

# Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional

**Rafael Triguero-Sánchez<sup>1</sup>**  
**Jesús Peña-Vinces<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Universidade de Sevilha, Departamento de Administração e Marketing,  
Sevilha, Espanha*

**Jorge Guillen<sup>2</sup>**

*<sup>2</sup>ESAN Faculdade de Administração, Lima, Peru*

**Recebimento:**

06/03/2017

**Aprovação:**

02/02/2018

**Editor responsável:**

Prof. Dr. Joao Maurício  
Boaventura

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*

## Resumo

**Objetivo** – Este estudo examina a influência que a diversidade de colaboradores tem nas práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e no desempenho organizacional, considerando o papel moderador da cultura organizacional, sobretudo, dimensões culturais como individualismo-coletivismo e distância hierárquica.

**Metodologia** – Por meio de uma pesquisa empírica de 102 empresas espanholas usando modelos de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (SEM-PLS), avaliamos nossas hipóteses.

**Resultados** – Os resultados mostram uma correlação positiva entre a diversidade de colaboradores e as práticas de gestão de recursos humanos, nas quais tais práticas estimulam o comprometimento dos colaboradores em vez do controle. Assim, identificamos uma relação não linear entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional.

**Contribuições** – O estudo considera o papel desempenhado por fatores ambientais e contextuais, como a cultura organizacional. A configuração das práticas de RH pode ajudar a reduzir os possíveis custos derivados de uma equipe diversificada e melhorar suas habilidades em favor de um melhor desempenho organizacional.

**Palavras-chave** – Diversidade de colaboradores; práticas de GRH, individualismo-coletivismo; distância hierárquica; desempenho organizacional.



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v20i3.3303

## I Introdução

Os pesquisadores dedicaram muitos esforços nos últimos anos ao estudo da relação entre gestão de recursos humanos (GRH) e desempenho organizacional, e um caso particular dessa relação, que é o foco deste estudo, é quando os recursos humanos (RH) de uma empresa são caracterizados pela diversidade em termos de características demográficas (sexo, idade, raça ou nacionalidade) (Knippenberg & Schippers, 2007) e/ou capital humano (educação, especialidade funcional, tempo de serviço na organização ou no cargo) (Triguero-Sánchez, Peña-Vinces, Gonzalez-Rendon & Sánchez-Apellániz, 2012).

Embora a literatura mostre que a diversidade de recursos humanos pode ter efeitos positivos no sucesso das organizações (por exemplo, Chatman & Flynn, 2001; Chattopadhyay & George, 2001), não há consenso sobre os efeitos dessa heterogeneidade e até mesmo o próprio conceito de diversidade é não isento de discussão. Alguns estudos (como Knippenberg & Schippers, 2007) mostraram que os tipos de diversidade – funcional e demográfica – não explicam por si mesmos seus efeitos sobre o desempenho dos grupos de trabalho ou da organização (Triguero-sánchez, Peña-Vinces & Sánchez- Apellániz, 2011). Além disso, a ideia de que existe uma relação direta entre diversidade e desempenho tem sido questionada. Tem-se exigido mais atenção às variáveis intermediárias nessa relação, tais como práticas de recursos humanos e outras variáveis contextuais (isto é, Malik, Waheed & Malik, 2010; Richard, Murthi & Ismail, 2007). Os modelos de diversidade devem, portanto, incluir variáveis/fatores ambientais que possam explicar o processo (Martin-Alcázar, Romero & Sánchez-Gardey, 2011; Shore & Coyle-Shapiro, 2003). Também afirmou-se que as dimensões da cultura organizacional (Hofstede, 1980, 1994) e/ou clima organizacional (Bowen & Ostroff, 2004) fornecem uma base sólida para esses tipos de estudos.

Nossa pesquisa, portanto, tem um duplo objetivo. Por um lado, mostra como a diversidade entre os colaboradores e as condições do sistema de RH influenciam o desempenho

organizacional, levando em conta as variáveis contextuais. Por outro, como segundo objetivo, com a mesma importância que o primeiro, avaliamos o efeito moderador das dimensões culturais do individualismo-coletivismo (IC) e distância hierárquica (DH). Esse impacto moderador pode afetar o relacionamento entre práticas e desempenho da gestão de recursos humanos. Devemos considerar que a relevância dessas dimensões resulta do estudo da cultura organizacional (Hofstede, 2001) e, principalmente, dos estudos que visam a *fomentar o comprometimento do colaborador e as relações de desempenho organizacional*. Essas relações são avaliadas a partir de uma perspectiva ligada à teoria da troca social (TTS) (Bordia, Restubog, Bordia & Tang, 2017; Cropanzano & Mitchell, 2005; Martin-Alcázar et al., 2011; Shore & Coyle-Shapiro, 2003). Por fim, este trabalho também contribui para a mensuração do desempenho organizacional de uma perspectiva não financeira. Em outras palavras, avaliamos o desempenho organizacional em termos de percepções de colaboradores e gerentes sobre as conquistas de suas organizações.

Apresentamos agora a estrutura de nossa pesquisa. Primeiramente, abordamos os conceitos fundamentais, considerando a relação entre a diversidade de RH e o desempenho organizacional. Estudamos os possíveis efeitos moderadores das dimensões culturais do IC e DH por meio da mediação da GRH. Chegamos às principais conclusões após uma análise dos resultados, abordando as limitações deste artigo, seguidas pelas novas linhas de pesquisa que emergem e as implicações para a administração.

## 2 Quadro teórico e hipóteses

Os estudos que enfocam a diversidade de colaboradores têm se centrado principalmente nas diferenças de sexo, idade, raça, nacionalidade de origem, nível educacional, histórico funcional e tempo de serviço (Milliken & Martins, 1996; Sujin, 2005). Qualquer que seja a variável de diversidade analisada, a intenção é explicar como as diferenças entre os integrantes de uma equipe de trabalho afetam seu desempenho

(Knippenberg & Schippers, 2007). Estudos sobre o assunto nos campos da psicologia social e gestão lidam com o impacto da diversidade no sucesso do negócio (Prieto, Phipps & Osiri, 2009). O paradigma da similaridade-atração, juntamente com a perspectiva da categorização social (Tziner, 1985), mostra que grupos ou equipes homogêneas são provavelmente mais produtivos do que as heterogêneas devido à atração mútua entre integrantes com características semelhantes (Wiersema & Bantel, 1992). A teoria da diversidade cognitiva (Cox & Blake, 1991) e a perspectiva da informação/tomada de decisão, no entanto, enfatizam os benefícios de grupos de trabalho diversos e, sobretudo, a amplitude de opiniões e perspectivas que geram (Knippenberg & Schippers, 2007), bem como suas ações e resultados (Hambrick & Mason, 1984). A forma como os colaboradores interpretam e usam as informações é influenciada pela sua diversidade cognitiva (Dahlin, Weingart & Hinds, 2005) e tem sido relacionada a uma visão mais ampla da organização e maior capacidade de resposta, além de fomentar o debate e a participação (Pitcher & Smith, 2001).

No campo da gestão, os benefícios da diversidade incluem maior criatividade, inovação e capacidade de resolução de problemas (Cox & Blake, 1991; Hambrick, Cho & Chen, 1996). A partir da visão baseada em recursos, isso tem sido considerado como uma fonte de vantagem competitiva (conforme Barney & Wright, 1998). Assim, o crescimento de uma organização e seu sucesso são limitados/impulsionados pela implantação de seus recursos para alcançar formas novas e inovadoras de vantagem sobre a concorrência (Paauwe, 2004). Nesse sentido, Richard et al. (2007) mostram que uma força de trabalho diversificada nas organizações influencia indiretamente o desempenho, geralmente mostrando seus efeitos através de práticas de RH (Triguero-Sánchez et al., 2011).

Para muitos daqueles que estudam GRH, a diversidade entre os colaboradores é um elemento essencial, uma vez que afeta o nível de conhecimento, competência e habilidades com que eles contribuem em suas organizações. Ao mesmo tempo, os sistemas de GRH podem

influenciar positivamente as atitudes e o comportamento dos colaboradores, melhorando o ambiente de trabalho (Richard & Johnson, 2001), melhorando assim o desempenho (Bowen & Ostroff, 2004). As práticas de gestão de recursos humanos afetam o desempenho organizacional por meio de seu efeito no desenvolvimento e nos comportamentos dos colaboradores. Essas práticas determinam o tipo de colaboradores selecionados, as habilidades e a motivação dos colaboradores e as oportunidades e incentivos que eles têm para projetar maneiras novas e melhores de realizar seus trabalhos (Moideenkutty, Al-Lamki & Rama Murthy, 2011). O tema comum na literatura que relaciona a gestão de recursos humanos com resultados de negócios enfatiza o uso de sistemas que podem alcançar uma possível fonte de vantagem competitiva. Nesse sentido, as práticas de GRH podem ser um bom sistema para fornecer uma vantagem competitiva para uma empresa (Triguero-Sánchez et al., 2011, 2012). Portanto, esses aspectos devem ser considerados ao projetar e implantar um sistema de gestão de recursos humanos (Richard & Johnson, 2001). Entre as abordagens relativas à configuração de políticas e práticas de RH, para nosso estudo, preferimos uma perspectiva de troca social (Cropanzano & Mitchell, 2005) que sublinha a interdependência recíproca em que 'as ações de uma parte são dependentes do comportamento da outra' (Blau, 1964; Bowen & Ostroff, 2004; Cropanzano & Mitchell, 2005). Essa abordagem indica que diferentes componentes devem estar adequadamente alinhados entre si para alcançar o desempenho que as organizações desejam (Hartman & Moers, 1999) e sua eficácia depende significativamente de características contextuais e ambientais (Bowen & Ostroff, 2004).

Além disso, a literatura sugere que a composição dos grupos de trabalho deve garantir habilidades adequadas, bem como criar mecanismos para estimular e motivar os colaboradores. Esse sistema de trabalho permitiria que os colaboradores contribuíssem, por meio de seus esforços individuais e coletivos, para garantir os resultados da organização (Triguero-Sánchez et al., 2011). Argumentos fundamentados na abordagem teórica capacidade-

motivação-oportunidade (Boxal & Purcell, 2003) permitem que o conjunto de práticas de RH seja definido e estruturado. Segundo Coyle-Shapiro, Morrow e Kessler (2006), o TTS fornece uma base suficiente para entender a relação entre o trabalho dos colaboradores e seu comprometimento, sob vários pontos de vista. De acordo com Golparvar e Javadian (2012), as percepções individuais de justiça ou injustiça que predizem o comportamento individual derivam disso. Ou seja, as relações de troca provavelmente derivam da crença do colaborador, na qual regras injustas reduzirão o nível de comprometimento com a organização (Bordia et al., 2017). Esses argumentos também contam com o apoio da abordagem de contingência à gestão de recursos humanos, já que esta se concentra mais no comprometimento do que no mero cumprimento (Alcázar, Fernández & Gardey, 2005). Nosso estudo também se baseia na teoria de troca social, à medida que se concentra no comprometimento dos colaboradores (Cropanzano & Mitchell, 2005). Apesar da diferença nessa teoria (conforme Coyle-Shapiro & Conway, 2004), existe um amplo consenso de que as interações entre os integrantes do grupo inevitavelmente os forçam a se relacionar entre si (Coyle-Shapiro & Conway, 2004). Essa abordagem implica que a troca de recursos tangíveis e intangíveis é regida por normas de reciprocidade (Gouldner, 1960) e os pressupostos subjacentes (Hatch & Cunliffe, 2006) que guiam o comportamento de tal maneira que uma pessoa se sente obrigada a retornar favores recebidos de outra pessoa. Em longo prazo, isso se torna um mecanismo de reforço entre eles. Essa teoria teve uma influência especial nas relações de ‘organização individual’, à medida que apoia a gestão de recursos humanos, que busca o comprometimento dos colaboradores, favorecendo sua integração na empresa e a realização dos objetivos (Guest, Michie & Conway, 2003; Kirkman & Shapiro, 2001). A partir dessa perspectiva, as práticas de RH podem ser classificadas por sua orientação, seja buscando controlar os colaboradores ou seu comprometimento com a organização (Richard & Johnson, 2001). Esse argumento é reforçado por Bowen e Ostroff (2004). Eles indicaram

que os sistemas de gestão de recursos humanos devem integrar seu conteúdo (práticas e políticas) com seus processos (por exemplo, por meio de compromisso) para serem eficientes. Além disso, a participação dos colaboradores nas decisões de seus grupos, a busca por concordância entre eles e a prevenção de conflitos interpessoais requerem sistemas de gestão que permitam discussões abertas sobre seus pontos de vista, especialmente se forem diferentes (Bowen & Ostroff, 2004). O gerenciamento de diversos colaboradores será mais eficiente na promoção de seu comprometimento com a empresa, ao mesmo tempo em que esses colaboradores se sentirão mais integrados e altamente considerados pela organização (Triguero-Sánchez et al., 2012). Dessa forma, a coesão e a comunicação entre os colaboradores e seus grupos de trabalho são fortalecidas, o que deve melhorar a qualidade de seus processos decisórios e, conseqüentemente, levar a melhorias nos processos produtivos (McMillan-Capehart, 2005). As melhorias que tendem a permanecer ao longo do tempo (Muchiri & Ayuko, 2013) podem ser moderadas por elementos contextuais e culturais (Richard et al., 2007). Em suma, há um amplo consenso sobre os benefícios gerados pelo aumento do comprometimento dos colaboradores com suas equipes de trabalho e suas organizações. A partir dessa perspectiva, nosso modelo busca explorar as políticas de RH que medeiam a cadeia de causalidade de “diversidade-desempenho” por meio de práticas de gestão de recursos humanos orientadas para o comprometimento dos colaboradores (vide Figura 1).

Considerando o exposto acima, estabelecemos as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1A (+):** *Uma maior diversidade entre os colaboradores de uma organização influenciará positivamente as práticas de GRH que aumentam o comprometimento dos colaboradores.*

**Hipótese 1B (+):** *As práticas de GRH que promovem o comprometimento dos colaboradores influenciarão positivamente o desempenho de uma organização.*

As variáveis moderadoras podem situar-se na relação práticas-desempenho de GRH a partir de uma perspectiva de ordem superior (Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook & Frink, 1998) e referem-se ao papel da estrutura e cultura da organização. Seu nome é uma referência às estruturas sociais que não podem ser reduzidas a uma mera soma das percepções daqueles que compõem a organização (Bowen & Ostroff, 2004). A partir desse ponto de vista, a cultura pode funcionar como um pano de fundo para o sistema de GRH e como um mediador de sua ligação com o desempenho da empresa (Denison, 1996).

Jaques (1951) definiu a cultura da empresa como o modo usual e tradicional de pensar e fazer as coisas. A cultura de uma empresa é, em maior ou menor grau, compartilhada por todos os seus integrantes e tem um alto impacto nas políticas de RH e no sistema de GRH como um todo, determinando a aceitação das regras e formas de aprendizagem (Pheng & Yuquan, 2002). Os valores dos fundadores e líderes inspirarão as práticas de seus colaboradores, moderando e/ou condicionando-os. É por isso que a cultura é especialmente importante para o nosso modelo (Knippenberg & Schippers, 2007; Martin-Alcázar et al., 2011; Shore & Coyle-Shapiro, 2003) e, nesse sentido, estudos recentes consideram que os processos e fatores que medeiam entre práticas de RH e desempenho devem ser investigadas. As dimensões culturais (Hofstede, 1980) em que os pesquisadores têm prestado mais atenção são individualismo-coletivismo (IC), correspondentes aos aspectos essenciais do comportamento na organização, e distância hierárquica (DH), que expressa diferenças de status e poder, devido a sua estreita relação com a tomada de decisão e eficiência de comunicação (Jackson, 2002; Lam, Chen & Schaubroeck, 2002) e, conseqüentemente, sua importância no sistema de GRH. Na mesma linha, Fischer e Mansell (2009) argumentam em favor da existência de uma relação entre o comprometimento do colaborador e as dimensões do IC e DH. Portanto, IC e DH são as duas variáveis moderadoras deste estudo.

## 2.1 Individualismo-coletivismo na organização

IC, considerados polos opostos da mesma dimensão cultural, são definidos como o individualismo pertencente a sociedades em que a ligação entre as pessoas é pequena e o coletivismo, como realidade oposta, que caracteriza sociedades nas quais as pessoas são integradas desde o nascimento em grupos fortes e unidos que continuarão a proteger uns aos outros em troca de lealdade inquestionável (Hofstede, 1994).

Portanto, o grau de IC predominante na cultura de uma organização afetará a relação entre os indivíduos e a organização para a qual trabalham (Triguero-Sánchez et al., 2011), as atitudes dos colaboradores e suas intenções comportamentais por meio da percepção do nível de justiça (Ramamoorthy & Flood, 2002) e a lealdade da equipe e seu comportamento pró-social (Ramamoorthy & Flood, 2004). Se um alto grau de coletivismo caracteriza uma organização, os colaboradores buscarão manter relacionamentos harmoniosos no grupo, mesmo que o façam à custa de sacrificar a conclusão das tarefas. Eles preferirão abordagens cooperativas como negociação, mediação e consenso na resolução de conflitos (Triandis, Bontempo, Villareal, Asai & Lucca, 1988). Nessa linha, Kirkman e Shapiro (2001) detectaram uma relação positiva entre a prevalência de culturas com alto coletivismo e o nível de satisfação de seus integrantes, bem como maior comprometimento com suas organizações. Isso afeta a atmosfera social e, portanto, os resultados (Pan, French, Goldschmidt & Song, 2006). Jackson (2002) também encontrou uma relação positiva entre o coletivismo predominante em uma cultura organizacional e as práticas orientadas para buscar o comprometimento dos colaboradores. No nosso caso, é interessante saber se a relação práticas-desempenho de GRH é moderada pela dimensão cultural (IC).

Portanto:

**Hipótese 2A (+):** *O maior coletivismo entre os colaboradores de uma organização favorecerá (moderadamente positivamente)*

*a influência das práticas de GRH no desempenho organizacional.*

## 2.2 Distância hierárquica na organização

A distância hierárquica (DH), também conhecida como distância do poder, refere-se ao grau em que as pessoas esperam que as diferenças de status entre subordinados e superiores sejam enfatizadas. Em organizações marcadas por uma alta DH, esperam-se diferenças distintas, que representem a desigualdade existente (Hofstede, 1980). Portanto, aquelas em que o poder é distribuído de forma desigual tendem a ser aceitas. A DH é determinada pela estrutura organizacional, a participação das pessoas na tomada de decisões, as características dos processos de comunicação e as particularidades dos colaboradores da empresa. Estes estabelecem as diretrizes para os relacionamentos e conflitos que surgem no coração da empresa. Jiing-Li, Niara e Jian (2007) mostraram que uma DH menor entre os integrantes dos grupos de trabalho ajuda

a melhorar seu desempenho e o da organização. Quando uma alta DH prevalece, o gerente cumpre o papel de um chefe autocrático que confia fortemente nas regras estabelecidas (Bu, Craig & Peng, 2001) e o subordinado espera que lhe seja dito o que fazer (Pheng & Yuquan, 2002). As relações entre superiores e subordinados são altamente formais, resultando em papéis muito bem diferenciados, que podem gerar atitudes paternalistas e sentimentos polarizados (muito positivos ou muito negativos). Em resumo, assim como no IC, a DH deve ser considerada no desenho das práticas, pois elas podem influenciar a relação práticas-desempenho de RH (Triguero-Sánchez et al., 2011). Assim sendo:

**Hipótese 2B (-):** *Uma maior distância hierárquica entre os colaboradores de uma organização irá moderar negativamente o impacto das práticas de GRH no desempenho organizacional.*

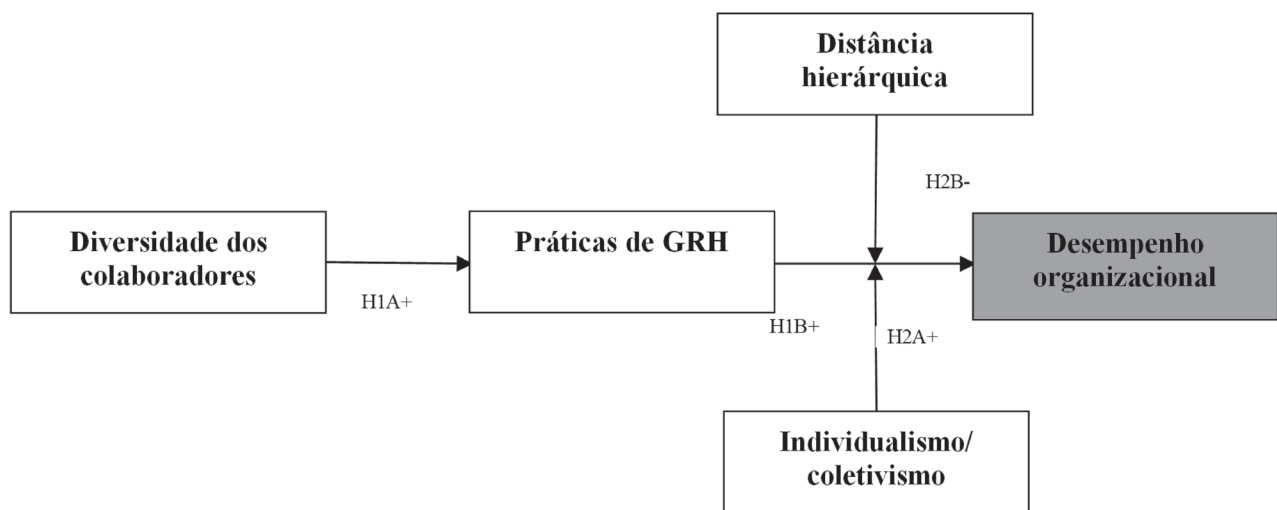


Figura 1. O modelo teórico proposto.

## 3 Método

### 3.1 Amostra e coleta de dados

O processo seguido para o preenchimento dos questionários tem apoio na literatura científica da GRH (Guest et al., 2003). Em relação à amostra unitária, os questionários foram

respondidos pelos gerentes de RH, presidentes de RH e diretores gerais.

Ligamos para as pessoas relevantes em cada empresa, período durante o qual foram asseguradas a relevância de participar do estudo e também sua utilidade. Se necessário, comprometemo-nos a enviar-lhes os resultados da pesquisa. Elas também foram asseguradas de que as informações

seriam tratadas de forma confidencial, global e anônima. Por fim, destacamos a importância das sugestões que os entrevistados nos propuseram e nossa gratidão por sua participação. Todos estes aspectos foram enfatizados na carta introdutória, que foi posteriormente enviada juntamente com o questionário e um envelope pré-pago para devolução após a conclusão.

As empresas foram selecionadas a partir da base de dados do SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos) (SABI 2009). Entre as empresas cadastradas, 1.300 tinham entre 100 e 2.000 colaboradores, segundo dados registrados em 2007, e 1.169 foram fundadas antes de 2003. A população resultante era de 902 empresas, o que oferecia uma representação equilibrada de todos os setores produtivos. Além de verificar os dados coletados no banco de dados do SABI com cada organização, um total de 103 questionários foram devolvidos em diferentes formas: via e-mail, postagem, pesquisa online (pesquisa na web) e entrevistas pessoais nas organizações. Isso representa uma taxa de resposta de 11,42%.

A baixa taxa de resposta é porque nossa população de pesquisa foi obtida exclusivamente do banco de dados do SABI. Para uma empresa fazer parte do estudo, ela deveria preencher os seguintes requisitos: pelo menos 30 colaboradores; um mínimo de sete anos atuando no mercado; a

localização geográfica tinha que estar dentro da região de Andaluzia, na Espanha; e tinha que ter um gerente de RH. Assim, uma vez aplicados os critérios de seleção, o tamanho da amostra foi reduzido. Nossa amostra é representativa da população de estudo (base de dados do SABI), o que a torna adequada e apropriada para examinar o efeito moderador da DH na relação entre práticas de gestão de recursos humanos e desempenho operacional (DO).

Quanto à natureza das empresas, 93% pertenciam ao setor privado e o restante ao setor público – em outras palavras, pertenciam ao governo espanhol.

As informações nesta fase da investigação foram examinadas usando a metodologia de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (SEM-PLS-) (Chin, 2003) e SPSS v. 20 (IBM Corp. 2013). Isto consiste em avaliar um modelo em dois estágios (modelo de mensuração e modelo estrutural). O procedimento SEM-PLS ganhou interesse e tem sido aplicado por pesquisadores nos últimos anos (Chin, 1998; Real, Leal & Roldán, 2006).

As tabelas a seguir (Tabelas 1 e 2) resumem a estatística descritiva da unidade de análise.

Tabela 1

**Dados técnicos da pesquisa**

Tamanho da população	902 empresas
Universo	Diretores de RH e CEOs
Local de estudo	Andaluzia (Espanha)
Método para seleção de amostras	Questionário: via e-mail, por correio e entrevista pessoal
Tamanho da amostra	102 pesquisas (descontadas as inelégíveis e/ou incompletas)
Período	Junho de 2009 a outubro de 2009

Tabela 2

**Características estatísticas da amostra**

Características	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Anos de operação	97	7	86	20,90	12,28
Número de colaboradores	102	30	1.720	218,03	265,59
Total de ativos (últimos três anos) em euros	102	327.393	416.598.667	37.051.984	65.657.472

Obs.: DP: desvio-padrão, N: refere-se ao número de empresas

## 3.2 Medidas

A literatura foi consultada para obter uma mensuração confiável, por meio de ferramentas amplamente validadas e verificadas em pesquisas anteriores.

### 3.2.1 *Medidas de práticas de GRH e medidas de dimensões culturais*

As variáveis usadas para medir as práticas de RH encontram apoio na literatura existente usando os itens de medição de Guest et al. (2003), com uma escala do tipo Likert de sete pontos (1 = baixo comprometimento e maior controle, 7 = alto compromisso e baixo ao controle). Aspectos como recrutamento de pessoal, treinamento, avaliação, flexibilidade no trabalho, desenho do trabalho, nível de comunicação, estabilidade no emprego, igualdade de oportunidades e qualidade da GRH foram medidos. Esses aspectos fornecem informações sobre a orientação das estratégias de RH nas empresas estudadas, seguindo Guest et al. (2003), que satisfaz algumas das recomendações de Meyer e Allen (1997).

#### 3.2.1.1 Variáveis das dimensões culturais

Medidas de individualismo-coletivismo e distância hierárquica derivaram da adaptação de Baker, Carson e Carson (2009) da escala proposta por Dorfman e Howell (1988) usando uma escala Likert de sete pontos, em que 1 = discordo totalmente e 7 = concordo plenamente. Assumimos que, se existe um alto nível de coletivismo na empresa, há pouco ou nenhum individualismo. Seis itens foram usados para cada uma das dimensões analisadas, e as declarações foram do tipo: ‘O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual’.

#### 3.2.2 *Medida de diversidade de colaboradores*

Embora a literatura previamente analisada mostre que existe uma extensa gama de medidas para avaliar a diversidade demográfica e de capital humano, esta pesquisa mediu aspectos relacionados a idade, sexo, raça e nacionalidade. Nos fatores de capital humano, foram mensurados aspectos relacionados ao nível de escolaridade,

nível de especialização, senioridade na organização e senioridade no ambiente de trabalho. Os testes de Levie (2006) foram usados para validar fatores demográficos. A escala de medida desenvolvida por Boone, Olfen, Witteloostuijn e Brabander (2004) e confirmada por Cannella, Park e Lee (2008) foi utilizada para avaliar fatores de capital humano. Pedimos a porcentagem aproximada em cada categoria. Por exemplo, no caso de idade, solicitamos uma proporção aproximada de colaboradores com menos de 36 anos.

Essas medidas foram incorporadas ao construto diversidade pelo índice de heterogeneidade de Blau – amplamente aceito nas ciências sociais e comportamentais (Gibson, Waller, Carpenter & Conte, 2007; Richard, Barnett, Dwyver & Chadwick, 2004). A seguinte expressão representa o índice de Blau (1977):

$$I = 1 - \sum P_i^2$$

em que P é a proporção de pessoas em cada categoria estudada e ‘i’ é o número de categorias observadas (Gibson et al., 2007; Richard et al., 2004), enquanto cada fator de diversidade é um item do construto diversidade. Em suma, este construto foi medido usando seis itens, desde a idade até o tempo de serviço do colaborador (vide todos os itens no apêndice).

#### 3.2.3 *Medida de desempenho organizacional*

A relação entre GRH e desempenho organizacional (DO) é baseada em dois argumentos-chave. O primeiro considera-a como uma fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991); o segundo, que sua eficiência depende da aplicação de sistemas de gerenciamento de práticas de RH. A escala de medida de Bontis, Hulland e Crossan (2002) foi usada para medir o DP. Portanto, seguindo a proposta teórica de Nonaka (1994), o DO foi medido no nível individual, no nível do grupo e no nível de toda a organização. Essa escala de mensuração, introduzida por Bontis (1999) e continuada por Bontis et al. (2002), tornou-se muito popular entre os acadêmicos (Triguero-Sánchez et al., 2011). Enfatizamos isso no uso de uma escala Likert de sete pontos,



em que 1 = discordo totalmente e 7 = concordo plenamente.

### 3.2.4 Medidas da variável de controle

De acordo com a literatura sobre medição de desempenho, quase todos os estudos que avaliam o DO em relação a algum aspecto das organizações sempre usam variáveis de controle, e isso tem dois fundamentos críticos. Em primeiro lugar, o objetivo é obter um ‘modelo parcimonioso’ e, em segundo, o DO depende de múltiplos fatores ou áreas da empresa. Portanto, foram utilizados os seguintes itens de mensuração: 1) O tamanho da empresa foi medido pelo número de colaboradores que nela trabalham; 2) Setor de atuação e categorização do Instituto Nacional de Estatística da Espanha, que classifica os setores econômicos em agricultura, indústria e construção, comércio e restauração, transporte e comunicações, serviços para empresas e outros serviços. Seguindo as recomendações de Gooderham, Parry e Ringdal (2008), o setor econômico ao qual uma empresa pertence foi categorizado com base em sua contribuição para o PIB espanhol. Usando uma escala Likert de sete pontos (1 = menos importante, 7 = mais importante); 3) Idade da empresa – após pesquisas anteriores (Peña-Vinces & Urbano, 2014), utilizou-se o número de anos de atuação no mercado. Além disso, a média dos últimos três anos do total de ativos da empresa foi usada como variável de controle.

## 3.3 Resultados

Nosso modelo de pesquisa é composto por seis construtos, dois dos quais são de segunda ordem (práticas de GRH e DO). Depois de transformar os construtos de segunda ordem em construtos de primeira ordem para inclusão no modelo de pesquisa, os construtos reflexivo e formativo devem ser diferenciados, pois requerem diferentes tratamentos estatísticos (Chin, 2003). Os dados de nosso estudo (Tabela 3) sobre os construtos formativos não apresentam problemas de multicolinearidade, pois seus valores estão bem abaixo do limite de 3,30 estabelecido por Roberts e Thatcher (2009) [fator de inflação de variância (VIF),  $VIF \leq 3,30$ ].

Como pode ser visto na Tabela 3, as análises da confiabilidade dos itens no caso dos construtos refletivos apresentam valores superiores a 0,70. Segundo Nunnally (1978), o próximo passo na avaliação do modelo de mensuração (primeiro passo) é a análise da validade convergente, obtida por meio da variância média extraída (AVE) (Barclay, Higgins & Thompson, 1995). Fornell e Larcker (1981) recomendam que a AVE seja maior que 0,50. Como mostra a Tabela 3, o modelo registra os valores justos, e estes nunca estão abaixo de 67%. Como avaliação adicional, a validade discriminante do construto foi analisada. Como mostra a Tabela 4, as correlações entre os construtos são menores que a raiz quadrada da AVE.

Tabela 3  
Resultados do modelo de mensuração

Construtos/dimensão/indicador	Carregamento	CR	AVE
<b>Individualismo-coletivismo (IC)</b> (construto latente comum)		,948	,751
Bem-estar dos grupos <i>versus</i> recompensas individuais	,880		
Êxito do grupo	,881		
Aceitação dentro dos grupos de trabalho	,884		
Busca de objetivos coletivos	,884		
Lealdade de gestão aos grupos de trabalho	,889		
Objetivos organizacionais e não individuais	,756		
<b>Distância hierárquica (DH)</b> (construto latente comum)		,924	,670

Abuso de autoridade e poder	,864		
Participação de subordinados nas decisões de negócios	,827		
Consideração das opiniões dos colaboradores	,887		
Relações sociais entre gerentes e colaboradores	,719		
Aceitação de autoridade pelos colaboradores	,829		
Empoderamento	,781		
<b>Práticas de GRH</b>		,951	,685
(construto latente comum de segunda ordem)			
Avaliação	,760		
Comunicação bidirecional	,787		
Desenho do trabalho	,897		
Igualdade	,902		
Remuneração flexível	,735		
Treinamento	,846		
Qualidade do trabalho	,944		
Seleção	,716		
Estabilidade no emprego	,827		
<b>Desempenho Organizacional (DO)</b>		,882	,715
(construto latente comum de segunda ordem)			
Desempenho individual	,909		
Desempenho do grupo	,818		
Desempenho Organizacional	,806		
<b>Diversidade de colaboradores (DC)</b>			
(construto formativo)	Peso	Tolerância	VIF
Idade	,408	,863	1,159
Sexo	-,233	,684	1,462
Raça	-,138	,362	2,762
Nacionalidade	,009	,308	3,248
Nível de escolaridade	-,022	,882	1,133
Função	,573	,718	1,393
Tempo de serviço	-,344	,436	2,293
Senioridade	-,081	,442	2,262
<b>Variável de controle (VC)</b>			
Setores de atuação	,481	,727	1,376
Tamanho da empresa	-,191	,721	1,386
Ativos da empresa	,797	,990	1,010
Idade da empresa	-,548	,954	1,048

Obs.: VIF: Fator de inflação de variância; CR: Confiança composta; AVE: Variância média extraída

Tabela 4  
**Coefficientes de validade discriminante**

	Média	DP	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Diversidade de colaboradores	0,340	0,094	<i>N, A</i>					
(2) Individualismo-coletivismo	4,531	1,566	-0,398	<i>0,867</i>				
(3) Distância hierárquica	3,543	1,591	0,317	0,000	<i>0,819</i>			
(4) Práticas de GRH	4,052	1,249	0,364*	0,698*	-0,267*	<i>0,827</i>		
(5) Desempenho organizacional	5,437	0,861	0,004	0,148	0,204	,708*	<i>0,845</i>	
(6) Variável de controle	7,619	3,486	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	-0.141	N.A.

Obs.: Média de todos os itens da mensuração. DP: desvio-padrão. Os números em itálico da diagonal são a raiz quadrada da AVE; elementos fora da diagonal são correlações entre construtos.

Significativos = \*  $p < .05$ ; NA = não se aplica.

Depois de confirmar a validade e confiabilidade do modelo de mensuração, foi necessário avaliar se o modelo estrutural (ME) suporta o modelo proposto (segundo passo), isto é, as relações existentes entre as variáveis latentes de acordo com a teoria que é usada como base para construir este modelo (Chin, 2003). O ME foi testado considerando a intensidade dos coeficientes vetores ou o peso da regressão padrão e a variância explicada ( $R^2$ ) das variáveis endógenas ou dependentes. A técnica de *bootstrap* não paramétrica foi aplicada para avaliar a precisão

e estabilidade das estimativas obtidas. Isso fornece o significado das estradas estruturais e, junto com isso, se a hipótese proposta é conta com o apoio do erro padrão e os valores de Student T dos parâmetros deste modelo (Chin, 2003).

Além disso, a relevância preditiva foi avaliada pelo  $Q^2$ , e a exigência de  $Q^2$  ser maior que zero ( $Q^2 > 0,00$ ) foi atendida. Por fim, os resultados confirmam que o modelo estrutural possui qualidade preditiva, obtendo-se Bondade do Ajuste (GOF) longe de zero e próximo de um (Tenenhaus, 2008) (vide Figura 2).

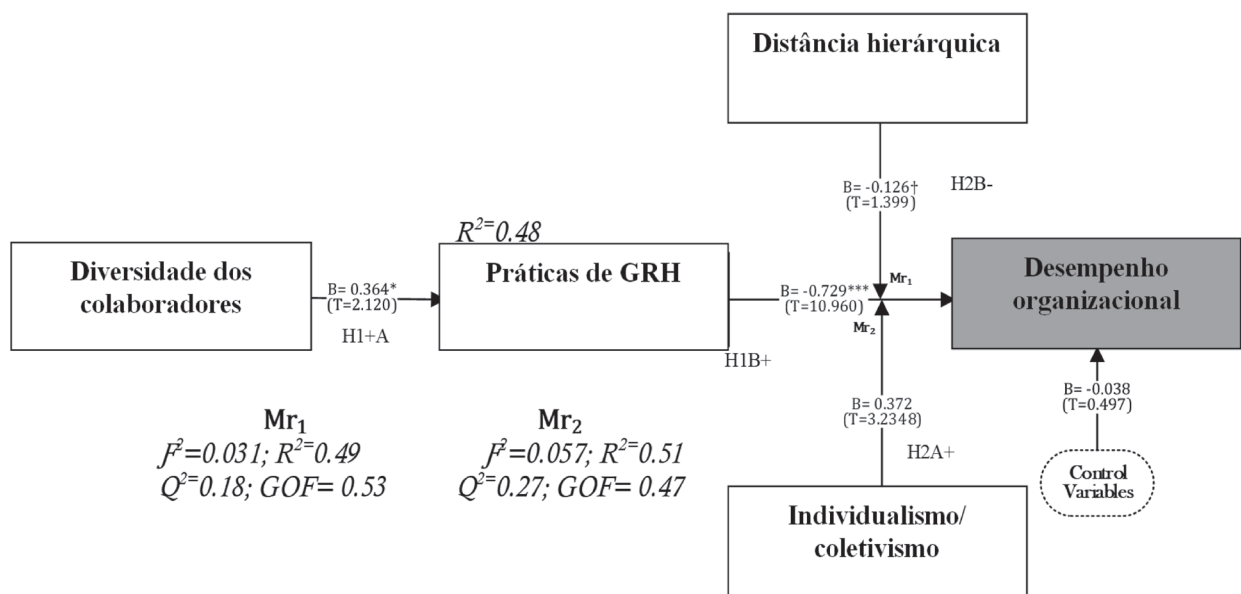


Figura 2. Resultados do modelo de pesquisa

*Obs.:*

→ amostra da hipótese;

$B$  = coeficientes vetores;

$T$  = valores  $T$ /bootstrap;

$f^2$  = tamanho do efeito

$Q^2$  = relevância preditiva;

GOF = índice bondade do ajuste

$Mr_{(1,2)}$  = Relações de moderação

† $p < 0,1$ ; \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

## 4 Discussão dos resultados

Em coerência com estudos anteriores (Chatman & Flynn, 2001; Chattopadhyay & George, 2001; Moideenkutty, Al-Lamki & Rama Murthy, 2011; Richard & Johnson, 2001; Triguero-Sánchez et al., 2011), a hipótese **H1A** ( $\beta = 0,364$ ;  $p < 0,05$ ) foi confirmada, à medida que um maior nível de diversidade entre os colaboradores de uma organização influencia positivamente as práticas de GRH (vide Figura 2).

Em relação à hipótese **H1B** ( $\beta = 0,729$ ;  $p < 0,001$ ), nossos resultados mostram que as práticas de GRH favorecem o desempenho organizacional do benefício de comprometimento do colaborador. De fato, a matriz de correlação corrobora essa afirmação (correlação não significativa entre DO e DC igual a 0,004; vide Tabela 4). Assim, a diversidade é mostrada como determinante do sucesso de qualquer prática de RH. Este resultado corresponde à maior parte da literatura existente (Bamberger & Meshoulam, 2000; Kirkman & Shapiro, 2001; Martin-Alcázar et al., 2011). Portanto, confirmamos a hipótese H1B.

Em relação a **H2B** ( $\beta = -0,126$ ;  $p < 0,1$ ) e **H2A** ( $\beta = 0,372$ ;  $p < 0,001$ ) e considerando os efeitos moderadores colocados nas suposições, fica evidente que não existe uma relação linear direta entre a diversidade de colaboradores e o desempenho organizacional. Portanto, essas duas hipóteses têm suporte estatístico para confirmar seu papel como moderador. Assim, as variáveis culturais, a distância hierárquica e o individualismo-coletivismo influenciam a relação entre as práticas de GRH e o desempenho

organizacional. Nesse sentido, o efeito moderador do individualismo-coletivismo indica que um nível mais elevado de coletivismo favorece o desempenho da empresa, dado que as práticas de GRH têm uma orientação mais considerável em relação ao compromisso do que controle (Jackson, 2002; Triguero-Sánchez et al., 2011). Enquanto isso, uma menor distância hierárquica está associada a uma orientação mais significativa em relação ao comprometimento (ou pouco controle) (Bu et al., 2001; Kirkman & Shapiro, 2001).

Em relação às nossas **variáveis de controle**, elas não mostraram um efeito positivo no desempenho organizacional ( $\beta = -0,038$ ), o que contradiz os valores esperados. Como não há suporte empírico para rejeitar ou apoiar essas variáveis, justificamos sua inclusão (Triguero-Sánchez et al., 2012), pois permitem um maior controle do fenômeno estudado. Gostaríamos de comentar sobre os valores para ‘Setores de atuação’ e ‘Ativos da empresa’, que se mostraram estatisticamente significativos com valores positivos (Peso = 0,481 e 0,797, respectivamente), enquanto ‘Tamanho da empresa’ tem um peso negativo ( $W = -191$ ) e ‘Idade da empresa’ ( $W = -548$ ) não apresentou nível apropriado de significância.

### *Relação com moderador*

Uma vez analisado o modelo linear, o efeito moderador de DH e IC sobre o desempenho organizacional foi examinado seguindo as recomendações de Henseler, Fassott, Dijkstra e Wilson (2011). Eles propõem uma abordagem de dois estágios para estimar o efeito do tamanho ( $f^2$ ), a fim de determinar se a variável moderadora desempenha seu papel em uma relação não linear (vide Henseler et al., 2011; Ng & Feldman, 2010). Seguindo a regra geral estabelecida por esses autores, valores de 0,02/0,15/0,35 são considerados fracos/moderados/altos, respectivamente. No nosso caso, para DH,  $f^2$  é 0,031 e, para IC, o valor é 0,057. Portanto, podemos concluir que os efeitos moderadores de DH e IC são pequenos (vide valores para  $Mr_1$  e  $Mr_2$  na Figura 2).

Além disso, em relação à análise de possíveis mudanças no  $R^2$  entre o modelo sem efeito

moderador e o modelo com efeito moderador (Ng & Feldman, 2010), nossos resultados mostram que quando as variáveis moderadoras (DH e IC) são introduzidas, a variância do desempenho organizacional aumenta ligeiramente, passando de  $R^2 = 0,48$  para  $R^2 = 0,49$ , para o caso da variável DH, e de  $R^2 = 0,48$  para  $R^2 = 0,51$  para IC (vide valores para  $Mr_1$  e  $Mr_2$  na Figura 2).

As relações entre as variáveis moderadoras, além disso, mostram significância estatística, embora a DH tenha um valor preditivo fraco ( $\beta = -0,126$ ) e um IC bastante bom ( $\beta = 0,372$ ).

Uma primeira contribuição pode ser deduzida do caráter moderador das dimensões culturais analisadas no modelo, à medida que contribuem com sucesso para o desempenho da empresa. Esse resultado é consistente com a literatura revisada (ou seja, Jiing-Lih et al., 2007). Os resultados também mostram os benefícios da diversidade quando a GRH é orientada para alcançar o comprometimento dos colaboradores e não para controlá-los (Kirkman & Shapiro, 2001; Shah Nawaz & Juval, 2006), daí a importância de considerar os fatores determinantes da diversidade ao projetar Sistema de práticas de RH. Ao contrário, pode-se sugerir que, se uma organização tiver práticas de GRH orientadas para um maior controle, obterá melhores resultados se prevalecer a alta DH e maior individualismo.

Uma segunda contribuição pode ser obtida a partir da validade do modelo, uma vez que incorpora dimensões da cultura organizacional que ajudam a explicar o fenômeno, esclarecendo a compreensão da chamada Caixa Negra (Lawrence, 1997, que relaciona a diversidade com o desempenho da empresa). Os dados são ratificados pela relevância e qualidade preditiva do modelo de pesquisa (vide valores para  $Mr_1$  e  $Mr_2$ ).

## 5 Conclusões

Resta claro que muitos estudos têm lidado com os efeitos sobre as organizações dos fatores determinantes da diversidade como uma condição das práticas de GRH (Triguero-Sánchez et al., 2011; Richard, 2000; Richard et al., 2004). Nosso estudo mostrou que a senioridade dos colaboradores de uma organização é essencial,

seguida de sua idade e país de origem como elementos a serem considerados na configuração de um sistema de práticas de GRH.

Os dados mostram que as políticas e as práticas de RH das organizações têm efeitos positivos no desempenho organizacional quando se esforçam para obter o comprometimento dos colaboradores; longe de apresentar uma relação direta entre o nível de diversidade e o desempenho de uma organização, isso surge como sendo medido pelas práticas de GRH (segundo as mesmas linhas: Richard, 2000; Richard et al., 2004).

Nossos resultados indicam que as políticas e as práticas de RH orientadas para buscar o comprometimento do colaborador, e não o controle, são condicionadas pela diversidade de tal forma que o desempenho melhora quando as empresas têm uma força de trabalho diversificada em termos de idade e especialidade funcional (Sujin, 2005).

Além disso, todos os aspectos estudados das práticas de GRH em nosso modelo mostraram efeitos positivos no desempenho organizacional. Em particular, estas incluem práticas relacionadas com a 'qualidade no local de trabalho' tais como 'programas de qualidade' na gestão, participação dos colaboradores na resolução de problemas organizacionais, o estabelecimento de 'círculos de qualidade', a existência de 'melhorias de equipe' e, em grande medida, a conquista do 'comprometimento do colaborador' por meio da garantia de qualidade em seus trabalhos. Ao mesmo tempo, identificamos que as atividades realizadas pelas organizações para que todos os colaboradores se beneficiem da 'igualdade de oportunidades' são um indicador valioso das práticas de RH. O desenho dos trabalhos é outra prática de RH que permite a 'existência de equipes multifuncionais', em que um 'plano de trabalho' adequado ou a existência de 'colaboradores devidamente qualificados' com relação às competências atribuídas e/ou atribuíveis (flexibilidade) desempenham um papel essencial na configuração de vantagem competitiva; isto é, eles contribuem para melhorar o desempenho.

O treinamento e a estabilidade dos colaboradores também se mostraram fatores

críticos, especialmente em algumas posições-chave, em que esses aspectos são considerados cruciais para o futuro da organização e para as carreiras dos colaboradores. Além disso, juntamente com o desenho do trabalho, o processo de seleção também desempenha um papel importante nas organizações, especialmente em relação ao comprometimento dos futuros colaboradores. A avaliação também se mostrou altamente relevante na GRH. Um exemplo seriam empresas informando seus colaboradores sobre a situação econômica e financeira para conseguir seu envolvimento, comprometimento e cooperação com os objetivos compartilhados. Portanto, a comunicação é outro fator proeminente na obtenção desses resultados. Finalmente, a política de oferecer incentivos com base no desempenho do trabalho (prêmios por produtividade, desempenho do grupo e participação nos lucros) também aparece como um fator essencial nas práticas de RH.

Além disso, os resultados mostram o efeito moderador das dimensões culturais na relação entre práticas de GRH e DO, embora haja apenas um pequeno efeito moderador para IC e DH.

A DH moderou o relacionamento, melhorando seus efeitos positivos quando os níveis diminuíram. Ou seja, quando a DH foi menor, os efeitos das políticas integrantes foram percebidos como melhores pelos colaboradores e diretores. Em relação à dimensão do IC, seus efeitos moderadores na relação entre as práticas de GRH e DO foram positivos quando os níveis de coletivismo melhoraram.

Com relação às implicações para a gestão, nosso modelo de pesquisa sugere que a configuração de práticas de RH pode ajudar a reduzir os possíveis custos derivados de uma equipe diversificada e melhorar suas habilidades em favor de uma melhor DO. O que deve ser considerado especialmente é como a força de trabalho é formada e a orientação do sistema de RH, considerando o papel desempenhado por fatores ambientais e contextuais, como a cultura organizacional. Nosso estudo convida especialistas em RH a otimizar os efeitos positivos da diversidade por meio de estratégias baseadas em políticas que favoreçam o comprometimento

dos colaboradores com seus grupos de trabalho e com a empresa.

Além disso, os colaboradores e gerentes percebem as organizações com distâncias menores de poder como sendo mais eficientes, e uma distância menor de poder também contribui para a aplicação das políticas de RH, refletindo finalmente no DO. Assim, os colaboradores em organizações que buscam seu comprometimento se beneficiam de culturas organizacionais nas quais 'estruturas horizontais' (por exemplo, <DH) prevalecem, e há pouca distância vertical e/ou hierarquia entre os colaboradores. Portanto, quando as organizações desenvolvem seus planos e estratégias de GRH, devem prestar muita atenção à sua cultura organizacional.

Além disso, se as organizações desejarem obter maior comprometimento de seus colaboradores, a tomada de decisões dos gerentes de RH deve ser baseada em iniciativas de consulta antes de apelar para as autoridades superiores. Ações como a delegação de tarefas importantes para os colaboradores permitem a participação em decisões sobre questões de gestão ou o desenvolvimento de relações sociais fora da empresa. Em geral, essas práticas de RH tendem a fortalecer a relação entre os diferentes níveis hierárquicos das organizações. Portanto, a correta utilização das práticas de GRH contribuirá para melhores resultados.

É o caso das ações de avaliação de desempenho, com planos de comunicação periódica bidirecional e recrutamento de pessoal. Em qualquer caso, todas são práticas voltadas para a integração de colaboradores e, portanto, longe de serem desenhadas e implantadas fora de outras ações organizacionais de pessoal, elas devem criar um único sistema de gerenciamento de RH coerente. Este argumento mostrou-se válido em ambientes coletivistas desde que tais sistemas de gestão considerem o comprometimento dos colaboradores com seus grupos de trabalho. Isso resultará em uma melhor gestão de conflitos interpessoais, maior participação e um maior nível de consenso na busca de soluções e concordância entre os integrantes do grupo de trabalho (Triguero-Sánchez et al., 2011).

Este modelo de pesquisa oferece sugestões para novas linhas de pesquisa, especialmente

aquelas que continuam examinando a Caixa Negra entre a diversidade e seus efeitos. Assim, consideramos que os itens a seguir sejam de interesse para estudo mais aprofundado: 1) Adicionar a dinâmica social dos grupos de trabalho ao modelo de pesquisa para que isso ajude a compreender os efeitos sobre os diferentes processos; 2) Examinar mais profundamente cada um dos fatores decisivos da diversidade, diferenciando os aspectos demográficos daqueles do capital humano, uma vez que suas repercussões na eficiência dos grupos de trabalho são supostamente desiguais; 3) Estudar novas variáveis moderadoras nas relações entre as variáveis estudadas, tanto da cultura organizacional como outras que são contextuais; e 4) Usar outras dimensões culturais diferentes.

Outra linha de pesquisa interessante dentro do nosso modelo seria a inclusão de variáveis culturais, como o apoio da gestão sênior de políticas de diversidade e uma cultura participativa entre os colaboradores.

Uma limitação do estudo resulta de sua realização em uma região específica, com uma cultura própria e particular. Portanto, mais estudos em outras áreas geográficas com diferentes culturas são necessários para generalizar os resultados.

## Referências

- Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R., & Gardey, G. S. (2005). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role Played by Human Resources in Firm Success. *Management Review*, 116 (2), 213-241.
- Baker, D., Carson, K., & Carson, P. (2009). An individual-level examination of the impact of cultural value on organizational identification. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 14(2), 29-44.
- Bamberger, P., & Meshoulam, L. (2000). *Human resource strategy: Formulation implementation and impact*. Thousand Oaks: Sage Publishing.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1) 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity*. New York: Free Press.
- Bontis, N. (1999). *Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge: An empirical examination of intellectual capital knowledge management and business performance* (UMI Dissertations). University of Western Ontario.
- Bontis, N., Hulland, J., & Crossan, M. M. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Boone, C., Olffen, W. van, Witteloostuijn A. van, & Brabander, B. de. (2004). The genesis of top management team diversity: Selective turnover among top management teams in Dutch newspaper publishing 1970-94. *Academy of Management Journal*, 47(5), 633-656.
- Bordia, P, Restubog, S. L L., Bordia, S., & Tang, R. L. (2017). Effects of resource availability on social exchange relationships: The case of employee psychological contract obligations. *Journal of Management*, 43(5), 1447-1471.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The roles of the “strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxal, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan: Basingstoke.

- Bu, N., Craig, T. J., & Peng, T. K. (2001). Acceptance of supervisory direction in typical workplace situations. *International Journal of Cross-Cultural*, 1(2), 131-152.
- Cannella, A., Park, J., & Lee, H. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member collocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768-784.
- Chatman, J., & Flynn, F. (2001). The influence of demographic composition on the emergence and consequences of cooperative norms in work groups. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Chattopadhyay, P., & George, E. (2001). Examining the effects of work externalization through the lens of social identity theory. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 781-788.
- Chin, W.W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-21.
- Chin, W.W. (2003). PLS-Graph (Version 03.00 Build 1058) (computer software) University of Houston
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. J. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.) *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. (pp. 5-28). Oxford UK: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Morrow, P. C., & Kessler, I. (2006). Serving two organizations: exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45(4), 561-583.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107-1123.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dorfman, P.W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In R. N. Famer, *Advances in International Comparative Management* (Advances in International Management, Vol. 3, pp. 127-150). Bradford: Emerald Group Publishing.
- Ferris, G. F., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M, Harrell-Cook, G., & Frink D. D. (1998). Toward a social context theory of the Human Resource Management-Organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Fischer, R., & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures. A meta-analytical approach. *Journal of International Business*, 40(2), 1339-1358.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gibson, C. B., Waller, M. J., Carpenter M., & Conte, J. M. (2007). Antecedents consequences and moderators of time perspective heterogeneity for knowledge management in MNO teams. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1005-1034.
- Golparvar, M., & Javadian, Z. (2012). The relationship between perceived organizational



justice and OCBs with consider moderating role of equity sensitivity: Some cultural implications. *International Journal of Psychological Studies*, 4(2), 28-41.

Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041-2056.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary tatement *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

Guest, D. E., Michie, J., & Conway, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.

Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of TMT heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

Hartman, F. G., & Moers, F. (1999). Testing contingency hypotheses in budgetary research: An evaluation of the use of moderated regression analysis. *Accounting Organizations and Society*, 24(4), 291-315.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Henseler, J., Fassott, G., Dijkstra, T. K., & Wilson, B. (2011). Analyzing quadratic effects of formative constructs by means of variance-based structural equation modeling. *European Journal of Information Systems*, 21(1), 99-112.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hofstede, G. (1994). *Culture and Organizations Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. HarperCollins

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, Sage Publications. CA. The USA.

IBM Corp. (2013). *IBM SPSS Statistics for Windows*, Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corp

Jackson, T. (2002). The management of people across cultures: Valuing people differently. *Human Resource Management*, 41(4), 455-475.

Jaques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. Oxford England: Tavistock

Jiing-Lih, F., Niara, D. H., & Jian, L. (2007). Individual level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.

Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557.

Knippenberg, D. van, & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-41.

Lam, S. K., Chen, X., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.

Lawrence, B. (1997). The black box of organization demography. *Organization Science*, 8(1), 1-22.

Levie, J. (2006). Immigration in-migration ethnicity and entrepreneurship in the United Kingdom. *Small Business Economics*, 28, 143-169.

- Malik, O.F., Waheed A. & Malik, K. (2010). The mediating effects of job satisfaction on role stressors and affective commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 223-237.
- Martin-Alcazar, F. Romero, P., & Sánchez-Gardey, G. S. (2011). Effects of diversity on group decision-making processes: The moderating role of human resource management. *Group Decision and Negotiation*, 21(5), 677-701.
- McMillan-Capehart, A. (2005). A configurational framework for diversity: Socialization and culture. *Personnel Review*, 34(4), 488-503.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1997). Two (o more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- Milliken, F. J., & Martins, L. .L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., & Rama Murthy, Y. S. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), 239-251.
- Muchiri, M. K. & Ayoko, O. B. (2013). Linking demographic diversity to organizational outcomes. The moderating role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (5), 384-406.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Human capital and objective indicators of career success: The mediating effects of cognitive ability and conscientiousness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 207-235.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 1(1), 14-37.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York.: McGraw-Hill.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pan, Y., French, W., Goldschmidt, A., & Song, X. (2006). An exploration of work-related values among young executives in China and the United States. *American Marketing Association Conference Proceedings* 17, pp. 177-178.
- Peña-Vinces, J. C., & Urbano D. (2014). The Influence of domestic economic agents on the international competitiveness of Latin American firms: Evidence from Peruvian small and medium multinational enterprises. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(6), 43-63.
- Pheng, L. S., & Yuquan, S. (2002). An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*, 40(1), 7-16.
- Pitcher, P., & Smith, A. D. (2001). Top management team heterogeneity: Personality power and proxies. *Organization Science*, 12(1), 1-18.
- Prieto, L. C., Phipps, S. T. A., & Osiri, J. K. (2009). Linking workplace diversity to organizational performance: A conceptual framework. *Journal of Diversity Management*, 4(4), 13-22.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2002). Employee attitudes and behavioral intentions: A test of the main and moderating effects of individualism-collectivism orientations. *Human Relations*, 55(9), 1071-1096.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Individualism/collectivism perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: A test of the main and moderating effects. *Human Relations*, 57(3), 347-366.
- Real, J. C., Leal, A., & Roldán, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505-521.

- Richard, O. C. (2000). Racial diversity business strategy and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyver, S. N., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial*, 13(2), 177-195.
- Richard, O. C., Murthi, B. P., & Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28, 1213-1233.
- Roberts, N., & Thatcher, J. (2009). Conceptualizing and testing formative constructs: Tutorial and annotated example. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 40(3), 9-39.
- SABI (2009). *Iberian Annual Review System*. <http://sabi.bvdep.com> (28 May, 2009)
- Shahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. (2006). HRM practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171-178.
- Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. (2003). New developments in the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 443-450.
- Sujin, L. (2005). Judgment of ingroups and outgroups in intra and intercultural negotiation: The role of interdependent self-construal in judgment timing. *Group Decision and Negotiation*, 14(1), 43-62.
- Tenenhaus, M. (2008). Component-based structural equation modelling. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(7), 871-886.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J. C., & Sánchez-Apellániz, M. (2011). HRM in Spain its diversity and the role of organizational culture: an empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 26(3), 389-407.
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J. C., González-Rendon, M., & Sánchez-Apellániz, M. (2012). Human resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non-financial (subjective) performance in Spanish firms: An empirical contribution. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, 17(32), 17-30.
- Tziner, A. (1985). How team composition affects task performance: Some theoretical insights. *Psychological Reports*, 57(3), 1111-1119.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). TMT demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.

## Apêndice

Este é um estudo sobre a diversidade da GRH na Espanha.  
A pesquisa é confidencial; nunca revelaremos informações pessoais.



Nome da empresa \_\_\_\_\_  
E-mail \_\_\_\_\_ Telefone \_\_\_\_\_  
Cargo \_\_\_\_\_

Para cada uma das próximas questões, escolha um número entre 1 e 7, próximo a cada afirmação, a fim de indicar seu grau de concordância.

1 = discordo totalmente	7 = concordo plenamente						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Distância hierárquica</b>							
Os gerentes tomam a grande maioria das decisões sem consultar seus subordinados							
Os gerentes geralmente aproveitam sua autoridade e poder para lidar com seus subordinados							
Em raras ocasiões, os gerentes perguntam a opinião de seus subordinados							
Diretores evitam ter relações sociais com colaboradores fora do trabalho							
Colaboradores não discutem decisões da administração							
Os gerentes não delegam as tarefas necessárias aos subordinados							
<b>Individualismo-coletivismo</b>							
Em nossa organização, o bem-estar do grupo é mais importante que as recompensas individuais							
O sucesso da equipe é mais importante que o sucesso individual							
É fundamental que os colaboradores sejam aceitos pelos grupos de trabalho							
Em nossa empresa, os colaboradores tentam atingir suas metas pessoais levando em conta o que é melhor para o grupo							
Os diretores tendem a ser leais e apoiar a equipe, mesmo que os objetivos individuais sejam afetados							
Em nossa empresa, espera-se que as pessoas abandonem seus objetivos pessoais se solicitadas a fazê-lo							
<b>Práticas de GRH</b>							
Seleção							
Nossa empresa possui processos de recrutamento e seleção para preencher todas as vagas disponíveis							
Como parte do processo de seleção, os candidatos são informados sobre os aspectos negativos do trabalho							
Em nossa empresa, desenvolvemos sistemas para seleção de pessoal (além de entrevistas e/ou análise de currículo)							
Treinamento							
Nossa empresa oferece treinamento para as posições consideradas "posições-chave"							
Todos os colaboradores recebem treinamento para seus trabalhos (sem qualquer requisito legal)							
Quando os colaboradores recebem treinamento, seu desempenho melhora							
Quando os colaboradores recebem treinamento, muitas vezes é relevante para seu futuro/carreira na empresa (promoções de emprego)							

Uma avaliação de desempenho geralmente mede os colaboradores que não fazem parte da administração								
Colaboradores que não fazem parte da administração recebem parte de seu salário com base no desempenho								
Normalmente, os colaboradores que não fazem parte da administração são informados sobre seu desempenho por meio de informações fornecidas por terceiros (por exemplo, superiores, clientes, fornecedores)								
Remuneração flexível								
Os colaboradores que não fazem parte da administração são remunerados de acordo com seu desempenho								
Os colaboradores que não fazem parte da administração são remunerados de acordo com o desempenho do grupo								
Colaboradores que não fazem parte da administração têm o direito de receber incentivos monetários								
Os colaboradores que não fazem parte da administração têm o direito de receber outros tipos de incentivos, como participação nos lucros, bônus, reconhecimento								
Desenho do trabalho								
Há uma implantação ativa de equipes autogerenciadas ou autogerenciadas								
Há uma implantação robusta de equipes multifuncionais								
Há uma forte presença de 'equipes baseadas em projetos'								
Existe uma implantação robusta de empregos flexíveis (horário flexível, trabalho online, videoconferência, medidas para conseguir um equilíbrio entre trabalho e vida familiar)								
A maioria dos trabalhos foi projetada para que os colaboradores otimizem suas habilidades e pontos fortes								
A maioria dos colaboradores é bem qualificada ou pode desenvolver novas habilidades								
Os colaboradores têm a oportunidade de mudar de emprego								
Comunicação bidirecional								
A empresa fornece aos seus colaboradores informações regulares sobre operações de negócios e comportamento dos negócios								
Os colaboradores são consultados sobre seus pontos de vista e opiniões								
A empresa fornece aos colaboradores informações sobre o plano de negócios regularmente								
A organização possui mecanismos para consultar colaboradores sobre planos e projetos futuros da empresa								
Consultamos os representantes dos colaboradores antes de definir a meta de desempenho (individual, grupo)								
Estabilidade no emprego								
Promoção interna preenche vagas que exigem experiência								
A organização regularmente permite a promoção interna								
A organização está empenhada em garantir a estabilidade do emprego								
Os colaboradores são frequentemente despedidos								
Igualdade								
A organização realiza ações para garantir que todos os colaboradores tenham oportunidades iguais								
Qualidade do trabalho								
A organização oferece aos colaboradores a oportunidade de participar de situações de solução de problemas								
A organização tem forte presença nos círculos de qualidade								
A organização facilita o envolvimento de seus colaboradores na melhoria do trabalho em equipe								
Os colaboradores sentem-se comprometidos quando assegurados da qualidade de seu trabalho								
<b>Desempenho organizacional</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Nível individual	As pessoas estão satisfeitas de trabalhar aqui							
	As pessoas geralmente estão felizes de trabalhar aqui							
	As pessoas estão satisfeitas com seu desempenho							
Nível de grupo	Nosso grupo faz uma contribuição substancial para a organização							
	Nosso grupo tem um bom desempenho como equipe							
	Nosso grupo cumpre as metas de desempenho							

Nível organizacional	Nossa organização é bem-sucedida								
	Nossa organização atende às necessidades de seus clientes								
	O desempenho futuro da nossa organização é seguro								
	Nossa organização é bem respeitada no setor								
<b>Diversidade de colaboradores</b>									
Idade	% aproximada de colaboradores na de sua organização com menos de 36 anos								%
	% aproximada de colaboradores na de sua organização entre 36 e 45 anos								%
Sexo	% aproximada de mulheres que trabalham em sua empresa em relação ao total								%
	% aproximada de homens que trabalham em seu negócio em relação ao total								%
Etnia	% aproximada de colaboradores negros								%
	% aproximada de colaboradores caucasianos (europeus ou de origem europeia)								%
	% aproximada de colaboradores americanos nativos								%
	% aproximada de colaboradores de origem norte-africana, persa ou árabe								%
	% aproximada de colaboradores de outras raças (Roma, Ásia)								%
	% aproximada de colaboradores estrangeiros								%
	Porcentagem aproximada de colaboradores do país								%
Nível de escolaridade	% estimada de colaboradores sem nível educacional ou com o primeiro ciclo do ensino fundamental								%
	% aproximada de colaboradores com segundo ciclo do ensino fundamental								%
	% aproximada de colaboradores com o ensino médio								%
	% aproximada de colaboradores com nível universitário								%
Especialização	% aproximada de colaboradores envolvidos em atividades de produção-operação								%
	% aproximada de colaboradores envolvidos em atividades administrativas e financeiras								%
	% aproximada de colaboradores envolvidos em atividades de vendas e marketing								%
	% aproximada de colaboradores envolvidos em atividades jurídicas e de recursos humanos								%
	% aproximada de colaboradores com contratos temporários								%
	% aproximada de colaboradores sem contratos temporários								%
	% aproximada de colaboradores com menos de três anos no trabalho atual								%
	% aproximada de colaboradores com mais de três anos no trabalho atual								%

Para mais informações sobre o estudo, entre em contato com

**Prof. Dr. Rafael Triguero:** e-mail: rtriguero@us.es

Agradecemos o tempo dedicado à pesquisa.

**Nota**

<sup>1</sup> Artigo resultante da tese de doutorado: “*La gestión de la diversidad en las organizaciones a través de las prácticas de los recursos humanos*” apresentada por Rafael Triguero em 2010, Universidade de Sevilla, Sevilla, Espanha. Disponível em Dialnet.


**Agradecimentos**

Os autores reconhecem o trabalho editorial de João Maurício (editor) e Beatriz Toriello (secretária editorial) e dos dois consultores anônimos que fizeram comentários úteis e valiosos sobre versões anteriores deste artigo. Todos os erros e omissões continuam sob nossa responsabilidade.

**Sobre os autores:**

**1. Rafael Triguero-Sánchez**, Doutor em Administração de Empresas, Universidade de Sevilla, Sevilla, Espanha. E-mail: rtriguero@us.es

ORCID

 0000-0003-3730-3972


**2. Jesus Peña-Vinces**, Doutor em Economia e Negócios, Universidade de Sevilla, Sevilla, Espanha. E-mail: jesuspvinces@us.es

ORCID

 0000-0001-8962-7608

**3. Jorge Guillén**, Doutor em Economia, Universidade de West Virginia, EUA, ESAN Faculdade de Negócios, Lima, Peru. E-mail: jguillen@esan.edu.pe

ORCID

 0000-0002-4511-2108

**Contribuição de cada autor:**

Contribuição	Rafael Triguero-Sánchez	Jesús Peña-Vinces	Jorge Guillén
1. Definição do problema de pesquisa	√		
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√	
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos			√
6. Coleta de dados	√		
7. Análise estatística		√	√
8. Análise e interpretação dos dados		√	√
9. Revisão crítica do manuscrito		√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	√