



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**Influência da cultura organizacional na gestão da diversidade em  
contexto laboral: o efeito mediador do suporte do supervisor**

Miguel Ângelo de Alves Melchior

Lisboa

2023

Miguel Ângelo de Alves Melchior

**Influência da cultura organizacional na gestão da diversidade em  
contexto laboral: o efeito mediador do suporte do supervisor**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão  
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre  
em Gestão do Potencial Humano

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Lisboa

2023

## AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação é o alcançar de um objetivo singular, no entanto a sua concretização apenas foi possível devido às pessoas que me rodeiam.

Em primeiro lugar quero agradecer à Prof.<sup>a</sup> Doutora Rosa Isabel Rodrigues pela paciência e dedicação ao longo dos anos e pelo facto de não ter desistido de me acompanhar neste percurso.

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe, ao meu pai e à minha irmã que mesmo em dificuldades me auxiliaram nos momentos mais difíceis e me incentivaram a continuar perante as adversidades.

Quero agradecer aos meus amigos pelos momentos de alegria e boa disposição e pela companhia durante as noitadas para a realização desta dissertação de mestrado.

Por fim agradeço a todos os que contribuíram para que esta dissertação fosse possível, em particular, às pessoas que gentilmente me cederam um pouco do seu tempo e tiveram paciência para responder ao meu questionário.

## RESUMO

A cultura organizacional engloba um conjunto de pressupostos que são aprendidos e partilhados pelos membros de uma organização e que influencia o tipo de apoio dado pelo supervisor aos membros da sua equipa, o que por sua vez se reflete na forma como as diferenças individuais são encaradas e geridas. Este estudo foca-se neste tema e procurou analisar o efeito mediador do suporte do supervisor na relação que existe entre a cultura organizacional e a gestão da diversidade em contexto laboral. A amostra é constituída por 194 sujeitos que trabalham por conta de outrem, com idades compreendidas entre 18 e os 60 anos. A investigação integrou uma metodologia quantitativa que recorreu ao *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), ao *Organizational Diversity Inventory* (ODI) e à *Supervisor Support Scale* (SSS) para recolher os dados. Adicionalmente foi incluído um conjunto de questões sociodemográficas que visaram a caracterização da amostra. Os resultados revelaram que apenas a cultura de clã e a cultura adocrática influencia o suporte dado pelos supervisores aos seus colaboradores e a forma com a diversidade no local de trabalho é gerida. Verificou-se, ainda, que o suporte dado pelo supervisor entra no modelo com o estatuto de mediadora o efeito da cultura de clã e o efeito da cultura adocrática deixam de ser significativos, ocorrendo uma mediação total, cujo efeito direto é significativo.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Suporte do supervisor, Diversidade organizacional, Gestão da diversidade

## ABSTRACT

Organizational culture includes a set of assumptions that are learned and shared by members of an organization and that influences the type of support given by the supervisor to his team members, which in turn is reflected in the way individual differences are faced and managed. This study focuses on this theme and sought to analyse the mediating effect of supervisor support on the relationship between organizational culture and diversity management in the workplace. The sample consists of 194 individuals who work for others, aged between 18 and 60 years. The research integrated a quantitative methodology that used the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), the Organizational Diversity Inventory (ODI) and the Supervisor Support Scale (SSS) to collect the data. Additionally, a set of sociodemographic questions was included that aimed at characterizing the sample. The results revealed that only clan culture and adocratic culture influence the support given by supervisors to their employees and the way diversity in the workplace is managed. It was also verified that when the support given by the supervisor enters the model with the status of mediator, the effect of the clan culture and the effect of the adocratic culture are no longer significant, with total mediation occurring, whose direct effect is significant.

**Keywords:** Organizational culture, Supervisor support, Organizational diversity, Organizational diversity management.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE TABELAS .....	viii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS .....	ix
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 1 – CULTURA ORGANIZACIONAL .....	3
1.1. Níveis e componentes da cultura organizacional .....	3
1.2. Níveis e componentes da cultura organizacional .....	6
1.2.1. Modelo dos valores contrastantes .....	7
1.3. Influência da cultura organizacional na gestão de recursos humanos .....	9
CAPÍTULO 2 – SUPORTE DO SUPERVISOR .....	11
2.1. Tipos de suporte do supervisor .....	12
2.2. Impacto da cultura organizacional no suporte dado pelo supervisor aos seus colaboradores .....	14
CAPÍTULO 3 – GESTÃO DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL .....	16
3.1. Tipos de diversidade nas organizações .....	16
3.2. Vantagens e desvantagens da diversidade organizacional .....	18
3.3. Influência da cultura organizacional e gestão da diversidade .....	19
3.4. Relação entre o suporte dado pelo supervisor e a gestão da diversidade organizacional .....	20
3.5. Papel mediador do suporte do supervisor na relação que existe entre a cultura organizacional e a gestão da diversidade .....	21
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA .....	23
4.1. Objetivos do estudo .....	23
4.2. Participantes .....	24
4.3. Instrumentos de recolha de dados .....	26
4.3.1. <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) .....	26
4.3.2. <i>Organizational Diversity Inventory</i> (ODI) .....	26
4.3.3. <i>Supervisor Support Scale</i> (SSS) .....	27
4.3.4. Questionário sociodemográfico .....	27
4.4. Procedimentos .....	27

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS .....	28
5.1. Análise dos indicadores psicométricos .....	28
5.1.1. <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i> .....	28
5.1.2. <i>Organizational Diversity Inventory (ODI)</i> .....	30
5.1.3. <i>Supervisor Support Scale (SSS)</i> .....	31
5.2. Estatística descritiva .....	32
5.3. Validação das hipóteses de investigação .....	33
CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	37
6.1. Contributos teóricos e práticos .....	40
6.2. Limitações da investigação e sugestões para estudos futuros .....	41
CONCLUSÃO .....	42
REFERÊNCIAS .....	44
ANEXOS .....	54
Anexo 1. <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i> .....	55
Anexo 2. <i>Organizational Diversity Inventory (ODI)</i> .....	57
Anexo 3. <i>Supervisor Support Scale (SSS)</i> .....	59
Anexo 4. Questionário sociodemográfico .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Níveis de cultura organizacional de Schein .....	4
Figura 2.	Níveis de cultura organizacional de Hofstede .....	4
Figura 3.	Dimensões da cultura organizacional de Hofstede .....	5
Figura 4.	Modelo de investigação .....	23

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Resumo das principais tipologias da cultura organizacional .....	7
Tabela 2.	Tipos de cultura organizacional do modelo dos valores contrastantes e suas características .....	8
Tabela 3.	Modelos de supervisão .....	13
Tabela 4.	Tipos de diversidade organizacional .....	17
Tabela 5.	Características sociodemográficas dos participantes .....	25
Tabela 6.	Matriz fatorial do OCAI .....	29
Tabela 7.	Matriz fatorial do ODI .....	31
Tabela 8.	Estatística descritiva das variáveis em estudo .....	32
Tabela 9.	Influência do tipo de cultura organizacional no suporte dado pelo supervisor aos seus colaboradores .....	33
Tabela 10.	Influência do tipo de cultura organizacional na gestão da diversidade em contexto laboral .....	34
Tabela 11.	Mediação do suporte do supervisor na relação existente entre o tipo de cultura e a gestão da diversidade organizacional .....	36

## LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

- ACP - Análise de Componentes Principais
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*
- OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*
- ODI - *Organizational Diversity Inventory*
- RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
- RH - Recursos Humanos
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
- SSS - *Supervisor Support Scale*
- TTS - Teoria da Troca Social
- VD - Variável dependente
- VI - Variável independente
- VM - Variável mediadora
- VUCA - *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*

## INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais competitivo e mutável, comumente apelidado de VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), porque se tornou volátil, incerto, complexo e ambíguo, as organizações precisam de se adaptar às novas realidades, nomeadamente as que se prendem com a gestão da diversidade organizacional (Neves, 2020).

Segundo Ferrari (2021) quando as diferenças individuais são bem geridas constituem uma mais-valia para a organização, motivo pelo qual os responsáveis pelas equipas devem defender e respeitar os princípios e direitos que norteiam as relações de trabalho, independentemente das diferenças de cada um (*e.g.*, raça, religião, sexo). Porém, verifica-se que o tipo de cultura existente na organização influencia largamente o apoio dado pelo supervisor aos seus colaboradores, o que por sua vez se reflete na forma como as diferenças individuais são geridas (Rodolfo et al., 2021).

Esta investigação focou-se nesta temática e pretendeu analisar o papel mediador do suporte do supervisor na relação que existe entre a cultura organizacional e a gestão da diversidade em contexto laboral. Tendo presente este objetivo, foi formulada a seguinte questão de investigação: *Em que medida a relação que existe entre a cultura organizacional e a gestão da diversidade em contexto laboral é mediada pelo suporte do supervisor?*

Estruturalmente, esta dissertação encontra-se organizada em seis capítulos. O primeiro é dedicado ao conceito de cultura organizacional, onde se abordam os três níveis da perspetiva cultural de Schein e as seis componentes do modelo transcultural de Hofstede. Foram, ainda, abordadas as diferentes tipologias da cultura organizacional e apresentado detalhadamente o modelo dos valores contrastantes desenvolvido por Quinn e McGrath, cujas dimensões constituem as variáveis independentes (VI) deste estudo.

O segundo capítulo aborda o suporte do supervisor, mencionando os principais tipos de apoio que os mesmos podem dar aos membros da sua equipa, nomeadamente: o emocional, o informacional e o instrumental. Termina-se este capítulo com uma reflexão sobre o impacto da cultura organizacional no suporte dado pelo supervisor aos seus colaboradores.

O terceiro capítulo incide sobre a gestão da diversidade organizacional e os seus vários tipos em contexto laboral. São também abordadas as vantagens e desvantagens das diferenças individuais e a influência da cultura organizacional na sua gestão. Com o objetivo de compreender como a cultura organizacional predominante no local de trabalho influencia a

gestão da diversidade e como esta relação é afetada pelo suporte dado pelo supervisor aos seus colaboradores, foi abordada a relação entre os três constructos.

O quarto capítulo recai sobre a metodologia onde se apresentam os objetivos do estudo, o modelo de investigação e respetivas hipóteses. Inclui, ainda, a caracterização sociodemográfica dos participantes e a descrição dos instrumentos e procedimentos que permitiram levar a cabo esta investigação.

O quinto capítulo – Apresentação dos resultados – tem início como a análise dos indicadores psicométricos dos instrumentos de medida. De seguida são exibidos os resultados provenientes da estatística descritiva e termina-se este capítulo com a apresentação das análises de regressão que permitiram testar as hipóteses de investigação.

O sexto capítulo é dedicado à discussão dos resultados, mencionando a literatura mais atual sobre a temática em estudo. Apresentam-se, ainda os contributos teóricos e práticos desta investigação e referem-se as limitações encontradas durante a realização do trabalho, bem como as sugestões que podem servir como ponto de partida para estudos futuros. Na conclusão são resumidos os principais resultados.

## CAPÍTULO 1 - CULTURA ORGANIZACIONAL

A globalização e as exigências que caracterizam o atual mundo VUCA (Kekutia, 2019) incentivaram a integração dos povos e dos países, o que contribuiu para abolir barreiras transfronteiriças de mercadorias, capitais, conhecimentos e pessoas. Perante este cenário, as organizações viram-se forçadas a adaptar-se de forma constante e inovadora, caso contrário, não se conseguem manter competitivas no mercado, sendo neste contexto que surge o interesse em analisar a importância da cultura organizacional (Aydin, 2018).

Segundo Andriukaitiene et al. (2018) a cultura organizacional constitui o principal fator de diferenciação das organizações, pois é através da mesma que é transmitido o sentido de identidade que permite o ajustamento dos colaboradores aos valores da organização. Não obstante a sua importância, não existe uma única definição para o conceito. Porém, é consensual que a cultura de uma organização é constituída por um conjunto de pressupostos básicos que são aprendidos e partilhados pelos colaboradores da organização para promover a integração interna e a adaptação ao ambiente externo (Davis & Cates, 2018).

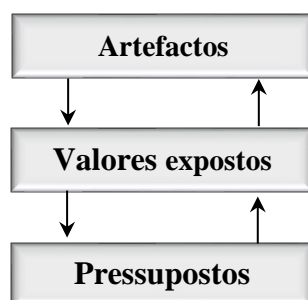
O interesse pela cultura organizacional não é recente e tem vindo a receber cada vez mais atenção por parte dos profissionais e académicos (Corrêa et al., 2018). A importância atribuída à cultura organizacional levou Endo et al. (2022) a realizar uma pesquisa, nas bases de dados da *Web of Science*, que visou analisar a produção científica sobre esta temática, entre 1969 a 2019. Os resultados desta pesquisa revelaram que em cinquenta anos foram publicados 7.851 documentos. O elevado número de publicação pode dever-se ao facto de a cultura organizacional ser considerada uma ferramenta que permite manter a vantagem competitiva face a outras organizações. Assim, é importante analisar as suas componentes e a forma como as mesmas se manifestam (Andriukaitiene et al., 2018).

### 1.1. Níveis e componentes da cultura organizacional

A cultura organizacional é composta por níveis e componentes, com significados distintos, mas que se encontram inter-relacionados, dos mais visíveis aos mais invisíveis (Caetano et al., 2020). Neste âmbito, existem várias abordagens entre as quais se destaca a de Schein (1997) que postula a existência de três níveis de componentes: artefactos, valores expostos e pressupostos básicos (Figura 1).

**Figura 1**

*Níveis de cultura organizacional de Schein*



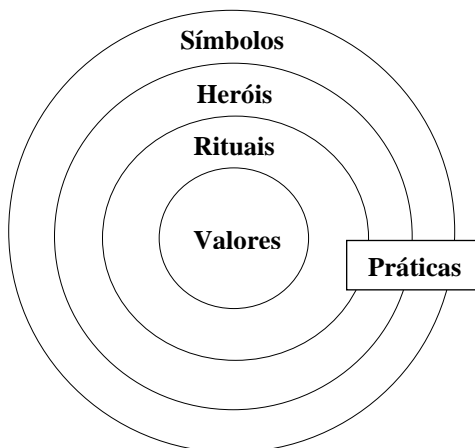
(Adaptado de Schein, 1997)

Os **artefactos** formam o primeiro nível da cultura organizacional e são de fácil observação, uma vez que incluem todos os aspetos físicos e materiais que podem ser visíveis (*e.g.*, vestuário, espaço físico, logótipos). Não obstante, o seu significado é difícil de decifrar corretamente (Encalada & Heredia, 2018). O segundo nível é composto pelos **valores expostos** e representam as estratégias, as políticas e as filosofias que norteiam os objetivos do grupo e orientam o comportamento dos seus membros (*e.g.*, regulamentos, diretrizes; Shymko, 2018). Por fim, no nível mais profundo e mais difícil de observar, encontram-se os **pressupostos básicos**, que dizem respeito às perceções, pensamentos, crenças e sentimentos que permitem interpretar e vivenciar as situações do dia-a-dia (Davis & Cates, 2018).

Hofstede (2003), por sua vez, defende que cultura se manifesta através de quatro níveis que se agrupam em camadas e representam os símbolos, os heróis, os rituais e os valores da organização (Figura 2).

**Figura 2**

*Níveis de cultura organizacional de Hofstede*



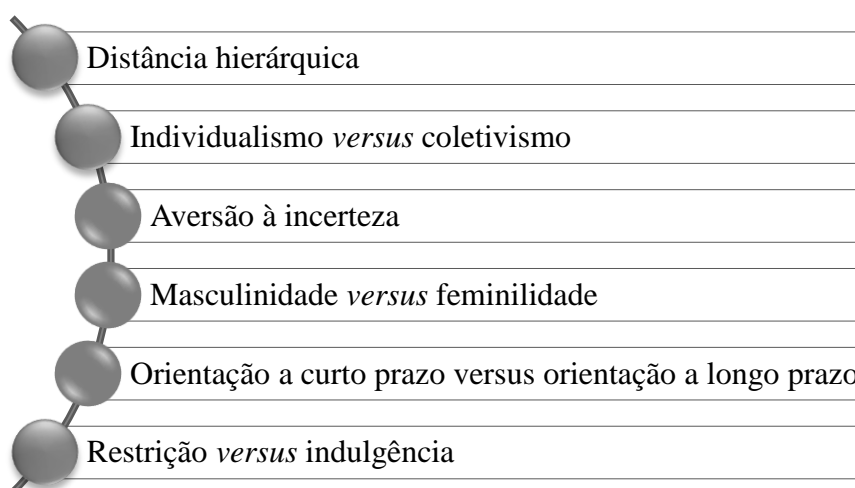
(Adaptado de Hofstede, 2003)

Os **símbolos** referem-se aos gestos, objetos ou figuras (*e.g.*, bandeiras) que têm um significado específico, mas que apenas são reconhecidos pelos que partilham a mesma cultura. Os **heróis** representam as pessoas que possuem características que servem de modelos de comportamento (*e.g.*, fundador da organização). Os **rituais** dizem respeito às atividades coletivas que permitem alcançar os objetivos desejados, mas que são tecnicamente supérfluas, apesar de serem importantes numa determinada cultura (*e.g.*, cerimónias sociais). Por último, os **valores** são considerados o cerne da cultura da organização. Os rituais, os heróis e os símbolos foram agrupados e classificados como práticas por serem externamente visíveis (Gonçalves, 2014).

De acordo com Hofstede (1980), as diferenças culturais a nível nacional residem mais nos valores e menos nas práticas, enquanto que a nível organizacional, as diferenças entre as culturas são mais nas práticas (*e.g.*, rituais, símbolos). Deste modo, realizou um estudo com 117.000 trabalhadores da IBM que ocupavam os mesmos postos de trabalhos em 50 países diferentes e concluiu que os valores culturais influenciam o comportamento e a forma de agir das pessoas nas dimensões apresentadas na Figura 3. Importa referir que a dimensão restrição *versus* indulgência foi acrescentada posteriormente (Beugelsdijk & Welzel, 2018).

### Figura 3

*Dimensões da cultura organizacional de Hofstede*



(Adaptado de Beugelsdijk & Welzel, 2018)

A primeira dimensão, a **distância hierárquica**, expressa o grau de dependência dos subordinados face às chefias e aos elementos de autoridade (Mamatha & Geetanjali, 2020). O

**individualismo versus coletivismo** caracteriza o grau de interdependência entre os membros de determinada sociedade (Sent & Kroese, 2020).

A **aversão à incerteza** refere-se à inquietação das pessoas face ao desconhecido ou a situações dúbias (Gallego-Álvarez & Pucheta-Martínez, 2021).

A dimensão **masculinidade versus feminilidade** ao grau em que as pessoas valorizam os salários e o reconhecimento (sociedade masculina) em detrimento do relacionamento interpessoal e cooperação (sociedade feminina; Gannouni & Ramboarison-Lalao, 2019).

Um estudo posterior, realizado por Hofstede e Bond (1988) com sujeitos de 23 países possibilitou a inclusão da dimensão **orientação a curto prazo versus orientação a longo prazo** que remete para a procura de resultados e para a necessidade de recorrer ao passado para lidar com os desafios do presente e do futuro (Lukács et al., 2020).

Num passado recente, Hofstede (Beugelsdijk & Welzel, 2018) incluiu, no seu modelo, uma sexta dimensão denominada **restrição versus indulgência** que caracteriza a tendência para permitir ou conter a gratificação relacionada com a liberdade moral e a valorização da felicidade.

## 1.2. Tipologias da cultura organizacional

O estudo da cultura organizacional teve um crescimento significativo na década de 80, porque se começou a tomar consciência da importância da cultura nas práticas de gestão e a perceber que os mesmos constituem um fator que diferencia as organizações bem-sucedidas das que têm menos sucesso. Neste âmbito, têm sido desenvolvidos vários modelos, alguns dos quais apresentados sob a forma de tipologias que agrupam e classificam os vários tipos de cultura. De acordo com estes modelos, as organizações podem ser caracterizadas através de um conjunto de dimensões que possibilitam comparar os resultados referentes ao tipo de cultura organizacional. Não obstante tem a desvantagem de simplificar excessivamente fenómenos mais complexos e a diversidade de tipologias que podem emergir (Caetano et al., 2020).

Os modelos tipológicos de cultura organizacional geralmente têm por base quadrantes que assentam em estruturas dimensionais que resultam da combinação de eixos ortogonais unipolares ou bipolares (Gonçalves, 2014). A Tabela 1 apresenta um resumo das tipologias mais divulgadas na literatura.

**Tabela 1***Resumo das principais tipologias da cultura organizacional*

<b>Classificação</b>	<b>Autores e data</b>	<b>Eixos estruturantes</b>	<b>Quadrantes</b>
Tipologias de dimensões unipolares	Deal e Kennedy (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risco</li> <li>▪ Velocidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura de processo</li> <li>▪ Cultura de risco</li> <li>▪ Cultura de agressividade</li> <li>▪ Cultura de ação</li> </ul>
	De Witte e De Cock (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlo</li> <li>▪ Dinamismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura de regras</li> <li>▪ Cultura de apoio</li> <li>▪ Cultura de inovação</li> <li>▪ Cultura de objetivos</li> </ul>
Tipologias de dimensões bipolares	Quinn e McGrath (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientação externa <i>versus</i> orientação interna</li> <li>▪ Flexibilidade <i>versus</i> controlo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura de clã</li> <li>▪ Cultura adocrática</li> <li>▪ Cultura burocrática</li> <li>▪ Cultura de mercado</li> </ul>
	Denison (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relação com o exterior <i>versus</i> relação interna</li> <li>▪ Flexibilidade <i>versus</i> estabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura de consistência</li> <li>▪ Cultura de envolvimento</li> <li>▪ Cultura de adaptabilidade</li> <li>▪ Cultura de missão</li> </ul>

(Adaptado de Gonçalves, 2014)

O modelo dos valores contrastantes desenvolvido por Quinn e McGrath (1985) é considerado um dos mais adequado para estudar a cultura organizacional e uma vez que as suas componentes representam as VI's desta investigação, considerou-se pertinente apresentá-lo com maior detalhe.

### **1.2.1. Modelo dos valores contrastantes**

O modelo dos valores contrastantes foi concebido com o intuito de clarificar e explicar o conceito de eficácia organizacional, através de dois eixos. O eixo vertical refere-se à orientação interna *versus* orientação externa: o primeiro enfatiza o desenvolvimento das pessoas e a manutenção de um ambiente de trabalho estável e cooperante; e o segundo foca-se nas atividades que contribuem para o crescimento da organização (Cameron & Quinn, 2011). O eixo horizontal, por sua vez, representa a flexibilidade *versus* controlo, contrastando assim a relevância da iniciativa individual e da adaptabilidade com a necessidade de hierarquia e controlo. A interação destes dois eixos deu origem a quatro tipos de cultura organizacional, denominados: cultura de clã, cultura hierárquica, cultura adocrática e cultura de mercado, cujas características se apresentam na Tabela 2.

**Tabela 2**

*Tipos de cultura organizacional do modelo dos valores contrastantes e suas características*

<b>Tipo de cultura</b>	<b>Modelo</b>	<b>Características</b>	<b>Valores dominantes</b>
Cultura de clã	Relações humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivação: sentimento de pertença, confiança e participação</li> <li>▪ Liderança: maximiza o potencial dos colaboradores e o trabalho em equipa</li> <li>▪ Estratégia: foca-se no desenvolvimento dos colaboradores</li> <li>▪ Critério de eficácia: envolvimento e compromisso das pessoas com a organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação</li> <li>▪ Flexibilidade</li> <li>▪ Cooperação</li> <li>▪ Bem-estar das pessoas</li> </ul>
Cultura adocrática	Sistemas abertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivação: iniciativa individual, inovação e diversidade de tarefas</li> <li>▪ Liderança: enfatiza o crescimento da organização</li> <li>▪ Estratégia: aquisição de recursos, crescimento e inovação</li> <li>▪ Critério de eficácia: aumento do volume de negócios e da quota de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento</li> <li>▪ Adaptabilidade</li> <li>▪ Criatividade</li> <li>▪ Mudança</li> </ul>
Cultura burocrática	Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivação: regras e normas de funcionamento</li> <li>▪ Liderança: estilo conservador para garantir a estabilidade e o controlo</li> <li>▪ Estratégia: previsibilidade e estabilidade</li> <li>▪ Critério de eficácia: segurança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalização</li> <li>▪ Centralização</li> <li>▪ Hierarquia</li> <li>▪ Uniformização</li> </ul>
Cultura de mercado	Objetivos racionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivação: competição e alcance dos objetivos pré-definidos</li> <li>▪ Liderança: orientação para tarefa e concretização de metas</li> <li>▪ Estratégia: superioridade no mercado e vantagem competitiva</li> <li>▪ Critério de eficácia: planeamento e eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtividade</li> <li>▪ Desempenho</li> <li>▪ Eficiência</li> <li>▪ Maximização de resultados</li> </ul>

(Adaptado de Gonçalves, 2014)

A **cultura de clã** valoriza os aspetos internos da organização e procura a flexibilidade e adaptabilidade. As organizações com este tipo cultura preocupam-se com o desenvolvimento dos seus RH, o trabalho em equipa e o envolvimento dos trabalhadores nas decisões organizacionais. O líder desempenha um papel de mentor, o que promove um ambiente harmonioso que se traduz na lealdade dos colaboradores (Lourenço et al., 2017).

A **cultura adocrática** foca-se no ambiente externo à organização e à semelhança da cultura de clã valoriza-se a flexibilidade, porque só assim é possível acompanhar as inovações e alcançar vantagem competitiva face à concorrência. Nestas organizações, o empreendedorismo e a criatividade são estimulados pelos líderes (Andrade et al., 2017).

A **cultura burocrática** enfatiza os aspetos internos da organização e valoriza a estabilidade e a eficiência que advêm do cumprimento de regras e as normas. Neste tipo de cultura, as decisões são centralizadas e o ambiente de trabalho é formal, pelo que o líder se foca essencialmente em coordenar, monitorizar e organizar o trabalho dos elementos da sua equipa (Paz et al., 2020).

A **cultura de mercado**, por sua vez, está presente nas organizações que se focam maioritariamente nos resultados e onde os valores dominantes são a produtividade e a competitividade. O estilo de liderança é orientado concretização dos objetivos pré-definidos (Pedraja-Rejas et al., 2020).

O modelo pressupõe que os quatro quadrantes contrastam entre si e a tensão existente entre os valores opostos constitui um fator estruturante no modo de funcionamento das organizações (Cardoso et al., 2021).

### **1.3. Influência da cultura organizacional na gestão de recursos humanos**

A cultura organizacional tem uma influência decisiva no comportamento dos colaboradores e na obtenção de resultados, pois segundo Andriukaitiene et al. (2018), as organizações que possuem uma forte cultura organizacional alcançam resultados superiores. Quando a cultura organizacional é orientada para os RH a satisfação com o trabalho, o envolvimento dos colaboradores e a lealdade é maior e as intenções de *turnover* tendem a diminuir (Lockhart et al., 2019).

Estudos desenvolvidos por Almuslamani e Daud (2019) com colaboradores de pequenas e médias empresas, demonstram que existe uma associação significativamente positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e as várias tipologias da cultura organizacional. Na sequência desta ideia, Huynh et al. (2020) aludem que a cultura organizacional emerge a

partir de um processo de interação social entre os indivíduos e as organizações, motivo pelo qual a forma como as pessoas são geridas constitui uma fonte de vantagem competitiva que influencia o desempenho e a eficácia da organização.

## CAPÍTULO 2 - SUPORTE DO SUPERVISOR

O suporte do supervisor<sup>1</sup> refere-se à crença dos colaboradores sobre o grau em que os seus superiores hierárquicos se preocupam com eles e valorizam a sua contribuição para os resultados da organização (Pohl & Galletta, 2017). O apoio fornecido pelo supervisor aos seus colaboradores tornou-se num dos fatores mais valorizados em contexto organizacional, pois constitui uma importante fonte de satisfação em contexto laboral (Jawahar & Stone, 2017). Quando os trabalhadores percebem que o seu superior/chefia direta os trata com respeito e segue os princípios éticos e morais relacionados com a justiça organizacional sentem-se mais comprometidos com a organização (Ashton, 2018).

Chen et al. (2019) acrescentam que quanto mais positiva é a opinião dos subordinados sobre a preocupação das suas chefias diretas com as suas necessidades e expectativas, maior é a sua propensão para melhorar o desempenho. Por conseguinte, tendem a manifestar mais comportamentos de cidadania organizacional e a direcionar os seus esforços no sentido de alcançar os objetivos da organização, o que se reflete na diminuição das suas intenções de *turnover* (Afzal et al., 2019). Azim et al. (2020), adicionam que quando os colaboradores se sentem apoiados e confiam nos seus superiores hierárquicos sentem-se mais seguros e apresentam níveis de satisfação mais elevados.

Segundo Ceribeli e Severgnini (2020) em todas as organizações ocorrem permutas sociais que podem ser compreendidas a partir da Teoria da Troca Social (TTS), desenvolvida por Blau, em 1964. De acordo com esta teoria quando as pessoas fazem algo por alguém, esperam ser recompensadas no futuro e entre os supervisores e os membros da sua equipa também existe esta relação de reciprocidade. Na sequência desta ideia, Usman (2019) defende que quando os colaboradores recebem apoio das suas chefias diretas, têm tendência para retribuir e exibir comportamentos que são benéficos para os seus superiores e para a organização.

Estudos desenvolvidos por Chen et al. (2017) defendem que as organizações devem investir em práticas de GRH centradas no bem-estar dos seus colaboradores para que os mesmos sintam que o seu trabalho é reconhecido. Adicionalmente, é essencial dar autonomia às chefias

---

<sup>1</sup> Um supervisor é um profissional que tem sob a sua responsabilidade um grupo de pessoas e estabelece com as mesmas uma relação interpessoal de segurança, interajuda, colaboração e apoio (Jawahar & Stone, 2017), pelo que doravante, os conceitos de líder, chefia direta e/ou superior hierárquico serão utilizados com o mesmo propósito.

para gerirem as suas equipas e para lhes darem apoio sempre que necessário, porque são os supervisores que acompanham e orientam os colaboradores que têm sobre a sua alçada (Jawahar & Stone, 2017). Os supervisores são responsáveis por interpretar as diretrizes estratégicas formuladas pela chefia de topo (*e.g.*, CEO's, Diretores, Administradores) e transmiti-las à equipa, pelo que são vistos como representantes da organização (Talukder, 2019).

### **2.1. Tipos de suporte do supervisor**

O apoio dos supervisores aos seus colaboradores pode ser dividido em três categorias: suporte emocional, suporte informacional e suporte instrumental (Gomide Júnior, 2018).

O **suporte emocional** assume a forma de simpatia, conforto e encorajamento. Segundo Dhir e Shukla (2018), quando as pessoas se sentem emocionalmente apoiadas pelo seu superior hierárquico, sentem-se mais vinculados com a organização e com as tarefas que desempenham. Ao fornecer apoio emocional, os supervisores ajudam a satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, o que motiva os elementos da equipa a fazer um esforço adicional para alcançar o desempenho desejado (Valle et al., 2020). Verifica-se, assim, que o suporte dado pelo supervisor no local de trabalho contribui para gerar uma perceção positiva sobre as tarefas desempenhadas e sobre o ambiente em que as mesmas são desenvolvidas, o que sugere que o apoio recebido é fundamental para que as pessoas se sintam seguras no seu local de trabalho (Dhir & Dutta, 2020). Quando os colaboradores se identificam com a organização têm maior propensão para trabalhar com mais afinco, faltam menos e a sua vontade de deixar a organização tende a diminuir (Máynez-Guaderrama, 2021).

O **suporte informacional**, por sua vez, refere-se à crença de que a organização empregadora possui uma rede de comunicação que transmite informações precisas e fiáveis. A forma como a informação é transmitida aumenta a eficácia do trabalho executado, porque permite desenvolver soluções que ajudam a aumentar a vantagem competitiva das organizações (Zakaria et al., 2018). Quando o supervisor partilha os seus conhecimentos com os membros da sua equipa promove o espírito do grupo e incentiva o processo de aprendizagem no local de trabalho. Esta partilha de informação influencia positivamente o desempenho dos colaboradores e diminui a sua vontade de abandonar a organização (Battistelli et al. 2019). Cardoso e Morgado (2019), por sua vez, defendem que o apoio da chefia direta, nomeadamente na forma como transmite a informação, contribui largamente para aumentar a identificação com as tarefas realizadas e traz benefícios para o colaborador e para a organização. Resultados semelhantes foram encontrados nos estudos desenvolvidos por Podgorodnichenko et al. (2020), segundo os

quais o suporte informacional é importante para melhorar a interação entre os diferentes níveis hierárquicos e para promover o bem-estar, o que contribui para aumentar a motivação dos colaboradores.

Por último, o **suporte instrumental** está relacionado com os vários tipos de apoio económico (*e.g.*, vales de compras, empréstimos com juros mais baixos do que os praticados pelas instituições bancárias) que os colaboradores podem receber por parte da organização para fazer frente às suas necessidades ou imprevistos financeiros que possam surgir (Abasilim et al., 2019). Este tipo de suporte é fortemente influenciado pela perceção dos trabalhadores sobre os aspetos tangíveis que podem ser alcançados através do apoio fornecido pela sua chefia hierárquica, motivo pelo qual Widyanti et al. (2020) considera que o papel do supervisor é fundamental para assegurar que os elementos da sua equipa estão motivados para alcançar os objetivos organizacionais.

O tipo de supervisão é influenciado pelo contexto e dá origem aos três modelos apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3**

*Modelos de supervisão*

<b>Modelos</b>	<b>Características</b>
Modelo dualista	Os colaboradores veem o supervisor como um modelo a seguir, pois consideram que o mesmo é detentor do conhecimento absoluto.
Modelo relativista	O supervisor orienta e ajuda os colaboradores encontrar a melhor solução para o problema.
Modelo reflexivo	O supervisor incentiva os colaboradores a refletirem sobre a situação porque as respostas rápidas geralmente são insuficientes para solucionar adequadamente os problemas.

(Adaptado de Alarcão & Canha, 2013)

Importa salientar que apesar dos supervisores serem responsáveis por orientar, monitorizar e apoiar os seus colaboradores, também esperam que o seu trabalho seja reconhecido pela organização e que a mesma demonstre preocupação com o seu bem-estar, porque quanto maior é o suporte que recebem maior é a tendência para apoiar os membros da sua equipa (Frear et al., 2018).

## **2.2. Impacto da cultura organizacional no suporte dado pelo supervisor aos seus colaboradores**

O apoio que os supervisores dão aos seus colaboradores é largamente influenciado pelo tipo de cultura existente na organização (Guerrero Bejarano & Siu, 2017). Segundo Lourenço et al. (2017) a **cultura de clã** influencia positivamente o suporte dado pelo supervisor, pois verifica-se que nas organizações que possuem este tipo de cultura, o líder/supervisor é visto como um mentor que se preocupa com o desenvolvimento dos membros da sua equipa. O seu principal foco são as relações humanas, sentimento de pertença, o compromisso das pessoas com a organização e o envolvimento no processo de tomada de decisão (Chen et al., 2019). Quando os colaboradores percebem que o seu supervisor se esforça por promover um ambiente de trabalho harmonioso e se preocupa com o seu bem-estar, demonstram lealdade e tendem a retribuir em esforço extra (Oliveira et. al., 2020).

Como anteriormente referido, a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os membros da organização e, em particular, dos que ocupam cargos de chefia, verificando-se que quando existe uma **cultura adocrática**, os supervisores focam-se essencialmente no crescimento da organização (Andrade et al., 2017). Por conseguinte, incentivam os colaboradores a inovar, pois acreditam que só assim conseguem aumentar o volume de negócios e alcançar vantagem competitiva face à concorrência (Wu & Lin, 2018). Estudos desenvolvidos por Pepe et al. (2017) revelam que este tipo de cultura influencia significativamente o comportamento inovador dos responsáveis pelas equipas de trabalho, o que se reflete nos níveis de motivação dos elementos do grupo. Valle et al. (2020) adicionam que as organizações que se distinguem pela criatividade e inovação se preocupam com o prestígio alcançado pelos seus funcionários, o que leva o supervisor a agir nesse sentido.

Os supervisores que se regem por uma **cultura burocrática** são motivados pelo cumprimento das normas e regulamentos da organização, porque a sua principal preocupação é garantir a estabilidade e a segurança dos seus colaboradores (Silva & Valentim, 2018). Como tal, manifestam um comportamento formal e valorizam os procedimentos padronizados, pelo que os membros da sua equipa têm pouca autonomia para pôr em prática os seus conhecimentos e competências (Paz et al., 2020). Como não têm capacidade para lidar com a imprevisibilidade orientam os seus colaboradores para o cumprimento das regras que são definidas pelos níveis hierarquicamente superiores, pois acreditam que só assim conseguem alcançar a estabilidade e garantir a eficiência que lhes permite fazer a diferença no ambiente competitivo que caracteriza o mundo atual (Lima & Gomes, 2022).

Os supervisores que trabalham em organizações que possuem uma **cultura de mercado** são orientados para os resultados, o que se reflete na sua postura firme e exigente, pois acreditam que só assim conseguem garantir elevados níveis de produtividade (Pedraja-Rejas et al., 2020). Este tipo de supervisão foca-se essencialmente no mercado externo (*e.g.*, clientes, fornecedores), pelo que guiam os membros da sua equipa para gerar lucro e criar vantagem competitiva. A preocupação central destes profissionais é maximizar os trabalhos dos seus colaboradores para alcançar metas e objetivos que permitam à organização ultrapassar a concorrência e aumentar as quotas de mercado (Othman & Durmaz, 2022).

Tendo por bases estes pressupostos, foi formulada a primeira hipótese de investigação:

**Hipótese 1:** O tipo de cultura organizacional influencia o suporte dado pelos supervisores aos seus colaboradores.

**H<sub>1a</sub>:** A cultura de clã influencia o suporte dado pelos supervisores aos seus colaboradores.

**H<sub>1b</sub>:** A cultura adocrática influencia o suporte dado pelos supervisores aos seus colaboradores.

**H<sub>1c</sub>:** A cultura burocrática influencia o suporte dado pelos supervisores aos seus colaboradores.

**H<sub>1d</sub>:** A cultura de mercado influencia o suporte dado pelos supervisores aos seus colaboradores.

Perante o exposto, verifica-se que a cultura organizacional tem a capacidade de modelar as forma de gestão e o comportamento dos seus trabalhadores, seja através da operacionalização de práticas que promovam de valores essenciais da organização e/ou estimulando o compromisso dos seus colaboradores. Estes fatores são essenciais para promover o bem-estar e criar de um ambiente harmonioso onde as pessoas gostem de trabalhar (Assi, 2020).

## **CAPÍTULO 3 – GESTÃO DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL**

A rápida ascensão da globalização despoletou vários desafios, nomeadamente, os que se prendem com a gestão da diversidade organizacional. Deste modo, verifica-se que, nos últimos anos, tem sido dedicada uma especial atenção ao conceito de diversidade, uma vez que a gestão das diferenças constitui um fator decisivo para a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, um para o sucesso de qualquer organização (Bakhri et al., 2018). Saber gerir a diversidade é mais que conviver e aceitar as diferenças, é acima de tudo desenvolver um conjunto de ações que permitam maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens inerentes a essa diversidade (Ferrari, 2021).

A crescente preocupação com esta temática prende-se com as constantes transformações que têm vindo a assolar o mercado de trabalho, entre as quais se destaca a emigração, o envelhecimento da população e o aumento do número de mulheres a desempenhar funções que anteriormente apenas eram destinadas aos profissionais do sexo masculino (Choi, 2017). Segundo Ohunakin et al. (2019) a inclusão de uma força de trabalho diversificada constitui uma alavanca de sobrevivência para qualquer organização, mas a sua gestão constitui um grande desafio em todos os setores de atividade, porque implica reconhecer, respeitar, aceitar e tolerar a singularidade e as diferenças individuais. É um processo que abrange as diferenças de género, raça, etnia, idade, crenças religiosas, estatuto socioeconómico, aptidões físicas, orientação sexual e outras ideologias (Gomes et al., 2020). Não obstante, ainda existe muita discriminação em relação a tudo o que não “encaixa” no considerado “padrão normal” (*e.g.*, heterossexual, caucasiano, católico).

Com base nesse padrão são idealizados estereótipos e todas as pessoas que não se enquadram nos mesmos são alvo de preconceito e rejeitadas pelos membros da sociedade da qual fazem parte (Porcena et al., 2020). Para compreender melhor a diversidade organizacional e a forma como a mesma deve ser gerida para obter vantagem competitiva, é necessário remeter para o conceito de minoria, um termo que é frequentemente utilizado para descrever os grupos menos favorecidos na sociedade (*e.g.*, negros, pessoas com deficiência, mulheres, homossexuais; Neves, 2020).

### **3.1. Tipos de diversidade nas organizações**

A diversidade organizacional tem vindo a ser abordada de forma mais intensa nos últimos anos, mas ainda assim é um tema relativamente novo. Porém, é cada vez mais comum,

que as organizações se deparem com colaboradores com características diferentes (Gomes & Felix, 2019). Neste contexto, há autores que preferem estudar a diversidade tendo por base a etnia, a raça, o género e outras categorias culturais, pois consideram que são estes os fatores que têm maior impacto na discriminação e exclusão de alguns grupos considerados minoritários (*e.g.*, Bezerra et al., 2022; Dalben & Nabuco, 2021; Júnior & Silva, 2021). Por outro lado, há autores que adotam uma definição mais ampla e defendem que a diversidade engloba todos os aspetos em que os elementos dos grupos de trabalho podem diferir (*e.g.*, Ferrari, 2021; Gomes et al., 2020; Ohunakin et al., 2019). Tendo por base estes estudos, Malheiros et al. (2020), agruparam os tipos de diversidade em cinco grandes categorias (Tabela 4).

**Tabela 4***Tipos de diversidade organizacional*

<b>Características individuais</b>	<b>Descrição</b>
Idade	Existe alguma resistência em relação aos trabalhadores mais velhos, principalmente no que diz respeito ao desempenho, uma vez que o mesmo tende a ser inversamente proporcional à idade.
Etnia, raça e religião	As características étnico-raciais e as crenças religiosas, na maioria das vezes, impedem que os colaboradores tenham acesso a cargos de chefia de topo e a oportunidades de promoção.
Género	As mulheres deparam-se com várias barreiras no que diz respeito às oportunidades de emprego, nomeadamente no que se refere à ocupação de cargos superiores ( <i>e.g.</i> , direção, administração).
Orientação sexual	O grupo formado pela comunidade LGBTQI+ é alvo de discriminação, preconceito e intolerância por parte da sociedade, que se manifesta através da homofobia. Essas manifestações negativas, muitas vezes obrigam as pessoas a esconder sua identidade sexual com receio de serem prejudicadas.
Pessoas com deficiência	Durante o processo de recrutamento e seleção as organizações preferem os candidatos que possuem deficiências menos severas e que exijam menor adaptação ao ambiente organizacional e/ou a aquisição de recursos/serviços específicos ( <i>e.g.</i> , físicos, psicológicos).

(Adaptado de Malheiros et al., 2020)

Apesar de existir maior consciência sobre o assunto, a discriminação no local de trabalho continua a ser uma realidade, pelo que os profissionais que ocupam cargos de chefia/supervisão devem adquirir competências que os ajudem a compreender e a gerir as diferenças dos membros da sua equipa (Gomes & Felix, 2019). Renner e Gomes (2020)

adicionam que quando a diversidade é bem administrada melhora significativamente o desempenho organizacional, mas quando é mal gerida pode afetar negativamente toda a organização.

### **3.2. Vantagens e desvantagens da diversidade organizacional**

A diversidade, em termos de RH, deixou de ser uma opção em contexto laboral, porque é considerada um fator importante para os modelos de negócio atuais. Não obstante, esta realidade implica vantagens e desvantagens para as organizações e para as pessoas que nela trabalham (Hunt et al., 2018). As diferenças são sempre um desafio, motivo pelo qual as organizações se têm esforçado para as gerir com sucesso e embora existam vários estudos sobre esta temática (*e.g.*, Bakhri et al., 2018; Gaurav & Dcrust, 2020; Pérsigo & Athaydes, 2021) ainda não existe consenso sobre a forma como a diversidade influencia o comportamento organizacional, isto é, se promove a integração, a criatividade e a inovação ou se pelo contrário provoca conflitos, divisões e dissolução dos grupos de trabalho.

Renner e Gomes (2020) defendem que a diversidade tem inúmeras vantagens, porque as diferentes experiências e conhecimentos dos seus colaboradores, são fundamentais para resolver problemas complexos. Neves (2020) corrobora essa ideia, afirmando que as organizações que sabem gerir a diversidade têm acesso a mais pontos de vista e encaram as situações a partir de diferentes perspetivas, o que se reflete na qualidade das decisões que tomam para alcançar os objetivos organizacionais. Quando a diferenças são bem geridas contribuem para solidificar as noções de compromisso, melhorar a criatividade e a inovação, facilitar a resolução de problemas e a tomada de decisão, criar oportunidades para grupos em desvantagem e edificar uma coesão social (Nishii & Leroy, 2022).

Porém, verifica-se que existem situações em que diversidade organizacional pode ser contraproducente, porque gera conflitos entre os membros do grupo, não existem objetivos partilhados e despoleta problemas de comunicação que baixam a produtividade e o desempenho do grupo (Dalben & Nabuco, 2021). Os benefícios da diversidade dependem da forma como a mesma é gerida e aceite dentro da organização, pois só quando existe um apoio coletivo se conseguem ultrapassar os obstáculos, diminuir as taxas de absentismo, as discórdias e os processos judiciais (Laurini et al., 2021). Deste modo, é fundamental desenvolver programas que ajudem os elementos do grupo a aceitar as diferenças e a promover um ambiente inclusivo, onde cada pessoa sinta que é uma mais-valia para a organização e que o seu contributo é essencial para alcançar os objetivos organizacionais. Nos últimos anos, a gestão da diversidade

organizacional passou a ser considerada um investimento e não um custo, porque facilita a adaptação às constantes mudanças provenientes da globalização (Bezerra et al., 2022).

### **3.3. Influência da cultura organizacional e gestão da diversidade**

A adoção de um modelo de gestão que considere e respeite a diversidade tornou-se uma questão basilar para as organizações, pois está intrinsecamente relacionada com a implementação de medidas direcionadas para o combate à discriminação. Segundo Ferrari e Cabral (2019) para fazer face aos desafios do atual mercado de trabalho, as organizações necessitam de se adaptar às novas realidades e integrar nas suas equipas elementos que acrescentem valor e contribuam para alcançar vantagem competitiva. Neste sentido, deve existir uma cultura organizacional que estimule o desenvolvimento pessoal e implemente uma estrutura igualitária que reconheça o trabalho de todos os colaboradores, evite comportamentos discriminatórios e promova a inclusão social (Neves, 2020).

Um estudo desenvolvido por Pérsigo e Athaydes (2021) revelou que as organizações com maior diversidade em termos de género, raça e etnia têm melhor performance financeira do que as que possuem equipas homogéneas. Estes resultados podem ser explicados pela relação de reciprocidade que se estabelece entre os colaboradores e as organizações, porque quando existe uma cultura organizacional inclusiva que defende o respeito mútuo, a justiça, a equidade e a heterogeneidade, os níveis de compromisso e o esforço para alcançar os objetivos organizacionais tendem a aumentar. A gestão da diversidade é fortemente influenciada pelos hábitos, costumes, valores e crenças, isto é, pela cultura organizacional (Nascimento et al., 2022).

As organizações onde impera a **cultura de clã** funcionam como uma grande família, em que os valores e os objetivos são partilhados por todos os membros. Além disso, valorizam o trabalho de equipa, a participação e o sentido de pertença que constituem os valores centrais deste tipo de cultura, o que contribui para desenvolver um forte sentido de coletivismo. Os trabalhadores criam laços emocionais e independentemente das suas características individuais trabalham bem em conjunto e sentem-se integrados na organização onde desempenham funções (Vale et al., 2019).

A **cultura adocrática** enfatiza a inovação e considera que a diversidade é essencial para resolver problemas com maior complexidade porque as situações são analisadas a partir de diferentes pontos de vista e tomam decisões que permitem maximizar a eficácia organizacional. Este tipo de cultura foca-se no ambiente externo e acredita que as características

diferenciadoras, a flexibilidade e a capacidade adaptativa dos seus colaboradores é imprescindível para alcançar o sucesso (Gomes & Felix, 2019).

Por outro lado, verifica-se que as organizações onde predomina uma **cultura burocrática** têm uma estrutura hierárquica muito vincada e são pouco permeáveis às mudanças internas, o que nem sempre facilita a integração de colaboradores que possam colocar em causa a estabilidade e a segurança. Neste tipo de cultura, os objetivos são previamente estabelecidos de acordo com regulamentos internos para que o trabalho flua sem percalços, o que não permite que a diversidade seja bem gerida, devido à incerteza e imprevisibilidade que lhes estão associadas (Paz et al., 2020).

No quadrante oposto encontra-se a **cultura de mercado** que se foca maioritariamente no ambiente externo e na conquista de novos clientes e novos nichos de mercado. Deste modo, considera que o mais importante é ter colaboradores que consigam responder às necessidades dos vários *stakeholders*, pelo as suas diferentes experiências e conhecimentos constituem um fator diferenciador (Nishii & Leroy, 2022).

Perante estas evidências, formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 2:** O tipo de cultura organizacional influencia a gestão da diversidade em contexto laboral.

**H<sub>2a</sub>:** A cultura de clã influencia a gestão da diversidade em contexto laboral.

**H<sub>2b</sub>:** A cultura de adocrática influencia a gestão da diversidade em contexto laboral.

**H<sub>2c</sub>:** A cultura burocrática influencia a gestão da diversidade em contexto laboral.

**H<sub>2d</sub>:** A cultura de mercado influencia a gestão da diversidade em contexto laboral.

### **3.4. Relação entre o suporte dado pelo supervisor e a gestão da diversidade organizacional**

Os responsáveis pelas equipas de trabalho devem agir em conformidade com os valores da organização e como tal têm um papel fundamental na construção de um ambiente organizacional inclusivo (Choi, 2017). Neste âmbito, Panicker et al. (2018) defende que quanto maior é o suporte dado pelo supervisor aos seus colaboradores, mais unidos os mesmos se tornam, o que se reflete nos seus níveis de compromisso e nos comportamentos extra-papel. Quando as pessoas criam laços emocionais trabalham melhor em equipa, mesmo que tenham características diferentes, e é essa proximidade que fomenta a partilha de ideias que acrescentam valor à organização e aos próprios colaboradores (Bakhri et al., 2018). Quando tal acontece, os líderes são vistos como mentores que incentivam o sentido de coletivismo e valorizam o

contributo individual e do grupo para alcançar as metas organizacionais. Por conseguinte, é necessário criar mecanismos que facilitem a interação e fomentem o desenvolvimento de relações saudáveis entre os colaboradores, para que todos tenham consciência da sua importância para o sucesso da organização (Pérsigo & Athaydes, 2021).

O supervisor deve encarar as diferenças individuais como um benefício e não como um obstáculo, porque a diversidade humana contribui para o enriquecimento individual, do grupo e da própria organização. Os responsáveis pela equipa devem defender a igualdade e a liberdade, porque só quando são dadas oportunidades iguais a todos é que se consegue consolidar o respeito pelos princípios e direitos que regem as relações de trabalho independentemente das diferenças de cada um (*e.g.*, raça, religião, sexo; Rodolfo et al., 2021).

O suporte dado pelo supervisor é fundamental para gerir a diversidade organizacional porque através das metas que estabelece define diretrizes e atribuiu responsabilidades aos seus colaboradores que permitem extrair o melhor de cada um. A junção de todas as qualidades contribui para a eficiência e o desenvolvimento dos interesses da organização (Nishii & Leroy, 2022). Neste âmbito, delineou-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** O suporte dado pelo supervisor influencia a gestão da diversidade organizacional.

### **3.5. Papel mediador do suporte do supervisor na relação que existe entre a cultura organizacional e a gestão da diversidade**

A gestão da diversidade pode ser entendida a partir de duas perspetivas que têm por base o modelo dos valores contrastantes desenvolvido por Quinn e McGrath (1985): (i) uma que defende a equidade e a justiça no local de trabalho, sem discriminação e/ou preconceito; (ii) e outra que se preocupa essencialmente com o aumento da produtividade e da quota de mercado e o retorno financeiro. Assim, verifica-se que quando a organização tem uma orientação externa, onde se enquadra a cultura de mercado e a cultura adocrática, o foco é a inovação, a produtividade e a competitividade, sendo o apoio dado pelo supervisor direcionado essencialmente para o crescimento da organização. Deste modo, as diferenças que caracterizam os colaboradores são maximizadas no sentido de compreender e corresponder às expectativas dos *stakeholders* (Nishii & Leroy, 2022).

No polo oposto encontram-se as organizações cuja orientação é interna, nomeadamente as que possuem uma cultura de clã ou uma cultura burocrática. Neste tipo de organizações o supervisor preocupa-se maioritariamente com o desenvolvimento dos seus RH, o trabalho de

equipa e o cumprimento de regras e normas que permitam alcançar a estabilidade (Al-Ali et al., 2017). Segundo Panicker (2018), quando uma pessoa sente que é aceite no seu local de trabalho, desenvolve um vínculo emocional com a organização, com o supervisor e com os pares, o que se traduz num melhor desempenho e no aumento dos níveis de compromisso organizacional.

Gerir a diversidade implica ter uma visão holística que permita integrar todos os colaboradores na organização independentemente das suas características pessoais, porque é através da cooperação entre os membros da equipa que se aperfeiçoa a tomada de decisão e se marca a diferença face à concorrência (Dalben & Nabuco, 2021). Não obstante, verifica-se que a cultura organizacional predominante no local de trabalho influencia o tipo de apoio dado pelo supervisor aos membros da sua equipa, o que por sua vez se vai refletir na forma como as diferenças individuais são encaradas e geridas (Rodolfo et al., 2021). À luz destas evidências, propõe-se a quarta hipótese de investigação:

**Hipótese 4:** O suporte do supervisor medeia a relação existente entre o tipo de cultura organizacional e gestão da diversidade em contexto laboral.

**H<sub>4a</sub>:** O suporte do supervisor medeia a relação existente entre a cultura de clã e a gestão da diversidade em contexto laboral.

**H<sub>4b</sub>:** O suporte do supervisor medeia a relação existente entre a cultura adocrática e a gestão da diversidade em contexto laboral.

**H<sub>4c</sub>:** O suporte do supervisor medeia a relação existente entre a cultura burocrática e a gestão da diversidade em contexto laboral.

**H<sub>4d</sub>:** O suporte do supervisor medeia a relação existente entre a cultura de mercado e a gestão da diversidade em contexto laboral.

Sendo a cultura organizacional composta por um conjunto de pressupostos que são aprendidos e partilhados pelos membros de uma organização, influencia largamente o suporte dado pelo supervisor aos seus colaboradores e a forma como os seus RH são geridos e integrados internamente (Davis & Cates, 2018).

## CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

Nesta investigação foi utilizada uma metodologia quantitativa de natureza hipotética-dedutiva que pretendeu apurar a relação de causalidade existente entre as variáveis intervenientes na investigação. Os dados foram recolhidos através de um questionário, junto de uma amostra de conveniência.

### 4.1. Objetivos do estudo

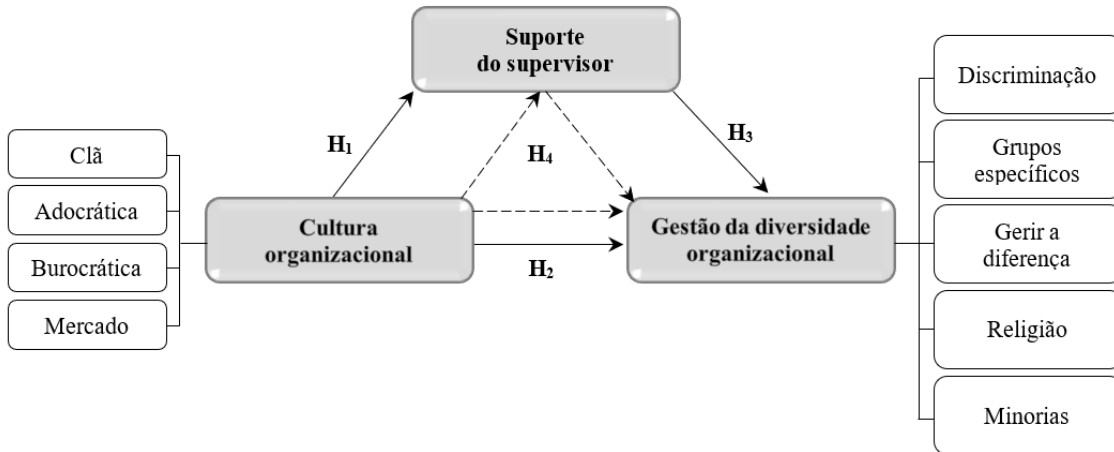
Esta investigação teve como objetivo geral analisar o efeito mediador do suporte do supervisor na relação que existe entre a cultura organizacional e a gestão da diversidade em contexto laboral. Para analisar detalhadamente o tema em estudo foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1. Apurar se o suporte dado pelos supervisores aos seus colaboradores é influenciado pelo tipo de cultura organizacional.
2. Averiguar se o tipo de cultura organizacional influencia a gestão da diversidade em contexto laboral.
3. Verificar se o suporte dado pelo supervisor influencia a gestão da diversidade organizacional.
4. Analisar se o suporte do supervisor medeia a relação existente entre o tipo de cultura organizacional e gestão da diversidade em contexto laboral.

Com o intuito de dar resposta aos objetivos específicos foram formuladas as quatro hipóteses anteriormente referidas e que estão representadas na Figura 4.

**Figura 4**

*Modelo de investigação*



#### 4.2. Participantes

Este estudo contou com a participação de 194 pessoas que trabalham por conta de outrem. Mais de metade dos inquiridos (67.0 %) pertencem ao sexo feminino e a média de idades ronda os 38 anos (Média = 37.7, Desvio-Padrão =12.3, Mínimo = 18 anos, Máximo = 60 anos). Com o objetivo de simplificar a interpretação dos dados, as idades, o nível de escolaridade, as profissões e a antiguidade na função foram agrupadas nas categorias que se apresentam na Tabela 5. Deste modo, verificou-se que 20.1% dos participantes tem idade igual ou inferior a 25 anos e mais de metade (60.8%) possui habilitações académicas iguais ou superiores à licenciatura, sendo a área das Ciências médicas e da saúde a que mais predomina entre os participantes (50.0%). As áreas de formação foram classificadas segundo os domínios científicos definidos pela Fundação da Ciência e da Tecnologia (FCT, 2022).

Relativamente à profissão foi possível apurar que 43.8% dos respondentes são especialistas das atividades intelectuais e científicas e em média desempenham funções na atual organização há cerca de 11 anos (Média = 11.39, Desvio-Padrão=10.7, Mínimo = 1 ano, Máximo = 41 anos). Importa mencionar que as profissões foram agrupadas segundo o postulado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011) na sua última edição da Classificação Portuguesa de Profissões.

**Tabela 5***Características sociodemográficas dos participantes*

<b>Variáveis sociodemográficas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	64	33.0
Feminino	130	67.0
<b>Faixa etária (M = 37.7, DP=12.3)</b>		
Menor ou igual a 25 anos	39	20.1
Entre 26 e 35 anos	59	30.4
Entre 36 anos e 45 anos	34	17.5
Maior ou igual a 46 anos	62	32.0
<b>Nível de escolaridade</b>		
Inferior a licenciatura	76	39.2
Licenciatura	87	44.8
Superior a licenciatura	31	16.0
<b>Área de formação</b>		
Ciências naturais	12	6.2
Engenharia e tecnologia	6	3.1
Ciências médicas e da saúde	97	50.0
Ciências sociais	44	22.7
Artes e humanidades	35	18.0
<b>Profissão</b>		
Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	8	4.1
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	85	43.8
Técnicos e profissões de nível intermédio	39	20.1
Pessoal administrativo	24	12.4
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	31	16.0
Trabalhadores não qualificados	7	3.6
<b>Antiguidade na função (M =11.3, DP = 10.7)</b>		
Menor ou igual a 1 ano	31	16.0
Entre 2 e 5 anos	57	29.4
Entre 6 anos e 10 anos	33	17.0
Maior ou igual a 11 anos	73	27.6

Nota: M = Média; DP = Desvio-Padrão

### **4.3. Instrumentos de recolha de dados**

Para a recolha de dados foram utilizados os questionários que a seguir se descrevem.

#### **4.3.1. *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)***

A cultura organizacional foi avaliada através do OCAI, um instrumento que tem por base o modelo dos valores contrastantes. O questionário foi desenvolvido por Quinn e McGrath (1985) e engloba 24 questões distribuídas por quatro dimensões que permitem identificar o tipo de cultura predominante nas organizações, designadamente: (i) a cultura de clã que se caracteriza pela partilha de valores e objetivos, participação e coletivismo (itens 1, 5, 9, 13, 17 e 21; *e.g., Os responsáveis da organização estão atentos aos problemas dos seus colaboradores*) (ii) a cultura adocrática que defende que a inovação e a criatividade são fundamentais para alcançar o sucesso (itens 2, 6, 10, 14, 18 e 22; *e.g., Os responsáveis da organização valorizam a inovação, a criatividade e a mudança*); (iii) a cultura burocrática que enfatiza a estabilidade, a previsibilidade e a eficiência (itens 3, 7, 11, 15, 19 e 23; *e.g., Os responsáveis da organização valorizam as regras e as rotinas.*); (iv) e a cultura de mercado cujos principais valores são a competitividade e produtividade (itens 4, 8, 12, 16, 20 e 24; *e.g., Os responsáveis pela organização focam-se na produtividade e na competitividade*).

As respostas podem ser dadas através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos que varia entre Discordo total (1) e Concordo totalmente (7), consoante o grau de concordância com cada uma das afirmações.

#### **4.3.2. *Organizational Diversity Inventory (ODI)***

A diversidade organizacional foi analisada através do ODI, um instrumento desenvolvido por Hegarty e Dalton (1995) para avaliar a forma como as diferenças individuais são encaradas e geridas em contexto laboral. É um instrumento constituído por 20 itens, que medem cinco dimensões: (i) existência de discriminação (itens 1, 7, 9, 11, 18 e 20; *e.g., No meu local de trabalho tenho sido alvo de discriminação.*); (ii) discriminação contra grupos específicos (itens 2, 8, 13, 16 e 19; *e.g., No meu local de trabalho existem preconceitos em relação à orientação sexual dos colegas*); (iii) gestão da diversidade (itens 14, 15 e 17; *e.g., No meu local de trabalho consideram-se as necessidades das pessoas com deficiência.*); (iv) ações em relação às minorias (itens 3, 5 e 10; *e.g., No meu local de trabalho é comum recrutarem-se pessoas pertencentes a grupos minoritários.*); (v) e atitudes em relação à religião (itens 4, 6 e 12; *e.g., No meu local de trabalho a religião afeta a forma como a pessoa é vista.*).

No questionário original as respostas podem ser dadas através de uma escala de cinco pontos, mas neste estudo optou-se por utilizar uma escala tipo *Likert* de sete pontos que varia entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente). Esta decisão prende-se com o facto de Dalmoro e Vieira (2013) aconselharem a uniformização do formato de resposta, uma vez que a utilização de escalas com diferentes categorias tende a confundir os inquiridos e como tal devem ser evitadas.

#### **4.3.3. Supervisor Support Scale (SSS)**

O suporte do supervisor foi medido através dos oito itens desenvolvidos por Oldham e Cummings (1996) para avaliar o apoio dado pela chefia direta aos seus colaboradores (*e.g.*, *A minha chefia direta ajuda-me a resolver problemas relacionados com o trabalho*).

Para cada afirmação existem sete opções de resposta que variam entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (7). No estudo de validação da escala obteve-se uma estrutura unifatorial que revelou uma elevada consistência interna ( $\alpha = 0.86$ ).

#### **4.3.4. Questionário sociodemográfico**

Com o objetivo de caracterizar a amostra foram incluídas questões de natureza sociodemográfica, nomeadamente: idade, sexo, nível de escolaridade, área de formação, profissão e antiguidade na função.

#### **4.4. Procedimento**

Os dados foram recolhidos através de um procedimento misto. Numa primeira fase os questionários foram aplicados presencialmente, mas devido à pandemia provocada pela COVID-19, altura em que o estudo teve início, foi necessário continuar a sua aplicação em formato *online*. Deste modo, o questionário foi introduzido na plataforma *Google Forms* e o *link* enviado por *e-mail* e partilhado nas redes sociais do investigador, nomeadamente no: *Facebook*, *Instagram*, *Whatsapp* e *LinkedIn*.

Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e foi dada a garantia de que as regras definidas no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), relativamente ao anonimato e a confidencialidade das respostas seriam asseguradas.

Após a recolha dos dados procedeu-se ao seu tratamento estatístico através do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*, versão 28).

## CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Este capítulo começa com a análise dos indicadores psicométricos dos instrumentos para assegurar que são válidos e fiáveis para prosseguir com o estudo. Posteriormente apresentam-se os resultados decorrentes da análise descritiva e por último são expostos os resultados referentes à validação das hipóteses de investigação.

### 5.1. Análise dos indicadores psicométricos

O nível de precisão dos resultados é largamente influenciado pelos instrumentos utilizados para a recolha dos dados, motivo pelo qual é essencial analisar os seus indicadores psicométricos, em particular a validade e a fiabilidade (Echevarría-Guanilo et al., 2019). Embora existam vários tipos de validade, nesta investigação apenas se analisou a validade de construto, porque o objetivo foi apurar se instrumentos utilizados para a recolha dos dados estavam a medir os constructos para os quais foram construídos (Almanasreh et al., 2019). Deste modo, a validade de construto foi estudada a partir da Análise de Componentes Principais (ACP) com rotação *varimax* que permitiu avaliar a estrutura interna dos instrumentos e identificar as dimensões que lhes estão associadas (Marôco, 2021).

O ajustamento da estrutura fatorial à amostra em estudo foi avaliado através do indicador *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do teste de esfericidade de *Bartlett* (Hongyu, 2018) e a extração das componentes teve por base o critério de *Kaiser-Guttman* que postula que os *eigenvalues* devem ser superiores a um. Foi ainda considerada a percentagem de variância explicada, que segundo Marôco (2021) é aceitável quando é igual ou superior a 50.0%, no entanto é desejável que ronde os 60.0%. Importa mencionar que os itens cuja correlação item-fator foi inferior a 0.400 e que apresentavam uma diferença de correlações entre itens menor que 0.200 foram eliminados, tal como recomendado por Fullmer e Daniel (2020).

A fiabilidade foi avaliada através do coeficiente alfa de *Cronbach*, cujos valores devem ser iguais ou superiores a 0.70 (Furr, 2021).

#### 5.1.1. *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)

A ACP do OCAI revelou uma matriz fatorial composta por quatro componentes que explicam 70.78% da variância total, um valor considerado satisfatório, pois segundo Furr (2021) são adequados os valores superiores 60.0%. Foram eliminados os itens que saturavam

em mais que um fator (itens 2, 9 e 15) e os baixavam o valor da consistência interna do instrumento (itens 8, 16 e 24).

Após a reordenação dos itens verificou-se que a primeira componente diz respeito à cultura adocrática (itens 1 a 9), que com um *eigenvalue* de 8.81, explica 32.20% da variância. A segunda componente refere-se à cultura burocrática (itens 10 a 13), que com um peso próprio de 2.39, explica 16.10% do total da variância. A cultura de mercado é composta pelos itens 14 a 16 e com um *eigenvalue* de 1.18, explica 11.56% da variância. Por último, os itens 17 e 18 medem a cultura de clã, que com um peso próprio de 1.06, explicam 10.90% da variância total (Tabela 6).

**Tabela 6**

*Matriz fatorial do OCAI*

Itens	C1	C2	C3	C4
Os responsáveis da organização ...				
1. Gostam de desafios.	0.861			
2. Valorizam a inovação, a criatividade e a mudança.	0.856			
3. Preocupa-se com o desenvolvimento de novos produtos/ serviços.	0.794			
4. Estão atentos aos problemas dos seus colaboradores.	0.764			
5. Definem o sucesso com base no desenvolvimento dos seus recursos humanos.	0.747			
6. Valorizam a iniciativa individual e a originalidade.	0.736			
7. São considerados profissionais eficientes.	0.713			
8. Valorizam o trabalho de equipa e a participação.	0.706			
9. Consideram que a mesma é a melhor em algumas áreas.	0.694			
10. Valorizam o cumprimento das normas.		0.790		
11. Valorizam as regras e as rotinas.		0.771		
12. Regem-se por princípios formais e procedimentos detalhados.		0.729		
13. Definem o sucesso com base no cumprimento dos padrões estabelecidos.		0.691		
14. Consideram que os objetivos financeiros norteiam toda a atividade da organização.			0.859	
15. Preocupam-se com os resultados alcançados.			0.694	
16. Focam-se na produtividade e na competitividade.			0.667	
17. Consideram os seus colaboradores como membros da família.				0.799
18. Valorizam um ambiente agradável e participativo.				0.597
<i>Eigenvalue</i>	8.81	2.39	1.18	1.06
% variância explicada	32.20	16.10	11.56	10.90
Alfa de <i>Cronbach</i>	0.94	0.81	0.78	0.72

Nota: C1 = Cultura adocrática; C2 = Cultura burocrática; C3 = Cultura de mercado; C4 = Cultura de clã

O indicador de KMO (0.91) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [ $\chi^2_{(171)} = 2567.516, p < 0.001$ ] revelaram-se adequados.

A consistência interna foi avaliada através do coeficiente alfa de *Cronbach* que revelou valores adequados para todas as componentes (Cultura adocrática:  $\alpha = 0.94$ ; Cultura burocrática:  $\alpha = 0.81$ ; Cultura de mercado:  $\alpha = 0.78$ ; Cultura de clã:  $\alpha = 0.72$ ).

### **5.1.2. Organizational Diversity Inventory (ODI)**

Na sua versão original o ODI apresenta uma estrutura fatorial composta por cinco por dimensões (Hegarty & Dalton, 1995), mas a ACP revelou que os itens 1, 8, 14, 15 e 17 saturavam em todas as componentes e os itens 2 e 9 contribuía para diminuir a consistência interna do questionário, motivo pelo qual foram eliminados. Posteriormente, realizou-se uma nova análise, a partir da qual foram extraídas três componentes que no seu conjunto explicam 56.98% da variância total.

A primeira componente é constituída por cinco itens (1 a 5) que avaliam a discriminação contra grupos específicos e com um peso próprio de 4.70, explica 24.42% da variância; com um peso menor (1.49) surgem as ações em relação às minorias, que abarcam os itens 6 a 10 e apresentam uma variância explicada de 19.35%; os itens 11 a 13, encontram-se associados às atitudes em relação à religião e com um *eigenvalue* de 1.20, explicam 13.20% da variância total.

**Tabela 7***Matriz fatorial do ODI*

<b>Itens</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>
No meu local de trabalho...			
1. Ouvem-se comentários negativos sobre a homossexualidade.	0.824		
2. Ouvem-se comentários racistas.	0.766		
3. Ouvem-se comentários sexistas sobre as mulheres no trabalho.	0.711		
4. Fala-se muito sobre gestão de diversidade, mas não se faz nada sobre isso.	0.643		
5. Nem todas as pessoas que ocupam cargos semelhantes são tratadas da mesma forma.	0.614		
6. Contratam-se, frequentemente, minorias para preencher vagas menos qualificadas.		0.834	
7. É comum recrutarem-se pessoas pertencentes a grupos minoritários.		0.768	
8. Gostava de ter um chefe/líder que não fosse igual a mim.		0.620	
9. As minorias desempenham as piores funções.		0.518	
10. Não existem políticas específicas contra a discriminação.		0.513	
11. Consideram-se as necessidades das pessoas com deficiência.			0.765
12. Determinadas crenças religiosas não são bem aceites.			0.661
13. A religião afeta a forma como a pessoa é vista na organização.			0.610
<i>Eigenvalue</i>	4.70	1.49	1.20
% variância explicada	24.42	19.35	13.20
Alfa de <i>Cronbach</i>	0.80	0.73	0.75

Nota: C1 = Discriminação contra grupos específicos; C2 = Ações em relação às minorias; C3 = Atitudes em relação à religião

O indicador de KMO (0.84) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [ $\chi^2_{(45)} = 830.245, p < 0.001$ ] demonstram que a estrutura trifatorial é ajustada aos dados da amostra e que as correlações entre os itens são adequadas.

Os coeficientes alfa de *Cronbach* revelaram-se adequados para todas as componentes extraídas, com valores a oscilar entre 0.73 e 0.80, o que indica uma adequada consistência interna.

### **5.1.3. Supervisor Support Scale (SSS)**

Tal como na versão desenvolvida por Oldham e Cummings (1996), a ACP revelou uma estrutura unifatorial que apresenta um *eigenvalue* de 5.30 e explica 66.25% da variância total. O indicador de KMO (0.91) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [ $\chi^2_{(28)} = 1128.598, p < 0.001$ ] revelaram-se adequados.

A fiabilidade foi analisada através do coeficiente alfa de *Cronbach* que revelou uma elevada consistência interna ( $\alpha = 0.84$ ).

## 5.2. Estatística descritiva

Depois de analisadas as propriedades psicométricas dos instrumentos, considerou-se pertinente conhecer o tipo de cultura predominante nas organizações onde os respondentes desempenham funções e a sua perceção sobre o suporte dado pela sua chefia direta e sobre a forma como a diversidade é gerida.

A análise descritiva revelou a cultura de mercado é a que apresenta valores médios mais elevados, o que sugere que as organizações onde os participantes trabalham se focam maioritariamente no mercado externo, porque a sua principal preocupação é aumentar as quotas de mercado para ultrapassar a concorrência.

Também foi possível apurar que a perceção dos colaboradores relativamente à forma como a diversidade organizacional é gerida é positiva, uma vez que os valores médios se encontram abaixo do ponto central da escala. Não obstante, verifica-se que a dimensão referente às ações em relação às minorias é a que apresenta valores médios mais elevados.

Por último, apurou-se que as pessoas consideram que o suporte fornecido pela sua chefia direta é satisfatório, pois apresenta um valor médio de 4.42 numa escala que varia entre um e sete (Tabela 8).

**Tabela 8**

*Estatística descritiva das variáveis em estudo*

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
<b>Cultura organizacional</b>				
Cultura de clã	1	7	4.18	1.48
Cultura adocrática	2	6	4.11	1.15
Cultura burocrática	2	7	4.71	1.17
Cultura de mercado	1	7	4.90	1.22
<b>Diversidade organizacional</b>				
Discriminação contra grupos específicos	1	7	2.83	1.26
Ações em relação a minorias	1	7	2.96	1.13
Atitudes em relação à religião	1	7	2.36	1.36
<b>Suporte do supervisor</b>	2	7	4.42	1.25

### 5.3. Validação das hipóteses de investigação

Para testar as hipóteses de investigação foram realizadas análises de regressão linear múltipla pelo método *Enter*. Esta análise permitiu apurar a influência VI's e da variável mediadora (VM) na variável dependente (VD).

Deste modo, procurou-se apurar se o suporte dado pelos supervisores aos seus colaboradores é influenciado pelo tipo de cultura organizacional. Os resultados obtidos revelam que o modelo é linear [ $F_{(4, 189)} = 28.988, p < 0.001$ ] e que 36.7% do apoio que os colaboradores recebem por parte da sua chefia direta se deve ao tipo de cultura existente na organização.

Não obstante, verificou-se que apenas a cultura de clã ( $\beta = 0.284, t = 3.802, p < 0.001$ ; **Hipótese 1a**) e a cultura adocrática ( $\beta = 0.381, t = 4.335, p < 0.001$ ; **Hipótese 1b**) influenciam significativamente o suporte dado pelo supervisor. Assim sendo, podemos afirmar que a Hipótese 2 é apenas parcialmente validada, porque a cultura burocrática ( $\beta = 0.027, t = 0.362, p = 0.718$ ; **Hipótese 1c**) e a cultura de mercado ( $\beta = 0.002, t = 0.024, p = 0.981$ ; **Hipótese 1d**) não têm impacto no apoio que os supervisores dão aos seus colaboradores (Tabela 9).

**Tabela 9**

*Influencia do tipo de cultura organizacional no suporte dado pelo supervisor aos seus colaboradores*

Variáveis explicativas	Suporte do supervisor
Cultura de clã	0.284**
Cultura adocrática	0.381**
Cultura burocrática	0.027
Cultura de mercado	0.002
	R <sup>2</sup> ajustado
	0.367
	$F_{(4, 189)}$
	28.988**

Nota: \*\* $p < 0.001$

Seguidamente, pretendeu-se averiguar se o tipo de cultura organizacional influencia a gestão da diversidade em contexto laboral. Uma vez que o objetivo do estudo era perceber como as diferenças individuais são encaradas e geridas em contexto laboral, considerou-se pertinente criar uma variável compósita formada por todos os itens que avaliam a gestão da diversidade organizacional e constatou-se que a mesma apresenta um coeficiente Alfa de *Cronbach* bastante satisfatório ( $\alpha = 0.93$ ), o que nos permitiu avançar com a análise.

Os resultados revelaram que o modelo é linear e estatisticamente significativo [ $F_{(4, 189)} = 6.809, p < 0.001$ ] e que 10.7% da gestão da diversidade em contexto laboral é explicada pelo

tipo de cultura existente na organização. Todavia, apurou-se que apenas a cultura de clã ( $\beta = 0.154$ ,  $t = 1.737$ ,  $p < 0.05$ ; **Hipótese 2a**) e a cultura adocrática ( $\beta = 0.277$ ,  $t = 2.654$ ,  $p < 0.05$ ; **Hipótese 2b**) têm um impacto significativo na gestão da diversidade organizacional. O sinal positivo, demonstra que as organizações onde predominam estes tipos de cultura têm maior facilidade em gerir as diferenças individuais dos seus colaboradores. Por outro lado, verificou-se que a cultura burocrática ( $\beta = 0.011$ ,  $t = 0.119$ ,  $p = 0.905$ ; **Hipótese 2c**) e a cultura de mercado ( $\beta = 0.088$ ,  $t = 0.984$ ,  $p = 0.326$ ; **Hipótese 2d**) não influenciam a gestão da diversidade em contexto laboral, o que não possibilitou corroborar totalmente a segunda hipótese de estudo (Tabela 10).

**Tabela 10**

*Influência do tipo de cultura organizacional na gestão da diversidade em contexto laboral*

Variáveis explicativas	Gestão da diversidade organizacional
Cultura de clã	0.154*
Cultura adocrática	0.277*
Cultura burocrática	0.011
Cultura de mercado	0.088
	R <sup>2</sup> ajustado
	0.107
	F <sub>(4, 189)</sub>
	6.809 **

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.001$

A **Hipótese 3** foi validada a partir da análise dos dados, pois verificou-se que o suporte dado pelo supervisor tem uma influência positivamente significativa na gestão da diversidade organizacional ( $\beta = 0.350$ ,  $t = 5.171$ ,  $p < 0.001$ ), o que sugere que quanto maior é o apoio dado pela chefia direta aos seus colaboradores maior é a facilidade em gerir as diferenças individuais em contexto laboral.

Com o intuito de validar a quarta hipótese de estudo foi testado o modelo de mediação, cujos resultados se apresentam na Tabela 10. Como o modelo que relaciona as VI's com a VD já foi testado na hipótese anterior, apenas é feita uma comparação dos valores obtidos antes e depois da entrada da VM no modelo. Deste modo, verifica-se que quando o suporte do supervisor entra no modelo, o efeito da cultura de clã passa de  $\beta = 0.154$ ,  $p = 0.044$  para  $\beta = 0.091$ ,  $p = 0.316$  e o efeito da cultura adocrática passa de  $\beta = 0.277$ ,  $p = 0.009$  para  $\beta = 0.193$ ,  $p = 0.076$ , deixando de ser significativo. Em ambos os casos, ocorre uma mediação total o que permite validar a **Hipótese 4a** e a **Hipótese 4b**. Assim, apurou-se que o efeito direto de ambos

os tipos de cultura na gestão da diversidade organizacional é significativo (Cultura de clã: Sobel  $Z = 1.742$ ,  $p < 0.05$ ; Cultura adocrática; Sobel  $Z = 1.730$ ,  $p < 0.05$ ; Preacher, 2022).

Por outro lado, verificou-se que a cultura burocrática ( $\beta = - 0.125$ ,  $p = 0.084$ ) e a cultura de mercado não influenciam a gestão da diversidade organizacional ( $\beta = 0.098$ ,  $p = 0.172$ ), pelo que não existe efeito de medição, o que não possibilitou a validação da **Hipótese 4c** e da **Hipótese 4d**.

Face ao exposto, podemos concluir que a cultura de clã e a cultura adocrática influenciam significativamente o suporte dado pelo supervisor e a gestão da diversidade organizacional. Verificou-se, ainda, que o suporte dado pelo supervisor tem uma influência positivamente significativa na gestão da diversidade organizacional. Também foi possível apurar que existe uma mediação total entre a cultura de clã e a gestão da diversidade organizacional e entre a cultura adocrática e a gestão da diversidade organizacional, o que sugere que a importância atribuída ao suporte do supervisor se sobrepõe ao tipo de cultura existente na organização. Por último, conclui-se que a cultura burocrática e a cultura de mercado não influenciam o suporte do supervisor, nem a gestão da diversidade organizacional.

**Tabela 11**

*Mediação do suporte do supervisor na relação existente entre o tipo de cultura e a gestão da diversidade organizacional*

<b>Tipo de cultura → Gestão da diversidade organizacional</b>	<b>Tipo de cultura → Suporte do supervisor → Gestão da diversidade organizacional</b>
Cultura de clã: $\beta = 0.154, t = 1.737, p = 0.044^*$	Cultura de clã: $\beta = 0.091, t = 1.005, p = 0.316$
Cultura adocrática: $\beta = 0.277, t = 2.654, p = 0.009^*$	Cultura adocrática: $\beta = 0.193, t = 1.786, p = 0.076$
Cultura burocrática: $\beta = 0.011, t = 0.119, p = 0.905$	Cultura burocrática: $\beta = 0.088, t = 1.004, p = 0.850$
Cultura de mercado: $\beta = 0.088, t = 0.984, p = 0.326$	Cultura de mercado: $\beta = 0.222, t = 2.606, p = 0.317$

Nota:  $*p < 0.05$

## CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Devido a fatores como a globalização, o mercado de trabalho sofreu grandes alterações, passando de um mercado único e exclusivamente regional ou nacional para um mercado internacional. Esta alteração levou as organizações a terem que competir com as organizações internacionais para conseguirem sobreviver, porque o mercado passou a ser mais exigente tanto para os clientes, como para fornecedores e até para os próprios colaboradores (Wegman et al., 2018). Por conseguinte, as organizações começam a lidar com desafios que se prendem com a gestão da diversidade organizacional, porque quando as diferenças são geridas adequadamente o compromisso dos colaboradores e a sua satisfação em contexto laboral tende a aumentar, o que reflete no sucesso da organização (Ferrari, 2021).

Considerando a relevância desta temática, considerou-se pertinente analisar a influência do suporte do supervisor na relação que existe entre a cultura organizacional e a gestão da diversidade em contexto laboral. Assim sendo, começou por se analisar as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados para recolha de dados, para assegurar que os mesmos são válidos e fiáveis para medir os construtos que se propõem.

Seguidamente, procurou-se apurar qual é o tipo de cultura que predomina nas organizações onde os participantes trabalham e a sua perceção sobre a forma com a diversidade organizacional é gerida e sobre o suporte que recebem por parte do seu supervisor/chefia direta. Os resultados decorrentes da análise descritiva revelaram que a cultura de mercado é a mais comum e que os inquiridos têm uma opinião positiva sobre a forma como as diferenças são geridas e sobre o apoio fornecido pelo seu supervisor.

A análise dos dados revelou ainda que o suporte dado pelos supervisores aos seus colaboradores é influenciado pelo tipo de cultura organizacional existente nos seus locais de trabalho. Porém, foi possível constatar que apenas a cultura de clã (**Hipótese 1a**) e a cultura adocrática (**Hipótese 1b**) influenciam significativamente o apoio que as chefias diretas dão aos membros da sua equipa, o que permitiu validar apenas parcialmente a **primeira hipótese** de investigação, uma vez que a cultura burocrática (**Hipótese 1c**) e a cultura de mercado (**Hipótese 1c**) não têm qualquer impacto no suporte dado pelo supervisor.

Não obstante verificou-se que o tipo de cultura predominante nas organizações onde os participantes desempenham funções é a cultura de mercado, o que indica que no caso dos inquiridos o tipo de cultura não influencia o apoio que recebem, o que pode prejudicar o seu

desempenho. Segundo Afzal et al. (2019) quanto mais positiva é a percepção dos colaboradores sobre o apoio dado pelos seus supervisores, maior é a sua tendência para melhorar o desempenho.

Os resultados obtidos neste estudo vão ao encontro dos obtidos por (Chen et al., 2019) que referem que nas organizações onde existe uma cultura de clã o supervisor é considerado um mentor e como tal preocupa-se com o desenvolvimento dos seus colaboradores. Similarmente, Oliveira et. al. (2020) menciona que quando os membros da equipa sentem que a sua chefia direta se preocupa com as suas necessidade e expectativas esforçam-se para retribuir e tendem a melhorar o seu desempenho.

À semelhança do encontrado nesta investigação, Valle et al. (2020) demonstram que a cultura adocrática influencia o suporte dado pelo supervisor aos seus colaboradores. Este tipo de cultura foca-se no crescimento da organização, pelo que as chefias diretas incentivam os seus colaboradores a inovar e como tal agem nesse sentido.

Por outro lado, foi possível apurar que nas organizações onde existe uma cultura burocrática, o suporte do supervisor é reduzido. Estas conclusões são compatíveis com os trabalhos desenvolvidos por Silva e Valentim (2018), segundo as quais, nas organizações que se regem por este tipo de cultura, os supervisores valorizam essencialmente o cumprimento de regras, normas e regulamentos. Deste modo, apresentam um comportamento formal e o apoio dado aos membros da sua equipa é direcionado no sentido de garantir a estabilidade e segurança profissional (Lima & Gomes, 2022).

Pretendeu-se, ainda, apurar se o tipo de cultura organizacional influencia a gestão da diversidade em contexto laboral e verificou-se que apenas a cultura de clã (**Hipótese 2a**) e a cultura adocrática (**Hipótese 2b**) têm um impacto significativo na gestão da diversidade, motivo pelo qual não foi possível validar totalmente **segunda hipótese** de estudo, uma vez que a **Hipótese 2c** e a **Hipótese 2d** não foram corroboradas. Estes resultados podem dever-se à necessidade de atualmente, as organizações se focarem maioritariamente na produtividade e na competitividade para poderem fazer a diferença do mercado de trabalho e como tal valorizam essencialmente uma cultura de mercado (Pedraja-Rejas et al., 2020).

Os resultados desta investigação são ainda congruentes com os obtidos por Paz et al. (2020), segundo os quais as organizações que possuem uma cultura burocrática preocupam-se sobretudo com a estabilidade e a eficiência e não tanto com a forma como as diferenças individuais são geridas. Por outro lado, verificou-se as organizações onde predomina a cultura de clã, enfatizam principalmente o desenvolvimento dos seus RH e o trabalho em equipa o que

justifica a sua preocupação com a forma com a diversidade organizacional é gerida (Chen et al., 2019).

Adicionalmente foi possível constatar que a cultura adocrática também influencia de forma significativa a gestão das diferenças individuais, o que vai ao encontro dos trabalhos de Valle et al. (2020) que defendem que nas organizações onde este tipo de cultura predomina é necessário inovar para alcançar vantagem competitiva face à concorrência, pelo que quanto mais heterogénea for a equipa maior é a probabilidade de ocorrerem novas ideias e/ou soluções. A **terceira hipótese** que postulava que o suporte dado pelo supervisor influencia a gestão da diversidade organizacional, pôde ser corroborada a partir da análise dados, pois apurou-se que quanto maior é o apoio dado pelo supervisor, mais fácil é gerir as diferenças individuais. Conclusões semelhantes foram encontradas por Panicker (2018) segundo as quais as chefias diretas têm a responsabilidade de promover um ambiente de trabalho inclusivo.

Bakhri et al. (2018) acrescentam que quando se criam laços emocionais, as pessoas têm tendência para privilegiar o trabalho de equipa e para partilhar ideias, o que se revela fundamental para acrescentar valor à organização. Rodolfo et al. (2021) vão mais longe e defendem que as diferenças individuais devem ser encaradas pelo supervisor como uma mais-valia e não como uma barreira, porque são essas diferenças que permitem alcançar vantagem competitiva face à concorrência.

Por último, procurou-se averiguar se o suporte do supervisor medeia a relação que existe entre o tipo de cultura existente na organização e a gestão da diversidade organizacional. Como já se tinha verificado, separadamente o suporte do supervisor e as culturas de clã e adocrática influenciam a forma como a diversidade organizacional é gerida. Todavia, quando o suporte do supervisor entra no modelo com o estatuto de VM o efeito deixa de ser significativo para esses dois tipos de cultura, ocorrendo uma mediação total, cujo efeito direto é significativo.

Estes resultados impossibilitam a validação total da **quarta hipótese**, porque apenas a cultura de clã (**Hipótese 4a**) e a cultura adocrática (**Hipótese 4b**) influenciam a gestão da diversidade organizacional. Uma vez mais, se verifica que a cultura burocrática (**Hipótese 4c**) e a cultura de mercado (**Hipótese 4d**) não têm qualquer impacto sobre a forma com a diversidade em contexto laboral é gerida. Resultados semelhantes foram alcançados por Neves (2020) segundo os quais a cultura organizacional deve estimular o desenvolvimento pessoal e promover um ambiente igualitário que valorize o trabalho realizado por todas as pessoas da mesma forma e para que tal aconteça o suporte fornecido pelo supervisor é fundamental.

Neste âmbito, Nishii e Leroy (2022) defendem que quando a organização valoriza a estabilidade, onde se enquadram a cultura de mercado e a cultura burocrática, a preocupação é essencialmente com a produtividade, a competitividade e o cumprimento de regras e valores que garantam a segurança dos trabalhadores. Como tal o supervisor age nesse sentido e o seu apoio é direcionado para os processos internos e os objetivos racionais, o que vai ao encontro dos resultados obtidos nesta investigação

Por outro lado, verificou-se que as organizações que enfatizam a flexibilidade, onde se incluem a cultura de clã e a cultura adocrática, o supervisor preocupa-se acima de tudo com o desenvolvimento dos membros da sua equipa e o seu comportamento é orientado nessa direção, o que vai ao encontro dos trabalhos de Al-Ali et al. (2017). Na sequência desta ideia Panicker (2018) adiciona que quando os colaboradores sentem que são aceites nas organizações onde trabalham, tendem a comprometer-se com a organização e com o supervisor, o que se reflete no seu desempenho e na sua vontade de permanecer na organização.

Perante o exposto, pode concluir-se que o tipo de cultura organizacional influencia o apoio dado pelo supervisor aos membros da sua equipa, o que por sua vez, tem repercussões no modo como as diferenças individuais são geridas (Rodolfo et al., 2021).

### **6.1. Contributos teóricos e práticos**

Esta investigação contribui para alertar os responsáveis pelas organizações para a importância de estudar a influência da cultura organizacional no apoio dado pelos supervisores aos seus colaboradores e de que forma estes dois fatores contribuem para gerir a diversidade em contexto laboral.

Contribui, ainda, para sensibilizar os dirigentes para a importância de gerir adequadamente as diferenças individuais dos seus colaboradores, porque além de constituir uma alavanca de sobrevivência para qualquer organização, contribui para alcançar vantagem competitiva sobre a concorrência.

Este estudo também realça a importância de se promover um ambiente de trabalho inclusivo, para que as pessoas se sintam acolhidas e tenham vontade de permanecer na organização. É ainda relevante para reforçar que as diferenças individuais constituem uma mais-valia para qualquer organização. Como tal, os profissionais que ocupam cargos de chefia/supervisão devem adquirir competências que lhes permita compreender as diferenças dos membros da sua equipa, porque quando a diversidade é bem gerida melhora significativamente o desempenho organizacional.

Os resultados obtidos nesta investigação vêm fortalecer a ideia de que a gestão da diversidade organizacional passou a ser considerada um investimento e não um custo, porque facilita a adaptação às constantes mudanças provenientes da globalização. Deste modo, é fundamental desenvolver ações de formação que ajudem as pessoas a lidar com as suas diferenças, para maximizar os benefícios decorrentes dessa diversidade.

## **6.2. Limitações da investigação e sugestões para estudos futuros**

Como qualquer investigação também esta possui limitações, sendo a principal a que diz respeito ao tamanho da amostra e ao processo de recolha de dados. A maioria dos questionários foram distribuídos pouco antes do período de confinamento imposto pela Direção-Geral de Saúde, devido à pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2 e quando as pessoas regressaram aos seus locais de trabalho já não sabiam onde os tinham colocado, pelo que muitos nunca foram devolvidos. Apesar do *link* do questionário ter sido enviado para a rede de contactos do investigador não foi possível confirmar que os mesmos tivessem sido totalmente preenchidos, e quando se fez o *download* da base de dados verificou-se que cerca de 10.0% dos questionários se encontravam incompletos, o que levou à sua anulação

Outra das limitações prende-se com o facto de os dados terem sido recolhidos junto de uma amostra de conveniência e apenas na Área Metropolitana de Lisboa, o que impossibilita a generalização dos resultados, uma vez que não são representativos da população em estudo.

O facto de os questionários serem auto avaliativos pode ter enviesado os resultados, porque apenas foi conhecida a perceção dos colaboradores sobre as variáveis em estudo. Deste modo seria interessante recolher dados junto dos supervisores e fazer a comparação dos resultados para perceber se existem diferenças em função dos cargos que as pessoas ocupam.

Sugere-se, ainda, uma replicação do estudo para perceber se os resultados se alteram, uma vez que as pessoas deixaram de estar confinadas, porque a incerteza que caracterizava as condições de trabalho pode ter influenciado as respostas dadas. Por fim, considera-se que seria pertinente incluir variáveis que permitissem avaliar os estilos de liderança, o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral e os seus níveis de satisfação com o trabalho que desempenham.

## CONCLUSÃO

É irrefutável que a globalização proporcionou novas oportunidades para o crescimento das organizações, mas esta expansão trouxe consigo inúmeros desafios, entre os quais, a gestão da diversidade organizacional (Bakhri et al., 2018). Por conseguinte, torna-se necessário adotar medidas que promovam um ambiente inclusivo e garantam que as características pessoais não constituem uma barreira para que os objetivos da organização sejam alcançados (Neves, 2020).

Esta realidade implica um esforço adicional por parte dos os profissionais que ocupam cargos de chefia/supervisão, porque por um lado são influenciados pela cultura organizacional, e por outro necessitam de apoiar os membros da sua equipa para que os mesmos se sintam integrados, porque os benefícios da diversidade dependem da sua aceitação por parte dos colaboradores e da própria organização (Dalben & Nabuco, 2021).

Este estudo revelou que a cultura de mercado é a que impera nas organizações onde os participantes desempenham as suas funções. Também, foi possível apurar que as pessoas têm uma opinião positiva sobre a forma como a diversidade organizacional é gerida e sobre o apoio que recebem por parte da sua chefia direta. Verificou-se ainda que o suporte dado pelos supervisores é influenciado pelo tipo de cultura existente nos seus locais de trabalho, em particular, quando predomina uma cultura de clã ou uma cultura adocrática. Por outro lado, constatou-se que a cultura burocrática e a cultura de mercado não influenciam o suporte dado pelo supervisor aos membros da sua equipa.

Considerou-se pertinente averiguar se a gestão da diversidade em contexto laboral é influenciada pelo tipo de cultura que a organização possui e uma vez mais se verificou que apenas a cultura de clã e a cultura adocrática têm um impacto significativo na forma como as diferenças individuais são geridas.

Também foi possível apurar que o suporte dado pelo supervisor influencia positivamente a gestão da diversidade em contexto laboral, pois constatou-se que o apoio dado pela chefia direta, facilita a gestão das diferenças individuais, principalmente quando se esforçam por criar um ambiente de trabalho inclusivo.

Por fim, verificou-se que apesar da cultura de clã e da cultura adocrática influenciarem a gestão da diversidade organizacional, quando o suporte do supervisor entra no modelo como mediadora o efeito deixa de ser significativo. Estes resultados revelam que ocorre uma mediação total entre a cultura de clã e a cultura adocrática, e a gestão da diversidade organizacional.

Uma vez mais se verifica que a cultura burocrática e a cultura de mercado não afetam a gestão da diversidade organizacional, independentemente de o suporte do supervisor estar ou não incluído no modelo de mediação. Deste modo, podemos concluir que quando as organizações possuem uma cultura que valoriza a flexibilidade, o supervisor preocupa-se principalmente com o desenvolvimento dos seus colaboradores e direciona o seu comportamento nesse sentido. Se pelo contrário, o tipo de cultura se foca na estabilidade, o supervisor só se preocupa que os procedimentos que permitem aumentar a produtividade e a competitividade sejam cumpridos, pelo que o apoio que dão aos membros da equipa apenas garante que a sua segurança é mantida.

Perante o exposto, considera-se que esta investigação contribui para chamar a atenção para a importância desta temática em contexto organizacional. É ainda relevante para impulsionar a reflexão sobre o motivo pelo qual a importância atribuída ao suporte do supervisor se sobrepõe à importância atribuída à cultura organizacional, uma vez que é através da cultura que se transmite o sentido de identidade que permite o ajustamento dos colaboradores aos valores da organização.

## REFERÊNCIAS

- Abasilim, U., Gberevbie, D., & Osibanjo, O. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *Sage Open*, 9(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/215824401986628>
- Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S., & Farooq, O. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy. *Journal of Management Development*, 38(5), 369-382. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0076>
- Al-Ali, A., Singh, S., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Alarcão, I., & Canha, B. (2013). *Supervisão e colaboração: Uma relação para o desenvolvimento*: Porto Editora.
- Almanasreh, E., Moles, R., & Chen, T. F. (2019). Evaluation of methods used for estimating content validity. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(2), 214-221. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.03.066>
- Almuslamani, H., & Daud, S. (2019). Strategic human resource practices and organisational culture in SMEs and large manufacturing companies in Bahrain. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(7), 66-80.
- Andrade, T., Costa, V., Estivaletes, V., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: Um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>
- Andriukaitiene, R., Cherep, A., Voronkova, V, Punchenko, O., & Kyvliuk, O. (2018). Managing organizational culture as a factor in organizational change. *Philosophy of Economics and Management*, 75, 169-179. <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2018.155562>
- Ashton, A. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>

- Assi, M. (2020). *Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios*. Saint Paul.
- Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS: Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267-280.
- Azim, M., Sumethokul, P., & Patwary, A. (2020). Measuring job satisfaction among hotel employees: The mediating role of organizational commitment. *TEST: Engineering & Management*, 83, 1204-1217.
- Bakhri, S., Udin, Daryono, Suharnomo (2018). Diversity Management and Organizational Culture: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(1), 172-178.
- Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Napoli, D., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 1-21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21344>
- Beugelsdijk, S., & Welzel, C. (2018). Dimensions and dynamics of national culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(10), 1469-1505. <https://doi.org/10.1177/0022022118798505>
- Bezerra, F., Lima, D., Oliveira, F., Lemos, P., Muniz, C., & Paiva, R. (2022). Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. *Research, Society and Development*, 11(11), 1-12. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33610>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- Caetano, A., Neves, J., & Ferreira, J. (2020). *Psicossociologia das organizações: fundamentos e aplicações*. Sílabo.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3<sup>rd</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Cardoso, A., & Morgado, L. (2019). Trabalho e saúde do trabalhador no contexto atual: ensinamentos da Enquete Europeia sobre Condições de Trabalho. *Saúde e Sociedade*, 28(1), 169-181. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902019170507>
- Cardoso, M., Duarte, A., & Neves, J. (2021). A influência da cultura organizacional e da responsabilidade social na orientação para o cliente mediada pela satisfação do trabalho. In *X Conferência Internacional Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. ISCSP.

- Ceribeli, H., & Severgnini, F. (2020). A influência dos suportes organizacional e do supervisor percebidos sobre os comportamentos contraprodutivos no trabalho. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 11(2), 86-105. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v11i2.679>
- Chen, M., Lyu, Y., Li, Y., Zhou, X., & Li, W. (2017). The impact of high-commitment HR practices on hotel employee's proactive customer service performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94-107. <https://doi.org/10.1177/193896551666490>
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2019). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 166-179. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079>
- Choi, S. (2017). Workforce diversity and job satisfaction of the majority and the minority: analyzing the asymmetrical effects of relational demography on whites and racial/ ethnic minorities. *Review of Public Personnel Administration* 37 (1), 84-107. <https://doi.org/10.1177/0734371X15623617>
- Corrêa, J., Santos, R., Moura, G., & Campos, S. (2018). Uma década de publicações sobre cultura organizacional: um estudo bibliométrico. *Revista Uniabeu*, 11(27), 196-213.
- Dalben, T., & Nabuco, G. (2021). A importância da competência intercultural para a gestão da diversidade e da diferença cultural em equipes globais. *Políticas Culturais Em Revista*, 14(1), 314-333.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 161-174.
- Davis, R., & Cates, S. (2018). The implementation of the organizational culture assessment instrument in creating a successful organizational cultural change. *International Journal of Business & Public Administration*, 15(1), 71-95.
- De Witte, K., & De Cock, G. (1986). Organizational climate: It's relationship with managerial activities and communication structures. In G. Debus & H. Schroiff (Eds). *The psychology of work and organization: Current trends and issues* (pp. 207-215). North-Holland Publishing Company.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.

- Dhir, S., & Dutta, T. (2020). Linking supervisor-support, person-job fit and person-organization fit to company value. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 549-561. <http://dx.doi.org/10.1108/JIBR-04-2019-0124>
- Dhir, S., & Shukla, A. (2018). The influence of personal and organisational characteristics on employee engagement and performance. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 11(2), 117-131.
- Echevarría-Guanilo, M., Gonçalves, N., & Romanoski, P. (2019). Propriedades psicométricas de instrumentos de medidas: bases conceituais e métodos de avaliação. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 28, 1-14. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-tce-2017-0311>
- Encalada, M., & Heredia, R. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica EcoCiencia*, 5(2), 1-19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>
- Endo, G., Lucion, E., Kato-Cruz, E., Casemiro, I, & França, L. (2022). Análise da produção científica sobre cultura organizacional no período de 1969 a 2019. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), 344-363. <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i2.50296>
- Ferrari, M., & Cabral, R. (2019). Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações. In *XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas* (pp. 1-19). Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.
- Ferrari, M. (2021). Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, 18(37), 23-35.
- Frear, K., Donsbach, J., Theilgard, N., & Shanock, L. (2018). Supported supervisors are more supportive, but why? A multilevel study of mechanisms and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 33, 55-69. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9485-2>
- Fullmer, S., & Daniel, D. (2020). *Psychometrics: The Students' Guide to Learning Design and Research*. TechBooks.
- Fundação para Ciência e a Tecnologia (FCT, 2022). *Domínios Científicos e Áreas Científicas*. <https://www.fct.pt/apoios/projectos/concursos/>
- Furr, R. (2021). *Psychometrics: an introduction*. Sage.
- Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M. (2021). Hofstede's cultural dimensions and R&D intensity as an innovation strategy: a view from different institutional contexts. *Eurasian Business Review*, 11(2), 191-220. <https://doi.org/10.1007/s40821-020-00168-4>

- Gannouni, K., & Ramboarison-Lalao, L. (2019). Examining Gender Effects on Leadership among Future Managers: Comparing Hofstede's Masculine vs. Feminine Countries. *International Management*, 23, 42-51. <https://doi.org/10.7202/1068534ar>
- Gaurav, A., & Dcrust, M. (2020). Workplace diversity: a critical review and research agenda. *Dogo Rangsang Research Journal*, 10(12), 87-101.
- Gomes, A., Lavor, T., Macêdo, M., Silva, L., Teixeira, M., Miranda, L., & Albuquerque, J. (2020). Gestão da Diversidade nas Organizações no Brasil: Uma Revisão de Literatura. *Revista de Psicologia*, 14(50), 1255-1270. <https://doi.org/10.14295/online.v14i50.2513>
- Gomes, R., & Felix, B. (2019). O self no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. *Cadernos Ebape*, 17(2), 375-388. <https://doi.org/10.1590/1679-395174796>.
- Gomide Júnior, S. (2018). Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST). In R. Mendes (Org.). *Dicionário de Saúde e Segurança do Trabalhador: conceitos, definições, história e cultura*. Proteção Publicações e Eventos.
- Gonçalves, S. (2014). *Psicossociologia do trabalho e das organizações: princípios e práticas*. Pactor.
- Guerrero Bejarano, M., & Siu, D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Innova Research Journal*, 2(2), 110-115. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>
- Hegarty, W., & Dalton, D. (1995). Development and psychometric properties of the organizational diversity inventory (ODI). *Educational and Psychological Measurement*, 55(6), 1047-1052. <https://doi.org/10.1177/0013164495055006014>
- Hofstede, G. & Bond, M. (1988) The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work related values*. Sage.
- Hofstede, G. (2003). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. *Behaviour Research and Therapy*, 41(1), 861-862. <https://doi.org/10.1177/031289620202700105>
- Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S: Engineering and Science*, 7(4), 88-103. <http://dx.doi.org/10.18607/ES201877599>

- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity*. McKinssey & Company.
- Huynh, Q., Thi, T., Huynh, T., Thi, T., & Thi, T. (2020). The effects of organizational culture on human resources management: a study on Vietnamese publicly listed enterprises. *Asian Economic and Financial Review*, 10(7), 885-894. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.107.885.894>
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Instituto Nacional de Estatística.
- Jawahar, I., & Stone, T. (2017). Do career satisfaction and support mediate the effects of justice on organizational citizenship behaviour and counterproductive work behavior? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(3), 215-228. <https://doi.org/10.1002/cjas.1350>
- Junior, L., & Silva, L. (2021). Brancos e negros: vantagens em decisões de emprego. *Revista Economia & Gestão*, 21(58), 223-235. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2021v21n58p223-235>
- Kekutia, T. (2019). Voluntary Turnover Factors in Georgia. *International Journal of Human Resource Studies, Macrothink Institute*, 9(2), 28-60. <http://dx.doi.org/110.5296/ijhrs.v9i2.14395>
- Laurini, M., & Santos, A. (2021). Diversidade nas organizações: uma análise das produções científicas nos eventos da ANPAD. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(1), 83-93. <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0007>
- Lima, T., & Gomes, G. (2022). Trabalho Acadêmico e a Pandemia Global: Analisando a Liderança Transformacional, Cultura Organizacional, Práticas de Enfrentamento da COVID-19 no Work–Life Balance. In *IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI* (pp. 1-11). ISCSP.
- Lockhart, P., Shahani, N., & Bhanugopan, R. (2019). Do organisational culture and national culture mediate the relationship between high-performance human resource management practices and organisational citizenship behaviour? *International Journal of Manpower*, 41(8), 1179-1197. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0129>
- Lourenço, P., Massano-Cardoso, I., Matos, F., & Nodari, C. (2017). Cultura organizacional e qualidade em serviços em instituição de saúde pública portuguesa. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 120-135. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1001>

- Lukács, E., Lovin, D., & Stefan, R. (2020). Empirical Study Regarding Long-Term Versus Short-Term Orientation in Romania. In *Proceedings of the International Management Conference* (Vol. 14, pp. 870-880). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.
- Malheiros, M., Anklam, A., Barcellos, J., Cardoso, M., & Silva, T. (2020). Diversidade e inclusão social: estudo de caso em filial de uma rede de farmácia. *UNIFESO-Humanas e Sociais*, 6(6), 38-52.
- Mamatha, S., & Geetanjali, P. (2020). Founder Leaders and Organization Culture: A Comparative Study on Indian and American Founder Leaders Based on Schein's Model of Organizational Culture. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 9(1), 23-33. <https://doi.org/10.1177/2277975219890932>
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number.
- Máynez-Guaderrama, A. (2021). Apoyo del supervisor: su influencia en la autonomía, cohesión y percepción de apoyo organizacional en una dependencia del gobierno. *Estudios Gerenciales*, 37(160), 448-459. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.4195>
- Nascimento, I., Oliveira, M., & Júnior, M. (2022). Diversidade nas organizações: contribuições para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1033-1058. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1390>
- Neves, A. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 140-154. <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374>
- Nishii, L., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in Organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683-722. <https://doi.org/10.1177/105960112211115>
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O., Igbadume, F., & Akintayo, D. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(3), 93-102. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.09>
- Oldham, G., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Oliveira, A., Gomide Júnior, S., & Poli, B. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200105>

- Othman, M., & Durmaz, O. (2022). Exploring the effect of supportive culture on employee's innovative behavior: The role of training and supervisor support. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(1), 99-107. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i1.1571>
- Panicker, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2018). Inclusive workplace and organizational citizenship behavior: Study of a higher education institution, India. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(6), 530-550. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0054>
- Paz, M., Fernandes, S., Carneiro, L., & Melo, E. (2020). Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-37. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, I., Espinoza-Marchant, C., & Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pepe, A., Sousa, C., & Gonçalves, S. (2017). Cultura e bem-estar no trabalho: o papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental. *Revista de Gestão & Ideias*, 2, 33-48.
- Pérsigo, P., & Athaydes, A. (2021). Promoção da diversidade nas organizações: que responsabilidade social é essa? *Revista Inclusiones*, 8, 69-96.
- Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., & Everett, A. (2020). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations*, 42, 1-33. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0016>
- Pohl, S., & Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2016.10.004>
- Porcena, Y., Parboteeah, K., & Mero, N. (2020). Diversity and firm performance: role of corporate ethics. *Management Decision* (publicado online). <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0142>
- Preacher, K. (2022). *Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests*. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.html>

- Quinn, R., & McGrath, M. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 315-334). Sage.
- Renner, J., & Gomes, G. (2020). Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, 12(27), 27-38.
- Rodolfo, B., Bernar, B., Cora, E., Camargo, K., Costa, L., & Legnani, L. (2021). Gestão da diversidade nas organizações: os desafios para ser um líder inclusivo. *Inova+: Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria*, 2(1), 127-150.
- Schein, E. (1997). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Sent, E., & Kroese, A. (2020). Commemorating Geert Hofstede, a pioneer in the study of culture and institutions. *Journal of Institutional Economics*, 16, 1-13. <https://doi.org/10.1017/S174413742000051X>
- Shymko, V. (2018). Object field of organizational culture: methodological conceptualization. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 602-613. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1135>
- Silva, E., & Valentim, M. (2018). A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação. *Informação & Informação*, 23(1), 450-466. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2018v23n1p450>
- Talukder, A. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work–family conflict, job satisfaction, and work–life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98-116. <https://doi.org/10.1108/10.1002/joec.12125>
- Usman, K. (2019). Impact of organizational culture, organizational communication and supervisor support on the job satisfaction of employees working in online IT based distance learning institutions of Pakistan. *Open Praxis*, 11(2), 143-156. <https://doi.org/10.5944/openpraxis.11.2.931>
- Vale, F., Mónico, L., Carvalho, C., Jesuino, J., & Parreira, P. (2019). O impacto da cultura organizacional nos estilos de gestão de conflito. In L. Mónico, C. Carvalho, D. Dias, & P. Parreira (Coord.). *Capital psicológico, estratégia e gestão na diversidade das organizações* (pp. 163-189). ISCSP.
- Valle, M., Andrews, M., & Kacmar, K. (2020). Situational antecedents to organizational identification and the role of supervisor support. *Organization Management Journal* (publicado online).

- Wegman, L., Hoffman, B., Carter, N., Twenge, M., & Guenole, N. (2018). Placing job characteristics in context: Crosstemporal meta-analysis of changes in job characteristics since 1975. *Journal of Management*, 44(1), 352-386. <https://doi.org/10.1177/0149206316654545>
- Widyanti, R., Basuki, B., & Susiladewi, (2020). Do leadership style and organizational communication increase to organizational commitment? Study among hospital staff. *Holistica: Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 17-24. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2020-0016>
- Wu, J., & Lin, Y. (2018). Interaction between the different leadership styles on innovative behavior based on organizational culture in ecological industry: Empirical research from China. *Ekoloji*, 27(106), 643-649.
- Zakaria, N., Fauzi, W., Abdullah, N., & Yusoff, R. (2018). The Link between HRM Practices and Performance in Malaysian SMEs. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(6), 118-126.

**ANEXOS**

---

**ANEXO 1**

---

**ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)**

Pense na organização onde trabalha e refira o seu grau de concordância com cada uma das afirmações. Para o efeito utilize a seguinte escala de sete pontos.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

<b>Os responsáveis da organização ...</b>						
1. Consideram os seus colaboradores como membros da família.						
2. Estão dispostos a correr riscos.						
3. Regem-se por procedimentos burocráticos.						
4. Preocupam-se com os resultados alcançados.						
5. Estão atentos aos problemas dos seus colaboradores.						
6. Gostam de desafios.						
7. São considerados profissionais eficientes.						
8. Focam-se na produtividade.						
9. Valorizam o trabalho de equipa.						
10. Preocupam-se com o desenvolvimento e a inovação.						
11. Definem o sucesso com base no cumprimento dos padrões estabelecidos.						
12. Preocupa-se com o desenvolvimento de novos produtos/serviços.						
13. Valorizam um ambiente agradável e participativo.						
14. Valorizam a criatividade e a mudança.						
15. Regem-se por procedimentos claros e rigorosos.						
16. Fomentam um ambiente competitivo e conflituoso.						
17. Definem o sucesso com base no desenvolvimento dos seus recursos humanos.						
18. Consideram que a mesma é a melhor em algumas áreas.						
19. Valorizam o cumprimento de normas.						
20. Consideram que os objetivos financeiros norteiam toda a atividade da organização.						
21. Valorizam o trabalho de equipa.						
22. Valorizam a originalidade.						
23. Valorizam as regras e as rotinas.						
24. São competitivos.						

**ANEXO 2**

---

ORGANIZATIONAL DIVERSITY INVENTORY (ODI)

As seguintes afirmações avaliam a gestão da diversidade na sua organização. Refira o seu grau de concordância com cada uma das afirmações. Para o efeito utilize a seguinte escala de sete pontos.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente		Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3		4	5	6	7

<b>No meu local de trabalho ...</b>	
1. Tenho sido alvo de discriminação.	
2. As pessoas não se sentem confortáveis quando as mulheres ocupam cargos de chefia.	
3. Contratam-se, frequentemente, minorias para preencher vagas menos qualificadas.	
4. Gostava de ter um chefe/líder que não fosse igual a mim.	
5. É comum recrutarem-se pessoas pertencentes a grupos minoritários.	
6. A religião afeta a forma como a pessoa é vista.	
7. Nem todas as pessoas que ocupam cargos semelhantes são tratadas da mesma forma.	
8. Existem preconceitos em relação à orientação sexual.	
9. Existe discriminação sexual.	
10. As minorias desempenham as piores funções.	
11. Não existem políticas específicas contra a discriminação.	
12. Determinadas crenças religiosas não são bem aceites.	
13. Ouvem-se comentários sexistas sobre as mulheres no trabalho.	
14. Organizam-se cursos e <i>workshops</i> sobre gestão da diversidade organizacional.	
15. A gestão da diversidade é eficaz.	
16. Ouvem-se comentários racistas.	
17. Consideram-se as necessidades das pessoas com deficiência.	
18. Ouvem-se comentários negativos sobre a homossexualidade.	
19. Fala-se muito sobre gestão de diversidade, mas não se faz nada sobre isso.	
20. As pessoas são bem tratadas.	

**ANEXO 3**

---

**SUPERVISOR SUPPORT SCALE (SSS)**

As seguintes afirmações descrevem alguns aspetos da relação com a sua chefia direta. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de sete pontos.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

<b>A minha chefia direta...</b>	
1. Ajuda-me a resolver problemas relacionados com o trabalho.	
2. Encoraja-me a desenvolver novas competências.	
3. Mantém-se informado(a) sobre o que sentem e pensam os membros da equipa.	
4. Encoraja os membros da equipa a participar nas decisões importantes.	
5. Elogia os bons desempenhos.	
6. Incentiva os membros da equipa a falar sempre que discordem de alguma decisão.	
7. Recusa-se a explicar as suas ações / decisões.	
8. Recompensa-me pelos bons desempenhos.	

**ANEXO 4**

---

**QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO**

Este questionário destina-se a fins meramente académicos e insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado que pretende analisar o papel do suporte do supervisor na relação existente entre a cultura organizacional e a diversidade organizacional.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma confidencial, respeitando as indicações do RGPD. O seu preenchimento demora cerca de **10 minutos** e destina-se a colaboradores que trabalhem por conta de outrem. Por favor, **responda a todas as questões**, só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

Obrigado!



Por motivos legais precisamos que autorize que as suas respostas sejam usadas no âmbito desta investigação. Sim, autorizo

Os dados que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão comprometer

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Sexo:**  Masculino     Feminino

**Nível de escolaridade:**

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1º Ciclo do Ensino Básico | <input type="checkbox"/> 2º Ciclo do Ensino Básico | <input type="checkbox"/> 3º Ciclo do Ensino Básico |
| <input type="checkbox"/> Ensino secundário         | <input type="checkbox"/> Curso Profissional        | <input type="checkbox"/> Licenciatura              |
| <input type="checkbox"/> Pós-Graduação             | <input type="checkbox"/> Mestrado                  | <input type="checkbox"/> Doutoramento              |

**Área de formação:** \_\_\_\_\_

**Profissão:** \_\_\_\_\_

**Antiguidade na função:** \_\_\_\_\_ anos

**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO**