



MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

WERUSKA SILVA DO ROSÁRIO

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O
DESEMPENHO, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO**

Salvador
2023

WERUSKA SILVA DO ROSÁRIO

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O
DESEMPENHO, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Mestrado de Administração da Universidade Salvador como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em administração.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

Salvador
2023

FICHA CATALOGRÁFICA
(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador,

Rosário, Weruska Silva do

Gestão da diversidade: uma análise da relação entre o desempenho, satisfação e comprometimento dos trabalhadores no contexto organizacional brasileiro./ Weruska Silva do Rosário. – Salvador: Unifacs 2023.

58 f.: il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

1. Administração. 2. Comprometimento dos trabalhadores. 3. Desempenho. 4. Satisfação no trabalho. I. Silva, Lindomar Pinto da, orient. II. Título.

CDD: 658

WERUSKA SILVA DO ROSÁRIO

GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O
DESEMPENHO, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, aprovada pela seguinte banca examinadora:

Lindomar Pinto da Silva – Orientador _____
Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Salvador UNIFACS

Miguel Angel Rivera Castro _____
Doutorado em Energia e Meio Ambiente pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Doutorado em Economia pela Universidade de Santiago de Compostela (USC –
Espanha)
Universidade Salvador UNIFACS

Marcos Gilberto dos Santos _____
Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Instituto Federal da Bahia - IFBA

Salvador, _____ de março de 2023.

"Àqueles que acreditam na importância da gestão da diversidade e na valorização da diferença, este trabalho é dedicado a vocês. Às minorias que muitas vezes são invisibilizadas dentro das organizações, espero que este trabalho possa contribuir para trazer mais atenção e voz para suas questões. E aos gestores e líderes que se preocupam em criar ambientes mais inclusivos e equitativos, sem perder de vista o desempenho individual, a satisfação e o comprometimento no trabalho, espero que este trabalho possa trazer novas ideias e perspectivas para aprimorar ainda mais suas práticas."

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste projeto e me apoiaram ao longo de seu desenvolvimento.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus orientadores, Prof. Lindomar Pinto da Silva e Prof. Miguel Angel Rivera Castro, por aceitarem trabalhar comigo neste estudo e por me proporcionarem um acompanhamento constante e um apoio inestimável.

À minha mãe, que foi uma das pessoas mais importantes neste processo, agradeço por todo amor, carinho e cuidado que me dedicou durante todo o percurso.

À minha família, em especial aos meus filhos, ao meu pai e à minha avó Aidil, agradeço a compreensão e paciência nas ausências necessárias para a realização deste projeto.

À Joilda, minha amiga incansável, agradeço por sempre me apoiar e encorajar ao longo deste caminho.

Aos meus amigos, sou imensamente grata pela compreensão e apoio em momentos de ausência.

Também gostaria de agradecer aos meus colegas de turma, que me ajudaram na troca de ideias e na aplicação dos questionários.

E, por fim, agradeço a todos que colaboraram e que foram essenciais para a realização e desenvolvimento do mesmo.

Novamente, meu sincero agradecimento a cada um de vocês por tornarem este projeto uma realidade.

RESUMO

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo investigar o impacto da gestão da diversidade da força de trabalho no desempenho dos trabalhadores, bem como analisar o papel mediador da satisfação e do comprometimento dos trabalhadores nessa relação. Por meio de uma pesquisa quantitativa, foram coletados dados no período de junho a outubro de 2022, através da aplicação de 563 questionários a trabalhadores do setor público e privado, em diferentes condições de trabalho nas regiões norte, nordeste, centro-oeste, sudeste e sul. As hipóteses foram testadas por meio de modelagem de equações estruturais (SEM). Os resultados destacam o impacto positivo da gestão da diversidade da força de trabalho na vida dos funcionários, com efeitos significativos em seu desempenho. Além disso, identificou-se uma relação entre a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores com a gestão da diversidade da força de trabalho e o desempenho organizacional. Importante ressaltar que o comprometimento dos trabalhadores desempenhou um papel mediador total na relação entre a gestão da diversidade e o desempenho individual dos trabalhadores. Essas descobertas apontam para a necessidade de maior exploração dessa temática, sugerindo a realização de estudos futuros.

Palavras-chave: Comprometimento dos trabalhadores; desempenho individual; gestão da diversidade; satisfação no trabalho.

ABSTRACT

This research aimed to investigate the impact of workforce diversity management on employee performance and examine the mediating role of employee satisfaction and commitment in this relationship. A quantitative research approach was employed, and data were collected from June to October 2022 through the administration of 563 questionnaires to employees in both public and private sectors, across various work conditions in the northern, northeastern, central-western, southeastern, and southern regions. Hypotheses were tested using structural equation modeling (SEM). The findings revealed a positive impact of workforce diversity management on employees' lives, with significant effects on their performance. Furthermore, a relationship was identified between employee satisfaction and commitment and workforce diversity management and organizational performance. Notably, employee commitment played a complete mediating role in the relationship between diversity management and individual employee performance. These findings underscore the need for further exploration of this topic and suggest avenues for future research.

Keywords: Diversity management; employee commitment; individual performance; job satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceitual	30
Figura 2 - Diagrama de caminho da análise fatorial confirmatória	38
Figura 3 - Modelo estrutural	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questionário aplicado conforme as escalas.....	34
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra	31
Tabela 2 - Análise de fator confirmatório.....	36
Tabela 3 - Análise fatorial dos itens proposto no modelo teórico	36
Tabela 4 - Resultados da Modelagem de equação estrutural	41
Tabela 5 - Teste de hipóteses	42
Tabela 6 - Efeito mediador	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CFI	Comparative Fit Index
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MIDC	Modelo Interativo de Diversidade Cultural
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PCD	Pessoas com Deficiência
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SEM	Structural Equation Modeling
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TIS	Teoria da Identidade Social
TLI	Tucker-Lewis Index
TRII	Teoria das Relações Intergrupais Incrustadas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES	18
2.1 DIVERSIDADE E GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO E O DESEMPENHO INDIVIDUAL	20
2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO, SATISFAÇÃO E DESEMPENHO INDIVIDUAL.....	21
2.4 GESTÃO DA DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO	23
3 METODOLOGIA	28
3.1 PROCEDIMENTO	28
3.2 PARTICIPANTES.....	30
3.3 INSTRUMENTO	32
3.4 MEDIÇÃO DO MODELO.....	35
3.4.1 Apresentação da análise fatorial confirmatória.....	35
3.4.2 Modelagem de equação estrutural	38
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS.....	51

1 INTRODUÇÃO

A compreensão e valorização da diversidade não é apenas uma questão de direito e reconhecimentos sociais, mas também um fator que impacta diretamente a vida das pessoas no ambiente de trabalho e nas organizações. Essa temática da diversidade em sua complexidade pode ser analisada sob diferentes aspectos, incluindo a sociedade, o nível organizacional e o nível individual ou de grupo. A partir da leitura dos estudos sobre a gestão da diversidade, desenvolvidos pelos autores Moon e Christensen (2020), Assunção *et al.* (2015) e Li *et al.* (2021), é possível perceber que as organizações que adotam políticas de gestão da diversidade podem apresentar um melhor desempenho, maior satisfação e comprometimento dos seus trabalhadores.

Nos estudos organizacionais, o tema da diversidade da força de trabalho tem recebido destaque há décadas, com profissionais buscando compreender como gerenciá-la. No Brasil, o debate sobre diversidade foi intensificado após a promulgação da Constituição de 1988, que incluiu direitos sociais como a proteção do trabalho das mulheres e uma legislação que torna obrigatória a contratação de pessoas com deficiência na administração pública. A partir dos anos 90, com a globalização, a abertura do mercado internacional, o avanço tecnológico e o aumento da concorrência, as organizações brasileiras passaram a discutir mais amplamente a diversidade da força de trabalho (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; SARAIVA; IRIGARAY, 2009; NKOMO, 2012).

A diversidade pode ser definida, conforme Fleury (2000), como a presença de pessoas com diferentes identidades interagindo em um mesmo sistema social. Nesse sistema existem grupos que são considerados a maioria e outros que são considerados minorias. Os grupos majoritários são identificados como aqueles cujos membros, ao longo da história, tiveram acesso privilegiado a recursos econômicos e poder em comparação aos demais grupos (FLEURY, 2000).

Com relação a gestão da diversidade, no contexto atual ela se encontra alinhada com a Agenda 2030 da ONU que estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para promover a igualdade social e econômica, bem como a preservação do meio ambiente. A implementação desses objetivos

requer a colaboração de diferentes setores da sociedade, incluindo as organizações (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2015).

Para Fleury (2000), a gestão da diversidade nas organizações gerencia as relações de trabalho e as práticas organizacionais para compor uma força de trabalho interna que atraia e retenha talentos dos grupos minoritários. Nessa gestão, busca-se explorar as vantagens de uma equipe de trabalho diversa, ao mesmo tempo em que visa minimizar os possíveis impactos negativos decorrentes dessa diversidade, tais como a falta de compreensão entre os membros da equipe, oriundos de diferentes origens culturais, bem como, a manifestação de preconceitos e estereótipos, e a dificuldade de comunicação, através de treinamentos e *workshops* para promover a compreensão e o respeito mútuo entre diferentes culturas. Assim, como implementar políticas de comunicação efetiva para garantir que todos os membros da equipe sejam capazes de se expressar de maneira clara e objetiva (PENDRY *et al.*, 2007).

A literatura existente tem ajudado na compreensão da relação entre a gestão da diversidade, o desempenho organizacional, a satisfação e comprometimento no trabalho, especialmente na área de psicologia organizacional e comportamental (CHOI; RAINEY, 2010). A satisfação no trabalho está relacionada à percepção real do trabalho de um funcionário em uma organização, enquanto o desempenho se refere a um conjunto de atividades realizadas pelos trabalhadores para melhorar a organização (COOKE; SAINI, 2010). É importante que os trabalhadores estejam satisfeitos com seus trabalhos e que possam usar efetiva e eficientemente suas habilidades na organização (CHOUDHARY *et al.*, 2017). Complementando essas ideias, Delmas e Pekovic (2018) salientam que altos níveis de adequação entre os requisitos do trabalho e as capacidades dos funcionários são fatores essenciais para atitudes e comportamentos de trabalhos positivos.

Outro aspecto dimensionado neste estudo é o comprometimento organizacional de um funcionário, ele pode ser definido como a força do vínculo e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular. A importância dessa característica profissional tem sido compreendida como um fator que pode prever a rotatividade, a lealdade e o desempenho dos trabalhadores (MEYER *et al.*, 2012; TEO, 2020; CHORDIYA, 2017; JAISWAL, 2019).

De acordo com Ashikali e Groeneveld (2015), a gestão da diversidade tem sido reconhecida como um fator chave para o comprometimento dos trabalhadores.

Segundo esses autores as práticas que promovem um ambiente inclusivo e equitativo têm sido associadas a um aumento no comprometimento dos funcionários, o que por sua vez pode ter um impacto positivo no desempenho organizacional.

O presente trabalho partiu da seguinte pergunta: *qual a relação entre a gestão da diversidade da força de trabalho e o desempenho, a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores?* O objetivo principal da pesquisa foi investigar a relação entre a gestão da diversidade da força de trabalho no desempenho, na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores. Além disso, buscou-se também analisar de que forma a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores atuam como mediadores na relação entre a gestão da diversidade da força de trabalho e o desempenho individual dos trabalhadores.

Este estudo tem a pretensão de ampliar as pesquisas sobre a temática da gestão da diversidade, preenchendo uma lacuna constatada por Yadav e Lenka (2020). Segundo esses autores, existem poucos estudos que abordem simultaneamente esse conjunto de dimensões: a gestão da diversidade, o desempenho, a satisfação e o comprometimento dos funcionários. Além disso, os estudos existentes têm deixado de abordar aspectos relevantes da gestão da diversidade a exemplo do papel da satisfação e do comprometimento dos trabalhadores como mediadores na relação entre a gestão da diversidade e o desempenho da força de trabalho.

Pretende-se com esta pesquisa contribuir para uma melhor compreensão da importância da gestão da diversidade no ambiente de trabalho e de como ela pode influenciar positivamente o desempenho dos funcionários na organização, auxiliando assim as organizações a alcançarem seus objetivos e a compreenderem as complexidades do ambiente organizacional.

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é uma introdução com as principais fontes de pesquisa. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico do estudo e desenvolvimento das variáveis em análise, descrevendo conceitos pertinentes a temática estudada, abordagens teóricas e pesquisa empírica que sustentam as hipóteses e o modelo proposto. O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos do trabalho, descrevendo o método de pesquisa utilizado na análise dos dados coletados, que foi a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), o que possibilitou a avaliação das relações entre as variáveis e a

validação do modelo teórico proposto. Nesse capítulo também se encontra a descrição da amostra selecionada, o procedimento de coleta de dados e a operacionalização das variáveis de estudo. O quarto capítulo traz os resultados das análises estatísticas dos dados coletados. No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho apresentando algumas implicações teóricas e práticas para as organizações, e sinalização de limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras são oferecidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Este capítulo apresenta a descrição do aporte teórico utilizado como referência na abordagem das temáticas necessárias ao encaminhamento do estudo proposto e alcance do objetivo principal do trabalho que é a investigação do impacto da gestão da diversidade da força de trabalho no desempenho dos funcionários. A literatura utilizada foi essencial para o desenvolvimento das discussões sobre a diversidade, gestão da diversidade da força de trabalho, satisfação, comprometimento e desempenho individual do trabalho.

2.1 DIVERSIDADE E GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

É fundamental definir o conceito de diversidade para uma compreensão clara de seu significado na pesquisa. A definição e abordagem específicas são essenciais na formação de ideias relevantes sobre o assunto. Embora haja confusão sobre o seu significado exato, é amplamente aceito que se refere à "diversidade de identidades" com base na afiliação a grupos sociais e demográficos, e seu impacto nas relações sociais nas organizações (NKOMO, 1999).

A diversidade nas organizações refere-se às diferenças e disparidades entre os indivíduos, abrangendo características demográficas, valores, convicções e origens culturais (WEBER *et al.*, 2018). Essa diversidade pode ser definida como os atributos que distinguem as pessoas umas das outras (WILLIAMS; O'REILLY, 1998) e se manifesta em vários atributos pessoais, como idade, gênero, raça e outros (JACKSON *et al.*, 2003). A Teoria da Identidade Social destaca a importância da categorização com base em atributos compartilhados e como isso influencia as interações humanas (TAJFEL; TURNER, 1986). A pesquisa sobre diversidade da força de trabalho destaca a relevância cultural das categorias demográficas, como gênero, raça e função no trabalho, e a identificação diferencial com o grupo dentro dessas categorias (NKOMO, 1999).

Os estudos sobre demografia organizacional investigam os efeitos da heterogeneidade demográfica na força de trabalho, identificando tanto efeitos positivos quanto negativos. Por um lado, a heterogeneidade pode reduzir a coesão e a satisfação do grupo, especialmente nos grupos majoritários, além de aumentar a rotatividade. Por outro lado, pode estimular a criatividade, a qualidade das decisões e

a inovação. É importante ressaltar que essas pesquisas geralmente tratam da "diversidade não gerenciada", ou seja, quando não são feitos esforços para minimizar os efeitos negativos ou maximizar os efeitos positivos da percepção dos membros de uma equipe diversa. No entanto, estudos experimentais demonstram que uma abordagem cuidadosa da dinâmica da diversidade pode fazer a diferença no desempenho do grupo, tornando os efeitos globais mais positivos (ADLER, 1986; NKOMO, 1999; TRIANDIS *et al.*, 1965; TSUI *et al.*, 1992).

Diferentes modelos teóricos foram propostos para compreender a complexidade da diversidade nas organizações e seu impacto no desempenho. O Modelo Interativo de Diversidade Cultural (COX, 1993) destaca a interação entre a diversidade de identidades grupais, fatores intergrupais e organizacionais, e como isso influencia o desempenho individual na organização. Outros modelos, como os de Triandis *et al.* (1994) e Jackson *et al.* (1995), enfocam a similaridade percebida, a interação e as consequências comportamentais da diversidade nos níveis individual, interpessoal e de equipe, considerando também as forças organizacionais e sociais.

A gestão da diversidade envolve a adoção de medidas administrativas que utilizam os atributos pessoais ou de grupo como recursos para melhorar o desempenho organizacional (THOMAS, 1990). Estudos têm examinado os efeitos da diversidade em diferentes níveis, como comprometimento, absenteísmo, satisfação, rotatividade, conflito, coesão, criatividade, desempenho do grupo, geração de ideias (TSUI *et al.*, 1992; WILLIAMS; O'REILLY, 1998). Fleury (2000) ressalta que a gestão da diversidade cultural tem como principal enfoque a efetiva administração das relações de trabalho, das práticas de emprego e da configuração interna das equipes, com o propósito de atrair e reter os profissionais mais talentosos pertencentes aos grupos minoritários. Para alcançar esse objetivo, é essencial adotar políticas de recrutamento que considerem os critérios relacionados à diversidade cultural presentes no mercado, promovendo assim a inclusão e a valorização das diferenças.

Para a ampliação da abordagem da temática proposta neste trabalho, é importante também analisar como a gestão da diversidade da força de trabalho pode afetar o desempenho individual, o que será abordado na próxima seção deste referencial teórico.

2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO E O DESEMPENHO INDIVIDUAL

O desempenho é uma das dimensões mais importantes na gestão de pessoas, pois está diretamente relacionado ao sucesso da organização. Amplamente aceito por diversos autores, incluindo Bendassolli (2012), o desempenho é definido como o conjunto de atividades e comportamentos que uma pessoa realiza, visando alcançar os objetivos da organização. Nesse contexto, um consenso significativo entre estudiosos é que o desempenho é um constructo comportamental. Isso significa que ele é composto por ações individuais ou conjuntos de ações executadas por pessoas, com o propósito de contribuir para o alcance das metas organizacionais. Essa abordagem enfatiza a natureza comportamental do desempenho, destacando ações tangíveis que têm impacto direto no desempenho organizacional. Além disso, fatores como habilidades, conhecimento, motivação, ambiente de trabalho e *feedback* desempenham um papel essencial na constituição desse constructo (BENDASSOLLI, 2012).

A diversidade pode influenciar o desempenho organizacional de maneira positiva ou negativa, a depender da forma como é gerenciada. Para Knippenberg e Schippers (2007), a gestão da diversidade deve ir além de medidas de representatividade e inclusão, incluindo práticas de treinamento, desenvolvimento de competências interculturais, liderança inclusiva e criação de um clima organizacional que valorize a diferença e promova a colaboração e o respeito mútuo.

A gestão da diversidade da força de trabalho pode trazer benefícios para o desempenho dos funcionários, incluindo o aumento da satisfação e comprometimento, além de incentivar a inovação e criatividade (RIZWAN *et al.*, 2016; MOON; CHRISTENSEN, 2020). Ademais, a gestão da diversidade promove um ambiente de trabalho inclusivo para oferecer perspectivas diversas aos gestores. Este feito é alcançado mediante uma seleção criteriosa de pessoas embasada em aptidões e especializações, o que, por conseguinte, acarreta em uma otimização do desempenho individual dos trabalhadores. Busca-se um ambiente otimizado, onde profissionais são escolhidos por mérito, aplicando eficazmente suas competências para um desempenho no trabalho (ZHUWAO *et al.*, 2019).

A gestão da diversidade pode fornecer uma ampla variedade de habilidades e experiências para a equipe executiva, permitindo que os líderes identifiquem

indivíduos com base em sua aptidão e especialização. Como resultado, a gestão da diversidade pode levar a um maior desempenho dos funcionários, defende ZHUWAO *et al.*, (2019). É importante que a gestão da diversidade seja realizada de maneira justa e igualitária, proporcionando oportunidades de emprego baseadas no mérito para a força de trabalho e permitindo que eles utilizem suas habilidades de maneira eficaz para alcançar os objetivos organizacionais (ZHUWAO *et al.*, 2019).

Diante do exposto até aqui, é possível propor a hipótese de que:

H1: Existe uma relação positiva entre a gestão da diversidade da equipe de trabalho e o Desempenho Individual no trabalho.

2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO, SATISFAÇÃO E DESEMPENHO INDIVIDUAL

A satisfação no ambiente de trabalho é um aspecto importante na teoria intergrupar e está relacionada ao atendimento das necessidades individuais dos funcionários. Segundo Locke (1976), ela é definida como um estado emocional positivo derivado da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho do indivíduo. Para Hulin e Judge (2003), a satisfação é uma resposta multidimensional que engloba aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais. Do ponto de vista metodológico, a satisfação no trabalho pode ser conceituada como a resposta emocional de um colaborador diante de uma atividade laboral específica, resultante da comparação entre os objetivos almejados e os resultados efetivamente alcançados (MOSADEGHRAD, 2003).

Ao longo de décadas, a satisfação no trabalho tem sido amplamente discutida. De acordo com Martins e Santos (2006), a teoria sobre a satisfação no trabalho considera que ela está relacionada a fatores afetivos e atitudinais, influenciados por variáveis em diferentes níveis, como individuais, grupais ou organizacionais. Essa mesma perspectiva é compartilhada por autores como Brief e Weiss (2002). Brief (1998) descreve a satisfação no trabalho como uma avaliação afetiva do grau de avaliação positiva ou negativa do trabalho, enquanto Robbins (2005) equipara os termos "satisfação" e "atitude", utilizando "satisfação" e "insatisfação" como opostos. Segundo Robbins (2005, p.61), "o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza". A satisfação do

trabalhador gera uma atitude positiva, enquanto a insatisfação gera uma atitude negativa.

A satisfação no trabalho pode ser descrita como uma construção multifacetada que abrange os sentimentos do colaborador em relação a diversos elementos do trabalho, tanto intrínsecos quanto extrínsecos. Segundo Misener *et al.* (1996), a satisfação intrínseca pode ser derivada de recompensas internas, como a própria função ou trabalho, enquanto a satisfação extrínseca é o resultado de recompensas externas, como salário, benefícios, promoções, condições de trabalho, supervisão, práticas organizacionais e relacionamentos com colegas de trabalho.

A satisfação no ambiente de trabalho tem sido abordada por alguns pesquisadores, como Assunção *et al.* (2015), que avaliaram a satisfação de pessoas com deficiência (PcD) em relação a fatores associados à manutenção da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Estudos de Carvalho Freitas (2007) e Marques e Almeida (2009) indicam que as PcD, em geral, estão satisfeitas com sua remuneração, condições de trabalho, relacionamento com colegas e superiores, e respeito aos seus direitos. No entanto, eles estão insatisfeitos com as oportunidades de crescimento profissional e avanço na carreira.

Atender às necessidades sociais dos funcionários no ambiente de trabalho pode levar a resultados importantes para a organização, especialmente relacionados a objetivos coletivos, conforme afirmam Haslam, Powell e Turner (2000). A identidade social compartilhada pode ter um efeito positivo tanto no trabalho quanto na satisfação com a vida, servindo como fonte de apoio afetivo dos membros do mesmo grupo (KELLEZI; REICHER; CASSIDY, 2009). Além disso, a identificação social com um grupo de trabalho pode ter um impacto positivo a longo prazo na saúde e no bem-estar das pessoas, protegendo os trabalhadores do esgotamento profissional durante as fases exigentes do trabalho.

Segundo Kivimaki e Kalimo (1994), a satisfação no trabalho está diretamente relacionada ao desempenho e à produtividade dos trabalhadores, contribuindo para o desenvolvimento de novas ideias e soluções. Ordu (2016) destaca que outros benefícios da satisfação no trabalho incluem a redução do absenteísmo e da angústia psicológica dos trabalhadores, além do aumento do comprometimento emocional com a organização. Trabalhadores satisfeitos com seu trabalho tendem a ter maior motivação e envolvimento com as atividades da empresa, o que pode impactar

positivamente o desempenho individual. Portanto, é fundamental que as organizações se preocupem em promover um ambiente de trabalho que proporcione satisfação e bem-estar aos seus trabalhadores.

Coelho Jr. (2009) encontrou evidências de que a satisfação no trabalho influencia o desempenho individual, mas essa influência varia dependendo da organização em que o indivíduo está inserido. Em geral, altos níveis de desempenho e satisfação ocorrem quando há congruência entre as necessidades individuais e as características do trabalho (GORIS; VAUGHT; PETTIT JR, 2000).

A implementação de políticas e práticas que valorizem a diversidade e incentivem o desenvolvimento profissional dos trabalhadores pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a satisfação no trabalho e melhorar o desempenho organizacional. Com base nas abordagens realizadas, formular-se as seguintes hipóteses:

H2a - Existe uma relação positiva entre a gestão da diversidade na força de trabalho e a satisfação no trabalho.

H2b - Existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o desempenho individual.

H2c - A gestão da diversidade na força de trabalho tem um impacto positivo no desempenho individual, quando mediada pela satisfação.

2.4 GESTÃO DA DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO

A importância do comprometimento no trabalho é uma questão complexa, que requer uma abordagem multidimensional. É preciso considerar cada dimensão como parte de um sistema integrado, composto por antecedentes, correlatos e consequentes. Os antecedentes podem ser caracterizados por características pessoais, do trabalho, relações entre grupos e líderes, características organizacionais e *status* de funções. Os correlatos incluem motivação, satisfação, estresse e envolvimento. Já os consequentes podem ser desempenho, alternativas de trabalho, intenção de procurar outro emprego ou deixar a organização, pontualidade, rotatividade e absenteísmo. Essas dimensões estão interconectadas e influenciam

diretamente o comprometimento no trabalho (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; MEDEIROS, 2003).

Ao longo do tempo, muitas definições e conceitos foram propostos sobre comprometimento. Uma delas é a definição integrativa de Abrahamsson (2002, p.43), que buscou compilar diversos aspectos do comprometimento:

Comprometimento é um estado de conexão que define a relação entre um ator (um indivíduo, grupo ou uma organização) e uma entidade (foco). Esta relação pode ter diferentes formas (afetiva, instrumental, normativa – base), que compartilha aspectos comuns (durabilidade, força, foco, termos) com todas as formas de comprometimento.

Segundo Gama (1997), no contexto dos estudos organizacionais, o comprometimento organizacional se refere ao vínculo psicológico estabelecido pelo indivíduo com o ambiente de trabalho, baseado em suas percepções e relações com os elementos organizacionais. Para definir conceitos, tipologias e mensurar a intensidade desse comprometimento, são considerados elementos centrais, vistos sob a perspectiva do indivíduo. As pesquisas geralmente reconhecem as três bases de comprometimento mais aceitas, que são: afetiva, normativa e instrumental.

Apesar de fazerem parte do mesmo fenômeno, cada uma dessas bases apresentam uma dinâmica própria, reage a antecedentes e consequentes de maneira diferente, apresentando intensidades distintas e manifestando certa autonomia. Essa diversidade de bases é congruente com uma visão multidimensional do construto, permitindo o estudo de como tais bases se combinam para formar perfis de comprometimento organizacional (RIBEIRO, 2010).

O aspecto instrumental ou continuação, foi inicialmente definida por Becker (1960) como a tendência do indivíduo em permanecer em uma empresa devido aos custos e sacrifícios associados à sua saída. Esses custos são considerados nas avaliações internas dos custos de deixar a organização, enquanto as alternativas oferecidas pelo mercado de trabalho são avaliadas no ambiente externo. Estes subcomponentes formam uma base instrumental, além disso, o comprometimento instrumental é baseado em uma avaliação racional dos custos e benefícios associados à permanência em uma organização versus a mudança para outra. Essa avaliação envolve a consideração das informações disponíveis sobre o ambiente de trabalho e as relações conhecidas e vivenciadas. Por esse motivo, a sensação de segurança pode ter um grande impacto no julgamento do indivíduo em relação ao seu comprometimento com a organização (RIBEIRO, 2010).

A base normativa também é um tema de estudo no campo da psicologia organizacional. De acordo com Medeiros *et al.* (2002), o primeiro pesquisador a conceituar o comprometimento normativo, como sendo a internalização de pressões normativas para agir de acordo com os objetivos e interesses da organização foi Wiener. Essas pressões geralmente são influenciadas pela cultura organizacional, que estabelece padrões de comportamento e ação. Wiener (1982), destaca que a visão normativa tem um enfoque no controle instrucional, por meio de normas, regulamentos ou missão forte e disseminada.

A abordagem de base afetiva, criada por Mowday, Steers e Porter (1979), se destaca por sua ênfase na atitude do indivíduo em relação à organização. Essa perspectiva defende que o comprometimento decorre de uma disposição individual ativada pela interação de elementos contextuais. Segundo Barbosa e Faria (2000), os pesquisadores Mowday, Steers e Porter (1979) definiram o comprometimento como uma forte relação de identificação do indivíduo com determinada organização, caracterizada por três fatores: estar disposto a exercer considerável esforço, forte crença e aceitação de objetivos e valores, e forte desejo de se manter como membro. Medeiros *et al.* (2002) acrescentam que essa base de comprometimento pode ser vista como uma expressão do comportamento do empregado no trabalho.

Conforme sinalizado por Meyer e Herscovitch (2001), é possível que um colaborador desenvolva diferentes níveis de intensidade em cada uma das três bases do comprometimento, sem que necessariamente as três sejam desenvolvidas simultaneamente. Esses níveis de intensidade são influenciados por diversos fatores, como políticas e práticas organizacionais, fatores demográficos e culturas nacionais, conforme observado por Bagraim e Sader (2007).

Ainda sobre o comprometimento organizacional, Medeiros (2003), afirma que os estudos em torno desse aspecto dimensionado têm sido dominados pelo enfoque afetivo, tendo como base o trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982). O trabalho apresentado, concentrou-se principalmente no compromisso de base afetiva, uma vez que é a dimensão mais abordada na literatura e tem um impacto significativo nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores (ALLEN; MEYER, 2002).

A pesquisa irá explorar como a gestão da diversidade, mais especificamente a percepção das políticas adotadas pela organização em relação à diversidade, pode impactar o compromisso dos trabalhadores, utilizando a Teoria da Identidade Social

como referência para entender como os indivíduos se veem enquanto membros de diferentes grupos sociais.

A teoria da identidade social, pode estar associada aos resultados da pesquisa de Morrow (2011), sobre os antecedentes que influenciam o comprometimento dos trabalhadores. Conforme essa teoria, os indivíduos se identificam com grupos sociais específicos, e essa identificação pode influenciar seus comportamentos e atitudes em relação a outras pessoas e grupos. Os resultados da pesquisa de Morrow (2011) indicam que práticas de socialização, mudanças organizacionais, práticas de gestão de pessoas, relações interpessoais e relações empregado-organização podem ter um impacto significativo no comprometimento dos trabalhadores. Esses antecedentes podem ser entendidos como fatores que afetam a identidade social dos trabalhadores na organização, e, portanto, influenciam seu comprometimento com a empresa.

Fiske e Taylor (1991), Rosa (2020), também se apoiando na Teoria da Identidade Social, argumentam que a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos, adotadas pela organização, pode afetar suas atitudes e comportamentos, incluindo o comprometimento.

A compreensão do comprometimento dos trabalhadores a partir de estudos em gestão e ciências sociais tem gerado discussões sobre a heterogeneidade dos resultados de desempenho (IBIDUNNI *et al.*, 2018). De acordo com os achados de Brimhall (2019), no contexto do comprometimento dos funcionários, indivíduos pertencentes a grupos minoritários estão mais propensos a deixar a organização e enfrentar efeitos negativos, como maiores taxas de absenteísmo. Para lidar com essa questão, as organizações estão implementando atividades relacionadas à diversidade, como equipes de conselho dedicadas à diversidade, projetos e programas de incentivo ao ambiente de trabalho, como programas de trabalho flexível, benefícios para trabalhadores em relação à guarda dos filhos, reuniões de grupo de afinidade apoiadas pela empresa e outros projetos (CHO *et al.*, 2017).

Na compreensão de Cesário e Chambel (2017), para cultivar um senso de compromisso com o trabalho, a organização, suas qualidades e valores éticos, muitas ligações entre o trabalhador e a empresa foram estabelecidas. Quando os trabalhadores se sentem conectados com a organização e têm uma visão positiva dela, sua força de trabalho se concentra nela e se esforça para fazer o que é útil para a empresa. Além disso, a satisfação do funcionário pode ser um grande motivador

para a organização, acredita André (2017). Em resumo, a conexão entre o comprometimento e o desempenho do funcionário pode ser determinante para o sucesso da organização.

As pesquisas discutidas nesta seção possuem implicações significativas na compreensão de como as estratégias de gestão da diversidade podem reforçar os laços afetivos entre trabalhadores e suas organizações.

Como é possível notar que o comprometimento dos trabalhadores com a organização é um conceito complexo e multidimensional que inclui diversas bases, com dinâmicas próprias e intensidades distintas. Além disso fica evidenciado que a gestão da diversidade influencia diretamente o comprometimento, aumentando a satisfação e a motivação dos funcionários. Isso, por sua vez, pode impactar positivamente no desempenho individual, com trabalhadores mais comprometidos sendo geralmente mais produtivos e permanecendo mais tempo na organização. Com base nessas relações, é possível levantar as seguintes hipóteses:

H3a: A gestão da diversidade da força de trabalho está positivamente relacionada ao comprometimento dos trabalhadores com suas organizações.

H3b: O Comprometimento dos trabalhadores está positivamente relacionado com o desempenho.

H3c: O comprometimento dos trabalhadores com sua organização medeia a relação entre a gestão da diversidade e o desempenho no trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 PROCEDIMENTO

Esta pesquisa empregou a metodologia quantitativa, utilizando-se de um questionário para observar os construtos Gestão da Diversidade, Satisfação, Comprometimento e Desempenho individual no trabalho. Conforme Gil (2018), a metodologia quantitativa se caracteriza pela utilização de técnicas estatísticas para o tratamento dos dados coletados.

A fim de garantir a validade e confiabilidade dos instrumentos de coleta de dados, utilizou-se a análise fatorial confirmatória (AFC), também conhecida como *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Essa técnica estatística, baseada na abordagem de Hair *et al.* (2009), permite avaliar o grau de concordância entre a configuração teórica dos fatores e a realidade dos dados coletados, fornecendo uma ferramenta para validar ou refutar a hipótese inicial do estudo.

Além disso, a modelagem de equações estruturais (MEE), conhecida como *Structural Equation Modeling* - SEM em inglês, foi empregada para testar o modelo teórico proposto, conforme destacado por Hair *et al.* (2009). O SEM é uma família de modelos estatísticos que tem como objetivo investigar as relações entre múltiplas variáveis. Por meio de equações que descrevem os relacionamentos entre os construtos analisados, semelhantes às equações de regressão múltipla, o SEM permite estimar simultaneamente e de forma interdependente as relações entre as variáveis, utilizando o modelo estrutural especificado pela pesquisadora.

A adoção dessas técnicas estatísticas, amplamente utilizadas nas Ciências Humanas e Sociais, tem como objetivo obter resultados confiáveis sobre a influência da gestão da diversidade no Desempenho individual no trabalho, bem como compreender o papel desempenhado pela satisfação e pelo comprometimento nessa relação. A CFA e a SEM fornecem uma base sólida para a análise dos dados coletados, contribuindo para a robustez e validade dos resultados obtidos neste estudo.

Com base no referencial teórico apresentado, formulamos as hipóteses a serem investigadas. O modelo conceitual proposto, ilustrado na Figura 1, foi desenvolvido para testar essas hipóteses.

As hipóteses propostas foram as seguintes:

H1: Existe uma relação positiva entre a gestão da diversidade da equipe de trabalho e o Desempenho individual no trabalho.

H2a: Existe uma relação positiva entre a gestão da diversidade na força de trabalho e a satisfação no trabalho.

H2b: Existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho no desempenho individual.

H2c: A gestão da diversidade na força de trabalho tem um impacto positivo no desempenho individual, quando mediada pela satisfação.

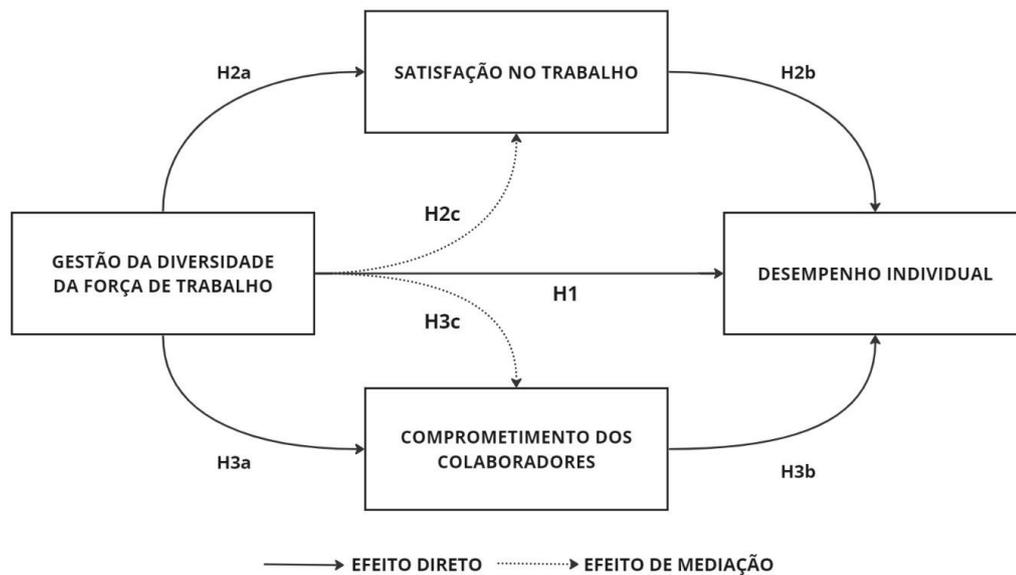
H3a: A gestão da diversidade da força de trabalho está positivamente relacionada ao comprometimento dos trabalhadores com suas organizações.

H3b: O Comprometimento dos trabalhadores está positivamente relacionado com o desempenho individual.

H3c: O comprometimento dos trabalhadores com sua organização medeia a relação entre a gestão da diversidade e o desempenho individual no trabalho.

De acordo com as hipóteses propostas, foi desenvolvido o modelo conceitual mostrado na figura 1:

Figura 1 - Modelo conceitual



Fonte: Elaborado pela pesquisadora desta dissertação (2022).

Os dados foram coletados em organizações brasileiras por meio de diferentes estratégias, incluindo a distribuição de questionários por WhatsApp e e-mails, bem como a coleta presencial com pessoas que trabalham em diferentes setores e regiões geográficas, a fim de avaliar o impacto das medidas de gestão da diversidade na satisfação, comprometimento e desempenho individual dos trabalhadores. Os questionários aplicados foram adaptados a partir do estudo de Li *et al.* (2021), e disponibilizado online aos participantes por meio do Google Forms, durante o período de junho a outubro de 2022, visando a facilidade de coleta de dados e a acessibilidade dos participantes. A amostra obtida é representativa de organizações brasileiras de diferentes regiões geográficas e setores de atuação, aumentando a abrangência e confiabilidade da pesquisa.

3.2 PARTICIPANTES

O estudo contou com a participação de 563 trabalhadores de organizações brasileiras, sendo a maioria do sexo feminino (55,24%) e autodeclarados como brancos (34,28%) ou pardos (42,98%). Em relação à escolaridade, a maioria dos participantes possuía especialização (34,64%) ou ensino superior completo (25,93%). Quanto ao tempo de empresa, a maior parte dos respondentes (43,34%) trabalhava

na empresa há até 5 anos. A maioria dos participantes eram casados (50,27%) e não possuíam cargos (55,60%). Com relação ao número de empregados, a maioria das empresas tinha mais de 1000 funcionários (39,61%). Quanto à orientação sexual, a maioria se declarou heterossexual (88,81%). Vale ressaltar que 11,37% dos respondentes não informaram a categoria de número de empregados.

Tabela 1 - Caracterização da amostra

Categorias	Frequência	Percentual %	Categorias	Frequência	Percentual %
Gênero			Estado Civil		
Feminino	311	55,24%	Casado	283	50,27%
Masculino	251	44,58%	Não casado	280	49,73%
outros	1	0,18%		563	
	563				
Cor da Pele			Tempo de Empresa		
Branca	193	34,28%	Até 5 anos	244	43,34%
parda	242	42,98%	Entre 6 e 10 anos	101	17,94%
Preta	108	19,18%	Entre 11 e 15 anos	109	19,36%
Outro	20	3,55%	Acima de 16 anos	109	19,36%
	563			563	
Escolaridade			Cargo		
Ensino Médio Completo	91	16,16%	Sem cargos	313	55,60%
Superior Completo	146	25,93%	Cargos Intermediários	150	26,64%
Especialização	195	34,64%	Cargos Superiores	100	17,76%
Mestrado	96	17,05%		563	
Doutorado	35	6,22%			
	563				
Setor			Número de Empregados		
público	246	43,69%	Até 250 empregados	150	26,64%
Privado	290	51,51%	Entre 251 e 500 empregados	78	13,85%
Outros	27	4,80%	Entre 501 e 1000 empregados	48	8,53%
	563		Empregados Acima de 1000 empregados	223	39,61%
Orientação Sexual			Não Informou		
Heterossexual	500	88,81%		64	11,37%
Homossexual	46	8,17%		563	
Outros	17	3,02%			
	563				

Fonte: Elaborada pela pesquisadora desta dissertação (2022).

3.3 INSTRUMENTO

Para avaliar o impacto da gestão da diversidade da força de trabalho no desempenho individual, na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores de uma organização, foi realizada uma coleta de dados, por meio de um questionário com 44 (quarenta e quatro) questões de múltipla escolha, desenvolvido através da ferramenta do Google *Forms*. O modelo de medida proposto na análise confirmatória, técnica estatística utilizada para testar a adequação de um modelo teórico a um conjunto de dados observados, apresenta quatro variáveis latentes: gestão da diversidade (GESTDIV), comprometimento (COMPROM), satisfação (SATISF) e desempenho individual (DESEMPIN). A variável de diversidade é medida por três indicadores observáveis (GESTDIV1, GESTDIV12 e GESTDIV13), enquanto as outras três variáveis latentes são medidas por quatro indicadores cada uma.

O presente estudo utilizou escalas do tipo *Likert*, que são frequentemente empregadas em pesquisas de opinião e psicologia. Essas escalas permitem que os participantes indiquem seu grau de concordância ou discordância em relação a afirmações específicas, utilizando uma escala de 5 ou 7 pontos. Essas opções variam desde "discordo completamente" até "concordo completamente". De acordo com Hair *et al.* (2009), a escala *Likert* é amplamente utilizada em pesquisas de comportamento humano em áreas como administração, psicologia, sociologia e educação, sendo uma das escalas mais comuns em pesquisas quantitativas.

Para medir as variáveis de interesse neste estudo, foram utilizadas quatro escalas adaptadas de trabalhos anteriores, como o de Li *et al.* (2021). A Escala de Gestão da Diversidade (GESTDIV), composta por três itens da escala que avaliam o comprometimento dos supervisores com a diversidade na força de trabalho, a existência de políticas e práticas que promovam a diversidade na organização e a habilidade dos líderes em trabalhar com funcionários de diferentes origens. Essa escala foi adaptada de Choi e Rainey (2010).

Os itens da escala DESEMPIN3 e DESEMPIN4 têm como objetivo comparar o desempenho do indivíduo com o dos colegas de trabalho. O item DESEMPIN3 avalia como o indivíduo percebe o desempenho de seus colegas em seus empregos, em comparação com o seu próprio desempenho ao realizar o mesmo tipo de trabalho. Por sua vez, o item DESEMPIN4 busca avaliar como o indivíduo percebe o seu próprio

desempenho em seu trabalho, em comparação com o desempenho de seus colegas que realizam o mesmo tipo de trabalho. Essa escala foi adaptada de Yousef (2000).

A Escala de Comprometimento com Metas (COMPROM) consiste em quatro itens que avaliam o comprometimento com metas organizacionais, incluindo a importância atribuída a essas metas, a dedicação para alcançá-las e a escolha consciente de se comprometer. Essa abordagem abrangente reconhece as bases afetiva, normativa e instrumental do comprometimento, permitindo uma compreensão mais completa das atitudes e comportamentos em relação às metas.

A Escala de Satisfação no Trabalho (SATISF) é composta por quatro itens que avaliam a satisfação geral com o trabalho, a satisfação com a remuneração, as oportunidades de promoção no trabalho e a percepção de justiça na distribuição das oportunidades de promoção. A construção da escala se baseia na compreensão de que a satisfação no trabalho é multidimensional, influenciada por fatores cognitivos, afetivos e comportamentais, conforme discutido por Locke (1976) e Hulin e Judge (2003). Os itens da escala abordam aspectos relacionados a oportunidades de crescimento, explorando percepções sobre progresso na carreira, satisfação pessoal com essas oportunidades e a conexão entre bom desempenho e o crescimento profissional na organização. A SATISF busca capturar as aspirações e percepções de crescimento dos colaboradores no contexto organizacional.

É importante ressaltar que, apesar de algumas escalas terem sido adaptadas de trabalhos anteriores, foram realizados testes de validade e confiabilidade, conforme descritos na seção 3.4 deste capítulo, para garantir a qualidade dos instrumentos utilizados neste estudo. Além disso, os participantes foram informados sobre o propósito da pesquisa e a importância de responder de forma sincera e honesta às afirmações apresentadas nas escalas.

Os resultados indicam que as escalas utilizadas no estudo possuem boa consistência interna e confiabilidade para medir as variáveis de interesse demonstrados a seguir na seção que trata sobre a confiabilidade e a viabilidade do modelo.

As perguntas utilizadas para cada um dos itens da escala empregada no estudo podem ser encontradas na Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Questionário aplicado conforme as escalas

Variável latente	Variável do modelo	Pergunta	Escala
GESTÃO DA DIVERSIDADE	GESTDIV1	Os supervisores/coordenadores em minha organização (empresa) estão comprometidos com uma força de trabalho representativa de todos os segmentos da sociedade.	1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo; 3 = nem discordo nem concordo; 4 = concordo; 5 = concordo fortemente
	GESTDIV2	Existem Políticas e programas que promovem a diversidade no meu local de trabalho (por exemplo, recrutamento de minorias, treinamento para conscientização sobre questões de diversidade).	1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo; 3 = nem discordo nem concordo; 4 = concordo; 5 = concordo fortemente
	GESTDIV3	Gerentes/supervisores/líderes de equipe trabalham bem com funcionários de diferentes origens (social, política, religiosa, minorias, etc)	1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo; 3 = nem discordo nem concordo; 4 = concordo; 5 = concordo fortemente
DESEMPENHO	DESEMPIN1	No geral, como você avalia a qualidade de seu desempenho no trabalho?	1 - Muito baixa; 2 = baixa; 3 = Moderada; 4 = alta; 5 = muito alta
	DESEMPIN2	No geral, como você avalia a sua produtividade no trabalho?	1- Muito baixa; 2 = baixa; 3 = Moderada; 4 = alta; 5 = muito alta
	DESEMPIN3	Como você avalia o desempenho de seus colegas em seus empregos em comparação com você fazendo o mesmo tipo de trabalho?	1 = muito baixo; 2 = baixo; 3 = moderado; 4 = alto; 5 = Muito alto
	DESEMPIN4	Como você avalia o desempenho de si mesmo em seu trabalho em comparação com seus colegas que fazem o mesmo tipo de trabalho?	1 = muito baixo; 2 = baixo; 3 = moderado; 4 = alto; 5 = Muito alto
COMPROMETIMENTO	COMPROM1	Quão comprometido você está com suas metas?	1 = Nada comprometido; 2 = Levemente comprometido; 3 = moderadamente comprometido; 4 = bastante comprometido; 5 = extremamente comprometido
	COMPROM2	Até que ponto você se importa com suas metas?	1 = Não me importo nada; 2 = Me importo levemente; 3 = me importo moderadamente; 4 = Me importo bastante; 5 = Me importo extremamente
	COMPROM3	Quão dedicado você é com suas metas?	1 = Nada dedicado; 2 = Levemente dedicado; 3 = Moderadamente dedicado; 4 = bastante dedicado; 5 = extremamente dedicado
	COMPROM4	Até que ponto você escolheu ser comprometido com sua meta?	1 = Nada; 2 = levemente; 3 = moderadamente; 4 = bastante; 5 = extremamente
SATISFAÇÃO	SATISF1	Eu acredito que as pessoas conseguem crescer mais rápido aqui do que em outras organizações (empresas)	1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo; 3 = nem discordo nem concordo; 4 = concordo; 5 = concordo fortemente
	SATISF2	Há pouca chance de promoção no meu trabalho.	1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo; 3 = nem discordo nem concordo; 4 = concordo; 5 = concordo fortemente
	SATISF3	Eu estou satisfeito com minhas chances de ser promovido	1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo; 3 = nem discordo nem concordo; 4 = concordo; 5 = concordo fortemente
	SATISF4	Aqueles que fazem um bom trabalho em minha organização (empresa) têm uma boa chance de serem promovidos	1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo; 3 = nem discordo nem concordo; 4 = concordo; 5 = concordo fortemente

Fonte: Elaborada pela pesquisadora desta dissertação (2022).

3.4 MEDIÇÃO DO MODELO

3.4.1 Apresentação da análise fatorial confirmatória

Para avaliar o modelo proposto neste estudo foi conduzida uma análise fatorial confirmatória utilizando os dados obtidos do questionário aplicado. O modelo envolve quatro variáveis latentes: gestão da diversidade, comprometimento, satisfação e desempenho. Essas variáveis latentes foram medidas por meio de 12 variáveis observadas e 15 itens. A confiabilidade dessas medidas foi avaliada utilizando o coeficiente alfa de Cronbach (NUNNALLY, 1978), uma medida de confiabilidade amplamente utilizada na análise de dados psicométricos. O coeficiente alfa de Cronbach avalia a consistência interna de um conjunto de itens ou perguntas que visam medir a mesma construção subjacente. Ele varia de 0 a 1, sendo que valores mais próximos de 1 indicam uma maior consistência interna dos itens. Os resultados obtidos demonstraram uma consistência interna satisfatória das medidas para cada variável latente, indicando que os itens selecionados são confiáveis e consistentes na medição das características subjacentes.

As cargas fatoriais estimadas para cada variável observada indicam a força do relacionamento entre a variável observada e sua respectiva variável latente subjacente. Todas as cargas fatoriais foram significativas ($p < 0,001$) e consistentes com as hipóteses do modelo, o que sugere que o modelo de medida proposto é uma boa representação das relações entre as variáveis observadas e as variáveis latentes subjacentes. O coeficiente R^2 também foi calculado para avaliar a proporção de variância explicada pelas variáveis latentes em suas variáveis observadas correspondentes.

Foram realizadas análises estatísticas para obter uma estimativa precisa do ajuste do modelo, e os resultados estão detalhados na Tabela 2, que apresenta o Qui-quadrado, os graus de liberdade, o CFI e o TLI para o User Model e para o Baseline Model. Para garantir a adequação do modelo, foram realizadas modificações com base nos índices de modificação. Os resultados obtidos foram apresentados na Tabela 3.

Com base nos dados coletados, pode-se concluir que o modelo proposto é eficaz e capaz de mensurar as variáveis de interesse de maneira confiável e válida.

Essa análise é de extrema importância para garantir a precisão dos resultados obtidos e para proporcionar uma base sólida para estudos futuros.

Tabela 2 - Análise de fator confirmatório

Índice	User Model	Baseline Model
Qui-quadrado	49.097	5911.401
Graus de liberdade	71	91
CFI	1.000	-
TLI	1.005	-
SRMR	0.032	-
RMSEA	0.000	-

Fonte: Elaborada pela pesquisadora desta dissertação (2022).

Tabela 3 – Análise fatorial dos itens proposto no modelo teórico

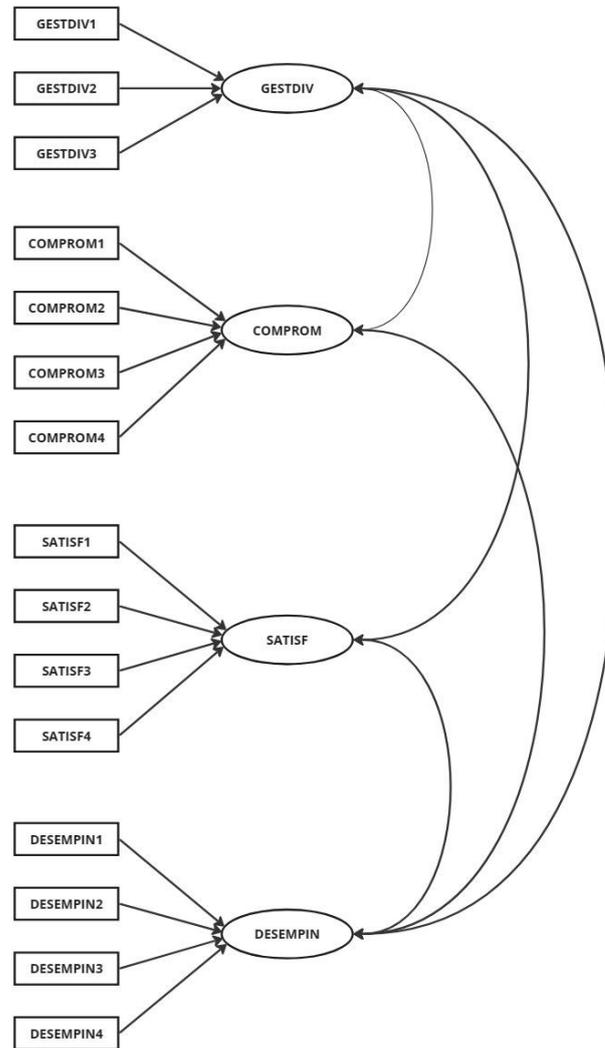
Item	Carga Fatorial	Indicação Latente	R ² construídos
GESTDIV1	0.820	Gestão da diversidade	0.768
GESTDIV2	0.847	Gestão da diversidade	0.717
GESTDIV3	0.673	Gestão da diversidade	0.684
COMPROM1	0.631	Comprometimento	0.879
COMPROM2	0.576	Comprometimento	0.854
COMPROM3	0.609	Comprometimento	0.884
COMPROM4	0.594	Comprometimento	0.766
SATISF1	0.898	Satisfação	0.795
SATISF2	0.793	Satisfação	0.680
SATISF3	0.873	Satisfação	0.780
SATISF4	1.122	Satisfação	0.909
DESEMPIN1	0.557	Desempenho individual	0.813
DESEMPIN2	0.594	Desempenho individual	0.830
DESEMPIN4	0.473	Desempenho individual	0.688

Fonte: Elaborada pela pesquisadora desta dissertação (2022).

É importante destacar que durante a realização da análise confirmatória, a variável DESEMPIN3 não foi incorporada ao modelo proposto. Essa exclusão é atribuída a uma variedade de fatores, embora os detalhes específicos não estejam explicitados nos resultados apresentados. Variáveis com cargas fatoriais baixas, correlações inadequadas com outras variáveis latentes ou questões relacionadas ao ajuste do modelo podem influenciar a decisão de incluir ou excluir determinadas variáveis. No contexto deste estudo, a variável DESEMPIN3 demonstrou inadequação ao modelo, resultando em sua exclusão da análise.

Além dessas análises, para melhor compreender as relações entre as variáveis latentes e observadas no modelo proposto, foi elaborado um diagrama de caminho da análise fatorial confirmatória (Figura 2). Esse diagrama visualiza graficamente as interações entre as variáveis, evidenciando a força do relacionamento entre cada variável observada e sua respectiva variável latente subjacente em que os quadrados representam variáveis observadas e os círculos representam as variáveis latentes. As cargas fatoriais estimadas foram fundamentais para a construção desse diagrama, pois destacam a intensidade e a direção das relações. Essa representação gráfica contribui para uma compreensão mais clara das relações estabelecidas no modelo proposto, permitindo uma análise mais abrangente e uma interpretação aprofundada dos resultados obtidos.

Figura 2 - Diagrama de caminho da análise fatorial confirmatória



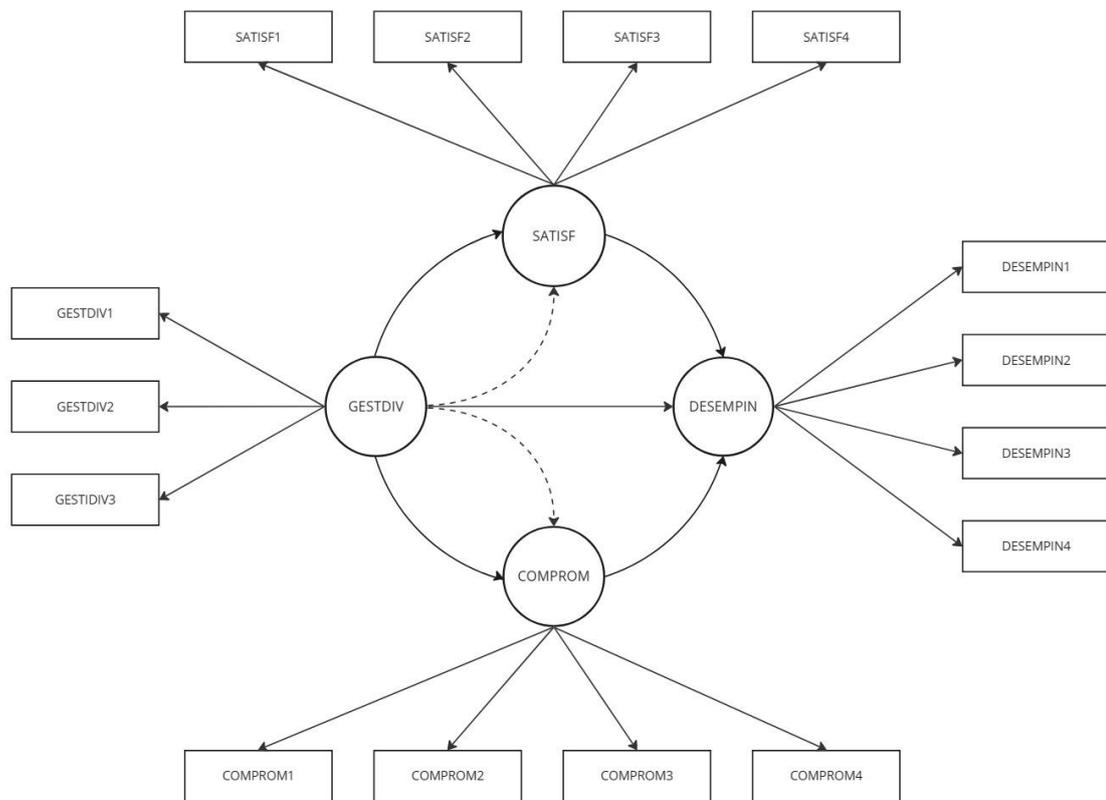
Fonte: Elaborado pela pesquisadora desta dissertação (2022).

3.4.2 Modelagem de equação estrutural

Antes de examinar as possíveis respostas, foi testada a capacidade do modelo estrutural utilizando o *software* lavaan, versão 0.6-9. A figura 3 mostra o modelo estrutural especificado pela pesquisadora. Foram analisados vários índices para medir o ajuste do modelo, sendo o Qui-quadrado o principal deles. O valor obtido foi 299,839 com 85 graus de liberdade. Além disso, foram calculados outros índices importantes, como o CFI (*Comparative Fit Index*), que atingiu um valor de 0,965, e o TLI (*Tucker-Lewis Index*), que ficou em 0,956. Outros dois índices, o SRMR (*Standardized Root Mean Residual*) e o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), tiveram

valores de 0,067. Esses indicadores são relevantes para verificar se o modelo é adequado para as hipóteses propostas.

Figura 3 - Modelo estrutural



Fonte: Elaborada pela pesquisadora desta dissertação (2022).

O modelo foi criado com base em 35 parâmetros e 563 observações, utilizando o método de estimação DWLS. O modelo proposto apresentou um ajuste satisfatório, considerando-se os resultados obtidos na análise de SEM.

O teste Qui-quadrado indicou que o modelo não se ajustou perfeitamente, o que é comum em muitos modelos estatísticos. No entanto, os índices de ajuste comparativo (TLI) e confirmatório (CFI) foram de 0,83 e 0,85, respectivamente, enquanto o erro de aproximação quadrático média raiz (RMSEA) foi de 0,07, com intervalo de confiança de 90% variando de 0,06 a 0,08. De acordo com Hair *et al.* (2009), valores ideais para o RMSEA e CFI são 0,06 ou inferiores e 0,95 ou superiores, respectivamente. Ressalta-se que o ajuste de um modelo pode ser considerado bom mesmo que não alcance exatamente esses valores ideais. Além disso, os índices de CFI e TLI alcançaram valores acima do limite recomendado de 0,90 (HU; BENTLER,

1999), indicando um bom ajuste do modelo. O valor do RMSEA sugere que o modelo é adequado, e o intervalo de confiança de 90% aumenta a confiança na validade do modelo. O SRMR também apresentou um bom ajuste, com valor de 0,067. Portanto, pode-se concluir que o modelo proposto apresenta um ajuste satisfatório aos dados analisados.

A modelagem de equações estruturais também evidenciou que as variáveis latentes (GESTDIV, COMPROM, SATISF e DESEMPIN) apresentaram efeitos significativos sobre as variáveis observáveis (GESTDIV1, GESTDIV2, GESTDIV3, COMPROM1, COMPROM2, COMPROM3, COMPROM4, SATISF1, SATISF2, SATISF3, SATISF4, DESEMPIN1, DESEMPIN2 e DESEMPIN4). Os resultados ainda indicaram que as variáveis GESTDIV1, GESTDIV2 e GESTDIV3, com coeficientes padronizados de 0,738, 0,771 e 0,614, respectivamente, apresentaram um efeito significativo na GESTDIV. Já as variáveis COMPROM1, COMPROM2, COMPROM3 e COMPROM4, com coeficientes padronizados de 0,548, 0,501, 0,529 e 0,515, respectivamente, apresentaram um efeito significativo na COMPROM. No caso da variável latente SATISF, pode-se notar que ela sofre influência das variáveis (SATISF1, SATISF2, SATISF3 e SATISF4), com coeficientes padronizados variando de 0,574 a 0,809. Por fim, o DESEMPIN apresentou um efeito significativo em DESEMPIN1, DESEMPIN2 e DESEMPIN4, com coeficientes padronizados de 0,427, 0,457 e 0,364, respectivamente.

Tabela 4 - Resultados da Modelagem de equação estrutural

Variáveis Latentes	Variáveis Observáveis	Estimativa	Std err	Z-value	P(>[z])	Std.lv	Std.all
	GESTDIV1	0.738	0.030	24.470	0.000	0.738	0.692
GESTDIV	GESTDIV2	0.771	0.032	23.809	0.000	0.771	0.653
	GESTDIV3	0.614	0.027	22.423	0.000	0.614	0.624
	COMPROM1	0.548	0.021	26.246	0.000	0.631	0.878
COMPROM	COMPROM2	0.501	0.019	26.076	0.000	0.577	0.855
	COMPROM3	0.529	0.020	26.061	0.000	0.609	0.884
	COMPROM4	0.515	0.022	23.696	0.000	0.593	0.764
SATISF	SATISF1	0.646	0.034	18.832	0.000	0.896	0.793
	SATISF2	0.574	0.032	18.185	0.000	0.796	0.682
	SATISF3	0.629	0.033	19.123	0.000	0.873	0.780
	SATISF4	0.809	0.041	19.519	0.000	1.122	0.909
DESEMPIN	DESEMPIN1	0.427	0.024	17.670	0.000	0.556	0.812
	DESEMPIN2	0.457	0.027	17.230	0.000	0.595	0.831
	DESEMPIN4	0.364	0.021	17.180	0.000	0.473	0.688

Fonte: Elaborada pela pesquisadora desta dissertação (2022).

Os parâmetros de regressão entre as variáveis latentes e observáveis foram considerados significativos. Entende-se com isso que as variáveis latentes são boas medidas das variáveis de interesse e contribuem significativamente para explicar a variação dessas variáveis. A variância da variável latente GESTDIV1 foi de 0,594 e a da variável latente GESTDIV2, de 0,801, o que indica que ambas explicam uma quantidade substancial de variação nas variáveis manifestas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos nesta pesquisa fornecem uma contribuição significativa para a compreensão das relações entre as variáveis investigadas e o impacto da gestão da diversidade no desempenho individual no ambiente de trabalho. A Tabela 5 apresenta os coeficientes, p-valores e a significância dos testes de regressão e correlação realizados para avaliar as cinco hipóteses propostas. Essas hipóteses visam examinar de que forma a gestão da diversidade da força de trabalho influencia o desempenho, a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores. A análise desses resultados permitirá uma compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam essas relações e fornecerá informações importantes para o campo dos estudos organizacionais.

Tabela 5 - Teste de hipóteses

H prevista	Relação hipotética	Coefficiente estimado	Erro padrão	Valor z	p-valor	Resultado
H1	DESEMPIN → GESTDIV	0,179	0,105	1,712	0,087	Não
H2a	GESTDIV → SATISF	0,961	0,068	14,121	0,000	Sim
H2b	SATISF → DESEMPIN	-0,062	0,058	-1,077	0,282	Não
H3a	GESTDIV → COMPROM	0,571	0,030	18,919	0,000	Sim
H3b	COMPROM → DESEMPIN	0,644	0,057	11,383	0,000	Sim

Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação (2022).

A análise estatística das hipóteses propostas revelou resultados importantes. Ao aplicar o teste do valor-p, verificou-se que as hipóteses H1 e H2b, que sugerem uma relação positiva entre a gestão da diversidade da equipe de trabalho e o Desempenho individual, e entre a satisfação no trabalho e o Desempenho individual, respectivamente, foram descartadas ao nível de significância de 5%.

No contexto da análise estatística, com relação à hipótese H1, o coeficiente estimado para a relação entre o desempenho dos funcionários e a gestão da diversidade foi calculado em 0,179, indicando a magnitude esperada dessa relação. O erro padrão, que foi calculado em 0,105, foi utilizado para avaliar a confiabilidade desse coeficiente estimado. Quanto menor o valor do erro padrão, maior a confiabilidade do coeficiente estimado. A significância estatística da relação entre as

variáveis foi testada por meio do valor z, que foi calculado em 1,712, indicando uma evidência moderada de significância estatística. O p-valor, que foi calculado em 0,087, é maior que o nível de significância usualmente adotado (geralmente 0,05), o que indica que não há evidência estatística suficiente para rejeitar a hipótese nula.

No entanto, no que tange H1, a literatura sugere que a gestão bem-sucedida da diversidade pode levar a vários benefícios, como aumento da satisfação e comprometimento, incentivo à inovação e criatividade, e um ambiente de trabalho inclusivo. Autores como Park e Liang (2020) e Lee e Kim (2020) descobriram em suas pesquisas fatores específicos que afetam o desempenho dos funcionários em um ambiente diversificado, e Knippenberg e Schippers (2007) defendem que a gestão da diversidade deve ir além de medidas de representatividade e inclusão. Uma possibilidade para tal divergência consiste na consideração de que a diversidade pode também trazer desafios, como conflitos culturais e comunicação inadequada, se não for implementada corretamente. Além disso, a gestão da diversidade pode ser percebida como uma ameaça à identidade dos grupos majoritários, o que pode levar à resistência à mudança.

A hipótese H2b, que prevê uma relação positiva entre a satisfação no trabalho (SATISF) e o Desempenho individual (DESEMPIN), não foi apoiada pelos resultados da presente pesquisa. O coeficiente estimado para essa relação foi de -0,062, com um erro padrão de 0,058. O valor z calculado foi de -1,077, resultando em um p-valor de 0,282. Esses resultados indicam que não há evidência estatística suficiente para rejeitar a hipótese nula, sugerindo que não existe uma relação estatisticamente significativa entre a satisfação no trabalho e o Desempenho individual na amostra analisada. Embora a relação entre satisfação no trabalho, desempenho e produtividade dos funcionários tenha sido apoiada por muitos estudos anteriores (LOCKE, 1976; BRIEF; WEISS, 2002), é importante considerar que a satisfação no trabalho não é o único fator que influencia o Desempenho individual, como por exemplo o comprometimento.

A discrepância entre os resultados deste estudo e a literatura pode ser explicada por diversos fatores. Um deles é a constatação de que a implementação efetiva da gestão da diversidade nem sempre é alcançada, mesmo quando as empresas possuem discursos e políticas de apoio à diversidade. Esse aspecto foi corroborado por Saraiva e Irigaray (2009), em um estudo de caso realizado em uma organização brasileira, que investigou a relação entre os discursos proferidos e a

prática real da gestão da diversidade. Neves (2020) descreveu esses resultados, evidenciando que, apesar das políticas favoráveis à diversidade, os discursos muitas vezes não eram convertidos em ações concretas. Um dos principais obstáculos identificados foi o comportamento dos funcionários, que nem sempre adotavam atitudes alinhadas com os princípios da diversidade. Essas atitudes frequentemente revelavam preconceitos, manifestados tanto por meio de vieses inconscientes quanto pela falta de um senso coletivo.

No contexto das organizações brasileiras, superar esse desafio na implementação da gestão da diversidade requer a colaboração de líderes comprometidos, a sensibilização dos trabalhadores e a adoção de medidas efetivas de combate ao preconceito. Além disso, a diversidade nos Conselhos de Administração desempenha um papel essencial. Uma maior representatividade das minorias nesses conselhos pode contribuir para um monitoramento mais eficiente dos administradores e, conseqüentemente, resultar em um desempenho individual mais eficaz. Neves (2020) observou que a ausência de representação das minorias em cargos de liderança compromete a efetividade das políticas de diversidade, uma vez que as oportunidades não são igualmente distribuídas.

Os resultados referentes à hipótese H2a revelaram um coeficiente estimado de 0,961, com um erro padrão de 0,068. O valor z foi calculado como 14,121, e o p-valor associado foi de 0,000, indicando alta significância estatística, de acordo com a proposta do estudo. Esses resultados confirmaram a relação positiva entre a gestão da diversidade na força de trabalho e a satisfação no trabalho, conforme hipótese estabelecida. Essa constatação está em consonância com as discussões de Locke (1976) e Brief e Weiss (2002), os quais afirmam que a satisfação no trabalho é uma resposta multidimensional que engloba aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais. Além disso, Tajfel e Turner (1986) afirmam que a identificação social com o grupo de trabalho pode influenciar positivamente a satisfação no trabalho, e Hulin e Judge (2003) defendem que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada ao desempenho e à produtividade dos trabalhadores.

A implementação de uma gestão da diversidade efetiva pelas organizações busca criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde cada colaborador seja valorizado e respeitado independentemente de suas características pessoais. Ao estabelecer uma gestão da diversidade sólida, é possível promover um senso de pertencimento e engajamento entre os trabalhadores. Essa abordagem pode resultar em um ambiente

de trabalho mais colaborativo e harmonioso, no qual as diferenças individuais são reconhecidas como importantes para a organização. Os resultados da análise de dados reforçam a ideia de que a gestão da diversidade exerce um impacto positivo e estatisticamente significativo na satisfação dos trabalhadores no trabalho. Essas descobertas fornecem uma base sólida para a implementação de práticas de gestão da diversidade, visando à criação de ambientes de trabalho mais satisfatórios.

Os resultados das hipóteses H3a e H3b demonstram uma relação significativa entre a gestão da diversidade e o comprometimento dos trabalhadores, bem como entre o comprometimento e o desempenho no trabalho. O coeficiente estimado para a H3a foi de 0,571, indicando uma associação positiva, com alto nível de significância estatística (p -valor = 0,000). Isso sugere que uma gestão efetiva da diversidade está relacionada a um maior comprometimento por parte dos trabalhadores. No caso da H3b, o coeficiente estimado foi de 0,644, também com alta significância estatística (p -valor = 0,000), indicando uma associação positiva entre o comprometimento dos trabalhadores e o desempenho individual.

Esses resultados confirmam a importância da gestão da diversidade na promoção do comprometimento dos trabalhadores, em consonância com estudos anteriores (KELAN, 2012; RAVAZZANI *et al.*, 2019; RENDA *et al.*, 2020). Além disso, eles estão alinhados com a teoria de Meyer e Herscovitch (2001), que sugere que o comprometimento dos trabalhadores pode impulsionar seu desempenho individual, resultando em benefícios organizacionais, como redução da rotatividade e absenteísmo, e aumento da satisfação no trabalho.

Com base nos resultados das hipóteses H3a e H3b, pode-se inferir que a gestão da diversidade desempenha um papel fundamental no aumento do comprometimento dos trabalhadores, o que está associado a um melhor desempenho individual. Essas descobertas reforçam a importância das práticas internas de gestão da diversidade na formação da identidade social dos trabalhadores e na sua relação com a organização. Do mesmo modo, destacam que a contribuição positiva da maioria dos trabalhadores comprometidos, por meio do seu desempenho individual, tem um impacto favorável no desempenho geral da organização.

Os resultados apresentados na Tabela 6 fornecem uma análise detalhada da relação entre a gestão da diversidade na força de trabalho, o desempenho individual no trabalho e a satisfação dos trabalhadores. Observou-se que não há uma relação

mediada pela satisfação entre a gestão da diversidade e o desempenho individual, conforme evidenciado pelo coeficiente de -0.062 e p-valor de 0.282. No entanto, os dados revelaram uma forte associação entre a gestão da diversidade e a satisfação dos trabalhadores (coeficiente de 0.961 e p-valor de 0.000), bem como entre a gestão da diversidade e o comprometimento dos trabalhadores com a organização (coeficiente de 0.571 e p-valor de 0.000). A satisfação no trabalho, embora não tenha sido comprovadamente relacionada ao desempenho individual neste estudo, pode desempenhar um papel significativo na redução do absenteísmo e da angústia psicológica, contribuindo para um maior comprometimento emocional com a organização (ORDU, 2016).

Tabela 6 - Efeito mediador

	Relação hipotética	Coeficiente	P-valor	Efeito Direto (padronizado)	Efeito Indireto (padronizado)
H2c:	DESEMPIN -> SATISF - > GESTDIV	-0.062	0.282	-0.067	-0.040
	GESTDIV-> DESEMPIN	0.179	0.087	0.138	-
	GESTDIV -> SATISF	0.961	0.000	0.693	-
	GESTDIV -> COMPROM	0.571	0.000	0.496	-
H3c	SATISF -> COMPROM - > GESTDIV	0.644	0.000	0.443	0.283

Fonte: arquivo da pesquisadora desta dissertação (2022)

Além disso, foi constatado que o comprometimento dos trabalhadores atua como mediador na relação entre a gestão da diversidade e o desempenho no trabalho, com um coeficiente de 0.644 e p-valor de 0.000. Em resumo, os resultados da Tabela 7 sugerem que a gestão da diversidade na força de trabalho pode ter um impacto significativo no desempenho individual, desde que seja mediada pelo comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Os resultados obtidos neste estudo reforçam a importância das variáveis mediadoras propostas por Van Knippenberg *et al.* (2004), como a satisfação no trabalho e o comprometimento dos trabalhadores, na relação entre a gestão da diversidade e o desempenho individual. Os dados revelaram uma associação significativa entre a gestão da diversidade e a satisfação dos trabalhadores

(coeficiente de 0.961 e p-valor de 0.000), bem como entre a gestão da diversidade e o comprometimento desses trabalhadores com a organização (coeficiente de 0.571 e p-valor de 0.000). Esses resultados confirmam a teoria proposta por Van Knippenberg *et al.* (2004), destacando o papel fundamental das variáveis mediadoras, como a satisfação no trabalho e o comprometimento, na compreensão da relação entre a gestão da diversidade e o desempenho individual.

É importante ressaltar que o comprometimento dos trabalhadores desempenha um papel essencial na relação entre a gestão da diversidade e o desempenho individual. Observou-se uma mediação total por parte do comprometimento, indicando que o comprometimento, conforme destacado por Mowday, Steers e Porter (1979), desempenha um papel importante nessa dinâmica. A Teoria da Identidade Social, abordada por Morrow (2011), Fiske e Taylor (1991), e Rosa (2020), também pode estar associada aos resultados desta pesquisa, pois ajuda a compreender como os indivíduos se veem como membros de diferentes grupos sociais, o que influencia seu comprometimento.

Nesse contexto, a conexão entre o comprometimento e o desempenho dos trabalhadores é determinante para o sucesso da organização, como discutido por Cesário e Chambel (2017) e Andrew (2017). Portanto, é importante considerar o comprometimento dos trabalhadores como uma variável mediadora essencial para uma compreensão completa da relação entre gestão da diversidade e desempenho individual. Com base nos resultados da análise do modelo testado, pode-se concluir que algumas hipóteses foram invalidadas, enquanto outras foram confirmadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo investigar a relação entre a gestão da diversidade na força de trabalho e seus impactos no desempenho, satisfação e comprometimento dos trabalhadores, preenchendo uma lacuna identificada por Yadav e Lenka (2020). Para atingir esse objetivo, realizou-se inicialmente uma revisão bibliográfica sobre as teorias relacionadas à gestão da diversidade nas organizações. Em seguida, foi conduzida a coleta de dados por meio de um questionário utilizando o Google *Forms*, aplicado em diferentes organizações brasileiras durante o ano de 2022. Para avaliar a confiabilidade dos fatores analisados, utilizou-se uma análise fatorial confirmatória, seguida pela análise das equações estruturais para verificar as relações entre eles. O objetivo geral da pesquisa foi alcançado, uma vez que esclareceu a relação entre a gestão da diversidade nas organizações e o desempenho individual na organização.

As implicações práticas desta pesquisa, sugerem que as organizações devem avaliar a gestão da diversidade na força de trabalho como uma estratégia para aumentar a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores. Isso pode, por sua vez, melhorar o desempenho individual e a produtividade da organização. Os líderes das organizações devem compreender que a gestão da diversidade da força de trabalho não se limita apenas à contratação de pessoas de diferentes origens e identidades, mas também inclui a criação de um ambiente inclusivo e acolhedor para todos. Com base na perspectiva dos trabalhadores, este estudo destaca a importância da gestão da diversidade como uma estratégia para melhorar o desempenho organizacional. Ao ouvir as vozes da força de trabalho, a empresa pode compreender melhor suas necessidades e expectativas em relação à diversidade e implementar políticas e práticas mais eficazes de gestão da diversidade.

Embora a pesquisa não tenha encontrado evidências suficientes para apoiar a hipótese de que a gestão da diversidade está diretamente relacionada ao Desempenho individual no trabalho, ela identificou que o comprometimento dos trabalhadores medeia essa relação. Isso significa que, ao investir na gestão da diversidade, as organizações podem aumentar o comprometimento dos trabalhadores com a organização, o que, por sua vez, pode levar a um melhor desempenho individual. Portanto, as organizações devem considerar a gestão da diversidade como uma estratégia para melhorar o Desempenho individual no trabalho.

Os resultados da pesquisa também indicaram que a satisfação no trabalho não é um mediador na relação entre a gestão da diversidade e o Desempenho individual. Embora isso possa parecer uma limitação da gestão da diversidade como estratégia para melhorar o desempenho individual, é importante destacar que a satisfação é um resultado importante por si mesmo. Portanto, a gestão da diversidade pode contribuir para criar um ambiente de trabalho mais satisfatório e estimulante, mesmo que não leve diretamente a um melhor desempenho individual. Além disso, a pesquisa identificou que o comprometimento dos trabalhadores é um mediador na relação entre a gestão da diversidade e o desempenho individual. Isso significa que as organizações podem alcançar um melhor Desempenho individual no trabalho ao aumentar o comprometimento deles com a organização por meio de práticas eficazes de gestão da diversidade.

Ainda que este estudo tenha fornecido informações relevantes sobre a relação entre a gestão da diversidade e o desempenho individual da força de trabalho, é importante considerar as limitações presentes na metodologia e na amostra selecionada. Embora a abordagem quantitativa adotada tenha permitido uma análise precisa e objetiva da gestão da diversidade, é importante destacar que a amostra foi selecionada aleatoriamente e é composta por indivíduos de nacionalidade brasileira. Como é comum em pesquisas sobre diversidade, uma amostra mais diversificada seria benéfica para uma compreensão mais aprofundada do tema. Portanto, é recomendado que futuros estudos repliquem esta pesquisa com uma amostra mais diversificada, que inclua um número significativo de indivíduos pertencentes a diferentes grupos, como identidade de gênero, orientação sexual, etnia, religião, cultura, língua, nacionalidade, idade, estado de saúde e deficiência. Isso permitirá uma visão mais abrangente e aprofundada da perspectiva dos trabalhadores em relação à gestão da diversidade na força de trabalho em suas organizações.

Durante a análise dos dados da pesquisa, observou-se diferenças significativas na relação entre os participantes do setor público e privado. É importante ressaltar que o modelo conceitual adotado não considerou essas variáveis de forma distintas, o que limitou a possibilidade de aprofundar a análise da relação da diversidade com esses setores. No entanto, os resultados indicam a necessidade de uma investigação mais aprofundada nesse sentido, uma vez que as percepções em relação à gestão da diversidade na força de trabalho podem variar significativamente entre esses tipos de organizações.

Ainda durante a análise dos dados, verificou-se uma possível relação positiva entre a satisfação e o comprometimento da força de trabalho, o que pode influenciar no desempenho individual na organização. Esse resultado aponta para a importância de investigar a satisfação como uma variável mediadora do comprometimento em estudos futuros, além de considerar outras variáveis sugeridas por Knippenberg *et al.* (2004), no modelo CEM, que aborda a integração dos aspectos da diversidade para superar os efeitos negativos.

Este estudo oferece uma contribuição significativa para a compreensão teórica e aprimoramento prático da gestão da diversidade da força de trabalho. Considerando que a eficiência individual é essencial para a competência organizacional em um mundo em constante mudança, a gestão da diversidade da força de trabalho se torna um tema cada vez mais importante, visto que visa promover um ambiente saudável dentro da organização, reconhecendo a diversidade como um ativo fundamental. Dessa forma, é possível evitar problemas decorrentes de uma gestão inadequada da diversidade, os quais afetam negativamente tanto a produtividade quanto o bem-estar dos trabalhadores.

O estudo se destaca ao analisar o impacto direto da gestão da diversidade da força de trabalho no desempenho dos funcionários e o efeito mediador da satisfação e do comprometimento de forma holística. A utilização da técnica psicométrica de modelagem de equações estruturais (SEM) possibilitou a obtenção de evidências empíricas robustas e confiáveis. Conclui-se, portanto, que a gestão adequada da diversidade da força de trabalho é eficaz para promover um contexto com trabalhadores satisfeitos e comprometidos com o trabalho na organização, devendo ser uma prioridade para as organizações que desejam se destacar em um ambiente global cada vez mais complexo.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSSON, P. **The role of commitment in software process improvement process**. 2002. Thesis (Doctoral) – University of Oulu, Oulu, 2002.
- ALVES, A. M.; GALEÃO-SILVA, L. Gestão da diversidade na administração pública: estudo de caso em uma universidade federal. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, 2004, p. 459-482.
- ANDRÉ, A. Comprometimento dos colaboradores e seu impacto no desempenho organizacional. **Revista Asiática de Economia, Negócios e Contabilidade**, v.5, n.2, p. 1–13, 2017.
- ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Gestão da diversidade em organizações públicas e seu efeito no comprometimento afetivo dos colaboradores: o papel da liderança transformacional e a inclusão da cultura organizacional. **Revista de Administração de Pessoal Público**, v. 35, n. 2, 2015, p. 146-168.
- ASSUNÇÃO, Renata Vale; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; OLIVEIRA, Marcos Santos de. Satisfação no trabalho e oportunidades de desenvolvimento da carreira entre profissionais com deficiência. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 15, n. 4, 2015, p. 340-351. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_art Acesso em: 25 mar. 2023.
- BAGRAIM, J.; SADER, R. Family-Friendly human resource practices and organisational commitment. **Management Dynamics**, v. 16, n. 4, p. 2–10, 2007.
- BARBOSA, S. L.; FARIA, J. H. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In Florianópolis. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais [...]** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2000.
- BAYTOS, J. F. A gestão da diversidade. **Horizontes de Negócios**, v.35, n.4, p. 25-31, 1992.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66, p. 32-40, 1960.
- BENDASSOLLI, Pedro F. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Psicologia argumento**, v. 30, n. 68, p. 171-184, 2012.
- BRIEF, A. P. **Attitudes in and around organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational Behavior: affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, Washington, DC, v. 53, p.279-307, 2002.
- BRIMHALL, Kim C. Inclusão e comprometimento como caminhos-chave entre liderança e desempenho sem fins lucrativos. **Gerenciamento e liderança de organizações sem fins lucrativos**, v. 30, n. 1, p. 31-49, 2019.
- BUNDERSON, J. S.; SUTCLIFFE, K. M. Comparando conceituações alternativas de diversidade funcional em equipes de gestão: Efeitos de processo e desempenho. **Revista da Academia de Administração**, v. 45, n. 5, p. 875-893, 2002.
- CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; MARQUES, Antônio Luiz; ALMEIDA, Luciana de. Pessoas com deficiência: comprometimento organizacional, condições de

trabalho e qualidade de vida no trabalho. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 2, n. 2, p. 92-105, 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras**: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. 2007. Tese (Doutorado)- Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

CÉSARIO, F.; CHAMBEL, M. J. Vinculando o comprometimento organizacional e o engajamento no trabalho ao desempenho do funcionário. **Saúde & Gestão**, v. 12, n. 2, p. 152-158, 2017.

CHIN, TS; YUSOF, R. Md. Efeitos mediadores da satisfação no trabalho na relação entre inteligência emocional e desempenho organizacional. **Advanced Science Letters**, v. 23, n. 9, p. 8871-8873, 2017.

CHO, Sangmi; KIM, Ahraemi; MOR BARAK, Michàlle E. Diversidade importa? Explorando a diversidade da força de trabalho, gestão da diversidade e desempenho organizacional em empresas sociais. **Serviço Social Asiático e Revisão de Políticas**, v. 11, n. 3, p. 193-204, 2017.

CHOI, J. N.; RAINEY, H. G. Gerenciando a diversidade em agências federais dos EUA: Efeitos da diversidade e da gestão da diversidade nas percepções dos funcionários sobre o desempenho organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 70, n. 1, p.109-121, 2010.

CHORDIYA, R.; SABNIS, G.; SINGH, J. Quão comprometido você está? Compreender o impacto das práticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional no compromisso dos funcionários nas organizações indianas. **Revista Internacional de Cultura Indiana e Gestão de Negócios**, v. 14, n. 4, p. 510-533, 2017.

CHOUHARY, A. I.; AKHTAR, S.; ZAHEER, A. Examinando a relação entre satisfação no trabalho e engajamento dos funcionários: um estudo de caso de universidades privadas em Punjab (Paquistão). **Jornal da Produção Mais Limpa**, v. 166, p. 959-968, 2017.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 311 f. il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, p. 111-120, 2011.

COOKE, F. L.; SAINI, D. S. Gestão da diversidade na Austrália e seu impacto no engajamento e retenção de funcionários. **Igualdade, Diversidade e Inclusão. Revista Internacional**, v. 29, n. 5, p. 413-431, 2010.

COX JR., T. **Cultural diversity in organizations**: theory, research, and practice. San Francisco: ogy of Berrett-Koehler, 1993.

CUNHA, K. F.; RIBEIRO, C.; RIBEIRO, P. Comprometimento organizacional: perspectivas atuais e tendências futuras. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 29, p. 223-244, 2021.

DELMAS, C.; PEKOVIC, S. Vinculando a gestão da diversidade e o desempenho organizacional: a aprendizagem organizacional é um elo perdido? **Revista de Ética Empresarial**, v. 148, n. 4, p. 755-770, 2018.

EDWARDS, B. D. et al. Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. **Applied Psychology**, v. 57, n. 3, p. 441-465, 2008.

FISCHER, C. D. Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of commonsense theory. **Journal of Organizational Behavior**, v.24, n.6, p. 753-777, 2003.

FISKE, S.T.; TAYLOR, S.E. **Social cognition**. 2. ed. [S.l.]: McGraw-Hill, 1991.

FURUNES, Trude; MYKLETUN, Reidar J. Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. **International Journal of Hospitality Management**, v. 26, n. 4, p. 974-990, 2007.

FLEURY, M. T. Globalização e gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.2, p. 6-16, 2000.

FLEURY, Maria. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coreia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **O Relatório Global sobre a Disparidade de Gênero 2021**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2021>. Acesso em: 29 mar. 2023.

GAMA, A. L. G. **Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional**. 1997. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1997.

GARG, N. Espiritualidade no local de trabalho e bem-estar do funcionário: uma exploração empírica. **J. Valores Humanos**, v. 23, p. 129–147, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas 2018.

GILBERT, J. A.; IVANCEVICH, J. M.; KONOPASKE, R. Efeitos de um programa de diversidade modelo sobre atitudes e percepções de diversidade. **Revista de Negócios e Psicologia**, v. 13, n. 3, p. 345-362, 1999.

GORIS, J. R.; VAUGHT, B. C.; PETIT JR., J. D. Effects of communication direction on job performance and satisfaction: a moderated regression analysis. **Journal of Business Communication**, v. 37, n. 4, p. 348-368, 2000.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada dos dados**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

HASLAM, S.A.; POWELL, C.; TURNER, J.C. Social Identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. **Applied Psychology: An International Review**, v. 49, p.319-339, 2000.

HOGG, M. A.; ABRAMS, D. **Social identifications**. Abingdon: Routledge. 1988.

HU, Li-tze; BENTLER, Peter M. Critérios de corte para índices de ajuste na análise de estrutura de covariância: Critérios convencionais versus novas alternativas. **Modelagem de equações estruturais: uma revista multidisciplinar**, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

HULIN, Charles L.; JUIZ, Timothy A. **Atitudes de trabalho**. [S.l.]: [s.n.], 2003.

IBIDUNNI, A.S.; FALOLA, H.O.; IBIDUNNI, O.M.; SALAU, O.P.; OLOKUNDUN, M.A.; BORISHADE, T.T. et al. **Diversidade da força de trabalho entre profissionais de saúde pública na Nigéria**: implicações na satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. [S.l.]: [s.n.], 2018. p.1047-1053.

JACKSON, S. E.; JOSHI, A.; ERHARDT, N.L. Pesquisa recente sobre equipe e diversidade organizacional: análise SWOT e implicações. Recent Research On Team And Organizational Diversity: SWOT Analysis And Implications. **Journal Of Management**, v. 29, n. 6, p. 801-830, 2003.

JAISWAL, Rani *et al.* Explorando o comprometimento organizacional e suas implicações para a gestão de recursos humanos: uma revisão e crítica da literatura. **Jornal Asiático de Pesquisa Multidimensional (AJMR)**, v. 8, n. 6, p. 39-52, 2019.

JESUS, Renata Gomes de. **Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional**: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. [S.l.]: [s.n.], 2015.

KELLEZI, B.; REICHER, S. D.; CASSIDY, C. Surviving the Kosovo conflict: a study of social identity, appraisal of extreme events, and mental well-being. **Applied Psychology: An International Review**, v. 58, p. 59–83, 2009.

KNIPPENBERG, Daan Van; DE DREU, Carsten KW; HOMAN, Astrid C. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. Diversidade do grupo de trabalho e desempenho do grupo: um modelo integrativo e agenda de pesquisa. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 6, p. 1008, 2004.

KIVIMAKI, M.; KALIMO, R. Contributors to satisfaction with management in hospital wards. **Journal of Nursing Management**, v. 2, n. 5, p. 225-234, 1994.

KRISTOF-BROWN, Amy L.; ZIMMERMAN, Ryan D.; JOHNSON, Erin C. Consequências do ajuste dos indivíduos no trabalho: uma meta-análise do ajuste pessoa-trabalho, pessoa-organização, pessoa-grupo e pessoa-supervisor. **Psicologia pessoal**, v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005.

LEE, Hun Whee; KIM, Eunhee. Diversidade da força de trabalho e desempenho da empresa: coordenação relacional como mediadora e empoderamento estrutural e feedback de várias fontes como moderadores. **Gestão de Recursos Humanos**, v. 59, n. 1, 2020, p. 5-23.

LI, Zhiwen et al. Gerenciando a diversidade no contexto organizacional chinês: o impacto da gestão da diversidade da força de trabalho no desempenho do trabalho do funcionário. **Fronteiras em Psicologia**, v. 12, p. 733429, 2021.

LOCKE, E. A. The nature and consequences of job satisfaction. *In*: DUNNETTE, M. D. (ed.) **Handbook of Industrial Organizational Psychology**, [S.l.]: [s.n.], 1976. p. 1297-1349.

MADERA, Juan M. Best practices in diversity management in customer service organizations: an investigation of top companies cited by Diversity Inc. Melhores práticas em gerenciamento de diversidade em organizações de atendimento ao cliente: uma investigação das principais empresas citadas pela diversidade Inc **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 54, n. 2, p. 124-135, 2013.

MADERA, Juan M.; DAWSON, Mary; NEAL, Jack A. Hotel managers' perceived diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict. Clima de diversidade percebida pelos gerentes de hotéis e satisfação no trabalho: os efeitos mediadores da ambigüidade e do conflito de papéis. **International Journal of Hospitality Management**, v. 35, p. 28-34, 2013.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G.E. Adaptação e validação de construto de Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n.2, 2006, p.195-205.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p.171-194, 1990.

MEYER, John P.; STANLEY, Laura J.; PARFYONOVA, Natalya M. Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. **Journal of vocational behavior**, v. 80, n. 1, p. 1-16, 2012.

MAYER, R.; SCHOORMAN, F. Predicting participation and production outcomes through a twodimensional model of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, v.35, n.3, 1992, p.671-684.

MEDEIROS, C. A. F. ; ALBUQUERQUE, L.G. ;SIQUEIRA, M. ; MARQUES, M.G. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Salvador, 2002. **Anais [...]** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.

MEDEIROS, C. A. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2003.

MEYER, John P. ; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

MISENER, T.R.; HADDOCK, K.S.; GLEATON, J.U.; AJAMIEH, A.R. Toward an international measure of job satisfaction. **Nursing research**, v. 45, n. 2, p. 87-91, 1996.

MOON, K. K.; CHRISTENSEN, R. K. Percebendo os benefícios de desempenho da diversidade da força de trabalho no governo federal dos EUA: o papel moderador do clima de diversidade. **Público Pessoal Gerenciar**, v.49, p. 141–165, 2020.

MORROW, P. Managing organizational commitment: insights from longitudinal research. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, p.18–35, 2011.

MOSADEGHRAD, A.M. The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency. **Research in Medical Sciences**, v. 8, n. 3, p. 85-97, 2003.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 25 mar. 2023.

NETEMEYER, R. G.; MAXHAM III, J. G.; LICHTENSTEIN, D. R. Store manager performance and satisfaction: Effects on store employee performance and satisfaction, store customer satisfaction, and store customer spending growth. **Journal of Applied Psychology**, v.95, n.3, p. 530-545, 2010.

NEVES, Andrei Moreira. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

NKOMO, Stella M.; COX JR, Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 1, p. 334-360, 1999.

NKOMO, S. M. Gerir a diversidade no novo milénio. *In*: JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. A. (org.). **Diversidade nas equipas de trabalho: paradigmas de pesquisa para um local de trabalho em mudança**. Washington, DC: Associação Americana de Psicologia, 2012. p. 231-252.

ORDU, A. The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers. **Educational Research and Reviews**, v. 11, n. 3, p. 105-112, 2016.

PARK, Sanghee; LIANG, Jiaqi. Mérito, diversidade e desempenho: A gestão da diversidade modera o efeito dos princípios de mérito no desempenho governamental?. **Gestão de Pessoal Público**, v. 49, n. 1, p. 83-110, 2020.

PASQUALI, Luiz; PRIMI, Ricardo. Fundamentos da teoria da resposta ao item: TRI. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 2, n. 2, p. 99-110, 2003.

PENDRY, Louise F.; DRISCOLL, Denise M.; FIELD, Susannah CT. Diversity training: Putting theory into practice. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 80, n. 1, p. 27-50, 2007.

RIZWAN, Muhammad *et al.* O impacto da diversidade da força de trabalho no desempenho dos funcionários: evidências do setor bancário do Paquistão. **American Journal of Marketing Research**, v. 2, n. 2, p. 53-60, 2016.

RIBEIRO, Darci. **Povos brasileiros**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

- RIBEIRO, José Adauto; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicología: ciência e profissão**, v. 30, p. 4-21, 2010.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROSA, Maria Catarina de Almeida Quirino. **A gestão da diversidade nas organizações e a sua relação com o compromisso afetivo dos colaboradores: o papel da justiça organizacional e da satisfação no trabalho**. 2020. Dissertação (Mestrado) - Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2020.
- SARAIVA, L. A.; IRIGARAY, H. A diversidade nas organizações: estudo bibliométrico nos anais do EnANPAD. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33,, 2009, São Paulo. **Anais [...]** 2009.
- SCHLEICHER, D. J.; WATT, J. D.; GREGURAS, G. J. Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 1, 2004, p. 165-177.
- SY, T.; TRAM, S.; O'HARA, L. A. Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 3, p. 474-489, 2006.
- TAJFEL, H., Turner, J. C. The social identity theory of intergroup behaviour. *In*: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (eds.). **Psychology of intergroup relations**. [S.l.]: NelsonHall Publishers, 1986.
- TEO, Stephen TT; BENTLEY, Tim; NGUYEN, Diep. Ambiente de trabalho psicossocial, engajamento no trabalho e comprometimento do funcionário: um modelo moderado de mediação. **International Journal of Hospitality Management**, v. 88, p. 102415, 2020.
- TRIANDIS, H. C., HALL, E. R., EWEN, R. B. Member heterogeneity and dyadic creativity. **Human Relations**, 18, 1965, p. 33-55.
- TRINDIS, H. C.; KUROWSKI, L. L.; GELFAND, M. J. Workplace diversity. *In*: TRIANDIS, H. ; MENT, C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (orgs.). **Handbook of industrial and organizational tional psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists nal of Press, 1994.
- TSUI, A. S., O'REILLY, C. A. Beyond simple demographic effects: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads. **Academy of Management Journal**, 32, p. 402- 423, 1989.
- VAN KNIPPENBERG, Daan; SCHIPPERS, Michaela C. Diversidade de grupos de trabalho. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 58, p. 515-541, 2007.
- WEBER, T.J.; SADRI, G.; GENTRY, W.A. Examinando crenças de diversidade e desempenho de líderes entre culturas. **Cross Cultural and Strategic Management**, v. 25 n. 3, p. 382-400, 2018.
- WHARTON, A.S. The social construction of gender and race in organizations: a social identity and group mobilization perspective. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 10, p. 55–84, 1992.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, p.418-428, 1982.

WILLIAMS, K. Y.; O'REILLY, C. A. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. **Research in Organizational Behavior**, v. 20, p. 77–140, 1998.

YADAV, Shatrughan; LENKA, Usha. Diversity management: a systematic review. **Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal**, v. 39, n. 8, p. 901-929, 2020.

YOUSEF, Darwish A. Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. Comprometimento organizacional: um mediador das relações do comportamento da liderança com a satisfação e desempenho no trabalho em um país não ocidental. **Journal of managerial Psychology**, v. 15, n. 1, p. 6-24, 2000.

ZHUWAO, S.; NGIRANDE, H.; NDLOVU, W.; SETATI, S. T. Gender diversity, ethnic diversity and employee performance in a South African higher education institution. Diversidade de gênero, diversidade étnica e desempenho dos funcionários em uma instituição de ensino superior sul-africana. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 1, p. 1-8, 2019.