
A gestão da diversidade cultural e o seu impacto no bem-estar dos colaboradores

Lisi Cristiana Xia ¹, Beatriz Filipa Cerveira Lopes ², Gonçalo Ferraz Pinto ³, Ana Margarida Fernandes Sequeiros ⁴ & Manuel Au-Yong-Oliveira ⁵

^{1,2,3,4} DEGEIT, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, lisixia@ua.pt, beatrizflopes@ua.pt, pinto.gonca@ua.pt, anasequeiros@ua.pt

⁵ INESC TEC, Porto; GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, mao@ua.pt

Resumo

A diversidade cultural constitui um fenómeno cada vez mais frequente dentro das organizações, nomeadamente, nas organizações portuguesas. Dados do Relatório Estatístico Anual de Indicadores de Integração de Imigrantes 2021 apontam para um aumento de 57,1% do número de trabalhadores estrangeiros por conta de outrem entre os anos de 2011 e 2019, em Portugal. Deste modo, torna-se fundamental as organizações manterem/ melhorarem as suas estratégias de inclusão, integração e retenção da força de trabalho atualizadas. O objetivo deste artigo é expor a pertinência e complexidade do tema, e sugerir soluções que possam ajudar as organizações a gerir melhor a diversidade cultural que albergam de forma a aumentarem o bem-estar organizacional. Para complementar este estudo recorreremos a uma metodologia mista constituída por: um inquérito (pesquisa quantitativa), durante 12 dias, à população portuguesa com o intuito de perceber qual o impacto da diversidade cultural na sua satisfação enquanto trabalhador, no qual obtivemos 250 respostas; e 3 entrevistas semiestruturadas (pesquisa qualitativa) realizadas a 3 profissionais imigrantes e de diferentes nacionalidades de uma instituição de ensino superior pública de renome em Portugal, que tiveram a duração média de 45 minutos. A pesquisa qualitativa revelou-se fulcral para o desenvolvimento deste artigo, pois permitiu-nos identificar uma das lacunas existentes nas organizações com diversidade cultural - programas de integração generalizados. É neste sentido que uma das nossas soluções passa pela implementação de um plano de integração estruturado e específico adaptado ao perfil do indivíduo.

Palavras-chave: diversidade cultural, gestão da diversidade cultural, bem-estar, integração, inclusão, acolhimento

Abstract

Cultural diversity is an increasingly common phenomenon within organisations, particularly in Portuguese workplaces. According to the 2021 Annual Statistical Report on Immigrant Integration Indicators, there was a 57.1% increase in the number of foreign employees in Portugal between 2011 and 2019. As such, it is crucial for organisations to maintain or enhance their inclusion, integration, and retention strategies in line with current needs. The aim of this article is to highlight the relevance and complexity of this issue and to propose solutions that may help organisations manage cultural diversity more effectively in order to enhance organisational well-being. A mixed-methods approach was adopted, consisting of a quantitative survey conducted over 12 days among the Portuguese population to assess the impact of cultural diversity on their job satisfaction (yielding 250 responses), and three semi-structured qualitative interviews with immigrant professionals of different nationalities from a renowned public higher education institution in Portugal, each lasting an average of 45 minutes. The qualitative research proved essential to the development of this study, as it helped identify one of the key gaps in organisations with cultural diversity: the use of standardised integration programmes. One of the solutions proposed involves the implementation of a structured and tailored integration plan adapted to each individual's profile.

Keywords: Cultural diversity, Cultural diversity management, Well-being, Integration, Inclusion, Onboarding

1. INTRODUÇÃO

O bem-estar do colaborador tem vindo a tornar-se num dos tópicos mais importantes no contexto de trabalho em todas as organizações. As constantes mudanças organizacionais têm um grande impacto no trabalho dos indivíduos afetando o seu bem-estar (Schaufeli, 2004). A diversidade cultural nas organizações é cada vez mais notória, por consequência, estas procuram estratégias inovadoras para tornar a integração e inclusão desses colaboradores o mais fácil e adequada possível, com vista a melhoraria do seu bem-estar. Isto porque, tal como evidenciado no objetivo número 3 de desenvolvimento sustentável definido pela UNESCO constitui uma necessidade de todas as organizações é “assegurar vidas saudáveis e proporcionar o bem-estar de todos, em todas as idades” (UNESCO, 2020).

A imigração, a migração, as diferenças de culturas, de hábitos, crenças e perspetivas dos trabalhadores continuam constantemente a mudar a composição da força de trabalho presente no mercado, nesse âmbito, é fundamental que as organizações evoluam consoante essa mudança. Devido a essa constante globalização e a internacionalização das organizações fruto dos acontecimentos migratórios, a diversidade tornou-se, cada vez mais, uma questão de maior preocupação por parte das empresas, o que inicialmente era considerada como irrelevante para elas (Cox, 1993). Por essa mesma razão, decidimos focar o nosso estudo científico sobre a gestão da diversidade cultural dentro de uma organização, que inclui o processo de inclusão, integração e retenção dos colaboradores de diferentes culturas, e qual é o seu impacto no bem-estar de todos os colaboradores que pertencem à organização, de forma a conseguirmos elencar algumas soluções exequíveis para melhorar o bom funcionamento de toda a organização.

Com este objetivo em mente, na secção 2, começaremos por fazer uma revisão à literatura sobre o tema, a secção 3 constitui a metodologia utilizada, resumindo-se numa metodologia mista, e a secção 4 constitui a análise e discussão dos dados recolhidos. De seguida, a secção 4, consiste num enquadramento do tema com os últimos acontecimentos mundiais, a secção 5, que contém as nossas soluções, devidamente e por último, a conclusão deste trabalho.

2. A DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta secção iremos abordar, resumidamente, as principais considerações sobre o conceito do bem-estar do colaborador, da diversidade cultural e a sua gestão, recorrendo a alguns autores que se debruçaram sobre este tema.

Segundo Giddens (2010, cit. in Correia, 2016), a cultura de uma sociedade é constituída pelos aspetos intangíveis, isto é, as crenças, as ideias e os valores, e pelos aspetos tangíveis, os objetos, símbolos ou tecnologia. Desta forma, a cultura desempenha um papel importante, visto que permite perceber os valores e as normas de uma determinada sociedade, possibilitando também contribuir para a criatividade e a mudança. Note-se ainda que nenhuma cultura é estática, homogénea e isolada (INA, 2020), pois esta é influenciada pelos novos hábitos, novas maneiras de pensar e pelas mudanças no meio envolvente que vão sugerindo com o desenvolvimento do ser humano e da própria sociedade.

Diversos estudos científicos concluem que a diversidade cultural nas equipas de trabalho eleva a produtividade e eficácia, tornando-se assim numa vantagem competitiva para as organizações (Cox et al., 1991, cit. in Mazur, 2010). Por outro lado, estudos de terreno afirmam que a diversidade pode conduzir a resultados negativos para a organização, baseando-se em teorias de identidade social e da auto-categorização (Pelled et al., 1999, cit. in Richard et al., 2004).

Empresas com diferentes níveis de diversidade cultural experienciam diferentes dinâmicas e resultados no contexto organizacional (Blau, 1977, cit. in Mazur, 2010). Assim, como os grupos culturalmente mais homogéneos tendem a comunicar-se melhor, pois possuem perspetivas semelhantes, a homogeneidade pode aumentar a satisfação, motivação e diminuir os conflitos emocionais, de acordo com a teoria da identidade social (Richard et al., 2004). Portanto, quando a diversidade cultural aumenta, ou seja, quando os grupos se tornam mais heterogéneos, acabam por existir conflitos, barreiras de comunicação e interação, o que por sua vez pode levar a níveis de desempenho e resultados mais baixos para a organização. Estes processos são comprovados nas teorias da identidade social e da auto-categorização

(Richard et al., 2004). Desta forma, existem diferentes visões em relação à diversidade cultural nas organizações.

Por último, Dadfar e Gustavsson (1992, cit. in Seymen, 2006) sugerem que parece existir um consenso geral no sentido de, se a diversidade cultural for bem gerida, pode ser uma vantagem para o desempenho dos colaboradores e, se for negligenciada, pode fazê-lo diminuir. Desta forma, uma boa gestão da diversidade cultural pode conduzir ao bem-estar dos colaboradores, e consequentemente, provocar um maior desempenho e motivação nos colaboradores.

3. METODOLOGIA

A metodologia que sustenta o nosso estudo é uma metodologia mista composta por pesquisa qualitativa e quantitativa sobre um tema em análise, de forma a perceber as diferentes conceções dos indivíduos sobre o bem-estar dos colaboradores e, desta forma, podermos sugerir possíveis soluções devidamente fundamentadas para a implementação de uma correta gestão da diversidade cultural que, no nosso entender, contribui para melhorar o ambiente organizacional e aumentar o bem-estar dos colaboradores, nomeadamente dos imigrantes em Portugal.

3.1. PESQUISA QUANTITATIVA - INQUÉRITO

Devido à impossibilidade de inquirir a totalidade da população portuguesa, recorreu-se à realização de inquéritos a uma amostra deste mesmo universo.

Para definir a amostra foi utilizado um método não probabilístico, isto é, a pesquisa foi feita via internet, não havendo garantias que todos os inquiridos tenham a mesma probabilidade de integrarem a amostra pretendida, no entanto, recorreremos a este método com o intuito de obter o maior número de respostas possível de forma a aumentar a significância e representatividade da amostra (Gouveia, 2012). Desta forma, a nossa amostra constitui uma amostra por conveniência, isto porque a estratégia utilizada para divulgar o nosso inquérito foi a partilha do link nas redes sociais, tomando-se como amostra todos os elementos da população que tenham acesso à internet para responderem ao nosso questionário (Malhotra, 2004).

Neste inquérito obtivemos um total de 250 respostas durante os 12 dias que esteve ativo (12-23 Abril de 2022), e foram recolhidos dados por idade, género, nacionalidade, religião, habilitações literárias, e profissão. A maioria dos inquiridos eram portugueses, no entanto, o inquérito contou com a participação de 11 nacionalidades diferentes. As perguntas deste inquérito têm como objetivo conhecer qual é o grau de satisfação dos colaboradores dentro da sua organização (perguntas 26, 27 e 28) e qual a sua opinião sobre o impacto da diversidade cultural dentro da organização face aos fatores fornecidos (pergunta 30). Para algumas das perguntas foi utilizado a escala de Likert, escala de 5 pontos: “Muito insatisfeito”, “Insatisfeito”, “Indiferente”, “Satisfeito”, “Muito satisfeito”. Foi ainda usada outra escala de 5 pontos: “Nunca”, “Raramente”, “Às vezes”, “Frequentemente”, “Muito frequentemente”.

Para procedemos à análise dos dados convertimos as nossas escalas de Likert: “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Indiferente”, “Concordo”, “Concordo totalmente”, e as outras duas escalas referidas anteriormente em 1, 2, 3, 4 e 5. Com isto, calculamos os o coeficiente de alfa de Cronbach e o coeficiente de Correlação de Spearman.

3.2. PESQUISA QUALITATIVA – ENTREVISTAS PESSOAIS

Foram realizadas três entrevistas a três profissionais imigrantes em Portugal (tabela 1), com o intuito de enriquecer e complementar a informação recolhida através da pesquisa qualitativa feita e para fazer face à escassez de respostas oriundas de imigrantes em Portugal. Estas entrevistas foram realizadas em pessoa e por Zoom, entre 14 e 22 de Abril de 2022, e tiveram a duração média de 45 minutos. Foram semiestruturadas, gravadas em áudio, com permissão, apenas para o efeito de tratamento e organização dos dados.

Tabela 1 – Informação sobre os entrevistados

Nacionalidade	Há quanto tempo reside em Portugal	Há quanto tempo trabalha em Portugal
Luso-britânica	40 anos	35 anos
Chinesa	6 anos	4 anos
Romena	21 anos	19 anos

4. RESULTADOS DOS DADOS RECOLHIDOS

4.1. PESQUISA QUANTITATIVA

Os resultados referidos nesta secção serão os resultados que consideramos ser relevantes para a discussão do tema, ou seja, nem todos os resultados do inquérito irão ser abordados. Desta forma, nas próximas três tabelas iremos abordar a informação das pessoas que responderam a este questionário.

Segundo a tabela 2, a maioria dos inquiridos encontra-se entre os 18 e 30 anos (49% dos inquiridos). A tabela 4 mostra que mais de metade das pessoas que responderam ao questionário são femininas (79%). Como também a maioria dos inquiridos eram trabalhadores (55%), e o segundo maior grupo de inquiridos eram estudantes (35%), tal como se verifica tabela 3. Esta estratificação por profissão foi de extrema importância para o estudo em análise, pois serviu para diferenciarmos os inquiridos relevantes dos outros que não fazem parte da amostra pretendida, excluindo assim, toda os inquiridos que não sejam trabalhadores. Na tabela 6 iremos analisar de uma forma sucinta os resultados obtidos na pergunta “Qualifique de 1 a 5, sendo 1 “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”, a diversidade cultural dentro de organização contribui para a: inovação; desenvolvimento de competências e habilidades individuais; aumento dos conflitos organizacionais; existência de divergência de interesses; diminuição de pensamento grupal.

Tabela 2 – Idade dos inquiridos

Idade	Quantidade
Menores de 18 anos	13 (5%)
Entre os 18 a 30 anos	121 (49%)
Entre os 31 a 45 anos	61 (25%)
Entre os 46 a 60 anos	44 (18%)
Mais de 61 anos	6 (2%)

Tabela 3 – Profissão dos inquiridos

Profissão	Quantidade
Estudante	85 (35%)
Trabalhador-Estudante	14 (6%)
Trabalhador	134 (55%)
Reformado	6 (2%)
Outro	6 (2%)

Tabela 4 – Género dos inquiridos

Género	Quantidade
Masculino	52 (21%)
Feminino	193 (79%)

As respostas obtidas na pergunta “A organização onde trabalha possui colaboradores de variadas culturas?”, foram que 44% dos trabalhadores afirmaram que “Sim”. Foi apenas esta percentagem de pessoas que respondeu com o seu nível de concordância acerca do impacto que a diversidade cultural possui perante alguns parâmetros. Desta forma, verificamos que bastante mais de metade dos colaboradores respondeu que concordam com o facto de a inovação, assim como o desenvolvimento de competências e habilidades individuais, serem impactados pela diversidade cultural (tabela 5). Nos últimos três parâmetros (da tabela 5), relevou-se a existência de uma opinião mais diversificada, pois em todos os níveis de concordância existe uma percentagem que não ultrapassa mais de 40%. Contudo, relativamente ao “Aumento dos conflitos organizacionais”, apesar de existir nos três níveis intermédios de concordância uma percentagem quase semelhante existe ainda assim no nível 2 (discordo) uma percentagem mais elevada. Enquanto nos parâmetros “Existência de divergência de interesses” e “Diminuição de pensamento grupal” constatamos que há uma percentagem mais elevada no nível 3 de concordância (indiferença / neutralidade).

Tabela 5 – Concordância relativamente ao impacto da diversidade cultural na organização

Impacto nos parâmetros devido à existência da diversidade cultural nas organizações	Nível de concordância (%)				
	1	2	3	4	5
Inovação	-	4,6%	32,25%	53,8%	20%
Desenvolvimento de competências e habilidades individuais	-	1,5%	20,7%	66,2%	18,5%
Aumento dos conflitos organizacionais	16,9%	36,9%	25,35%	24,6%	4,6%
Existência de divergência de interesses	12,3%	24,6%	34,65%	33,8%	6,2%
Diminuição de pensamento grupal	21,5%	29,2%	30%	27,7%	1,5%

4.1.1. ALFA DE CRONBACH

Na dimensão “Fatores que contribuem para o bem-estar”, os itens apresentam uma correlação fraca a moderada (0,396 a 0,644), indicando uma consistência interna razoável com um alfa de Cronbach de 0,838 (Tabela 6). Desta forma, como a consistência interna é considerada razoável, a eliminação de itens

com uma menor correlação não faria aumentar de maneira relevante o alfa, pelo contrário iria diminuir a consistência interna de razoável para baixa.

Relativamente à dimensão “Reconhecimento do trabalho”, como o valor do alfa de Cronbach é 0,430 será considerado como inadmissível, pois apresenta um valor inferior a 0,6. A dimensão “Cultura dos Colaboradores vs. Organização” também é constituída por 2 itens: “A empresa onde estou inserido procura conhecer a minha cultura e tradições.”; “A empresa onde estou inserido procura encontrar um equilíbrio entre a minha cultura e a da organização”, e existe uma correlação elevada (0,810) em ambos os itens. Indica uma consistência interna boa, alfa de Cronbach = 0,895 (Tabela 6).

Na dimensão “Integração dos colaboradores” verifica-se que há uma correlação fraca a moderada (0,214 a 0,663), indicando a existência de uma consistência interna baixa, isto é, com um valor de alfa de Cronbach igual a 0,673 (Tabela 6). No entanto, caso excluirmos o item com a menor valor de correlação, “Alguma vez pensou em abandonar o seu posto de trabalho?”, o valor de alfa passa de 0,673 para 0,852 (Tabela 7). Como existe esta passagem de consistência interna baixa para boa, o item referido anteriormente será eliminado.

Analisando a consistência interna de todos os 17 itens que constituem o questionário, verificou-se que existe uma consistência interna razoável (alfa de Cronbach = 0,775) (Tabela 6). Assim, de seguida, iremos fazer uma análise retirando os itens inadmissíveis e a dimensão “Integração dos colaboradores” apenas com 3 itens (exclui-se o item com a correlação fraca).

Tabela 6 - Tabela representativa dos resultados obtidos relativos ao alfa de Cronbach

Dimensões	Nº de itens	Alfa de Cronbach
Fatores que contribuem para o bem-estar	9	0,838
Reconhecimento do trabalho	2	0,430
Cultura dos colaboradores vs. organização	2	0,895
Integração dos colaboradores	4	0,673
Total dos itens	17	0,775

As dimensões “Fatores que contribuem para o bem-estar” e “Cultura dos colaboradores vs. Organização” possuem um valor de alfa de Cronbach no intervalo de 0,8 e 0,9, ou seja, a consistência interna é considerada como boa. Desta forma, não se terá de excluir nenhum item da dimensão, até porque no caso de retirarmos algum destes itens iria diminuir o valor de alfa de Cronbach.

Retirando o item com a fraca correlação, os restantes itens da dimensão “Integração dos colaboradores”, apresentam uma correlação moderada a forte (0,693 a 0,783), indicando uma consistência interna boa (alfa de Cronbach = 0,852), com base na Tabela 7. Nesta análise repara-se também na existência do item que menos se correlaciona é “Em determinada circunstância, sentiu que a sua cultura foi um fator que dificultou a sua integração numa nova organização?”, no entanto a sua eliminação iria baixar a consistência interna, apesar de continuar ainda a ser uma consistência boa.

Em suma, a consistência interna de todos os 14 itens, o alfa de Cronbach é de 0,812 (Tabela 7), ou seja, a consistência interna é considerada como boa. Podemos ainda verificar que o valor de alfa de Cronbach das três dimensões são consideradas como boas, pois os valores estão entre 0,8 e 0,9, não sendo necessário eliminar nenhum item das dimensões.

Tabela 7 – Tabela representativa dos resultados obtidos relativos ao alfa de Cronbach

Dimensões	Nº de itens	Alfa de Cronbach
Fatores que contribuem para o bem-estar	9	0,838
Cultura dos colaboradores vs. organização	2	0,895
Integração dos colaboradores	3	0,852
Total dos itens	14	0,812

4.1.2. CORRELAÇÃO DE SPEARMAN

O Coeficiente de Correlação de Spearman entre as respostas da pergunta “A empresa onde estou inserido procura conhecer a minha cultura e tradições.” e da pergunta “A empresa onde estou inserido procura encontrar um equilíbrio entre a minha cultura e a da organização” foi de 0,804 (significativo no nível de 0,01), ou seja, uma correlação forte. Isto significa que, se a organização demonstrar interesse na exploração e compreensão da cultura do indivíduo, este perceber-se-á mais bem integrado na organização e bem-estar dos colaboradores. Para além disso, destacou-se ainda a correlação entre as perguntas “Em alguma situação, sentiu que a sua cultura era uma desvantagem em relação aos seus colegas?”; “Em determinada circunstância, sentiu que a sua cultura foi um fator que dificultou a sua integração numa nova organização?”. Nas respostas destas perguntas, observamos um coeficiente de correlação forte de 0,715 (significativo no nível de 0,01). Portanto, mais de metade dos colaboradores sentem maior dificuldade de integração quando reconhecem a sua cultura como uma desvantagem. Estas foram as correlações que se mostraram ser relevantes para o nosso estudo. Para ver o cálculo do Coeficiente de Correlação de Spearman, consulte o Apêndice A.

4.2. PESQUISA QUALITATIVA

Para obtermos uma visão mais ampla e concreta sobre o tema, decidimos entrevistar três colaboradores de distinta nacionalidade que exercem funções em Portugal numa instituição do setor de educação. Assim, após uma análise dos conteúdos recolhidos nas entrevistas, iremos de seguida realizar uma breve análise daquilo que foi tratado durante as entrevistas, de forma a que posteriormente possamos retirar conclusões relativamente à diversidade cultural nas organizações.

O tema em estudo é cada vez mais discutido, no entanto ainda não se chegou a nenhum consenso entre os autores, até porque se verificou na revisão da literatura a existência de pontos de vista distintos relativamente ao impacto que a diversidade cultural tem dentro de uma organização. Isto acontece porque a diversidade cultural pode ser considerada, por um lado, uma mais-valia e por outro um problema de difícil gestão. Estas duas perspetivas também se comprovaram nas entrevistas realizadas entre os colaboradores de diferentes nacionalidades.

Foi dito de forma generalizada pelos entrevistados que não houve nenhuma preocupação / práticas efetuadas (de integração) por parte dos recursos humanos (RH) da organização. No entanto, a colaboradora chinesa respondeu que seria útil a existência de práticas de adaptação por parte dos RH ou um simples documento sobre os processos que deveriam se efetuar no início da integração. Por outro lado, os outros dois entrevistados afirmaram que uma preocupação com a adaptação do imigrante deve vir do próprio e não por parte dos RH da organização acolhedora.

A colaboradora chinesa, no início da entrevista, sublinhou as principais diferenças culturais que sentiu quando chegou a Portugal que se basearam na língua e na personalidade. Relativamente ao impacto da diversidade cultural nas organizações, esta afirmou que “teoricamente, a diversidade cultural é um elemento positivo para as organizações, mas na realidade é muito difícil de acontecer”. Neste sentido, a colaboradora comenta ainda que “a diversidade poderia ser vantajosa, mas para que isso aconteça é necessário um conjunto de pessoas ou uma equipa que recolha informação e que prestem atenção a estes aspetos”. Para além disso, uma boa gestão desta diversidade seria vantajosa ao nível dos colaboradores como também ao nível organizacional, pois como a colaboradora chinesa afirma “Uma pessoa quando se sente integrada, as performances das pessoas são melhores, sendo bom para as duas partes (Win-Win)”.

No caso do colaborador luso-britânico, este imigrou para Portugal com 11 anos de idade. Contudo, apesar de não dominar a língua portuguesa, afirma que não houve grandes dificuldades de adaptação, dado Portugal ser um país que respeita, de forma geral, as culturas estrangeiras. No entanto, na sua opinião, Portugal possui uma cultura autocrática e de “favorecimento de amigos”, pois trabalha muito à base de relações - “networking”; Portugal é ainda um país que revela ter atrasos em certos processos jurídicos, pois ainda existem vários procedimentos que podiam ser feitos sistemicamente em vez de serem feitos manualmente, fazendo com que os processos sejam muito demorados; e ser um país que “vive à base de subsídios, um país subsídio-dependente” e que não possui a ambição para sair desta dependência. Além disso, considera que o facto de ser um país com salários baixos faz com que muitas vezes exista pouca lealdade entre colaboradores e, por exemplo, o nível hierárquico intermédio da organização (ambicionam o seu lugar... para melhorarem a sua condição de vida), o que, conseqüentemente, pode levar ao mal-estar dos trabalhadores. Em relação à gestão da diversidade cultural e ao acolhimento e integração de pessoas de diferentes culturas, este colaborador afirma que “podia existir uma reunião geral para apresentar os colaboradores, dizer que veio deste país ... partilhar os seus costumes”.

Por último, na entrevista com uma colaboradora romena, foi referido pela entrevistada que existem diferenças culturais entre os portugueses e os romenos, nomeadamente a nível organizacional. Tal como o entrevistado luso-britânico mencionou, também esta colaboradora considera que a cultura portuguesa seja uma cultura predominantemente de relações (networking), pois os líderes tendem a favorecer as pessoas com quem se dão melhor, desvalorizando a meritocracia. Esta característica da cultura portuguesa vai contra os princípios desta colaboradora - “As ideias para mim são boas independentemente da pessoa que as deu. Enquanto em Portugal primeiro é valorizado a posição que a pessoa ocupa (...) face à ideia sugerida e ao bem-estar da própria organização”. Assim, esta colaboradora considera que deva existir uma separação entre amigos dentro do contexto laboral e fora, não sendo esta praticada pelos portugueses.

Relativamente a adaptações a nível organizacional esta afirma que “como eu venho de fora tenho a responsabilidade de me adaptar, adequar e compreender a cultura onde me estou a inserir, ou seja, não devem ser os portugueses a adaptar-se a mim, mas eu a adaptar-me aos portugueses”. Por outro lado, defende que deve existir um nível de tolerância e compreensão das pessoas que constituem uma organização face aos outros colaboradores que detenham uma cultura diferente e perceber que sobretudo não existe apenas one best way para fazer as coisas, mas várias adaptadas à realidade e contexto em que se insere a organização. Além disso, acredita que “deve existir uma ajuda externa neste processo de adaptação, mas que também é, principalmente, um processo de descoberta autónoma” e que todas as organizações que possuam pessoas de diferentes culturas devem ter pessoas especializadas em gestão da diversidade cultural, porque competências interculturais são muito úteis e importantes para lidar com a diversidade, sobretudo para não ferir suscetibilidades e aumentar o empenho e a performance. Desta forma, sugeriu-se também a existência de um departamento destinado a integrar os trabalhadores recém-chegados ou então a fazer uma monitorização por uma auditoria externa, para evitar o enviesamento das respostas e até por uma questão de custos, como foi dito pela entrevistada romena. Para além disso, a existência de um manual não implica obrigatoriedade de usá-lo, mas no caso de ser preciso, este poderá estar disponível para ser utilizado. No entanto, só por si o manual não é suficiente e é preciso também que exista alguém responsável pela integração de pessoas de diferentes nacionalidades / culturas. A tabela 8 tem algumas citações dos entrevistados.

Tabela 8 – Citações dos entrevistados

Entrevistados	Citações
Chinesa	“Teoricamente, a diversidade cultural é um elemento positivo para as organizações, mas na realidade é muito difícil de acontecer.”
	“A diversidade poderia ser vantajosa, mas para que isso aconteça é necessário um conjunto de pessoas ou uma equipa que recolha informação e que prestem atenção nestes aspetos.”
	“Uma pessoa quando se sente integrada, as <i>performances</i> das pessoas são melhores, sendo bom para as duas partes (Win-Win).”
Luso-Britânico	“Portugal vive à base de subsídios, é um país subsídio-dependente.”
	“Podia existir uma reunião geral para apresentar os colaboradores, dizer que veio deste país... Partilhar os seus costumes.”
Romena	“Eu sou incapaz de fazer alguma coisa que favoreça uma pessoa, um colega meu, e que ponha em causa o sucesso da organização.”
	“Para mim qualquer pessoa que trabalhe é uma pessoa valiosa que merece o meu respeito, no entanto, em Portugal, isso nem sempre acontece.”
	“Os portugueses valorizam mais as relações do que a meritocracia.”
	“Em determinados tipos de nacionalidades e culturas pode existir uma maior necessidade de existir um manual de integração acompanhado de formação para a gestão da diversidade cultural.”

5. SOLUÇÕES (DISCUSSÃO)

Após analisadas e interpretadas as respostas ao inquérito e as entrevistas pessoais, constatamos que poderão existir algumas lacunas no processo de inclusão, integração e retenção e gestão da diversidade cultural que influenciam o bem-estar das pessoas. Neste sentido, em conformidade com o que foi mencionado pela terceira entrevistada (romena), achamos importante que todos os colaboradores das organizações detenham competências interculturais para desta forma evitar situações de estranheza e facilitar a integração e inclusão de colaboradores de variadas culturas. Seguem alguns exemplos de medidas já implementadas por variadas organizações:

- **Implementar um Manual de Boas-Práticas:** é um programa de acolhimento único para todos os colaboradores.
- **Testes de Personalidade:** é um método para perceber quais serão os comportamentos, as preferências e as tendências do indivíduo para solucionar os problemas.
- **Dia Temático Cultural:** consiste num dia em que o colaborador faz uma pequena apresentação da sua cultura, sendo incentivado a trazer objetos identificadores, decorar o escritório ou cozinhar um prato tradicional.

Uma das principais falhas nos sistemas de integração dos elementos de diferentes culturas sublinhadas nas respostas obtidas na pesquisa qualitativa foi o facto dos sistemas de integração nas organizações serem rígidos e generalizados. Isto porque, tal como foi referido infra, todas as organizações são diferentes e são constituídas por pessoas distintas, devendo existir uma adaptação dos planos de

integração em cada organização. Para responder a este problema, decidimos criar uma solução moldável às necessidades e personalidade de cada um.

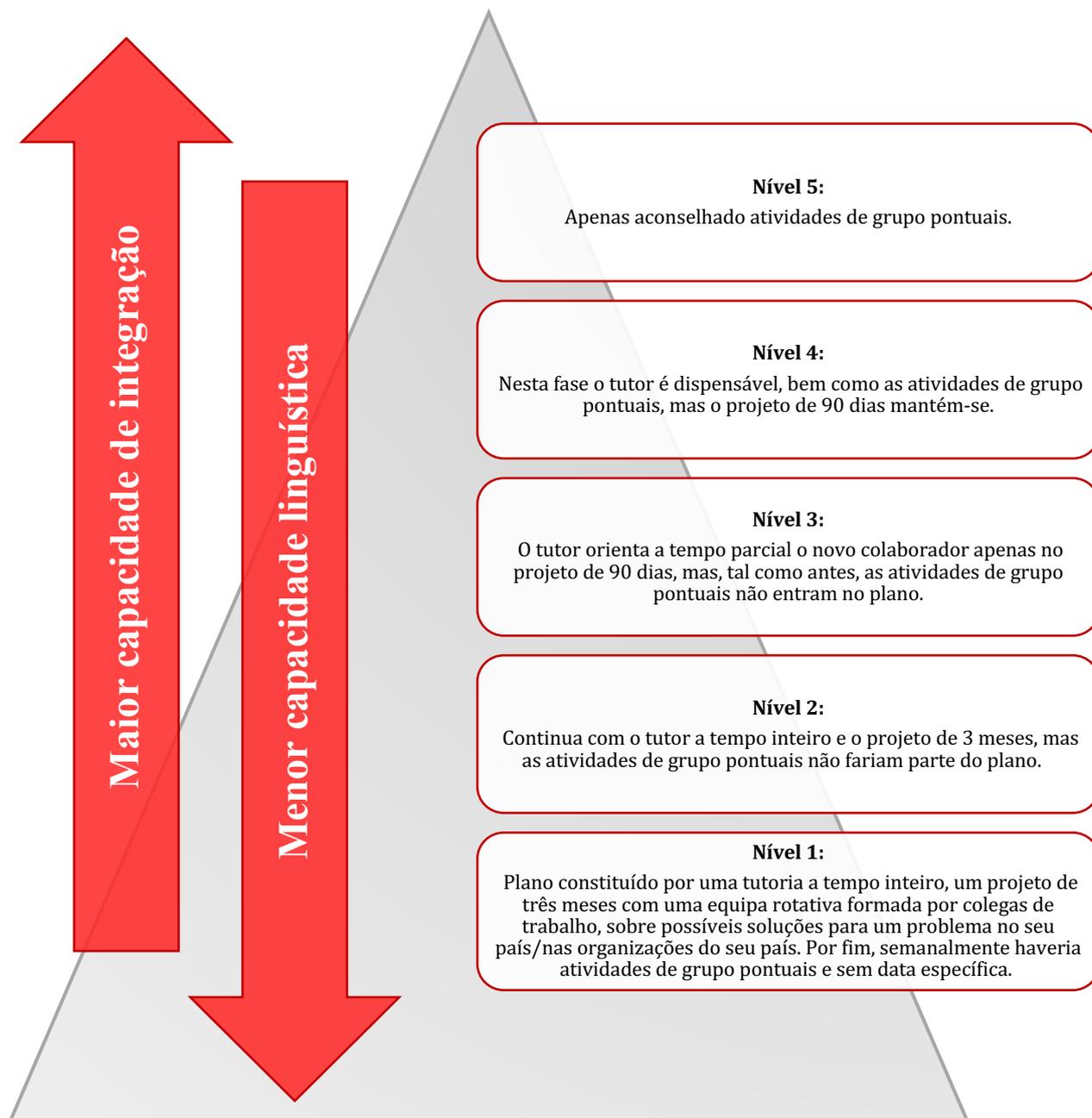


Figura 1 – Gráfico representativo do Sistema de Integração

Numa perspetiva geral, a ideia consistia numa primeira fase em realizar testes de personalidade e de proficiência linguística permitindo assim avaliar e compreender qual o nível de introversão ou extroversão do indivíduo, bem como quais as suas dificuldades com a língua. Numa segunda fase, após definido o perfil do candidato, enquadra-se o mesmo num de 5 níveis do processo de adaptação (figura 1). Estes 5 níveis caracterizam-se por constituírem uma escala baseada no nível de introversão e competências linguísticas do indivíduo, serão lugar de um plano de integração bem estruturado e específico adaptado ao perfil do indivíduo, refletindo os valores de inclusão, tolerância e compreensão. Tal como um dos entrevistados referiu, um indivíduo evolui melhor perante uma maior adversidade e com menos apoio. Deste modo, o modelo é baseado numa crescente simplificação do plano de integração

e consoante a subida do nível do indivíduo (Nível 1 - plano mais complexo; Nível 5 - plano menos complexo). De modo a combater as dificuldades linguísticas, a empresa pode estabelecer parcerias com outras organizações e oferecer cursos de idiomas aos seus colaboradores. Para incentivar os colaboradores a frequentar os cursos, a empresa poderia oferecer benefícios como por exemplo vales de transporte e de alimentação.

6. CONCLUSÃO

Com a realização deste artigo podemos concluir que uma correta gestão da diversidade cultural é benéfica tanto para as empresas como também para os trabalhadores ao nível do bem-estar. No entanto, esta gestão da diversidade é, por vezes, negligenciada por parte das organizações o que pode resultar em perdas significativas para a organização em causa.

Analisando as entrevistas podemos constatar que ainda existem falhas no que toca ao acolhimento, integração, adaptação e gestão da diversidade cultural dentro das organizações, sendo que uma das falhas apontadas pelos entrevistados foi o facto dos programas de integração de colaboradores de diferentes culturas serem rígidos e generalizados, ignorando assim os objetivos, características e necessidades individuais de cada colaborador. Desta forma, para solucionar este problema, consideramos que a melhor estratégia passa por investir numa adaptação dos planos de integração a cada indivíduo, tendo em vista a individualidade de cada pessoa. Para concretizar esta estratégia os colaboradores seriam submetidos a testes de personalidade e de proficiência linguística, e com base nos resultados obtidos seriam alocados num dos 5 níveis desenvolvidos num plano de integração. Sendo que, do primeiro ao último nível, existe uma crescente simplificação do plano de integração, baseado na premissa de que um indivíduo se integra e evolui melhor por conta do próprio esforço e sem auxílio.

Com a implementação desta estratégia, acreditamos que a integração e adaptação do indivíduo à organização irá melhorar, assim como o seu bem-estar, do colaborador, pois este sentir-se-á mais valorizado e respeitado, permitindo assim usufruir-se da diversidade cultural como uma vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Comissão Nacional da UNESCO (2020). Os 17 ODS. Consultado em 02/04/2022. Disponível em: <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/temas/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/os-17-ods>
- Correia, S. (2016), A Diversidade Cultural como uma Vantagem para a Organização (Master 's thesis, Universidade de Lisboa). Consultado em 10/04/2022. Disponível em: https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/13209/1/TESE_SARAVF.pdf
- Gouveia, H. (2012), Das beiras para o centro. A imagem da Região Centro junto dos seus habitantes Organização (Master 's thesis, Escola superior de Aveiro). Consultado em 20/04/2022. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6787/1/Hermano%20Gouveia%20protegido.pdf>
- Instituição Nacional de Administração, I.P. (2020), Curso gratuito: Interculturalidade. Consultado em 19/04/2022. Disponível em: <https://www.ina.pt/index.php/not-outras/2603-curso-gratuito-interculturalidade>
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (4ª Edição). São Paulo: Bookman. Consultado em 20/04/2022.
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & 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.
- Seymen, O. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management – An International Journal*, 13(4), 296-315.

APÊNDICE A - CÁLCULO DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN

Variável 273: “A empresa onde estou inserido procura conhecer a minha cultura e tradições.”

Variável 274: “A empresa onde estou inserido procura encontrar um equilíbrio entre a minha cultura e a da organização.”

[Variável 282: “Alguma vez foi vítima de alguma discriminação/preconceito social devido à sua cultura?”]

Variável 283: “Em alguma situação, sentiu que a sua cultura era uma desvantagem em relação aos seus colegas?”

Variável 284: “Em determinada circunstância, sentiu que a sua cultura foi um fator que dificultou a sua integração numa nova organização?”

Correlações não paramétricas

			Correlações				
			VAR273	VAR274	VAR282	VAR283	VAR284
rô de Spearman	VAR273	Coefficiente de Correlação	1,000	,804**	,068	-,048	,012
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	,410	,564	,880
		N	150	150	150	150	150
	VAR274	Coefficiente de Correlação	,804**	1,000	-,096	-,124	-,086
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	,243	,131	,293
		N	150	150	150	150	150
	VAR282	Coefficiente de Correlação	,068	-,096	1,000	,643**	,543**
		Sig. (2 extremidades)	,410	,243	.	<,001	<,001
		N	150	150	150	150	150
	VAR283	Coefficiente de Correlação	-,048	-,124	,643**	1,000	,715**
		Sig. (2 extremidades)	,564	,131	<,001	.	<,001
		N	150	150	150	150	150
VAR284	Coefficiente de Correlação	,012	-,086	,543**	,715**	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	,880	,293	<,001	<,001	.	
	N	150	150	150	150	150	

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).