), 941-966.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1754-1774.

- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1412-1426.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly, 44*(1), 1-28.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics, 54*(2), 129-147.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603.
- Rego, A., Pina E. Cunha, M., & Souto, S. (2007). Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance: an empirical study. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 5*(3), 163-183.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 66*(2), 358-384.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management, 31*(2), 212-236.
- Romzek, B. S. (1989). Personal consequences of employee commitment. *Academy of Management Journal, 32*(3), 649-661.
- Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment: the ties that bind. *Public Administration Review, 50*(3), 374-382.
- Rosette, A. S., Leonardelli, G. J., & Phillips, K. W. (2007). The White standard: racial bias in leader categorization. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 759-777.
- Shapiro, G. (2022). Transforming enterprises through diversity and inclusion.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review, 28*(2), 176-189.

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Sireci, S. G., Yang, Y., Harter, J., & Ehrlich, E. J. (2006). Evaluating guidelines for test adaptations: A methodological analysis of translation quality. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(5), 557-567.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict.
- Thomas, D. A. (1999). Beyond the simple demography-power hypothesis: How blacks in power influence white-mentor-black-protégé developmental relationships. In *Mentoring Dilemmas* (pp. 167-180). Psychology Press.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Tinsley, H. E., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 414.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Turner, J. H., & Stets, J. E. (2006). Sociological theories of human emotions. *Annual Review of Sociology*, 32, 25-52.
- 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(20) 77-140.

Anexos

Anexo A
Escalas utilizadas

Tabela A1

Versão original e versão traduzida/adaptada da escala de Inclusão (Chung et al., 2020)

Dimensão	Itens	Original	Tradução e Adaptação
Pertença	IP_1	I am treated as a valued member of my work group.	Eu sou tratado(a) como um membro valorizado da minha organização.
	IP_2	I belong in my work group.	Eu pertenço à minha organização.
	IP_3	I am connected to my work group.	Eu sou conectado(a) à minha organização.
	IP_4	I believe that my work group is where I am meant to be.	Eu acredito que a minha organização é onde eu estou destinado(a) a estar.
	IP_5	I feel that people really care about me in my work group.	Eu sinto que as pessoas realmente se preocupam comigo na minha organização.
Singularidade	IS_1	I can bring aspects of myself to this work group that others in the group don't have in common with me.	Eu consigo trazer aspectos de mim próprio/a para a organização que outros não têm em comum comigo.
	IS_2	People in my work group listen to me even when my views are dissimilar.	As pessoas da minha organização escutam-me mesmo quando as minhas visões são diferentes.
	IS_3	While at work, I am comfortable expressing opinions that diverge from my group.	Durante o trabalho, sinto-me à vontade para expressar opiniões que divergem da minha organização.
	IS_4	I can share a perspective on work issues that is different from my group members.	Eu consigo partilhar uma perspetiva sobre questões de trabalho diferente da dos membros da minha organização.
	IS_5	When my group's perspective becomes too narrow, I am able to bring up a new point of view.	Quando a perspetiva da minha organização se torna demasiado limitada, sou capaz de trazer um novo ponto de vista.

Tabela A2

Versão portuguesa da escala de Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (1997), adaptada e traduzida por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008)

Compromisso Organizacional Afetivo	CA_1	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
	CA_2	Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.
	CA_3i	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização. (R)
	CA_4i	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização. (R)
	CA_5	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
	CA_6i	Não sinto um forte sentido de pertença nesta organização. (R)
Compromisso Organizacional Calculativo	CC_1	Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.
	CC_2	Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, esta organização.
	CC_3	Neste momento, manter-me nesta organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.
	CC_4	Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.
	CC_5	Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.
	CC_6	Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho.
	CC_7	Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.
Compromisso Organizacional Normativo	CN_1i	Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego. (R)
	CN_2	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar esta organização neste momento.
	CN_3	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização neste momento.
	CN_4	Esta organização merece a minha lealdade.
	CN_5	Não deixaria esta organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.
	CN_6	Devo muito a esta organização.

Anexo B
Estatísticas descritivas

						Achatamento		Curtose		Shapiro-Wilk	
	N	Média	SD	Mínimo	Máximo	Achatamento	SE	Curtose	SE	W	p
Pertenca	178	5.43	1.23	1.00	7.00	-1.2048	0.182	1.356	0.362	0.902	<.001
Singular	178	5.65	1.05	1.00	7.00	-1.5259	0.182	3.283	0.362	0.881	<.001
Afetivo	178	4.77	1.45	1.00	7.00	-0.5476	0.182	-0.537	0.362	0.954	<.001
Calcula	178	3.79	1.31	1.00	7.00	0.0367	0.182	-0.691	0.362	0.986	0.074
Norm	178	4.10	1.07	1.33	7.00	0.0692	0.182	-0.521	0.362	0.989	0.195

Anexo C

Análises Fatoriais da Escala da Inclusão

Análise Fatorial Exploratória

KMO and Bartlett's Test

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.896
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1293.163
	df	45
	Sig.	<.001

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.786	57.860	57.860	5.469	54.694	54.694	3.342	33.421	33.421
2	1.446	14.460	72.320	1.184	11.843	66.537	3.312	33.116	66.537
3	.712	7.125	79.445						
4	.579	5.793	85.238						
5	.389	3.891	89.129						
6	.304	3.044	92.173						
7	.242	2.418	94.591						
8	.212	2.116	96.707						
9	.179	1.790	98.497						
10	.150	1.503	100.000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Goodness-of-fit Test

Chi-Square	df	Sig.
67.405	26	.000

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
IP_1		.691
IP_2		.856
IP_3		.875
IP_4		.602
IP_5		.715
IS_1		
IS_2	.801	
IS_3	.807	
IS_4	.878	
IS_5	.787	

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.891	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1218.773
	df	36
	Sig.	<.001

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.445	60.499	60.499	5.155	57.273	57.273	3.218	35.759	35.759
2	1.437	15.972	76.471	1.185	13.163	70.437	3.121	34.677	70.437
3	.615	6.834	83.305						
4	.391	4.342	87.647						
5	.308	3.425	91.072						
6	.254	2.821	93.893						
7	.214	2.381	96.274						
8	.185	2.053	98.327						
9	.151	1.673	100.000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Goodness-of-fit Test

Chi-Square	df	Sig.
51.535	19	.000

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
IP_1	.696	
IP_2	.860	
IP_3	.875	
IP_4	.602	
IP_5	.717	
IS_2		.796
IS_3		.804
IS_4		.881
IS_5		.780

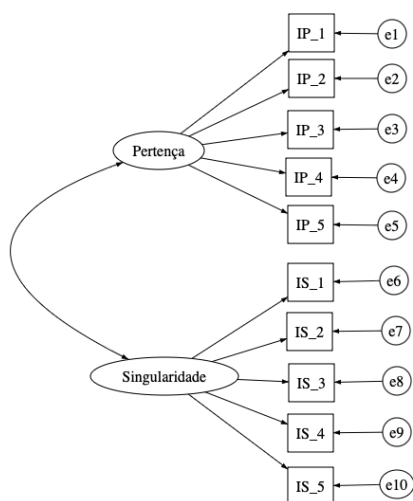
Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

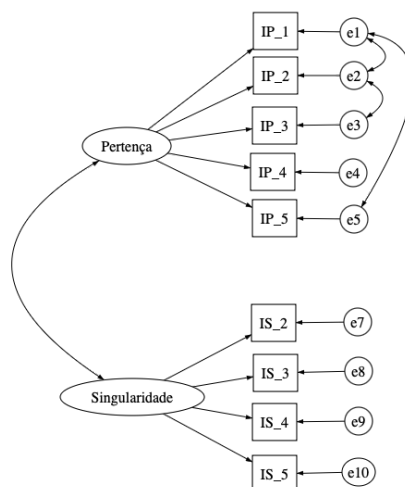
a. Rotation converged in 3 iterations.

Análise Fatorial Confirmatória

Modelo Fatorial Original



Modelo Resultante da AFE



Medidas de Ajustamento	Modelo Original	Modelo Resultante da AFE (s/ IS_1)
χ^2/df	2.25	3.58
CFI	0.970	0.945
TLI	0.956	0.924
RMSEA	0.084	0.120

Modelo Original Confirmatory Factor Analysis

Factor Loadings

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p
Pertença	IP_1	1.057	0.0830	12.74	< .001
	IP_2	1.122	0.0819	13.70	< .001
	IP_3	1.204	0.0866	13.91	< .001
	IP_4	1.195	0.1288	9.27	< .001
	IP_5	1.228	0.0917	13.40	< .001
Singularidade	IS_1	0.598	0.0795	7.52	< .001
	IS_2	1.079	0.0716	15.07	< .001
	IS_3	1.144	0.0814	14.06	< .001
	IS_4	1.119	0.0735	15.21	< .001

Factor Loadings

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p
	IS_5	1.030	0.0810	12.72	< .001

Factor Estimates

Factor Covariances

		Estimate	SE	Z	p
Pertença	Pertença	1.000 ^a			
	Singularidade	0.654	0.0509	12.8	< .001
Singularidade	Singularidade	1.000 ^a			

^a fixed parameter

Model Fit

Test for Exact Fit

χ^2	df	p
116	34	< .001

Fit Measures

CFI	TLI	RMSEA	RMSEA 90% CI	
			Lower	Upper
0.936	0.915	0.117	0.0939	0.140

**Modelo resultante
Confirmatory Factor Analysis**

Factor Loadings

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p
Pertença	IP_1	1.06	0.0830	12.73	< .001
	IP_2	1.12	0.0819	13.71	< .001
	IP_3	1.20	0.0866	13.92	< .001
	IP_4	1.19	0.1289	9.27	< .001

Factor Loadings

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p
	IP_5	1.23	0.0918	13.37	< .001
Singularidade	IS_2	1.08	0.0719	14.96	< .001
	IS_3	1.14	0.0813	14.07	< .001
	IS_4	1.13	0.0732	15.41	< .001
	IS_5	1.03	0.0811	12.63	< .001

Factor Estimates

Factor Covariances

		Estimate	SE	Z	p
Pertença	Pertença	1.000 ^a			
	Singularidade	0.644	0.0520	12.4	< .001
Singularidade	Singularidade	1.000 ^a			

^a fixed parameter

Model Fit

Test for Exact Fit

χ^2	df	p
93.1	26	< .001

Fit Measures

CFI	TLI	RMSEA	RMSEA 90% CI	
			Lower	Upper
0.945	0.924	0.120	0.0945	0.147

Anexo D

Análises Fatoriais da Escala do Compromisso Organizacional

Análise Fatorial Exploratória

KMO and Bartlett's Test

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1749.177
	df	171
	Sig.	<.001

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.242	32.850	32.850	5.693	29.961	29.961	4.562	24.010	24.010
2	3.502	18.430	51.280	2.984	15.706	45.668	3.118	16.408	40.418
3	1.635	8.603	59.884	1.430	7.526	53.193	2.427	12.775	53.193
4	.981	5.166	65.049						
5	.893	4.700	69.749						
6	.760	4.000	73.749						
7	.667	3.508	77.258						
8	.632	3.329	80.587						
9	.578	3.041	83.628						
10	.534	2.808	86.435						
11	.440	2.318	88.754						
12	.391	2.060	90.814						
13	.363	1.909	92.723						
14	.316	1.665	94.388						
15	.267	1.406	95.794						
16	.240	1.263	97.057						
17	.218	1.145	98.202						
18	.189	.993	99.195						
19	.153	.805	100.000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Goodness-of-fit Test

Chi-Square	df	Sig.
222.016	117	.000

Rotated Factor Matrix^a

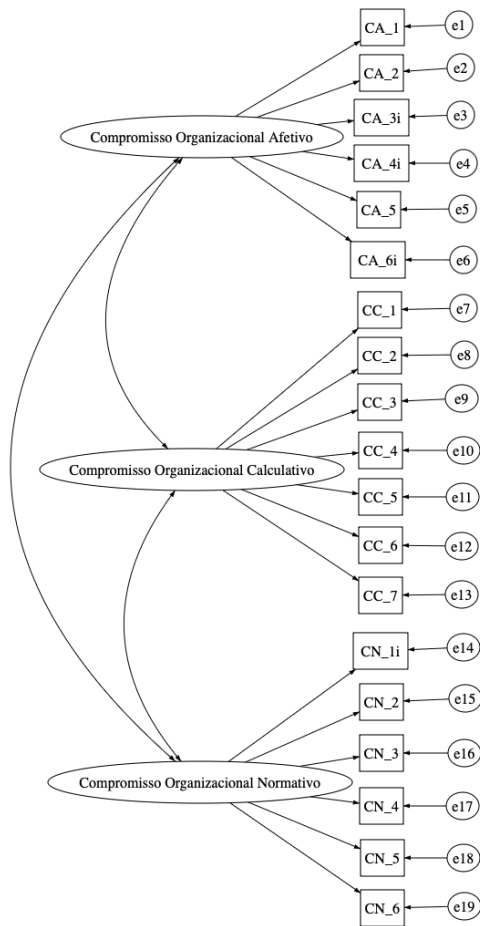
	Factor		
	1	2	3
CA_1	.607		
CA_2	.580		
CA_3i	.802		
CA_4i	.887		
CA_5	.708		
CA_6i	.850		
CC_1		.738	
CC_2		.781	
CC_3			
CC_4		.694	
CC_5		.653	
CC_6		.691	
CC_7			
CN_1i			
CN_2			.765
CN_3			.864
CN_4	.599		
CN_5			.712
CN_6	.530		

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

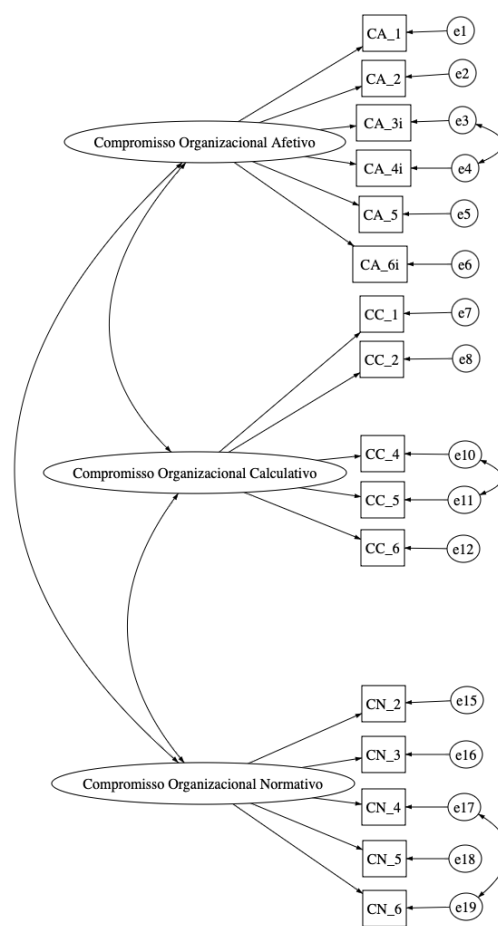
a. Rotation converged in 5 iterations.

Análise Fatorial Confirmatória

Modelo Fatorial Original



Modelo Resultante da AFE



Medidas de Ajustamento	Modelo Resultante da	
	Modelo Original	AFE (s/ CC_3, CC_7 e CN_1i)
χ^2/df	2.45	3.37
CFI	0.873	0.844
TLI	0.852	0.814
RMSEA	0.091	0.115

Análise Fatorial Confirmatória

Factor Loadings

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p
Compromisso Afetivo	CA_1	1.197	0.141	8.47	< .001
	CA_2	1.087	0.125	8.68	< .001
	CA_3i	1.590	0.120	13.24	< .001
	CA_4i	1.703	0.112	15.19	< .001
	CA_5	1.068	0.104	10.30	< .001
	CA_6i	1.493	0.105	14.22	< .001
Compromisso Calculativo	CC_1	1.537	0.133	11.56	< .001
	CC_2	1.601	0.130	12.35	< .001
	CC_3	0.905	0.130	6.96	< .001
	CC_4	1.212	0.140	8.68	< .001
	CC_5	1.150	0.149	7.71	< .001
	CC_6	1.329	0.139	9.58	< .001
	CC_7	0.511	0.126	4.06	< .001
Compromisso Normativo	CN_1i	0.913	0.138	6.63	< .001
	CN_2	-1.566	0.124	-12.66	< .001
	CN_3	-1.687	0.130	-12.95	< .001
	CN_4	-0.923	0.120	-7.70	< .001
	CN_5	-1.459	0.121	-12.08	< .001
	CN_6	-0.880	0.129	-6.80	< .001

Factor Estimates

Factor Covariances

		Estimate	SE	Z	p
Compromisso Afetivo	Compromisso Afetivo	1.0000 ^a			
	Compromisso Calculativo	0.0387	0.0853	0.454	0.650
	Compromisso Normativo	-0.5690	0.0616	-9.238	< .001
Compromisso Calculativo	Compromisso Calculativo	1.0000 ^a			
	Compromisso Normativo	-0.3024	0.0802	-3.771	< .001
Compromisso Normativo	Compromisso Normativo	1.0000 ^a			

^a fixed parameter

Model Fit

Test for Exact Fit

χ^2	df	p
443	149	< .001

Fit Measures

CFI	TLI	RMSEA	RMSEA 90% CI	
			Lower	Upper
0.825	0.800	0.105	0.0940	0.117