



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Relação entre Clima de Inclusão e Bem-estar Afetivo: O Papel da Percepção de Justiça e do Sexo

Ana Carolina Pato da Silva

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:
Professora Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Catedrática, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

A Relação entre Clima de Inclusão e Bem-estar Afetivo: O Papel da Percepção de Justiça e do Sexo

Ana Carolina Pato da Silva

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Catedrática, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

Agradecimentos

Depois deste objetivo concluído, é importante agradecer a todas as pessoas que, de alguma forma, me ajudaram ao longo deste percurso e contribuíram para a conclusão desta etapa. Muito obrigada a todos e a todas!

Deixo um agradecimento muito especial à Professora Doutora Sílvia da Sílvia que contribuiu sempre com todo o feedback, apoio e orientação neste percurso.

Depois, quero agradecer também a toda a minha família que me apoiou e me deu força para cumprir este objetivo, em especial à minha mãe, ao meu pai, ao meu irmão e ao Gustavo que me apoiaram sempre incondicionalmente e me permitiram concretizar este objetivo.

Além disso, quero agradecer a todos os meus amigos e amigas que acreditaram sempre em mim, me deram motivação e compreenderam sempre que não pude estar presente para me dedicar à dissertação. Um obrigada especial às minhas companheiras nesta jornada que ouviram sempre os meus desabafos e me deram ânimo nas fases mais difíceis!

Por último, agradeço a toda a minha equipa e colegas de trabalho que facilitaram sempre a conclusão da minha dissertação e me acompanharam ao longo de todo o processo. Agradeço também a todos os que me ajudaram na divulgação do meu questionário e contribuíram com a sua resposta.

Obrigada a todos os que contribuíram de alguma forma para chegar até aqui e tornar-me oficialmente mestre!

[Esta página foi deixada intencionalmente em branco]

Resumo

A diversidade tornou-se um desafio para as organizações, e a criação de um clima inclusão pode torná-la numa vantagem competitiva. Deste modo, a literatura focou-se no clima de inclusão e na sua relação com resultados organizacionais, nomeadamente o bem-estar afetivo. Segundo o *Group Value Model*, a percepção de inclusão dos trabalhadores, influencia positivamente o bem-estar afetivo, indicando uma relação entre estas duas variáveis. O principal objetivo deste estudo foi contribuir para a literatura do clima de inclusão através da análise da relação entre clima de inclusão e bem-estar afetivo, focando a ocorrência de emoções positivas e negativas no trabalho. Além disso, estudou-se o papel da percepção de justiça como variável mediadora desta relação e do sexo como variável moderadora. Para tal, realizou-se um estudo quantitativo com 211 participantes. Os resultados indicaram que o clima de inclusão apresenta uma relação significativa positiva com as emoções positivas e uma relação significativa negativa com as emoções negativas, isto é, um clima de inclusão mais positivo, está relacionado com maior bem-estar afetivo. Quanto à mediação, a variável percepção de justiça apresenta efeito mediador parcial na relação entre clima de inclusão e emoções positivas, e efeito mediador total na relação entre clima de inclusão e emoções negativas. Quanto à moderação, a variável sexo não apresenta efeito moderador na relação entre clima de inclusão e emoções positivas e negativas. Estes resultados enfatizam a necessidade de promover o clima de inclusão nas organizações, assim como fomentar a percepção de justiça, para potenciar o bem-estar afetivo dos trabalhadores.

Palavras-Chave: Clima de Inclusão; Bem-estar afetivo; Diversidade; Justiça.

Códigos de Classificação JEL:

I31 Bem-Estar Geral, Bem-Estar

O15 Recursos Humanos

[Esta página foi deixada intencionalmente em branco]

Abstract

Diversity has become a challenge for organizations and creating an inclusion climate can turn it into a competitive advantage. The literature has therefore focused on the inclusion climate and its relationship with organizational outcomes, namely affective well-being. According to Group Value Model, workers' perception of inclusion positively influences affective well-being, indicating a relationship between these two variables. The main aim of this study was to contribute to inclusion climate literature by analysing the relationship between inclusion climate and affective well-being, focusing on positive and negative emotions at work. In addition, we studied the role of perceived justice as a mediating variable in this relationship and sex as a moderating variable. To this end, a quantitative study was carried out with 211 participants. The results showed that the inclusion climate has a significant positive relationship with positive emotions and a significant negative relationship with negative emotions, that is, a more positive inclusion climate is related to greater affective well-being. As for mediation, the variable perceived fairness has a partial mediating effect on the relationship between climate of inclusion and positive emotions, and a total mediating effect on the relationship between climate of inclusion and negative emotions. As for moderation, the sex variable has no moderating effect on the relationship between climate of inclusion and positive and negative emotions. These results emphasize the need to promote a climate of inclusion in organizations, as well as fostering the perception of justice, to enhance the affective well-being of workers.

Keywords: Inclusion Climate; Affective Well-being; Diversity; Justice

JEL Classification Codes:

I31 General Welfare, Well-Being

O15 Human Resources

[Esta página foi deixada intencionalmente em branco]

Índice

Introdução.....	1
I. Revisão Literatura	7
1.1. Clima de Inclusão	9
1.1.1. Relação entre Clima de Inclusão e Bem-Estar	16
1.2. O Papel Mediador da Variável Percepção de Justiça	18
1.3. O Papel Moderador da Variável Sexo	20
1.4. Modelo de Investigação	21
II. Método	23
2.1. Procedimento.....	23
2.2. Participantes	23
2.3. Operacionalização das variáveis.....	25
III. Resultados	29
3.1. Estatística Descritiva e Análise de Correlações	29
3.2. Teste de Hipóteses	31
IV. Discussão e Conclusões	35
4.1. Contribuições Teóricas.....	37
4.2. Implicações Práticas	37
4.4. Conclusão.....	39
Referências Bibliográficas	41
Anexos	45
Anexo A: Consentimento Informado	45
Anexo B: Mor-Barak Inclusion-exclusion scale (MBIE) (2005)	46
Anexo C: Escala de Justiça Organizacional de Niehoff e Moorman (1993).....	48
Anexo D: Job-related Affective well-being scale (JAWS) de Van Katwyk et al. (2000).....	51
Anexo E: Características Sociodemográficas e Profissionais.....	52
Anexo F: Diversidade na Organização.....	55
Anexo G: Características Sociodemográficas da Amostra	57
Anexo H: Características Profissionais da Amostra	58

[Esta página foi deixada intencionalmente em branco]

Índice de Tabelas

Tabela 2.1. - Resumo das Características Sociodemográficas e Profissionais dos Participantes	24
Tabela 3.1.- Média, Desvio-Padrão e Correlações das Variáveis	29
Tabela 3.2. - Resultados da Regressão para o Modelo de Mediação (Clima de Inclusão, Justiça Organizacional e Emoções Positivas)	32
Tabela 3.3. - Resultados da Regressão para o Modelo de Mediação (Clima de Inclusão, Justiça Organizacional e Emoções Negativas)	33
Tabela 3.4. - Resultados da Regressão para o Modelo de Moderação (Clima de Inclusão, Sexo e Emoções Positivas)	34
Tabela 3.5. - Resultados da Regressão para o Modelo de Moderação (Clima de Inclusão, Sexo e Emoções Negativas)	34

[Esta página foi deixada intencionalmente em branco]

Índice de Figuras

Figura 1.1. - Modelo de Investigação.....	22
---	----

[Esta página foi deixada intencionalmente em branco]

Introdução

Atualmente, as organizações têm gerido uma força de trabalho cada vez mais diversa a vários níveis e, como tal, a diversidade tornou-se um tópico bastante relevante no mercado de trabalho. Esta heterogeneidade advém, por exemplo, da globalização da economia com o surgimento de empresas internacionais, multinacionais e globais, assim como dos movimentos migratórios da população e das tendências sociodemográficas. Deste modo, um dos principais desafios atuais para as organizações é a gestão da diversidade (Mor Barak, 2017).

Segundo um questionário aplicado pela PwC (2022) a várias organizações, a diversidade, equidade e inclusão é, atualmente, uma prioridade para 85% das organizações europeias. Neste estudo da PwC (2022), também se destacam outros resultados importantes: 31% dos inquiridos sentem que a diversidade é uma barreira para a progressão dos trabalhadores nas suas organizações e os programas de diversidade nas organizações ainda estão numa fase muito inicial, sendo que apenas 2% atingiram o nível mais elevado de maturidade. Segundo um estudo da McKinsey & Company, existe uma relação entre a diversidade nas organizações e a performance financeira, dado que as organizações com maior diversidade na equipa de gestão têm maior probabilidade de ter uma melhor performance financeira face às restantes (Hunt et al., 2015). Este estudo baseou-se nas respostas de centenas de empresas de vários países (Reino Unido, Canadá, América Latina e Estados Unidos da América) e focou-se sobretudo na diversidade étnica e de género, mostrando que a diversidade poderá tornar-se numa vantagem competitiva para as empresas, visto que permitirá ultrapassar alguns desafios atuais como a escassez de talento, a orientação para o cliente, a satisfação dos trabalhadores, a melhoria do processo de tomada de decisão e a promoção da imagem da empresa (Hunt et al., 2015). Além disso, a EY (2024) desenvolveu um índice de diversidade e inclusão, com base nos dados recolhidos em 9 países europeus e em duas dimensões: a abordagem holística de diversidade e inclusão e o nível de cultura de diversidade e inclusão vivenciada nas organizações. Neste âmbito, as empresas europeias registaram um índice relativamente baixo, de 5,69 em 10, sendo que Portugal apresentou um índice de 5,86. Estes resultados demonstram que a diversidade e a inclusão têm assumido cada vez maior importância para as organizações, no entanto também realçam que ainda existe um longo caminho a percorrer neste tema.

Esta preocupação com a diversidade e a inclusão também tem sido refletida nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela Organização das Nações

Unidas (ONU) na Agenda 2030, dado que têm refletido cada vez mais a prioridade da diversidade e inclusão para um desenvolvimento sustentável através dos ODS de Igualdade de Género (ODS 5), de Trabalho Digno e Crescimento Económico (ODS 8) e de Redução das desigualdades (ODS 10) (Organização das Nações Unidas, s.d.). Além disso, a nível europeu, a Comissão Europeia implementou um questionário aos seus trabalhadores em 2021 e, com base nos resultados, definiu um plano estratégico de ação para a diversidade e inclusão no local de trabalho em 2023-2024, tendo como principal foco dois tipos de ações: destinadas a grupos minoritários específicos, considerando grupos com base no género, comunidade LGBTIQ, origem étnica e racial, religiões e crenças, incapacidade e idade; e ações transversais nas organizações destinadas aos líderes e gestores, orientadas aos processos de recrutamento e seleção e de aprendizagem e desenvolvimento, ações de comunicação e sensibilização e a recolha de dados para monitorização (European Commission, 2023). Em Portugal, a preocupação com a diversidade e inclusão, inerente aos ODS acima referidos, tem-se refletido inclusive na imposição de quotas legais obrigatórias para a proporção de mulheres nos conselhos de administração nas empresas públicas e cotadas em bolsa, assim como na imposição de quotas para o emprego de pessoas com deficiência (Couto, 2021). Deste modo, tendo em conta o contexto referido, observa-se que a gestão da diversidade e a inclusão tornaram-se muito importantes para as organizações.

O conceito de inclusão diferencia-se do conceito de diversidade, dado que o primeiro se foca sobretudo na pertença e singularidade dos indivíduos (Shore et al., 2011) enquanto a diversidade se relaciona com a existência de diferenças entre indivíduos. Considerando estas diferenças de conceito, o clima de inclusão é definido como “shared employee perceptions of the extent to which organizational policies and practices encourage and reward acceptance of demographically diverse employees by (a) recognizing their unique attributes; (b) providing them with a sense of belonging, and (c) encouraging their involvement in organizational communication, decision-making processes, and informal interactions” (Mor Barak, 2017, p. 491). Este é composto por 3 dimensões: a criação de práticas de emprego equitativas, a integração de diferenças e a inclusão no processo de decisão (Nishii, 2012). Através destas 3 dimensões, é possível observar que o clima de inclusão pressupõe o sentimento de pertença e singularidade evocados no próprio conceito de inclusão. É de salientar que o clima de inclusão é muitas vezes analisado como uma dimensão do clima de diversidade, no entanto, neste estudo, será tratado como uma variável única e independente do clima de diversidade.

Apesar de o clima de inclusão ter recebido uma atenção crescente por parte da literatura, ainda é considerado um conceito pouco explorado de forma individual face a

outros conceitos organizacionais, dado que a maioria da literatura se focou sobretudo nos temas de diversidade, nomeadamente, no clima de diversidade. Atualmente, já existem alguns estudos que se focam no clima de inclusão como é o caso do estudo de Li et al. (2019) que analisa os antecedentes e consequências do clima de inclusão, a análise da relação entre o clima de inclusão e respetivas dimensões e as várias dimensões da justiça organizacional (Le et al., 2021) ou ainda a análise das escalas de medição do clima de inclusão (Park et. al., 2022), entre outros. Além disso, existem ainda outros estudos que estudam a relação da inclusão com outras variáveis, como é o caso do bem-estar (Jaiswal & Dyaram, 2020). Deste modo, torna-se relevante estudar o conceito de clima de inclusão, de forma independente, e compreender qual a sua relação com outras variáveis organizacionais, considerando que a criação de um clima inclusão é uma das formas das organizações ultrapassarem o desafio da diversidade e captarem os seus efeitos positivos. Com base nos estudos anteriores, a presente análise foi baseada no estudo de Jaiswal & Dyaram (2020) e no estudo de Le et al. (2021), dado que pretende estudar a relação do clima de inclusão e do bem-estar afetivo, considerando o papel da justiça como variável mediadora e do sexo como variável moderadora. No entanto, este estudo introduz aspectos inovadores, nomeadamente a exploração da análise destas relações no contexto português, a introdução de novas variáveis sociodemográficas no modelo em análise, neste caso, o sexo, e a contribuição para o desenvolvimento da literatura acerca do clima de inclusão como um conceito individual, dado que ainda foi pouco investigado (Li et al., 2018).

A criação de um clima de inclusão nas organizações através de práticas de gestão da diversidade está associada a resultados organizacionais positivos, assim como à diminuição dos impactos negativos decorrentes da diversidade (Barends et al., 2022). Alguns dos resultados organizacionais positivos relacionados com o clima de inclusão são, por exemplo, elevados níveis de bem-estar e de produtividade dos trabalhadores, melhor satisfação no trabalho e baixos níveis de absentismo (Le et al., 2018). Além disso, as consequências podem ainda estender-se ao nível organizacional com impacto nos lucros e no desempenho (Le et al., 2018). Neste estudo, o foco será o estudo da relação entre o clima de inclusão e o bem-estar, nomeadamente o bem-estar afetivo, que se refere um conceito multidimensional que reflete a experiência frequente de emoções positivas e a experiência pouco frequente de emoções negativas (Diener & Larsen, 1993, como citado em Daniels, 2000). Deste modo, se existir um clima de inclusão positivo na organização, os indivíduos sentir-se-ão integrados e valorizados, o que poderá contribuir para a experiência de emoções positivas. Por outro lado, se não existir clima de inclusão, poderá contribuir para a experiência de emoções negativas pelos mesmos motivos. Assim, a

existência de um clima de diversidade positivo nas organizações, poderá estar relacionado com um maior bem-estar afetivo.

A relação entre clima de inclusão e bem-estar poderá ser explicada através de outros mecanismos, como é o caso da justiça organizacional. O próprio conceito de clima de inclusão contribui para a existência de justiça através da sua dimensão de práticas de emprego equitativas e da participação no processo que remete para a justiça procedural e distributiva e, por outro lado, a integração de diferenças que remete para a justiça interacional. Neste sentido, poderá existir uma relação entre a percepção de justiça e o bem-estar afetivo, considerando a importância da percepção de justiça para a construção do conceito de clima de inclusão. Por outro lado, a existência de justiça poderá relacionar-se com a experiência de emoções positivas, ou seja, com o bem-estar afetivo. Assim, outro dos objetivos deste estudo será analisar o papel mediador da percepção de justiça na relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo.

A igualdade de género tem sido cada vez mais uma das prioridades das políticas de diversidade e inclusão, sendo que a representatividade e igualdade das mulheres nas organizações tem sido um tema cada vez mais central na atualidade. O conceito de clima de inclusão pressupõe a valorização das diferenças dos indivíduos e os sentimentos de pertença e singularidade, tal como explicado anteriormente, logo implica a inclusão dos homens e mulheres nas organizações. Considerando este contexto de desigualdade das mulheres, outra das análises a considerar neste estudo é o papel da variável sociodemográfica sexo na relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo.

Deste modo, as principais questões desta investigação serão: Qual é a relação entre o clima de inclusão e bem-estar? Qual o papel da percepção de justiça nesta relação? Qual o papel do sexo nesta relação? Logo os principais objetivos deste estudo são: 1) contribuir para a literatura com um estudo acerca do clima de inclusão como conceito individual, minimizando as lacunas existentes; 2) Compreender qual a relação entre o clima de inclusão e bem-estar e qual o papel de outras variáveis nesta relação, como é o caso da justiça e do sexo; 3) Contribuir para a valorização da gestão da diversidade na ótica de criação de um clima de inclusão nas organizações através da demonstração dos seus benefícios.

Para concretizar os objetivos acima referidos, foi realizado um estudo quantitativo através da aplicação de um questionário a um conjunto de participantes e, posteriormente, a respetiva análise dos dados resultantes do mesmo. Na presente dissertação, a estrutura apresentada será a seguinte: numa primeira instância, realiza-se uma revisão da literatura com um enquadramento acerca dos principais conceitos e relações em estudo,

apresentando as hipóteses a ser testadas; de seguida, é apresentado o método da investigação através da descrição do procedimento utilizado, da caracterização da amostra e operacionalização das variáveis; nesta sequência, são apresentados os principais resultados obtidos desta análise; e, por último, são sintetizadas as principais conclusões retiradas do estudo, nomeadamente as contribuições para a teoria e para a prática, as principais limitações e sugestões de pesquisa futura.

[Esta página foi deixada intencionalmente em branco]

I. Revisão Literatura

As organizações estão a enfrentar um fluxo na força de trabalho devido à globalização da economia, aos movimentos migratórios da população e às tendências sociodemográficas, tornando-a cada vez mais diversa a vários níveis. Além disso, a existência de empresas multinacionais com operações em vários países contribuiu também para a emergência de forças de trabalho bastante diversas.

O termo diversidade é utilizado para descrever todas as dimensões nas quais os colaboradores de uma organização divergem, sendo que pode incluir vários tipos de características. Na literatura de Recursos Humanos, é considerada a diversidade a nível de identidade: género, idade, etnia, incapacidade, orientação sexual, entre outras (Hicks-Clarke & Iles, 2000). Segundo uma sistematização da literatura realizada por Mor Barak (2017), é possível agrupar as definições de diversidade em três níveis: baseadas em categorias restritas - a nível de raça, género, etnia, etc.; baseadas em categorias amplas - incluem uma longa lista de categorias em que os indivíduos podem divergir incluindo estado civil, educação, *skills*, etc. Pode ainda dividir-se em diversidade visível e invisível; e, por último, baseadas numa “*conceptual rule*” - utilizam regras específicas para caracterizar a diversidade, definidas como “(a) differences in worldviews or subjective culture, resulting in potential behavioural differences among cultural groups; and (b) differences in identity among group members in relation to other groups” (Mor Barak, 2017, p. 200). Considerando a complexidade da definição de diversidade e as várias definições existentes na literatura, foi necessário articular-se uma definição global para a diversidade de força de trabalho, sendo definida como “the division of the workforce into distinction categories (a) have a perceived commonality within a given cultural or national context, and that (b) impact potentially harmful or beneficial employment outcomes such as job opportunities, treatment in the workplace, and promotion prospects – irrespective of job-related skills and qualifications” (Mor Barak, 2017, p. 203).

A diversidade tem sido cada vez mais um desafio atual dos líderes e gestores de recursos humanos nas organizações, dado que no contexto global, esta diversidade pode implicar algumas tensões. Segundo Jaiswal & Dyaram (2020), a diversidade é vista como “*double-edged sword*” devido às consequências, tanto positivas como negativas, que a complexidade deste fenómeno pode acarretar. Segundo investigação passada, concluiu-se que a diversidade pode originar efeitos prejudiciais, tais como a redução da satisfação e bem-estar dos trabalhadores (Cunningham & Sagas, 2004; Wilks & Neto, 2013, como citado em Jaiswal & Dyaram, 2020). No entanto, também existe literatura que menciona resultados positivos da diversidade, como o aumento da inovação e da criatividade (Jaiswal & Dyaram, 2020). Esta complexidade do fenómeno e a divergência de resultados ilustra o

paradoxo da diversidade: se adotarmos a diversidade, existe o risco de tensões entre grupos, conflitos e desconfiança, por outro lado, se a evitarmos, poderá existir o risco de perdermos a inovação, a criatividade e a produtividade que advêm da mesma (Basset-Jones, 2005, como citado em Mor Barak, 2017). Este desafio da diversidade poderá ser ultrapassado se potenciarmos a inclusão, por exemplo através da liderança inclusiva, originando maior criatividade e inovação, que provocará um melhor estado de espírito dos trabalhadores, menor turnover e maior produtividade, levando a uma vantagem competitiva (Mor Barak, 2017).

Apesar dos termos inclusão e diversidade serem muitas vezes entendidos como semelhantes, estes diferenciam-se. O termo inclusão refere-se ao grau no qual os trabalhadores percecionam que são aceites pelos restantes colegas de trabalho como membros dos grupos de trabalho (Le et al., 2021). Segundo o modelo de Shore et al. (2011), a inclusão tem dois elementos principais: a singularidade – reconhecer as diferenças entre as pessoas, valorizando-as; e a pertença – integrar os indivíduos com as suas diferenças no funcionamento das equipas ou da organização. Mor Barak (2017) propôs ainda três dimensões de inclusão: participação no processo de tomada de decisão, nas redes de informação e o nível de participação ou envolvimento nos grupos de trabalho e na organização. Deste modo, conclui-se que a inclusão vai muito além da diversidade, isto é, pode existir diversidade sem inclusão, dado que para criar um ambiente de trabalho inclusivo será necessário que o indivíduo se sinta parte do grupo e da organização além das diferenças, enquanto o conceito de diversidade se baseia sobretudo na existência de diferenças nas características dos indivíduos.

Atualmente, a exclusão na força de trabalho é um dos maiores problemas atuais (Mor Barak, 2017), e, por esse motivo, a diversidade acaba por ser também um dos maiores desafios. Como tal, para combater este problema, o principal foco das organizações é promover a inclusão, logo começaram a criar políticas e programas para uma melhor gestão da diversidade através da criação de climas de inclusão, surgindo o conceito de gestão de diversidade: “voluntary organizational actions that are designed to create greater inclusion of employees from various backgrounds into the formal and informal organizational structures through deliberate policies and programs” (Mor Barak, 2017, p. 330). Deste modo, é necessário que o foco da gestão de diversidade da força de trabalho nas organizações seja a inclusão para que os efeitos negativos da diversidade sejam menores (Nishii, 2012). Ainda no âmbito da gestão da diversidade, Mor Barak (2017) definiu o conceito de local de trabalho inclusivo como um local de trabalho que valoriza e utiliza diferenças individuais e entre grupos na sua força de trabalho, coopera e contribui para a comunidade envolvente, mitiga as necessidades dos grupos minoritários e desfavorecidos

no seu ambiente nacional amplo e colabora com indivíduos, grupos e organizações além das fronteiras nacionais e culturais.

Assim, o objetivo da gestão de diversidade é a criação de locais de trabalho inclusivos, onde todos os trabalhadores podem participar e ter voz no processo de decisão (Fujimoto e Härtel, 2017, como citado em Le et al., 2021). Deste modo, a melhor forma para gerir a diversidade nas organizações é garantir a criação de um clima de inclusão, uma vez que a inclusão dos trabalhadores influencia comportamentos e atitudes dos mesmos, como o seu “*sense of identity*” e interações sociais positivas no trabalho, assim como percepções de justiça positivas e bem-estar (Le et al., 2021, p.3). Deste modo, torna-se bastante importante fomentar a inclusão para potenciar os seus benefícios e evitar os efeitos prejudiciais, como a discriminação e os conflitos.

1.1. Clima de Inclusão

O clima organizacional é alvo de investigação há vários anos e tem evoluído, diversificando o seu foco ao longo do tempo. Segundo Schneider et al. (2017), existiram 4 períodos distintos na investigação acerca do clima organizacional: a pesquisa inicial (anos anteriores a 1971), surgiu o início da conceptualização e medição do clima organizacional numa perspetiva psicológica; o segundo período (1971 a 1985) focou-se na construção do conceito de clima organizacional a partir de novas perspetivas e na criação de medidas de clima válidas, sendo que também se iniciaram as primeiras pesquisas sobre climas específicos; no terceiro período (1986 a 1999) existiu um aumento da pesquisa sobre climas específicos e na relação do clima com outras variáveis, por exemplo, a liderança; por último (2000-2014), a pesquisa acerca do clima avançou por estudos multinível e na investigação acerca do clima das organizações. Deste modo, conclui-se que nos últimos anos, a pesquisa acerca do clima já se expandiu e cada um dos tipos de clima foi analisado de forma separada do conceito inicial de clima organizacional (D'Amato, 2023), como é o caso do clima de diversidade ou de inclusão, em vez de se focarem no clima organizacional em geral, dado que o conceito é mais bem conceptualizado em dimensões específicas ou mais relevante para as práticas organizacionais (Barends et al., 2022).

A investigação acerca do clima organizacional também se debruçou acerca da sua relação com os resultados organizacionais, sendo que as percepções de clima são consideradas determinantes do comportamento dos indivíduos nas organizações, funcionando como mediadoras da relação entre o ambiente de trabalho e as respostas dos indivíduos, isto é, os indivíduos não respondem diretamente às características do ambiente de trabalho, mas sim à forma como o interpretam (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick,

1970, como citado em Carr et al., 2003). A relação entre o clima organizacional e os resultados organizacionais é exemplificada pelo *Model of Molar Climate* apresentado por Kopelman e pelos colegas (1990) (como citado em Carr et al., 2003), no qual se explica de que forma o clima pode afetar os resultados organizacionais através dos estados cognitivos e afetivos dos indivíduos. Segundo este modelo conceptual, o clima afetivo, cognitivo e instrumental influencia a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional que, por sua vez, afetam o desempenho no trabalho, o bem-estar psicológico e os comportamentos de afastamento do trabalho. Deste modo, conclui-se que o clima acaba por ser preditor dos resultados organizacionais através da mediação dos estados cognitivos e afetivos, logo acaba por ser uma variável organizacional determinante. Como tal, tornou-se fulcral investigar o clima, expandindo e focando o estudo em tipos de clima específicos, como é o caso do clima de diversidade e de inclusão.

Considerando a literatura existente, o clima organizacional é designado como percepções partilhadas de políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais como informais (Reichers & Schneider, 1990, como citado em Carr et al., 2003). Já segundo Barends et al. (2022), o clima organizacional compreende as “percepções dos trabalhadores relativas a aspetos observáveis do ambiente de trabalho relativos a um problema específico do negócio ou a um objetivo organizacional. Apesar de existirem várias definições de clima organizacional, todas elas convergem para dois elementos: as percepções partilhadas dos trabalhadores e os aspetos observáveis do ambiente de trabalho (Barends et al, 2022).

O clima de diversidade é definido como “a consciência partilhada dos trabalhadores sobre o sistema de gestão de diversidade” (Li et al., 2019), isto é, a percepção dos trabalhadores e a interpretação do nível a que a organização valoriza a diversidade. Esta definição converge com a definição de Mor Barak (2017) que se foca na representatividade de grupos diversos e na aplicação de práticas equitativas independentemente das características individuais. As dimensões de inclusão e justiça do clima de diversidade são bastante relevantes, porque captam duas reações distintas dos trabalhadores à gestão da diversidade na organização (Li et. al, 2019).

A investigação acerca do clima de diversidade expandiu-se com a criação do Modelo Interacional de Diversidade Cultural (IMCD) desenvolvido por Cox (1994) (como citado em Holmes et al., 2021) que defendia que as práticas de Recursos Humanos promotoras da integração social e justiça originavam um clima de diversidade positivo que, por sua instância, influenciava resultados afetivos e de desempenho (Holmes et al., 2021). Os resultados afetivos referiam-se ao modo como o trabalhador se sentia em relação ao trabalho e à organização (satisfação, compromisso, etc.) e os resultados objetivos referiam-se ao desempenho individual de cada indivíduo na organização (desempenho,

comportamentos de cidadania organizacional, etc.) (Hicks-Clarke & Iles, 2000). Estes resultados têm impacto nas atitudes dos trabalhadores como o *turnover* ou o *disengagement*. A origem deste modelo remonta à teoria da identidade social, sendo que esta afirma que os indivíduos se classificam a si próprios em relação aos grupos sociais com que mais se identificam, criando um *in-group* e *out-group*. Esta classificação tem implicações, dado que existirá uma preferência em promover os interesses do seu *in-group* em detrimento do *out-group* (Tajfel & Turner, 1986, como citado em Holmes et al., 2021). Como tal, a integração social nas organizações acaba por desempenhar um papel crucial neste modelo, evitando a formação de 2 grupos distintos: o *in-group* e *out-group*. No entanto, este modelo acabou por ser alvo de críticas, uma vez que analisa os conceitos de diversidade e inclusão em conjunto, sendo que estes são diferenciados na literatura. Deste modo, enfatizou-se a necessidade de analisar os resultados organizacionais influenciados pela diversidade e pela inclusão de forma independente. Posteriormente, com o avanço da literatura, desenvolveu-se ainda o modelo de clima positivo para a diversidade (PCFD) (Hicks-Clarke & Iles, 2000). Segundo a investigação anterior, este modelo considera que os fatores mais relevantes para a criação de um clima positivo de diversidade são as características individuais (por exemplo, o género), elementos do clima (como as políticas organizacionais) e os resultados organizacionais (como a eficiência organizacional, produtividade, entre outros). Este defende que o clima de diversidade, composto pelas políticas de apoio à diversidade e políticas equitativas, irá afetar resultados individuais como o compromisso, a carreira individual e as percepções e comportamentos organizacionais que, por sua vez, influenciam o comportamento no trabalho e, consequentemente, o desempenho. No modelo, consideram-se ainda variáveis moderadoras desta relação como o género, idade, etnia, estado civil (Hicks-Clarke & Iles, 2000).

Considerando os modelos anteriores é possível constatar que o clima de diversidade afeta resultados organizacionais importantes em todos eles, quer direta ou indiretamente. Deste modo, de forma transversal, o clima de diversidade é uma variável importante a analisar devido ao seu impacto em resultados dos trabalhadores a nível de atitudes e comportamentos, provocando um elevado compromisso organizacional, melhor desempenho individual, menos intenções de turnover, entre outros (Li et al., 2019). Como comprovado pelos modelos descritos acima, todas estas variáveis individuais acabam por impactar os resultados organizacionais, logo torna-se importante garantir um clima de diversidade positivo nas organizações.

Na literatura, ainda não se definiu uma separação clara universalmente aceite entre os conceitos de clima de diversidade e clima de inclusão, porque apesar de serem definidos

de forma distinta, aparecem muitas vezes relacionados. Existem alguns estudos que os tratam como conceitos interdependentes, visto que consideram o clima de inclusão como uma dimensão do clima de diversidade bastante importante, mas que ainda recebeu pouca atenção por parte da literatura (Li et al., 2019). Além disso, o próprio conceito de gestão da diversidade enfatiza a criação de práticas e políticas que promovam a criação de um clima de inclusão (Mor Barak, 2017), relacionando os dois conceitos. Por outro lado, existem outros estudos que tratam os dois conceitos como independentes, como é o caso de Roberson (2006) que considera que estes têm abordagens diferentes, porque a inclusão se foca na participação e contribuição total de todos os trabalhadores na organização e a diversidade se foca na valorização das diferenças entre indivíduos. A principal diferença entre os dois conceitos deve-se ao facto de a definição de clima de inclusão se focar essencialmente nos conceitos de pertença e singularidade e nas percepções de inclusão a nível de grupo e de equipa em detrimento do nível organizacional, comparativamente ao clima de diversidade (Park et al., 2022). Segundo Nishii (2012), a principal diferença é que o clima de diversidade tem como objetivo garantir um tratamento justo para todos os indivíduos sem discriminação, enquanto o clima de inclusão tem uma definição mais abrangente, com o objetivo de assegurar uma integração de todos os trabalhadores e das suas várias capacidades e contributos. Deste modo, o clima de inclusão acaba por permitir que os trabalhadores utilizem todo o seu potencial total e participem ativamente nas organizações (Holmes et al., 2021). Ainda considerando estas diferenças, Holmes et al. (2021) realizou uma meta-análise acerca do clima de diversidade e da sua relação com os resultados organizacionais (satisfação no trabalho, compromisso organizacional, *engagement*, despedimentos e resultados de desempenho), onde se constatou que o clima de diversidade tem uma relação mais forte com os resultados organizacionais quando medido como clima de inclusão. A explicação para este resultado poderá ter origem no facto de que as medidas de clima de inclusão captam melhor as percepções de integração das características e diferenças dos trabalhadores face às medidas de clima de diversidade (Holmes et al., 2021), considerando as diferenças entre os conceitos já mencionadas anteriormente.

Neste estudo, o principal foco é o clima de inclusão, considerando os potenciais efeitos benéficos que este poderá gerar para as organizações. Neste caso, a abordagem utilizada trata o clima de inclusão como um conceito independente do clima de diversidade. O clima de inclusão ainda não foi muito investigado de forma individual, tal como mencionado anteriormente, visto que este tem sido estudado sobretudo na ótica da criação de sinergias dos vários elementos de diversidade nas organizações (Harrison et al., 2018). No entanto, a investigação acerca deste conceito pretende fornecer bases teóricas para

ajudar os investigadores e os gestores a criar climas de inclusão nas organizações (Harrison et al., 2018). Além disso, outro dos focos na investigação acerca do clima de inclusão é o estudo das suas dimensões, já mencionadas anteriormente, como é o caso do envolvimento no grupo, na influência na tomada de decisão e o acesso a informação e recursos (Cunningham, 2023). Adicionalmente, existe ainda alguma investigação feita acerca das escalas de medição de clima de inclusão (por exemplo, Park et. al, 2021), acerca da sua relação com outras variáveis, como a justiça organizacional (como o artigo de Le et al., 2021) ou a liderança inclusiva (por exemplo, Mor Barak, 2017) e acerca dos seus antecedentes e consequências (por exemplo, Li et al., 2019). A investigação também se tem focado no impacto do clima de inclusão no desempenho dos trabalhadores e no seu bem-estar (como o estudo de Nishii, 2012), dado que estas variáveis são cruciais para qualquer organização. No entanto, o estudo acerca do conceito de clima de inclusão continua em desenvolvimento, uma vez que existem muitos estudos que são focados em grupos e contextos específicos (Cunningham, 2023). Assim, a investigação acerca do clima de inclusão como conceito individual ainda não foi muito aprofundada, sendo este um dos principais objetivos deste estudo.

O conceito de clima de inclusão foi introduzido por Nishii (2012, p.1754): “involves eliminating relational sources of bias by ensuring that identity group status is unrelated to access to resources, creating expectations and opportunities for heterogeneous individuals to establish personalized cross-cutting ties, and integrating ideas across boundaries in joint problem solving.”. De acordo com Nishii (2012), este é constituído por três dimensões: criação de práticas de emprego equitativas – refere-se à percepção de justiça nos processos organizacionais e práticas de Recursos Humanos para todos os membros da organização e na criação de um ambiente seguro, onde todos têm voz; Integração de diferenças – refere-se ao nível no qual os trabalhadores podem ser eles próprios sem a necessidade de se comportarem como os membros dos grupos maioritários; Inclusão no processo de decisão – refere-se ao nível no qual os *inputs* de trabalhadores diversos são considerados no processo de tomada de decisão, ainda que sejam disruptivos. Estas dimensões enfatizam o facto que o clima de inclusão pressupõe a existência de justiça, sentimento de pertença e de singularidade na organização sobretudo a nível de grupo e de equipa. Na literatura mais recente, surgiram outras definições para o clima de inclusão, como por exemplo: “shared employee perceptions of the extent to which organizational policies and practices encourage and reward acceptance of demographically diverse employees by (a) recognizing their unique attributes; (b) providing them with a sense of belonging, and (c) encouraging their involvement in organizational communication, decision-making processes, and informal interactions” (Mor Barak, 2017, p. 491); ou ainda a definição de Li

et al. (2019, p. 356):“the extent to which employees collectively perceive that the organization values differences, gives employees from all identity groups equal access to organizational resources, and creates opportunities to establish networks within a diverse workforce”. Neste estudo, será considerada a definição de Mor Barak (2017), apresentada acima, dado que se baseia nas definições de vários autores.

O clima de inclusão pode ser explicitado por algumas teorias. Neste caso, a teoria da identidade social é uma delas, visto que defende que se os indivíduos se sentirem parte do mesmo grupo, sentem mais semelhanças entre eles. Deste modo, pela mesma lógica, se existir clima de inclusão, os membros sentem-se incluídos na organização e irão sentir-se como parte do mesmo grupo, logo, consequentemente, a organização torna-se o seu *in-group* (Mor Barak et al., 2016). Por outro lado, a teoria da interseccionalidade defende que os indivíduos se identificam com múltiplos grupos para criar um sentido mais autêntico de si próprios, logo conseguem criar várias associações de grupo com base em características diferentes, identificando-se com mais do que um grupo na organização (Mor Barak et al., 2016). Por último, o *Group-Value Model* defende que as pessoas têm uma grande necessidade de pertença e socialização, por isso o sentimento de associação a um grupo é essencial para que se sintam valorizadas e bem tratadas nos grupos (Le et. al, 2021). Todas estas teorias acabam por servir de base ao conceito de clima de inclusão e explicar os seus efeitos.

Para criar um local de trabalho inclusivo, Mor Barak (2017) propõe 4 fases distintas. Numa primeira instância, é necessário avaliar o clima de diversidade e de inclusão na organização para que, de seguida, seja definido um plano de ação estratégico alinhado com a missão e objetivos da organização. Após esta etapa, é necessário implementar as ações e correções que evitem os conflitos e, por último, recolher o feedback das equipas, dos departamentos e dos indivíduos acerca das iniciativas implementadas. Este processo é um ciclo, portanto, após este último passo, é necessário voltar a avaliar o clima de diversidade e de inclusão e assim sucessivamente. Neste sentido, o desenvolvimento de práticas de Recursos Humanos que evitem a discriminação e enviesamento, mas também aumentem o sentimento de inclusão, são cruciais para a criação de um clima de inclusão, porque demonstram como a organização valoriza a diversidade e a inclusão. Segundo Li et. al (2019), os programas *identity-conscious* são um pré-requisito para a existência de um clima de inclusão e apresentam uma relação positiva com o mesmo. Estes programas têm como objetivo incluir as diferentes características dos trabalhadores e mostrar que a diversidade de conhecimento e perspetivas gera mudança e aprendizagem, sendo que se foca em afirmar a identidade social de todos os trabalhadores. Alguns exemplos destas práticas são os sistemas formais de monitorização de padrões de raça e de sexo nas

contratações, nas promoções e nas demissões. Além deste tipo de programas, também existem os programas *identitity-blind* que também acabam por ser importantes pela sua relação positiva com os anteriores. O seu principal objetivo é remover os estereótipos, preconceitos e barreiras que bloqueiam o progresso dos trabalhadores pertencentes a minorias, valorizando sobretudo o mérito e proporcionando oportunidade iguais a todos os trabalhadores (Li et al., 2019).

A criação de um clima de inclusão nas organizações origina vários benefícios, tal como demonstrado em alguns estudos. Nishii (2012) introduziu o construto de clima de inclusão e realizou um estudo com dados de trabalhadores de 100 unidades de uma organização, em que analisou os benefícios do clima de inclusão em grupos diversos a nível de género. Os resultados deste estudo acabaram por demonstrar que quando existe um clima de inclusão elevado em grupos diversos, existe menor conflito de tarefas e de relação nos grupos. Desta forma, este estudo acaba por demonstrar a importância de criar um clima de inclusão como forma de evitar os conflitos em grupos diversos. Ainda a respeito das consequências do clima de inclusão, Mor Barak et al. (2016) realizaram uma revisão do estado da arte que concluiu que se os indivíduos se sentirem incluídos e como parte do mesmo grupo, terão interesses partilhados entre si, logo existirão menos barreiras entre eles, levando a maior facilidade de interação (Mor Barak et al., 2016). Por outro lado, se não existir clima de inclusão, surgirão efeitos prejudiciais, porque aumenta a existência de barreiras entre os membros, gerando sentimentos de desconfiança, falhas de comunicação que provocam o aumento de conflitos, do *turnover* e do *disengagement* (Mor Barak, 2016). Para além disso, segundo um estudo de Li et al (2019) com uma amostra 3229 trabalhadores de 100 organizações, conclui-se que o clima de inclusão está positivamente relacionado com o cumprimento da promessa de diversidade que, por sua vez, está positivamente relacionada com o compromisso afetivo. O compromisso afetivo acaba por ser uma variável bastante importante, uma vez que além de trazer benefícios para a própria organização (como a melhoria do desempenho), também origina benefícios para os trabalhadores, como por exemplo, menores níveis de stress e menor conflito entre o trabalho e a família, entre outros. Ainda segundo o estudo de Li et al. (2019), conclui-se que se existir clima de inclusão nas organizações, todos os membros, quer pertençam a minorias ou não, se sentem incluídos e respeitados, enfatizando a ideia de que todos são valorizados. Desta forma, a valorização dos diferentes conhecimentos e contributos leva a que a diversidade e a diferença sejam vistas como uma vantagem competitiva, gerando efeitos positivos. Além disso, o compromisso com a diversidade através de atitudes inclusivas do topo da organização, acaba por tornar a inclusão mais valorizada por todos e mais genuína (Li et. al., 2019). Num estudo mais recente, realizado por Grouille et al.,

2024)., na revisão de literatura, constata-se, com base noutros estudos, que o clima de inclusão fomenta os comportamentos de cidadania organizacional, a cocriação, a satisfação e bem-estar no trabalho e o compromisso e, por outro lado, diminui os conflitos interpessoais.

Em suma, conclui-se que o clima de inclusão poderá relacionar-se com outras variáveis organizacionais, como é o caso do bem-estar dos trabalhadores. Embora já existam alguns estudos acerca do clima de inclusão, grande parte deles foca-se em contextos específicos, como o americano, logo torna-se relevante investir no seu o estudo enquanto conceito individual noutros contextos e, além disso, analisar a sua relação com outras variáveis, como o bem-estar.

1.1.1. Relação entre Clima de Inclusão e Bem-Estar

A criação de um clima de inclusão nas organizações poderá afetar as emoções positivas e negativas dos indivíduos, tal como mencionado anteriormente, logo o bem-estar poderá ser um dos seus benefícios. Como tal, torna-se relevante analisar qual será a relação entre estas duas variáveis e que outras variáveis poderão interferir nesta relação, quer seja de forma direta ou indireta, de forma a potenciar o bem-estar nas organizações. Assim, este estudo irá focar o bem-estar, nomeadamente o bem-estar afetivo.

O bem-estar refere-se, de forma ampla, à “avaliação das pessoas acerca das suas vidas e ao seu ótimo funcionamento psicológico e experiência” (Sonnetag, 2015). Existem duas perspetivas acerca do conceito de bem-estar: a abordagem hedónica e a abordagem eudaimónica. Na abordagem hedónica, considera-se o bem-estar como subjetivo e foca-se no prazer e felicidade, sendo que os seus componentes essenciais são a predominância de emoções positivas, baixos níveis de emoções negativas e elevados níveis de satisfação (Sonnetag, 2015). Por outro lado, na abordagem eudaimónica, o bem-estar é percecionado como crescimento pessoal, autorrealização, autenticidade, expressão pessoal e a busca pelo sentido da vida (Sonnetag, 2015). Neste sentido, a abordagem hedónica foca-se mais numa perspetiva de curto prazo e a abordagem eudaimónica foca-se na perspetiva de longo prazo.

Em contexto de trabalho, o bem-estar considera aspectos de ambas as perspetivas, hedónica e eudaimónica, no entanto é dado um maior foco à perspetiva hedónica, focando-se no bem-estar afetivo e psicológico (Sonnetag, 2015). Neste estudo, o foco será o conceito de bem-estar afetivo, uma componente do bem-estar psicológico, que é definido como um conceito multidimensional que reflete a experiência frequente de emoções

positivas e a experiência pouco frequente de emoções negativas (Diener & Larsen, 1993, como citado em Daniels, 2000). Com base na literatura, o bem-estar afetivo baseia-se no modelo do afeto (Russel, 1980, como citado em Sonnetag, 2015) em que as experiências afetivas são classificadas em dois eixos, o prazer (valência afetiva) e a ativação (excitação). Segundo o modelo de Warr (1990) (como citado em Daniels, 2000), o bem-estar afetivo varia entre dois eixos: ansiedade-contentamento e depressão-entusiasmo. Relacionando estes eixos com as emoções positivas e negativas, considera-se que emoções negativas elevadas são representadas por ansiedade e hostilidade e emoções negativas baixas são representadas por calma e relaxamento. Por outro lado, emoções positivas elevadas são representadas por um estado de prazer e ativação, enquanto emoções positivas baixas são representadas por desagrado e pouco entusiasmo (Watson & Tellengen, como citado em Daniels, 2000). Além disso, a pesquisa acerca do bem-estar afetivo também se focou em prever sintomas da falta de bem-estar, como é o caso do *burnout* que descreve a exaustão emocional, o cinismo e a baixa realização pessoal (Sonnetag, 2015).

O conceito de bem-estar é dinâmico e, como tal, não é estável, ou seja, pode sofrer flutuações em curtos períodos ou mudanças durante períodos mais longos, sendo que este também pode sofrer alterações entre indivíduos. No trabalho, estas flutuações e mudanças podem estar relacionadas com as experiências e comportamentos dos indivíduos, nomeadamente os stressores e recursos do trabalho, fatores interpessoais, recursos pessoais e a interface casa-trabalho (Sonnetag, 2015). No que respeita ao desempenho, esta também acaba por ser influenciada pelo bem-estar, dado que este provoca mudanças no desempenho das tarefas e nas tarefas extra-papel que, por sua vez, irão surtir efeito no desempenho (Sonnetag, 2015).

De acordo com o estudo realizado por Le et al. (2018), cujo objetivo era analisar a relação entre a inclusão organizacional e o bem-estar afetivo, conclui-se, com base no *Group-Value Model*, que as percepções dos trabalhadores de se sentirem incluídos e bem tratados na organização, com respeito e dignidade, pelos restantes membros do grupo e pelos grupos de autoridade, influenciam positivamente o seu bem-estar afetivo. Deste modo, como o bem-estar afetivo se caracteriza pela experiência frequente de emoções positivas e pouco frequente de emoções negativas, conclui-se:

Hipótese 1a (H1a): O clima de inclusão relaciona-se positivamente com a experiência de emoções positivas.

Hipótese 1b (H1b): O clima de inclusão relaciona-se negativamente com a experiência de emoções negativas.

1.2. O Papel Mediador da Variável Percepção de Justiça

A percepção de justiça nas organizações poderá contribuir para o aumento do bem-estar afetivo dos trabalhadores, dado que se o grupo sentir que as políticas e práticas organizacionais são positivas e justas para todos, é provável que percepcionem as suas condições e situações de trabalho como favoráveis, logo levará a uma sensação de pertença, ligação e conforto na organização. Estes sentimentos irão promover o bem-estar afetivo dos indivíduos (Martin & Bennett's, 1996, como citado em Le et al., 2018). Por outro lado, o clima de inclusão também poderá contribuir para o aumento das percepções de justiça nas organizações através das suas dimensões já mencionadas anteriormente (criação de práticas de emprego equitativas, integração de diferenças e inclusão na tomada de decisão). Deste modo, torna-se relevante analisar qual é o papel da percepção de justiça na relação entre o clima de inclusão e bem-estar, sendo que existe a possibilidade da existência de um efeito mediador total ou parcial.

De acordo com a literatura, as percepções de justiça dividem-se em três tipos: a justiça procedural que se refere à justiça percecionada acerca do desenho dos processos, políticas e práticas de tomada de decisão e de recursos humanos; a justiça distributiva que se refere à justiça percecionada acerca da relação entre os resultados dos trabalhadores e as suas contribuições do trabalho; e a justiça interacional que se refere à percepção de justiça acerca da qualidade das relações dos trabalhadores com os seus superiores hierárquicos (Le et al., 2021). Segundo outra abordagem apresentada por Le et. al (2021), as percepções de justiça nas organizações podem dividir-se em percepções acerca dos processos organizacionais (justiça procedural) e acerca dos resultados (justiça distributiva).

O conceito de inclusão contribui para a existência de justiça, dado que, de acordo com a literatura existente, se os indivíduos se sentem incluídos em atividades do local de trabalho, é mais provável que percepcionem a justiça (Findler et. al, 2007). Este fenómeno poderá ser explicado com base na perspetiva do *Group-Value Model*, dado que as práticas organizacionais que contribuem para a inclusão, levam a que os indivíduos se sintam respeitados, valorizados e bem tratados nas organizações, o que por sua vez leva a que eles percepcionem as práticas de inclusão como mais justas e favoráveis (Le et al., 2018). Aplicando a teoria do *Group-Value Model* ao *Workplace Justice Phenoma* (Tyler, 1989, como citado em Le et al., 2018), conclui-se que a inclusão num grupo molda as percepções de justiça, porque os procedimentos justos são percecionados como mensagens de inclusão e, por outro lado, os procedimentos injustos são percecionados como exclusão e

rejeição do grupo. Assim, a inclusão num grupo poderá contribuir para aumentar a probabilidade com que os trabalhadores percepcionem a justiça.

Do mesmo modo, o conceito de clima de inclusão pressupõe que exista uma distribuição equitativa dos recursos entre os vários grupos de uma organização, logo contribui para a existência de justiça. As dimensões do clima de inclusão, mencionadas anteriormente, demonstram relação com a percepção de justiça. Numa primeira instância, a criação de práticas de emprego equitativas contribui para a existência de justiça procedural e distributiva, porque se foca sobretudo nas práticas de recursos humanos e processos organizacionais equitativos para todos. Já a participação no processo de decisão remete para a justiça procedural, visto que inclui a voz dos trabalhadores no processo de tomada de decisão. Por outro lado, a integração de diferenças remete-nos para a justiça interacional, na medida em que pressupõe um tratamento justo para todos. No entanto, no contexto de justiça organizacional, as dimensões procedural e distributiva assumem um papel mais relevante. Este estudo irá focar a justiça organizacional como uma variável composta, ou seja, a justiça não será diferenciada individualmente nos vários tipos de justiça mencionados anteriormente. De acordo com estas conclusões, propõe-se:

Hipótese 2 (H2): O clima de inclusão relaciona-se positivamente com a percepção de justiça.

De acordo com a literatura, a percepção de justiça poderá contribuir para o aumento do bem-estar afetivo nas organizações. O estudo de Le et al. (2018) que analisou a relação entre a inclusão e o bem-estar afetivo, mediada pelas percepções de justiça, demonstrou que as percepções de justiça distributiva e procedural transmitem a influência da inclusão organizacional para o bem-estar afetivo. Deste modo, é relevante analisar se as percepções de justiça poderão ser o mecanismo que explica a relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo. Com base no *Group-Value Model*, se existir um tratamento justo para todos os trabalhadores, gera sentimento de respeito no grupo, motivado pela inclusão no mesmo, levando a comportamento e atitudes orientadas para o grupo, logo irá refletir-se em estados psicológicos positivos, ou seja, satisfação no trabalho e bem-estar afetivo (Le et. al, 2018). Estas conclusões sugerem que a percepção de justiça poderá influenciar a relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo.

De acordo com a literatura, a justiça procedural e distributiva poderá originar satisfação no trabalho, logo poderá levar a resultados nas atitudes positivas dos trabalhadores (como por exemplo, o compromisso com o trabalho e com a organização) (Martin & Bennett, como citado em Le et. al, 2018). No que respeita à justiça procedural, se a percepção de justiça acerca das políticas e práticas da organização for positiva, os trabalhadores experienciam um menor nível de stress, logo impactará positivamente o

bem-estar afetivo que se caracteriza pela experiência pouco frequente de emoções negativas. Por outro lado, quando se perceciona falta de justiça procedural, os trabalhadores reportam mais sintomas depressivos, refletindo menor bem-estar (Le et. al, 2018), dado que existe uma maior frequência de emoções negativas. Relativamente à justiça distributiva, as últimas conclusões da literatura indicaram que indivíduos com baixos níveis de justiça distributiva, reportam menores níveis de bem-estar (Le et. al, 2018). Esta conclusão poderá ser comprovada pela teoria da equidade, em que os trabalhadores se sentem insatisfeitos se percepcionarem que os seus resultados são menores que a sua expectativa ou que as suas recompensas são inferiores às dos seus pares (Adams, 1965 e Greenberg, 1990, como citado em Le et al., 2018). Esta percepção de injustiça distributiva poderá causar stress e frustração nos trabalhadores, gerando emoções negativas e, consequentemente, menor bem-estar afetivo.

Considerando as relações explicitadas anteriormente, tanto o clima de inclusão, como a percepção de justiça poderão contribuir para o bem-estar afetivo. Deste modo, a percepção de justiça poderá ser o mecanismo que explica a relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo, sugerindo um papel mediador. Assim, surge a terceira hipótese:

Hipótese 3a (H3a): A percepção de justiça tem um papel mediador na relação entre o clima de inclusão e a experiência de emoções positivas.

Hipótese 3b (H3b): A percepção de justiça tem um papel mediador na relação entre o clima de inclusão e a experiência de emoções negativas.

1.3. O Papel Moderador da Variável Sexo

O conceito de clima de inclusão pressupõe a valorização das diferenças dos indivíduos e os sentimentos de pertença e singularidade, tal como mencionado anteriormente, logo implica a inclusão tanto dos homens, como das mulheres nas organizações. Assim, torna-se importante compreendermos qual o papel desempenhado pelo sexo dos indivíduos na relação entre o clima de inclusão e bem-estar.

Considerando as dificuldades que as mulheres enfrentam, as práticas de gestão de diversidade são percecionadas de modo mais favorável pelas mulheres face aos homens, gerando sentimentos mais positivos, dado que este grupo acaba por ser maior alvo destas práticas, de modo a fomentar a inclusão através da redução das desigualdades. Este facto é demonstrado no estudo de Mousa (2021) direcionado a mulheres no meio académico, visto que as práticas de gestão de diversidade implementadas geraram percepções mais favoráveis por parte das mulheres face aos homens. Os resultados indicaram que as mulheres do meio académico percecionaram, apreciaram e respeitaram mais as políticas de diversidade das suas universidades do que os seus colegas do sexo masculino. Esta

conclusão poderá ser originada pelos obstáculos que as mulheres enfrentam na carreira e pela menor representatividade nas organizações, logo estas práticas acabam por contribuir para corrigir a sua situação e facilitar a criação de oportunidades neste sentido, sendo mais valorizadas e respeitadas (Mousa, 2021). No entanto, para criar um clima de inclusão positivo para todos os trabalhadores é necessário não só estabelecer práticas direcionadas às minorias, como é o caso das mulheres, mas também outro tipo de práticas direcionadas a todos os trabalhadores, caso contrário poderá gerar sentimento de retaliação e ressentimento por parte dos restantes membros do grupo, levando a um maior preconceito e acentuando os estereótipos (Nishii, 2012). Além disso, segundo os argumentos de Kim (2022) para fundamentar uma das hipóteses do seu estudo, a informação organizacional acerca de diversidade e inclusão a nível de género é mais saliente para as mulheres, visto que são menos representadas e menos bem tratadas nas organizações, comparativamente aos homens. Por consequência, os esforços das organizações em apoiar e incluir as mulheres, acabam por ser mais importantes para as mulheres e afetam, de forma mais forte, o seu estado motivacional e emocional no trabalho.

Com base nas conclusões anteriores, conclui-se que as práticas para reforçar a igualdade nas organizações são mais valorizadas pelas mulheres. Deste modo, constata-se que o sexo poderá ser uma característica sociodemográfica que atua como moderadora da relação entre as variáveis clima de inclusão e bem-estar. Como tal, surge a quarta hipótese:

Hipótese 4a (H4a): O sexo tem um papel moderador na relação entre o clima de inclusão e a experiência de emoções positivas, de modo que essa relação seja mais forte para as mulheres.

Hipótese 4b (H4b): O sexo tem um papel moderador na relação entre o clima de inclusão e a experiência de emoções negativas, de modo que essa relação seja mais forte para as mulheres.

1.4. Modelo de Investigação

Em suma, a Figura 1.1. ilustra o modelo de investigação que explica a relação entre a variável clima de inclusão e o bem-estar afetivo, com as respetivas variáveis mediadora e moderadora, percepção de justiça e sexo, respetivamente. O modelo de investigação tem como base as seguintes hipóteses, já explicitadas anteriormente:

H1a: O clima de inclusão relaciona-se positivamente com a experiência de emoções positivas.

H1b: O clima de inclusão relaciona-se negativamente com a experiência de emoções negativas.

H2: O clima de inclusão relaciona-se positivamente com a percepção de justiça.

H3a: A percepção de justiça tem um papel mediador na relação entre o clima de inclusão e a experiência de emoções positivas.

H3b: A percepção de justiça tem um papel mediador na relação entre o clima de inclusão e a experiência de emoções negativas.

H4a: O sexo tem um papel moderador na relação entre o clima de inclusão e a experiência de emoções positivas, de modo que essa relação seja mais forte para as mulheres.

H4b: O sexo tem um papel moderador na relação entre o clima de inclusão e a experiência de emoções negativas, de modo que essa relação seja mais forte para as mulheres.

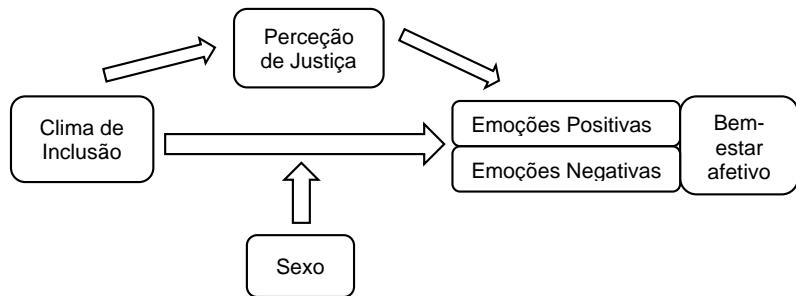


Figura 1.1. - Modelo de Investigação

II. Método

2.1. Procedimento

Este estudo foi realizado através da aplicação de um questionário *online* com recurso à plataforma *Qualtrics*. O questionário que serviu de base ao estudo iniciou com um consentimento informado (Anexo A) para garantir o anonimato e confidencialidade das respostas e a sua utilização exclusiva no âmbito deste estudo. De seguida, continha três escalas já validadas previamente noutros estudos para medir cada uma das variáveis em estudo (Anexos B, C e D). Para aplicação destas escalas, foi necessário proceder à tradução das mesmas para a língua portuguesa ou ainda recorrer a outros estudos que também usaram as mesmas escalas traduzidas, dado que o questionário foi aplicado em português. Por último, o questionário continha ainda um conjunto de questões sociodemográficas e profissionais (Anexo E) para caracterizar a amostra do estudo, assim como algumas questões relativas à diversidade na sua organização (Anexo F).

O critério de seleção dos participantes do estudo era que trabalhassem atualmente ou tivessem trabalhado durante, pelo menos, três meses na mesma organização. Como tal, a divulgação do questionário foi feita através de plataformas *online* como o *Linkedin*, *Whatsapp* e *Facebook* para garantir que se alcançava o maior público possível. Considerando que a partilha do questionário foi realizada através de contactos mais acessíveis, classifica-se a amostra como não probabilística por conveniência.

A divulgação do questionário foi realizada durante o mês de julho, recolhendo 288 respostas na totalidade. No entanto, face à existência de respostas incompletas, 77 participantes foram excluídos da análise. Assim, consideraram-se 211 participantes com respostas válidas.

2.2. Participantes

Através do questionário, foram recolhidas 211 respostas no total, no entanto nem todos os participantes responderam às perguntas acerca das características sociodemográficas e profissionais, sendo que não eram de resposta obrigatória. Assim, o número de participantes varia ligeiramente de acordo com a variável a considerar, sendo que é cerca de 200 em todas as variáveis sociodemográficas e profissionais, à exceção da religião.

Na Tabela 2.1., apresenta-se uma síntese das características sociodemográficas e profissionais dos participantes. Para uma visualização mais detalhada da caracterização dos participantes do estudo, consultar os Anexo G e H.

Tabela 2.1. - Resumo das Características Sociodemográficas e Profissionais dos Participantes

Resumo Características Sociodemográficas e Profissionais	Participantes	%
Sexo Feminino	134	66,3%
Faixa Etária - 20 a 24 anos	89	44,1%
Faixa Etária - 25 a 29 anos	43	21,3%
Educação - Licenciatura	103	51,0%
Educação - Mestrado	84	41,6%
Nacionalidade - Portuguesa	199	98,50%
Religião - Católica	59	68,60%
Sem Incapacidade	198	98,50%
Experiência de Trabalho - Menos de 1 ano	52	25,7%
Experiência de Trabalho - 1 a 5 anos	76	37,6%
Antiguidade na Empresa - Menos de 1 ano	90	44,8%
Antiguidade na Empresa - 1 a 5 anos	64	31,8%
Sem Cargo de Chefia	163	82%
Setor da Empresa - Terciário	176	87,10%
Dimensão da Empresa - Mais de 250 trabalhadores	133	65,80%
Área Geográfica - Área Metropolitana de Lisboa	161	80,10%

Fonte: Elaboração Própria com base na informação dos Anexos F e G

No que respeita às variáveis sociodemográficas (Anexo G), a maioria dos participantes é do sexo feminino (66,3%). Quanto à faixa etária, a maior parte dos participantes tem entre 20 e 24 anos (44,1%), seguido da faixa etária dos 25 a 29 anos (21,3%), ou seja, a maioria dos participantes situa-se entre os 20 e os 29 anos (65,4%). Relativamente ao nível de educação, os participantes com licenciatura representam mais de metade (51%), seguidos dos participantes com mestrado (41,6%), sendo estes os dois grupos com maior representatividade face à totalidade dos participantes. A nacionalidade dominante é a portuguesa, representando quase a totalidade dos participantes (98,5%). No que concerne à religião, a grande maioria dos participantes é católico (68,6%). Por último, os participantes que não possuem qualquer incapacidade representam quase a totalidade da amostra (98,5%).

No que respeita às variáveis profissionais (Anexo H), grande maioria dos participantes trabalha há 5 anos ou menos (63,3%), sendo que a maioria pertence ao grupo

que trabalha entre 1 e 5 anos (37,6), seguido do grupo que trabalha há menos de 1 ano (25,7%). Estes grupos coincidem com os grupos predominantes de antiguidade na empresa, dado que a maioria dos participantes se divide entre antiguidade na empresa inferior a 1 ano (44,8%) e entre 1 e 5 anos (31,8%). Relativamente ao exercício de cargos de chefia, grande parte dos participantes não os exerce (82%), o que poderá refletir a reduzida experiência profissional dos inquiridos e a sua antiguidade na empresa mencionada anteriormente. A maioria das empresas dos participantes pertencem ao setor terciário (87,1%) e são classificadas como grandes empresas (65,8%), isto é, têm mais de 250 trabalhadores. Por último, quanto à área geográfica, grande parte dos participantes trabalha na Área Metropolitana de Lisboa (80,1%).

2.3. Operacionalização das variáveis

Para recorrer à operacionalização e medição das variáveis, foram utilizadas três escalas referentes a cada uma das variáveis em estudo. Para garantir a fiabilidade das escalas, analisou-se a consistência interna das mesmas através do alfa de Cronbach (α). Segundo Field (2009), a escala é considerada fiável se o valor do alfa de Cronbach for igual ou superior a 0,7.

Clima de Inclusão: No que respeita à medição do clima de inclusão, foi utilizada a “Mor-Barak Inclusion-exclusion scale (MBIE)” (2005) (Anexo B) que foi desenvolvida com base numa medida de inclusão de Mor Barak & Cherin (1998, como citado em Mor Barak, 2017). Esta escala mede a que nível os indivíduos se sentem uma parte crítica dos processos da organização, incluindo três dimensões: o processo de tomada de decisão, redes de informação e nível de participação/envolvimento. Além disso, os itens da escala também se focam em vários níveis do sistema organizacional: relativos ao grupo de trabalho, à organização, ao supervisor, à gestão de topo e social/informal. Estes itens foram avaliados através de uma escala de resposta de 1 = “Discordo Totalmente” a 6 = “Concordo Totalmente”. Para garantir a aplicação do questionário em português, foi necessário realizar a tradução da escala para a língua portuguesa. Para medição do clima de inclusão, foi criada uma medida compósita de inclusão-exclusão com todos os 15 itens da escala, sendo que três dos 15 itens da escala tiveram de ser revertidos para a criação da medida, visto que se encontravam na negativa. Nesta escala, a existência de pontuações mais elevadas, significa um maior nível de inclusão. Em termos de consistência interna, esta escala apresentou um alfa de Cronbach de 0,77, o que significa que é fiável.

Percepção de Justiça: A variável percepção de justiça foi medida através da escala de Justiça Organizacional de Niehoff e Moorman (1993) (como citado em Abril et al., 2020)

(Anexo C). Esta escala foi criada em inglês e inclui 20 itens medidos numa escala de Likert, de 1 = “Discordo Totalmente” a 7 = “Concordo Totalmente”, e encontra-se dividida em 2 dimensões: justiça distributiva que é composta por 5 itens e a justiça procedural que é composta por 6 itens relativos a processos formais e 9 itens relativos justiça interacional (Abril et al., 2020). No que respeita às dimensões, a justiça distributiva pretende avaliar a justiça em diferentes resultados do trabalho (salário, horário de trabalho, carga de trabalho e responsabilidades de trabalho) e a justiça procedural é avaliada através dos processos formais, isto é, o grau em que as decisões de trabalho incluem mecanismos que garantem a recolha de informação precisa e sem enviesamento e a voz dos trabalhadores e da justiça interacional, ou seja, a forma como os trabalhadores sentem que as suas necessidades são consideradas e têm explicações adequadas relativas às decisões de trabalho (Niehoff e Moorman, 1993). No entanto, neste estudo a escala foi utilizada como uma medida compósita, incluindo a totalidade dos 20 itens sem diferenciar as dimensões. Esta escala já foi traduzida e validada para Portugal (Abril et al., 2020), tendo demonstrando bons valores de consistência, logo foi considerada fiável. Deste modo, a tradução da escala original realizada por Abril et al. (2020) foi utilizada no presente estudo para medir a justiça organizacional. Neste estudo, a escala apresentou um alfa de *cronbach* de 0,957, revelando-se uma escala fiável.

Bem-estar afetivo: A variável de bem-estar afetivo foi medida com base na Job-related Affective Well-being Scale (JAWS), desenvolvida por Van Katwyk et al. (2000) (Anexo D), foi baseada no modelo de bem-estar afetivo desenvolvido por Warr (Makikangas et al., 2007). Esta escala mediu a frequência com que os indivíduos experienciam emoções negativas e positivas no trabalho, tornando-se uma ferramenta para percecionar níveis de bem-estar e de stress (Makikangas et al., 2007). Deste modo, a escala é constituída por 30 itens e os indivíduos devem indicar com que frequência experienciaram as respetivas emoções no trabalho nos últimos 30 dias, numa escala de resposta de 5 pontos de 1 = “Nunca” a 5 = “Sempre”. No presente estudo, para aplicação em português, foi utilizada a tradução da escala de Brenda Johnson e Mario Alfonso (Job-Related Affective Well-Being Scale JAWS, s.d.). Na aplicação do questionário, optou-se pela utilização da versão reduzida da escala JAWS com apenas 20 itens da escala original. A pontuação da escala pode ser efetuada de 3 formas diferentes (Spector, 2021), sendo que neste estudo se optou por utilizar a abordagem em que os itens são divididos em duas variáveis distintas: as emoções negativas e as emoções positivas. Considerando esta abordagem, a maior frequência da experiência de emoções positivas leva a maior bem-estar afetivo, enquanto a menor frequência da experiência de emoções negativas leva a menor bem-estar afetivo e vice-versa. A utilização desta escala deve-se ao facto de já ter sido utilizada em vários

contextos e adaptada para várias línguas, tendo revelado boas características psicométricas. Relativamente à consistência interna da escala, esta foi avaliada para as duas variáveis constituintes do bem-estar afetivo: a variável de emoções negativas, que compreende 10 itens da escala, apresentou um alfa de *cronbach* de 0,90, logo é considerada fiável; a variável de emoções positivas, composta pelos restantes 10 itens da escala, também mostrou fiabilidade, dado que obteve um alfa de *cronbach* de 0,931.

Características Sociodemográficas e Profissionais: No presente estudo, foram ainda colocadas algumas questões sociodemográficas e profissionais para caracterização dos participantes do estudo (Anexo E), nomeadamente, o sexo, a idade, educação, religião, incapacidade, experiência de trabalho, antiguidade na empresa, setor de atividade da empresa, dimensão da empresa e área geográfica de trabalho. A variável sociodemográfica sexo será também utilizada como moderadora no estudo.

Diversidade na Organização: Para avaliar o nível de diversidade presente nas organizações dos participantes, foram inseridas 12 questões no questionário relativas à diversidade na sua organização e departamento (Anexo F). Estas questões destinam-se a avaliar a diversidade sociodemográfica e a presença de minorias nas organizações, sendo baseadas em questões retiradas dos estudos de Allen et al. (2008) e Kim & Lee (2023). Estas questões foram medidas numa escala de resposta de 1 = “Discordo Totalmente” a 5 = “Concordo Totalmente”. No que respeita à consistência interna, esta escala também se revelou fiável, apresentando um alfa de *cronbach* de 0,88.

[Esta página foi deixada intencionalmente em branco]

III. Resultados

No presente capítulo, serão realizadas análises às variáveis em estudo e às hipóteses mencionadas anteriormente. Para proceder ao tratamento estatístico dos dados, utilizou-se o software *IBM SPSS Statistics*, tanto para a análise descritiva das variáveis e respetivas correlações, como para o teste das hipóteses através do método *Macro Process* de Hayes.

3.1. Estatística Descritiva e Análise de Correlações

De modo a simplificar a análise da estatística descritiva das variáveis e das respetivas correlações, construiu-se a Tabela 3.1. que ilustra a estatística descritiva das variáveis em estudo, nomeadamente o Desvio Padrão e a Média, assim como as correlações entre as mesmas. Além das principais variáveis do estudo, foram ainda incluídas três variáveis de caracterização da amostra: diversidade e idade.

Através da análise da tabela 3.1., é possível concluir que a média das variáveis se encontra entre 1,66 e 4,97 e que o desvio-padrão apresenta valores relativamente baixos, entre 0,74 e 2,56. No entanto, é importante considerar as diferentes escalas das variáveis na análise da média. Considerando a tabela 3.1., destacam-se apenas alguns valores de seguida. Relativamente ao clima de inclusão, este é medido uma escala de 1 a 6, apresentando uma média ligeiramente superior ao valor central da escala ($M = 4,04$) e um desvio-padrão reduzido ($DP = 0,96$), o que significa que a maioria dos dados está relativamente próxima da média. No que respeita às emoções positivas, a variável apresenta uma média relativamente baixa ($M = 2,35$), considerando a escala de 1 a 5, e um desvio-padrão baixo ($DP = 0,74$), e quanto às emoções negativas, esta variável apresenta uma média relativamente elevada ($M = 3,23$) face ao ponto central da escala de 1 a 5. Comparando as duas variáveis que compõem o bem-estar afetivo, destaca-se que os indivíduos experienciaram mais frequentemente emoções negativas no trabalho face às emoções positivas. Por último, a variável justiça organizacional apresenta uma média ligeiramente superior ao ponto central da escala de 1 a 7 ($M = 4,97$).

Tabela 3.1.- Média, Desvio-Padrão e Correlações das Variáveis

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Clima de Inclusão	4,04	0,96	-					
2. Emoções Positivas	2,35	0,74	0,51**	-				
3. Emoções Negativas	3,23	0,78	-0,40**	-0,62**	-			
4. Justiça Organizacional	4,97	1,22	0,62**	0,58**	-0,61**	-		
5. Sexo	1,66	0,47	-0,16*	0,05	0,07	-0,15*	-	
6. Diversidade	3,26	0,78	0,30**	0,34**	-0,26**	0,36**	-0,13	-
7. Idade (Faixas Etárias)	3,92	2,56	0,09	-0,03	0,16*	-0,20**	0,01	-0,08

**p <0,01

*p < 0,05

No que concerne às correlações, recorreu-se à determinação da Correlação de Pearson que varia entre -1 e 1 de acordo com o sentido da correlação (positiva ou negativa) e o seu grau (forte ou fraca), considerando que 0 representa a ausência de correlação. Na Tabela 3.1., são apresentadas as correlações entre as variáveis em estudo e as variáveis sociodemográficas de diversidade e idade. Com base nas correlações presentes na Tabela 3.1, confirma-se que existe correlação significativa entre algumas variáveis em estudo, considerando diferentes níveis de significância ($p < 0,01$ e $p < 0,05$). É de salientar que a maioria das variáveis em estudo está significativamente correlacionada entre si.

Considerando as variáveis principais do estudo e as suas correlações (Tabela 3.1.), observa-se que o clima de inclusão apresenta uma relação significativa com as variáveis que constituem o bem-estar afetivo. Neste caso, o clima de inclusão apresenta uma correlação positiva e significativa com as emoções positivas ($r = 0,51$ e $p < 0,01$) e, por outro lado, uma correlação negativa e significativa com as emoções negativas ($r = -0,40$ e $p < 0,01$). Estes resultados indicam que quando o clima de inclusão aumenta, a experiência de emoções positivas ocorre com mais frequência, enquanto a experiência de emoções negativas ocorre com menos frequência e vice-versa. Para além disso, o clima de inclusão apresenta uma correlação positiva e significativa com a justiça organizacional ($r = 0,62$ e $p < 0,01$), logo indica que quando o clima de inclusão aumenta nas organizações, a percepção de justiça organizacional também aumenta. Por último, o clima de inclusão também apresenta correlação negativa e significativa com o sexo ($r = -0,16$ e $p < 0,05$).

No que respeita à relação da variável mediadora, a justiça organizacional, com as componentes do bem-estar afetivo (Tabela 3.1.), observa-se que existe uma correlação positiva e significativa com as emoções positivas ($r = 0,58$ e $p < 0,01$), mas observa-se uma correlação negativa e significativa com as emoções negativas ($r = -0,61$ e $p < 0,01$). Deste modo, quando existe um aumento da percepção de justiça organizacional, ocorre um aumento da frequência com que se experienciam emoções positivas e, por outro lado, uma diminuição da frequência com que se experienciam emoções negativas no trabalho. Relativamente à relação da variável moderadora, o sexo, com as restantes variáveis (Tabela 3.1.), observa-se que este apenas apresenta correlações significativas com o clima de inclusão ($r = -0,16$ e $p < 0,05$) e com a justiça organizacional ($r = -0,15$ e $p < 0,05$), ambas no sentido negativo.

Quanto às restantes variáveis sociodemográficas que caracterizam a amostra, a diversidade e a idade, observa-se que a diversidade apresenta correlações significativas com todas as variáveis em estudo, à exceção das variáveis sexo e idade. Já a idade (expressa em faixas etárias) apenas apresenta correlações significativas com a justiça

organizacional no sentido positivo ($r = 0,16$ e $p < 0,05$), e com a ocorrência de emoções negativas no trabalho no sentido negativo ($r = - 0,20$ e $p < 0,01$).

3.2. Teste de Hipóteses

De modo a analisar a relação entre as variáveis, foi executado o teste de hipóteses no SPSS através do método *Macro Process* de Hayes. Neste caso, foram utilizados os modelos 1 e 4 para testar a moderação e a mediação, respetivamente. Os resultados da análise foram resumidos nas Tabelas 3.2., 3.3., 3.4. e 3.5.

Para analisar o papel mediador da variável justiça organizacional na relação entre o clima de inclusão e o bem-estar, testou-se o modelo quatro da *macro process* para as emoções positivas e para as emoções negativas, considerando que são as componentes do bem-estar afetivo. Além disso, as variáveis diversidade e idade também foram incluídas como covariadas, dado que a diversidade apresentava uma relação significativa com todas as variáveis do modelo de mediação e a idade apresentava uma relação significativa com a variável mediadora (justiça organizacional) e com as emoções negativas.

Os resultados do modelo de mediação surgem representados através da Tabela 3.2. No que respeita à relação entre o clima de inclusão e a emoções positivas, observa-se que existe um efeito total, isto é, o efeito do clima de inclusão nas emoções positivas é positivo e significativo ($\beta = 0,39$; $t = 7,48$; $p < 0,001$), ainda sem a inclusão da variável mediadora, a justiça organizacional, na análise. Deste modo, conclui-se que quando o clima de inclusão aumenta, a experiência de emoções positivas também se torna mais frequente. Este resultado corrobora a hipótese 1a (H1a) que pressupõe a existência de uma relação positiva entre o clima de inclusão e a experiência de emoções positivas no trabalho.

Considerando a análise com a introdução da variável mediadora (Tabela 3.2.), verifica-se que existe uma relação positiva significativa entre a justiça organizacional e as emoções positivas ($\beta = 0,26$; $t = 5,08$; $p < 0,001$), logo sugere a existência de um efeito de mediação da justiça organizacional. Já no que concerne à relação entre o clima de inclusão e as emoções positivas continua a ser positiva e significativa na presença da justiça organizacional ($\beta = 0,19$; $t = 3,09$; $p < 0,01$), sugerindo a existência de um efeito mediador parcial. Considerando as 5000 replicações, as análises de bootstrap demonstram que o efeito indireto é significativo e positivo, dado que o valor 0 não está inserido no intervalo de confiança ($\beta = 0,20$; LL 95% CI = 0,10; UL 95% CI = 0,30), logo conclui-se que existe um efeito indireto da justiça organizacional na relação entre o clima de inclusão e as emoções positivas. Neste caso, o efeito mediador da justiça organizacional na relação entre o clima

de inclusão e as emoções positivas é apenas parcial, uma vez que o clima de inclusão continua a ter um efeito positivo e significativo na presença da variável mediadora. Assim, corrobora-se a hipótese 3a (H3a) que assume a mediação da justiça organizacional na relação entre o clima de inclusão e as emoções positivas. O modelo apresentado explica 63% da variação das emoções positivas no trabalho ($R^2 = 0,63$).

Além disso, na Tabela 3.2. também é possível observar que existe um efeito significativo e positivo entre o clima de inclusão e a justiça organizacional ($\beta = 0,77$; $t = 11,05$; $p < 0,001$), logo confirma-se a existência de um efeito direto do clima de inclusão na justiça organizacional. Por conseguinte, corrobora-se a Hipótese 2 (H2) que pressupõe a existência de uma relação positiva entre o clima de inclusão e a percepção de justiça.

Tabela 3.2. - Resultados da Regressão para o Modelo de Mediação (Clima de Inclusão, Justiça Organizacional e Emoções Positivas)

Variáveis Preditoras	Justiça Organizacional		Emoções Positivas	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
Efeito Total				
Constante	-	-	1,06**	0,26
Clima de Inclusão	-	-	0,39**	0,05
Efeito Direto				
Constante	1,51**	0,35	0,68*	0,26
Clima de Inclusão	0,77**	0,07	0,19*	0,06
Justiça Organizacional	-	-	0,26**	0,05
Diversidade	0,25*	0,08	0,14	0,06
Idade	-0,11**	0,02	0,01	0,02
Efeito Indireto	Coeficiente	Erro-padrão	LL 95% CI	UL 95% CI
	0,20	0,05	0,10	0,30

** $p < 0,001$

* $p < 0,01$

Por outro lado, torna-se também relevante analisar o papel mediador da justiça na relação entre o clima de inclusão e as emoções negativas. Neste caso, através dos resultados do modelo presentes na Tabela 3.3., conclui-se que o clima de inclusão apresenta uma relação negativa e significativa com as emoções negativas ($\beta = -0,30$; $t = -5,82$; $p < 0,001$), isto é, verifica-se a existência de um efeito total, ainda sem a introdução da variável mediadora no modelo. Logo conclui-se que quando o clima de inclusão aumenta, a ocorrência de emoções negativas no trabalho ocorre com menos frequência. Deste modo, corrobora-se a hipótese 1b (H1b) que pressupõe a existência de uma relação negativa entre o clima de inclusão e a experiência de emoções negativas no trabalho.

No que respeita à análise do modelo já com a variável mediadora (Tabela 3.3.), a justiça organizacional apresenta uma relação significativa negativa com as emoções negativas ($\beta = -0,34$; $t = -7,10$; $p < 0,001$), sugerindo a existência de um efeito mediador. No entanto, o clima de inclusão deixa de apresentar uma relação significativa com as emoções negativas na presença da variável justiça organizacional ($\beta = -0,04$; $t = -0,72$; $p = 0,47$), logo sugere a existência de um efeito de mediação total. Tendo por base as 5000 replicações, as análises de *bootstrap* mostram que existe efeito indireto da justiça organizacional na relação entre o clima de inclusão e a ocorrência de emoções negativas, uma vez que o valor 0 não se encontra no intervalo de confiança ($\beta = -0,26$; LL 95% CI = $-0,35$; UL 95% CI = $-0,17$). Assim, confirma-se a existência da mediação total da justiça organizacional na relação entre o clima de inclusão e a ocorrência de emoções negativas no trabalho, corroborando a hipótese 3b (H3b). O modelo apresentado explica 62% da variação das emoções negativas no trabalho ($R^2 = 0,62$).

Tabela 3.3. - Resultados da Regressão para o Modelo de Mediação (Clima de Inclusão, Justiça Organizacional e Emoções Negativas)

Variáveis Preditoras	Justiça Organizacional		Emoções Negativas	
	B	Erro-Padrão	β	Erro-Padrão
Efeito Total				
Constante	-	-	3,77**	0,26
Clima de Inclusão	-	-	-0,30**	0,05
Efeito Direto				
Constante	1,51**	0,35	4,28**	0,24
Clima de Inclusão	0,77**	0,07	-0,04	0,06
Justiça Organizacional	-	-	-0,34**	0,05
Diversidade	0,25*	0,08	-0,04	0,06
Idade	-0,11**	0,02	0,02	0,02
Efeito Indireto	Coeficiente	Erro-padrão	LL 95% CI	UL 95% CI
	-0,26	0,05	-0,35	-0,17

** $p < 0,001$

* $p < 0,01$

De modo a analisar a moderação da variável sexo na relação entre o clima de inclusão e as emoções positivas e negativas, aplicou-se o modelo um da *macro process* de Hayes no SPSS. A análise foi realizada tanto para o caso das emoções negativas como no caso das emoções positivas, tal como no modelo anterior. Neste modelo, incluiu-se a variável diversidade como covariada devido à sua relação significativa com as restantes variáveis do modelo.

Através da Tabela 3.4., é possível concluir que o clima de inclusão tem uma relação positiva significativa com as emoções positivas ($\beta = 0,40$; $t = 7,82$; $p < 0,001$). Por outro

lado, observamos que a interação entre o clima de inclusão e o sexo não contribui para a ocorrência de emoções positivas no trabalho ($\beta = -0,13$; $t = -1,30$; $p = 0,20$). Deste modo, o sexo não apresenta efeito moderador na relação entre o clima de inclusão e a ocorrência de emoções positivas no trabalho, ou seja, a hipótese 4a (H4a) não se confirma.

Tabela 3.4. - Resultados da Regressão para o Modelo de Moderação (Clima de Inclusão, Sexo e Emoções Positivas)

Outcome Variable: Emoções Positivas							
	β	SE	t	p	LLCI	ULCI	R ²
Constante	2,50	0,21	12,14	0,00	2,1	2,91	0,58
Clima de Inclusão	0,40	0,05	7,82	0,00	0,30	0,50	
Sexo	0,27	0,10	2,77	0,01	0,08	0,47	
Clima de Inclusão * Sexo	-0,13	0,10	-1,30	0,20	-0,34	0,06	
Diversidade	0,21	0,06	3,54	0,00	0,10	0,34	

Através da análise dos resultados presentes na Tabela 3.5., é possível analisarmos a moderação para o caso das emoções negativas. Neste modelo, além da variável diversidade, considerou-se também a variável idade como covariada devido à sua relação significativa com as emoções negativas. O clima de inclusão apresenta uma relação negativa significativa com as emoções negativas ($\beta = -0,30$; $t = -5,78$; $p < 0,001$). No entanto, a interação entre o clima de inclusão e o sexo não contribui para a ocorrência de emoções negativas no trabalho ($\beta = 0,06$; $t = 0,59$; $p = 0,55$). Assim, não se confirma a hipótese 4b (H4b), sendo que o sexo dos participantes não apresenta efeito moderador na relação entre o clima de inclusão e as emoções negativas.

Tabela 3.5. - Resultados da Regressão para o Modelo de Moderação (Clima de Inclusão, Sexo e Emoções Negativas)

Outcome Variable: Emoções Negativas							
	β	SE	T	P	LLCI	ULCI	R ²
Constante	2,53	0,23	10,88	0,00	2,07	2,99	0,47
Clima de Inclusão	-0,30	0,05	-5,78	0,00	-0,41	-0,20	
Sexo	-0,02	0,10	-0,22	0,83	-0,22	0,18	
Clima de Inclusão * Sexo	0,06	0,11	0,59	0,55	-0,15	0,27	
Diversidade	-0,12	0,06	-1,88	0,06	-0,25	-0,01	
Idade	0,05	0,02	2,94	0,00	0,02	0,09	

IV. Discussão e Conclusões

Atualmente, a diversidade nas organizações é cada vez maior devido a vários fatores. Como tal, a exclusão e inclusão dos trabalhadores tornou-se um problema crítico para as organizações (Mor Barak, 2017). Além disso, os potenciais efeitos da diversidade, tanto positivos como negativos, originam o paradoxo da diversidade. Deste modo, uma das formas de tornar a diversidade numa vantagem competitiva é geri-la com o objetivo de fomentar a criação de um clima de inclusão nas organizações, potenciando os efeitos positivos e evitando os efeitos negativos.

O principal objetivo deste estudo foi a análise da relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo dos indivíduos nas organizações, considerando a relação entre o clima de inclusão e as componentes do bem-estar afetivo: a ocorrência de emoções positivas e de emoções negativas. Além disso, analisou-se a relação entre o clima de inclusão e a percepção de justiça. Adicionalmente, estudou-se ainda o papel mediador da variável percepção de justiça e o papel moderador da variável sexo na relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo.

No que respeita à relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo, verificou-se que o clima de inclusão apresenta uma relação positiva significativa com a ocorrência de emoções positivas e uma relação negativa significativa com a ocorrência de emoções negativas, logo confirmaram-se as hipóteses H1a e H1b, respetivamente, isto é, quando existe um elevado clima de inclusão, a frequência com que se experienciam emoções positivas aumenta e, por sua vez, a frequência com que se experienciam emoções negativas diminui. Deste modo, conclui-se que um clima de inclusão positivo, está relacionado com maior bem-estar afetivo. Este resultado coincide com conclusões já evidenciadas noutros estudos, como é o caso de do estudo de Le et al. (2018) que demonstra que a inclusão organizacional se relaciona com o bem-estar afetivo por via da mediação da justiça organizacional. No entanto, este estudo não examinou a relação direta entre estas duas variáveis, o clima de inclusão e o bem-estar afetivo.

A relação entre o clima de inclusão e a percepção de justiça também se demonstrou significativa e positiva, corroborando a hipótese 2. Deste modo, conclui-se que um clima de inclusão positivo, está relacionado com uma maior percepção de justiça nas organizações. Para além disso, testou-se o efeito mediador da justiça na relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo, tendo-se confirmado que a justiça organizacional desempenha um papel mediador na relação entre o clima de inclusão e as emoções positivas e as emoções negativas, corroborando as Hipóteses 3a e 3b. No caso da hipótese

3a, existe uma mediação parcial da percepção de justiça na relação entre o clima de inclusão e ocorrência de emoções positivas, ou seja, a percepção de justiça relaciona-se positivamente com o bem-estar afetivo, ainda que o clima de inclusão também se relate positivamente com o bem-estar afetivo. Já no caso da hipótese 3b, existe uma mediação total da percepção de justiça na relação entre o clima de inclusão e a ocorrência das emoções negativas, ou seja, a percepção de justiça relaciona-se negativamente com a ocorrência de emoções negativas, sendo que não existe relação entre o clima de inclusão e a ocorrência de emoções negativas na presença da variável mediadora. Esta relação já tinha sido indiciada noutros estudos, como é o caso da investigação realizada por Le et al. (2018) em que se verificou que existam uma relação positiva entre a inclusão organizacional e a justiça distributiva e procedural, mas também uma relação positiva entre a justiça procedural e distributiva com o clima de inclusão.

Relativamente à moderação da variável sexo, as hipóteses 4a e 4b não se confirmaram, dado que a variável sexo não apresentou efeito moderador na relação entre o clima de inclusão e as emoções positivas e negativas. Esta ausência de moderação do sexo poderá ocorrer, porque a inclusão pretende criar oportunidades para que todos os membros participem nas organizações, se integrem e se envolvam de forma eficaz, sem considerar quaisquer diferenças, como é o caso do género (Mousa, 2021). Deste modo, a existência de um clima de inclusão sólido garante que todas as diferenças são ignoradas e auxilia todos os indivíduos a atingir os seus objetivos individuais e organizacionais, levando a que todos se sintam respeitados, envolvidos e apreciados. Para além disso, o clima de inclusão transmite aos trabalhadores a mensagem de que as mulheres e os homens têm o mesmo valor, em termos sociais, visto que são implementadas práticas de emprego justas, sem enviesamentos nem estigmas em relação às mulheres, e existe uma valorização dos homens e mulheres de igual forma por parte da organização (Nishii, 2012). Assim, acaba por se confirmar que a diversidade de sexo deixa de ser relevante quando existe clima de inclusão, uma vez que as diferenças não são consideradas e todos os indivíduos se sentem integrados e valorizados do mesmo modo, como membros do mesmo grupo.

Assim, com base neste estudo, foi possível confirmar 5 das 7 hipóteses construídas, demonstrando que o clima de inclusão se relaciona significativamente com as emoções positivas e negativas que compõem bem-estar afetivo e com a percepção de justiça. A justiça assume também um papel mediador da relação entre clima de inclusão e bem-estar afetivo.

4.1. Contribuições Teóricas

Este estudo contribuiu para a literatura acerca do clima de inclusão, aprofundando o conceito e as relações desta variável com o bem-estar afetivo, a percepção de justiça e o sexo. Deste modo, contribuiu para preencher as lacunas existentes no estudo do clima de inclusão de forma individual e explorar a sua relação com outras variáveis, ainda que algumas já tenham sido analisadas em estudos anteriores.

Neste estudo, analisou-se a relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo, e concluiu-se que se existir um maior clima de inclusão, potencia a ocorrência de emoções negativas e diminui a ocorrência de emoções negativas, logo contribui para um maior bem-estar afetivo. Assim, reforça-se a importância do clima de inclusão como um conceito individual e a necessidade de aprofundar o seu estudo devido aos seus potenciais efeitos benéficos. A análise da percepção de justiça com um papel mediador permitiu também complementar a literatura já existente sobre o tema, enfatizando a contribuição de um clima de inclusão positivo para uma maior percepção de justiça. Adicionalmente, a análise do sexo como papel moderador demonstrou que o sexo não impacta na relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo.

Por outro lado, no passado, grande parte da investigação acerca da diversidade e dos seus impactos focava-se essencialmente nos Estados Unidos (Findler et al., 2007). Atualmente, apesar de a investigação já ter evoluído, este estudo acaba por contribuir para aprofundar a análise do clima de inclusão como variável preditora num país europeu, neste caso, em Portugal.

4.2. Implicações Práticas

Além de contribuições teóricas para a literatura, este estudo também contribui para auxiliar os gestores no seu quotidiano nas organizações. Considerando a existência de uma força de trabalho cada vez mais diversa, a inclusão e exclusão da força de trabalho é um dos problemas críticos atualmente (Mor Barak, 2017). Deste modo, é relevante compreender como devemos agir para solucionar este problema.

Através deste estudo, é possível consciencializar acerca da importância do clima de inclusão como forma de ultrapassar os obstáculos da diversidade e potenciar o bem-estar. Segundo Mor Barak (2017), para criar um local de trabalho inclusivo é necessário começar por avaliar o clima de diversidade e o clima de inclusão para organização, seguindo-se da preparação de um plano de ação relevante para os objetivos e missão da organização e, posteriormente, da implementação deste plano de ação. Estas práticas incluídas no plano de ação deverão enquadrar-se na gestão da diversidade que atualmente

se foca na criação de um clima de inclusão através de práticas, políticas e programas voluntários formais e informais que potenciam a inclusão de todos os trabalhadores (Mor Barak, 2017). Deste modo, este estudo poderá permitir que se compreenda a importância da inclusão e da justiça organizacional para o bem-estar dos trabalhadores nas organizações, sensibilizando os gestores para a necessidade de promover um clima de inclusão, considerando os seus benefícios. Por outro lado, o facto de que a percepção de justiça contribui para a existência da relação entre o clima de inclusão e o bem-estar, reforça a importância de que os gestores devem garantir que existe justiça aos vários níveis na sua organização para potenciar este efeito.

Assim, torna-se importante que os gestores conheçam de que forma podem ultrapassar o desafio da diversidade, dando maior importância à gestão da diversidade para a criação de um clima de inclusão nas suas organizações, garantindo assim um maior bem-estar dos seus colaboradores.

4.3. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura

No decorrer do estudo, foram identificadas algumas limitações do mesmo e sugestões para pesquisa futura que devem ser endereçadas. Numa primeira instância, este estudo baseou-se numa amostra não probabilística por conveniência, logo não podemos generalizar as suas conclusões. Além do número de participantes do estudo ser reduzido, foca-se num conjunto de participantes com características específicas: a maioria dos participantes é caracterizada por ser de nacionalidade portuguesa, do sexo feminino, da faixa etária 20 aos 24 anos, tem menos de 5 anos de antiguidade na empresa e experiência profissional e exerce na Área Metropolitana de Lisboa, entre outras características. Como tal, é importante complementar este estudo em pesquisas futuras com uma amostra probabilística de maior dimensão e mais diversificada em termos de características dos participantes, para garantir a possibilidade de generalização das conclusões.

Adicionalmente, este estudo focou-se essencialmente na relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo, considerando o papel mediador da percepção de justiça, sendo que tanto o clima de inclusão, como a percepção de justiça foram tratadas como variáveis compósitas, isto é, não se diferenciando as várias dimensões das variáveis, tornando-se uma limitação. Esta diferenciação poderia contribuir para perceber quais as dimensões que teriam um maior impacto no bem-estar afetivo. Além disso, considerando as lacunas na literatura respeitantes à investigação do clima de inclusão, este estudo deverá ser expandido, analisando a relação entre o clima de inclusão e outros resultados organizacionais, como é o caso do papel da liderança nesta relação, e diferenciando as

dimensões de cada uma das variáveis. Por outro lado, a análise poderá ser repetida considerando o bem-estar geral dos indivíduos e não apenas o bem-estar afetivo.

Para além disso, foi analisado apenas o papel da variável sociodemográfica sexo na relação entre clima de inclusão e bem-estar que mostrou não ter qualquer efeito. No entanto, considerando que o bem-estar varia entre indivíduos, poderá ser relevante analisar o papel moderador de outras variáveis sociodemográficas, como é o caso da idade, nacionalidade, raça, etnia, entre outras. Esta análise poderá contribuir para compreender quais as variáveis sociodemográficas que têm maior efeito na relação entre o clima de inclusão e o bem-estar.

Por último, neste estudo foi realizada uma análise correlacional, logo não é possível analisar relações causa-efeito entre as variáveis. Deste modo, sugere-se que no futuro se utilizem outros métodos que possam percecionar qual a relação causa-efeito entre as variáveis, contribuindo para avaliar os antecedentes e consequências.

4.4. Conclusão

Concluindo, o presente estudo demonstra que existe uma relação significativa entre o clima de inclusão e a ocorrência de emoções positivas e negativas, isto é, o clima de inclusão possui uma relação positiva com o bem-estar afetivo dos indivíduos. Assim, é possível compreender que se o clima de inclusão for potenciado nas organizações, os indivíduos irão sentir emoções positivas com maior frequência e emoções negativas com menor frequência, logo terão um maior bem-estar afetivo, originando benefícios para os próprios indivíduos.

Para além disso, o clima de inclusão demonstrou uma relação significativa com a percepção de justiça, demonstrando que o clima de inclusão pode potenciar a sensação de justiça na organização. Por outro lado, foi demonstrado que a justiça organizacional tem um papel mediador na relação entre o clima de inclusão e o bem-estar afetivo nas organizações. Por conseguinte, é cada vez mais relevante que se adotem práticas e políticas na organização que garantam a justiça para todos os indivíduos, potenciando a relação entre o clima de inclusão e bem-estar afetivo.

Com este estudo, pretende-se que a investigação acerca do clima de inclusão seja expandida e sejam explorados os seus impactos com outros resultados organizacionais e com o bem-estar a nível geral. Além disso, é importante que se analise a relação do clima de inclusão com outras variáveis importantes no contexto organizacional, como a liderança, ou outras variáveis sociodemográficas que possam afetar o bem-estar.

Em suma, este estudo contribui para a literatura acerca do clima de inclusão e da sua relação com outras variáveis, nomeadamente com o bem-estar afetivo e a percepção de justiça. Adicionalmente, permite consciencializar os gestores da importância de adotar práticas de gestão de diversidade que promovam um clima de inclusão como forma de ultrapassar o desafio da diversidade, num contexto em que a força de trabalho é cada vez mais diversa a vários níveis, tornando-a numa vantagem competitiva e mitigando os seus possíveis efeitos prejudiciais.

Com base neste estudo, é possível compreender a importância de continuar a estudar os impactos do clima de inclusão e, em simultâneo, incentivar as organizações a promover o clima de inclusão como forma de gerirem a diversidade e torná-la uma vantagem competitiva, evitando um dos maiores problemas atuais, a exclusão na força de trabalho. O tema da diversidade e inclusão tem sido inclusive endereçado por várias entidades, como a Organização das Nações Unidas, com a criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, reforçando a importância do tema na atualidade. Por este motivo, é importante continuar a realizar estudos que contribuam para compreender melhor a gestão da diversidade e a inclusão nas organizações.

Referências Bibliográficas

- Abril, T., Waldzus, S., & Collins, E. C. (2020). Validation of the Organizational Justice Scale in a Portuguese Context. *Psychologist-Manager Journal*, 23(2), 95–115. <https://doi.org/10.1037/mgr0000106>
- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K., & White, C. S. (2008). Perceived diversity and organizational performance. *Employee relations*, 30 (1), 20-33.
- Barends, E., Rousseau, D., Wietrak, E., & Gifford, J. (2022). Organisational climate: an evidence review. Scientific summary.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605–619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Couto, Margarida. (2021). Diretrizes Da Sustentabilidade | Diversidade e Inclusão. BCSD Portugal. Disponível em bcsdportugal.org/diretrizes-da-sustentabilidade-diversidade-e-inclusao/. Consultado em 5 de outubro de 2023.
- Cunningham, J. B. (2023). Defining the Climate for Inclusiveness and Multiculturalism: Linking to Context. *Administrative Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/admsci13040100>
- D'Amato, A. (2023). From research to action and back again: The long journey of organizational climate –A review of the literature and a summative framework. *Journal of General Management*, 03063070231152010. <https://doi.org/10.1177/03063070231152010>
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- European Commission (2023). *People First - Diversity and Inclusion*. Disponível em https://commission.europa.eu/about-european-commission/service-standards-and-principles/people-first-modernising-european-commission/people-first-diversity-and-inclusion_en#fact-sheet-on-the-diversity-and-inclusion-in-the-workplace---action-plan-2023-2024. Consultado em 20 de setembro de 2024.
- EY (2024). *How will your actions speak louder than words? EY European DEI Index*. Consultado em <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/nl/topics/diversity/ey-european-dei-index-2024.pdf>

Field, A. (2009) Discovering Statistics Using SPSS. 3rd Edition, Sage Publications Ltd., London.

Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. E. M. (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society. *Administration in Social Work*, 31(3), 63–94. https://doi.org/10.1300/J147v31n03_05

Grouille, R., Desgourdes, C., & Leroy, D. (2024). How the mechanism of recognition and its effects on well-being at work can shape an inclusive climate. *Journal of Management Development*, Vol. 43 No. 5, pp. 690-711. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2023-0042>

Harrison, J. A., Boekhorst, J. A., & Yu, Y. (2018). HPWS and climate for inclusion: a moral legitimacy lens. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(5), 491–505. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2016-0112>

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

Holmes, O., Jiang, K. F., Avery, D. R., McKay, P. F., Oh, I. S., & Tillman, C. J. (2021). A Meta-Analysis Integrating 25 Years of Diversity Climate Research. *Journal Of Management*, 47(6), 1357–1382. <https://doi.org/10.1177/0149206320934547>

Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015). *Why Diversity Matters*. McKinsey & Company. Disponível em www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters.

Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2020). Perceived diversity and employee well-being: mediating role of inclusion. *Personnel Review*, 49(5), 1121–1139. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0511>

Job-Related Affective Well-Being Scale JAWS. Paul Spector. (s.d.). Disponível em paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-related-affective-well-being-scale-jaws/

Kim, S. (2022). Are your employees hopeful at work? The influence of female leadership, gender diversity and inclusion climate on Japanese employees' hope. *Frontiers in Psychology*, 13, 936811. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936811>

Kim, S., & Lee, G. (2023). The effects of organizational diversity perception on affective commitment. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(2), 160–178. <https://doi.org/10.1080/23276665.2021.2011341>

- Le, H., Jiang, Z., Fujimoto, Y., & Nielsen, I. (2018). Inclusion and affective well-being: roles of justice perceptions. *Personnel Review*, 47(4), 805–820. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0078>
- Le, H., Johnson, C. P., & Fujimoto, Y. (2021). Organizational justice and climate for inclusion. *Personnel Review*, 50(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0546>
- Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T., & Metz, I. (2019). Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. *Human Resource Management*, 58(4), 353–369. <https://doi.org/10.1002/HRM.21956>
- Makikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2007). Warr's scale of job-related affective well-being: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics. *Work And Stress*, 21(3), 197–219. <https://doi.org/10.1080/02678370701662151>
- Mor Barak, M. (2017). Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace (Sage Publications, Ed.).
- 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. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Mousa, M. (2021). Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion. *Public Organization Review*, 21(1), 119–135. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00479-0>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Nishii, L. H. (2012). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *The Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Organizaçao das Nações Unidas. Centro Regional de Informação para a Europa Ocidental (s.d.). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/. Consultado em 20 de setembro de 2024.

PwC (2022). Global Diversity, Equity and Inclusion Survey. Disponível em www.pwc.com/gx/en/services/workforce/global-diversity-and-inclusion-survey.html.

Consultado em 20 de setembro de 2024.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *The Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/APL0000090>

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. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Sonnentag, S. (2015). Dynamics of Well-Being. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 261–293. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-032414-111347>

Spector, P. (2021). Development of the General Affective Well-being Scale (GAWS). Disponível em <https://paulspector.com/assessment-files/gaws/gaws-development.pdf>

Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219–230. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>

Anexos

Anexo A: Consentimento Informado

Caro/a participante,

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para colaborar no presente questionário. O meu nome é Ana Carolina Pato da Silva e sou estudante do último ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional no Iscte Business School. O presente estudo destina-se à recolha de dados para análise no âmbito da dissertação de mestrado, tendo como principal objetivo analisar a relação entre o clima de inclusão vivido nas organizações e o bem-estar dos seus trabalhadores. As suas respostas serão extremamente importantes para contribuir para o avanço deste estudo e todos os dados recolhidos serão exclusivamente analisados para a presente investigação, garantindo a sua confidencialidade e anonimato.

Para participar no estudo, será necessário que esteja a trabalhar ou tenha trabalhado na mesma organização durante, pelo menos, 3 meses. Durante o questionário, responda sempre relativamente à experiência profissional atual ou mais recente e considere a experiência vivida nos últimos 30 dias.

Responda a todo o questionário de seguida e sem interrupções. Peço-lhe que leia atentamente todas as perguntas e selecione a resposta mais adequada da respetiva escala. Não existem respostas certas nem erradas às questões, sendo que o mais relevante é a sua opinião pessoal, por isso responda de forma sincera a todas as questões. Estima-se que o tempo total de resposta seja, aproximadamente, de 10 minutos.

Para qualquer esclarecimento ou informação adicional, contacte: acpsa3@iscte-iul.pt

Caso aceite participar no presente estudo, avance para a página seguinte, por favor.

Obrigada pela sua colaboração!
Ana Carolina Silva

Anexo B: Mor-Barak Inclusion-exclusion scale (MBIE) (2005)

As seguintes afirmações pretendem analisar a forma **como ocorrem as decisões na sua organização** e são avaliadas numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente). Por favor, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações, de acordo com a escala indicada, considerando a sua experiência de trabalho **nos últimos 30 dias**.

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Moderadamente	3- Discordo Ligeiramente	4- Concordo Ligeiramente	5- Concordo Moderadamente	6- Concordo Totalmente
1. Tenho influência nas decisões tomadas pela minha equipa relativas às nossas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Os meus colegas de trabalho partilham abertamente comigo informações relacionadas com o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Habitualmente sou envolvido/a e convidado/a a participar ativamente em atividades relacionadas com o trabalho da minha equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sou capaz de influenciar decisões que afetam a minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Geralmente sou o/a último/a a saber acerca de mudanças importantes na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Geralmente sou convidado/a para reuniões importantes na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A minha chefia pergunta frequentemente a minha opinião antes de tomar decisões importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A minha chefia não partilha informação comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Moderadamente	3- Discordo Ligeiramente	4- Concordo Ligeiramente	5- Concordo Moderadamente	6- Concordo Totalmente
9. Sou convidado/a a participar ativamente em reuniões de revisão e avaliação com a minha chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Sou frequentemente convidado/a a dar a minha opinião em reuniões com elementos da chefia hierarquicamente superiores à minha chefia direta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Recebo frequentemente comunicações de elementos da chefia hierarquicamente superiores à minha chefia direta (por exemplo, notas, e-mails).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sou frequentemente convidado/a a participar em reuniões com elementos da chefia hierarquicamente superiores à minha chefia direta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Sou frequentemente convidado/a a contribuir no planeamento de atividades sociais não relacionadas diretamente com a minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Sou sempre informado/a acerca de atividades sociais informais e eventos sociais da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Raramente sou convidado/a para me juntar aos meus colegas quando vão almoçar ou beber depois do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo C: Escala de Justiça Organizacional de Niehoff e Moorman (1993)

As seguintes afirmações pretendem avaliar as suas **perceções de justiça no trabalho** e são avaliadas numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). Por favor, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações, de acordo com a escala indicada, considerando a sua experiência de trabalho nos **últimos 30 dias**

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Discordo Moderadamente	4- Não concordo nem discordo	5- Concordo Moderadamente	6- Concordo	7- Concordo Totalmente
1. O meu horário de trabalho é justo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Penso que o meu salário é justo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Considero que a minha carga de trabalho é bastante justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. De maneira geral, os prémios que recebo neste trabalho são bastante justos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto que as minhas responsabilidades no trabalho são justas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. As decisões relacionadas com trabalho são tomadas pelo superior hierárquico de forma imparcial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Discordo Moderadamente	4- Não concordo nem discreto	5- Concordo Moderadamente	6- Concordo	7- Concordo Totalmente
7. O meu superior hierárquico certifica-se que ouve as preocupações de todos os colaboradores antes de tomar decisões de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. O meu superior hierárquico recolhe informações corretas e completas antes de tomar decisões de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. O meu superior hierárquico clarifica as decisões e oferece informações adicionais quando os colaboradores pedem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Todas as decisões de trabalho são aplicadas de forma consistente a todos os trabalhadores afetados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Os colaboradores podem questionar ou contestar decisões de trabalho tomadas pelo meu superior hierárquico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico trata-me com delicadeza e consideração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Discordo Moderadamente	4- Não concordo nem disordo	5- Concordo Moderadamente	6- Concordo	7- Concordo Totalmente
13. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico trata-me com respeito e dignidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico é sensível às minhas necessidades pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico lida comigo de forma honesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico mostra preocupações com os meus direitos enquanto colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Relativamente a decisões tomadas sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico discute as implicações dessas decisões comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. O meu superior hierárquico fornece justificações adequadas sobre decisões tomadas sobre o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Quando toma decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico fornece explicações que fazem sentido para mim.

20. O meu superior hierárquico explica de forma bastante clara qualquer decisão tomada em relação ao meu trabalho.

Anexo D: Job-related Affective well-being scale (JAWS) de Van Katwyk et al. (2000)

De seguida, encontram-se várias afirmações que descrevem diferentes **emoções que uma pessoa pode sentir em relação ao seu trabalho**. Por favor, assinale a opção que corresponde ao quanto frequentemente qualquer aspeto do seu trabalho (ex. colegas, tarefas, chefia, salário, etc.) a/o fez sentir aquela emoção **nos últimos 30 dias**. A escala de resposta varia de 1 (nunca) a 5 (quase sempre).

	1-Nunca	2- Raramente	3- De vez em quando	4- Bastantes vezes	5- Quase sempre
1. O meu trabalho faz-me sentir zangada/o.	<input type="radio"/>				
2. O meu trabalho faz-me sentir ansiosa/o.	<input type="radio"/>				
3. O meu trabalho faz-me sentir descontraída/o.	<input type="radio"/>				
4. O meu trabalho faz-me sentir aborrecida/o.	<input type="radio"/>				
5. O meu trabalho faz-me sentir calma/o.	<input type="radio"/>				
6. O meu trabalho faz-me sentir realizada/o.	<input type="radio"/>				
7. O meu trabalho faz-me sentir deprimida/o.	<input type="radio"/>				

	1-Nunca	2- Raramente	3- De vez em quando	4- Bastantes vezes	5- Quase sempre
8. O meu trabalho faz-me sentir desencorajada/o.	<input type="radio"/>				
9. O meu trabalho faz-me sentir desgostosa/o.	<input type="radio"/>				
10. O meu trabalho faz-me sentir muito feliz.	<input type="radio"/>				
11. O meu trabalho faz-me sentir cheia/o de energia.	<input type="radio"/>				
12. O meu trabalho faz-me sentir entusiasmada/o.	<input type="radio"/>				
13. O meu trabalho faz-me sentir incentivada/o.	<input type="radio"/>				
14. O meu trabalho faz-me sentir fatigada/o.	<input type="radio"/>				
15. O meu trabalho faz-me sentir amedrontada/o.	<input type="radio"/>				
16. O meu trabalho faz-me sentir furiosa/o.	<input type="radio"/>				
17. O meu trabalho faz-me sentir melancólica/o.	<input type="radio"/>				
18. O meu trabalho faz-me sentir inspirada/o.	<input type="radio"/>				
19. O meu trabalho faz-me sentir relaxada/o.	<input type="radio"/>				
20. O meu trabalho faz-me sentir satisfeita/o.	<input type="radio"/>				

Anexo E: Características Sociodemográficas e Profissionais

Características Sociodemográficas

Para terminar, solicito alguns dados sociodemográficos para tratamento estatístico dos questionários e caracterização da amostra de inquiridos para que seja possível obter mais conclusões com o estudo. Relembro que todos os dados são anónimos e confidenciais, sendo utilizados apenas para fins estatísticos.

Sexo

- Masculino
- Feminino
- Prefere não dizer

Indique a sua idade (em anos):

- Menos de 20 anos
- 20 a 24 anos
- 25 a 29 anos
- 30 a 34 anos
- 35 a 39 anos
- 40 a 44 anos
- 45 a 49 anos
- 50 a 54 anos
- 55 a 59 anos
- 60 a 65 anos
- Mais de 65 anos

Educação (grau de escolaridade completo)

- Ensino Básico (9º ano) ou inferior
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Nacionalidade

- Portuguesa
- Outra:

Religião

Possui alguma incapacidade?

- Sim
- Não

Experiência de trabalho (em anos)

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Antiguidade na empresa (em anos)

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Exerce um cargo de chefia?

- Sim
- Não

Setor de Atividade da Empresa

- Setor Primário (atividades extractivas – por exemplo, agricultura, pecuária, pesca...)
- Setor Secundário (atividades transformadoras – por exemplo, indústria, construção civil, obras públicas...)
- Setor Terciário (prestação de serviços – por exemplo, comércio, transportes, comunicações...)

Dimensão da Empresa

- Mais de 250 trabalhadores
- 50 a 250 trabalhadores
- Inferior a 50 trabalhadores

Área Geográfica onde exerce atualmente o seu trabalho (escolha aquela onde realiza maior parte do seu tempo)

- Algarve
- Alentejo
- Área Metropolitana de Lisboa
- Centro
- Norte
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

Anexo F: Diversidade na Organização

Para caracterizar a **diversidade** presente na sua organização, indique em medida concorda com cada uma das seguintes afirmações, considerando uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo Moderadamente	3 - Não concordo nem disordo	4- Concordo Moderadamente	5- Concordo Totalmente
Na minha empresa, há pessoas com diferentes características sociodemográficas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O género/sexo das pessoas do meu departamento é diverso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A idade das pessoas do meu departamento é diversa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nacionalidade das pessoas do meu departamento é diversa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A religião das pessoas do meu departamento é diversa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O género/sexo das pessoas da minha empresa é diverso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A idade das pessoas da minha empresa é diversa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nacionalidade das pessoas da minha empresa é diversa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A religião das pessoas da minha empresa é diversa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minorias que existem na minha empresa estão representadas de modo proporcional nas chefias ao nível da direção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minorias que existem na minha empresa estão representadas de modo proporcional nas chefias ao nível equipas/grupos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minorias que existem na minha empresa estão representadas de modo proporcional nas várias equipas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo G: Características Sociodemográficas da Amostra

Variáveis. Sociodemográficas		N	%
Sexo	Masculino	68	33,7%
	Feminino	134	66,3%
	Total	202	100,0%
Faixa Etária	Menos de 20 anos	1	0,5%
	20 a 24 anos	89	44,1%
	25 a 29 anos	43	21,3%
	30 a 34 anos	12	5,9%
	35 a 39 anos	7	3,5%
	40 a 44 anos	11	5,4%
	45 a 49 anos	9	4,5%
	50 a 54 anos	10	5,0%
	55 a 59 anos	9	4,5%
	60 a 65 anos	11	5,4%
	Mais de 65 anos	0	0%
	Total	202	100%
Educação	Ensino Básico ou Inferior	2	1%
	Ensino Secundário	12	5,9%
	Licenciatura	103	51,0%
	Mestrado	84	41,6%
	Doutoramento	1	0,5%
	Total	202	100%
Nacionalidade	Portuguesa	199	98,5%
	Angolana	1	0,5%
	Brasileira	1	0,5%
	Italiana	1	0,50%
	Total	202	100%
Religião	Agnosticismo	3	3,5%
	Ateísmo	6	7,0%
	Católica	59	68,6%

	Cristianismo	6	7,0%
	Sem Religião	12	14,0%
	Total	86	100%
Incapacidade	Sim	3	1,5%
	Não	198	98,5%
	Total	201	100%

Fonte: Elaboração Própria

Anexo H: Características Profissionais da Amostra

Variáveis Profissionais		N	%
Experiência de Trabalho	Menos de 1 ano	52	25,7%
	1 a 5 anos	76	37,6%
	5 a 10 anos	17	8,4%
	10 a 15 anos	6	3%
	15 a 20 anos	9	4,5%
	Mais de 20 anos	42	20,8%
	Total	202	100%
Antiguidade na Empresa	Menos de 1 ano	90	44,8%
	1 a 5 anos	64	31,8%
	5 a 10 anos	9	4,5%
	10 a 15 anos	9	4,5%
	15 a 20 anos	8	4%
	Mais de 20 anos	21	10,4%
	Total	201	100%
Cargo de Chefia	Sim	37	18,5%
	Não	163	82%
	Total	200	100%
Setor de Atividade da Empresa	Primário	2	1%
	Secundário	24	11,9%
	Terciário	176	87,1%
	Total	202	100%
	Mais de 250 trabalhadores	133	65,8%

Dimensão da Empresa	50 a 250 trabalhadores	39	19,3%
	Inferior a 50 trabalhadores	30	14,9%
	Total	202	100%
Área Geográfica onde exerce atualmente	Algarve	0	0%
	Alentejo	1	0,5%
	Área Metropolitana de Lisboa	161	80,1%
	Centro	13	6,5%
	Norte	25	12,4%
	Região Autónoma da Madeira	0	0%
	Região Autónoma dos Açores	1	1%
	Total	201	100%

Fonte: Elaboração Própria