

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

***A gestão da satisfação e motivação em
equipas multiculturais: uma observação
participante numa empresa de retenção e
vendas on-line***

Kassiane Franceschi Gulbino

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

NOVEMBRO | 2023

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

A gestão da satisfação e motivação em equipas multiculturais: uma observação participante numa empresa de retenção e vendas on-line

Kassiane Franceschi Gullbino

Aprovado em 19/12/2023

Composição do Júri

Presidente Prof. Doutor José Silva Neto

Arguente Profa. Doutora Gina de Carvalho Santos

Orientador Prof Doutor Ricardo Bessa Moreira

Vila Nova de Gaia

2023

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do(a)s Prof. Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010

Não te rendas, por favor, não cedas: mesmo que o frio queime, mesmo que o medo morda, mesmo que o sol se ponha e se cale o vento, ainda há fogo na tua alma, ainda existe vida nos teus sonhos.

Porque cada dia é um novo início, porque esta é a hora e o melhor momento.

Mário Benedetti

Agradecimentos

Devo muito do que hoje sou a minha mãe e irmã, que sempre foram meu suporte e, por muitas vezes, o motivo pelo qual não desisti. Agradeço pelo apoio desde sempre despendido e por me mostrarem o verdadeiro sentido de união e amor incondicional, mesmo em tempos difíceis.

Aos meus padrinhos, pois sem eles não seria possível realizar esta aventura e desafio em realizar um Mestrado no exterior.

Dedico também ao Lukas, pois sem a sua compreensão e amor incondicional, este processo teria sido ainda mais desafiador. Suas palavras de conforto foram essenciais.

Agradeço aos meus amigos que acompanharam de perto a minha trajetória e dificuldades, mas estiveram presentes e disponíveis a me ajudar num abraço ou palavras de ânimo e coragem.

Um agradecimento especial ao Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira, por ter aceitado ser meu orientador e permanecido neste desafio em orientar-me mesmo com os meus contratempos, demonstrando imensa empatia e humanidade aos meus problemas pessoais, e por isso, serei eternamente grata.

E, por fim, a minha fé em Deus e em mim mesma, em não desistir dos meus sonhos e objetivos, mesmo diante de inúmeros obstáculos, e por perseverar até o fim no fechamento deste ciclo.

Resumo

A partir da intensa globalização, as concepções e práticas adotadas pelos Recursos Humanos bem como as configurações das equipas modificaram-se e adaptaram-se à conjuntura atual da qual nos inserimos. O capital humano torna-se peça fulcral no desenvolvimento das atividades operacionais e competitividade organizacional. Ocorrem mudanças perceptíveis no que tange a motivação e satisfação de equipas multiculturais. Assim, estudiosos procuram identificar as melhores práticas de gestão para impulsionar a motivação e satisfação dos colaboradores multiculturais a fim de suscitar maior produtividade, bem como ambientes de trabalho sadios e co participativos.

Nesse sentido, pretendeu-se nesta investigação explorar os conceitos das variantes da satisfação e motivação dentro de organizações, em específico as compostas por equipas multiculturais, com o propósito de explorar a dinâmica entre a cultura e gestão de equipas. Trata-se de uma abordagem de pendor qualitativo e de caráter fenomenológico, tendo aplicação exploratória numa empresa do setor de retenção e vendas on-line. Não se pretende, com a utilização do instrumento observação participante com auxílio de entrevistas extrapolar os resultados obtidos para nenhuma outra realidade. Só se representam a si mesmos, enquadrando-se num estudo não probabilístico.

Como resultados, concluiu-se que uma eficiente gestão multicultural isolada, não é capaz de elevar a produtividade. Quando contextualizada, outros fatores externos como melhores condições de trabalho, qualidade de vida e remuneração salarial se sobressaíram e foram capazes de minar os esforços inclusivos para motivar a organização.

Palavras-chave: Motivação, Satisfação, Gestão, Equipas multiculturais

Abstract

As a result of intense globalization, the concepts and practices adopted by Human Resources, as well as team configurations, have changed and adapted to the current situation in which we find ourselves. Human capital has become central to the development of operational activities and organizational competitiveness. There have been noticeable changes in the motivation and satisfaction of multicultural teams. Thus, scholars are trying to identify the best management practices to boost the motivation and satisfaction of multicultural employees in order to bring about greater productivity, as well as healthy and co-participatory working environments.

In this sense, the aim of this research was to explore the concepts of the variants of satisfaction and motivation within organizations, specifically those made up of multicultural teams, with the aim of exploring the dynamics between culture and team management.

This is a qualitative, phenomenological approach, with exploratory application in a company in the online sales and retention sector. The use of participant observation with the aid of interviews is not intended to extrapolate the results obtained to any other reality. They only represent themselves, making this a non-probabilistic study.

As a result, it was concluded that efficient multicultural management alone is not capable of increasing productivity. When put into context, other external factors such as better working conditions, quality of life and salary compensation stood out and were able to undermine inclusive efforts to motivate the organization..

Keywords: Motivation, Satisfaction, Management, Multicultural teams.

Índice

1	Introdução.....	14
	Capítulo I – Revisão da Literatura.....	18
1.1	Motivação.....	19
1.1.1	Enquadramento teórico-conceptual.....	20
1.1.2	Teorias de motivação: uma panorâmica.....	25
1.1.2.1	Teoria de Conteúdos.....	28
1.1.2.2	Teoria dos Processos.....	33
1.1.3	Motivação intrínseca.....	38
1.1.4	Motivação extrínseca.....	39
1.1.5	Motivação e satisfação: aproximação e afastamentos.....	40
1.2	Gestão da cultura e da diversidade: cara ou coroa?.....	41
1.2.1	Conceito de cultura e a sua abrangência.....	43
1.2.2	O modelo Hofstede e o estudo transcultural.....	45
1.2.2.1	Índice de Potência.....	46
1.2.2.2	Coletivismo x Individualismo.....	48
1.2.2.3	Masculinidade x Feminilidade.....	50
1.2.2.4	Índice de prevenção de incertezas.....	51
1.2.2.5	Orientação de longo prazo vs. orientação de curto prazo.....	53
1.2.2.6	Indulgência vs. contenção.....	54
1.2.3	A cultura e a sua influência em equipas de trabalho.....	55
1.3	A influência da gestão da diversidade em equipas multiculturais.....	57
2	Parte prática: Estudo empírico.....	60
2.1	Pressupostos teórico-metodológicos.....	60
2.2	Hipóteses (questões e objetivos).....	64
2.3	Amostra e universo.....	65

2.3.1 Caracterização da amostra	66
2.4 Instrumento metodológico: observação participante (complementada com o uso da técnica da entrevista)	70
2.5 Discussões dos resultados	72
2.5.1 Satisfação dos colaboradores.....	72
2.5.2 Motivação intrínseca/ extrínseca dos colaboradores	77
2.5.3 Cultura e diversidade cultural.....	82
2.5.4 Gestão de equipas	86
2.5.5 Gestão de equipas e motivação intrínseca.....	89
2.5.6 A influência da gestão da diversidade na motivação/ satisfação das equipas	93
Conclusão.....	98
Referências bibliográficas	102
ANEXO 1: Análise de conteúdo (Tabelas)	110

Índice de gráficos

Gráfico 1 - População x Amostra.....	65
Gráfico 2 - Género	66
Gráfico 3 - Faixa Etária.....	67
Gráfico 4 - Habilitações Literárias.....	68
Gráfico 5 - Origem.....	69

Índice de figuras

Figura 1: Pirâmide de Maslow adaptada.....	29
Figura 2: Infográfica teoria da definição de objetos.....	36
Figura 3: Teoria da expectativa de VROOM	37

Índice de tabelas

Tabela 1: Diferenças entre Teorias da motivação	27
Tabela 2: Vantagens e desvantagens da entrevista	71

1 Introdução

Para que as organizações possuíssem as configurações atuais foram necessários anos de muito desenvolvimento e modificação, com início desde a Era Industrial. O êxito antes avaliado através de suas estruturas físicas, converte-se à capacidade em atrair clientes através de ideias inovadoras e de fácil adaptação. (Chiavenato, 2007)

Durante a globalização, as alterações percebidas ocorreram de maneira acelerada devido a resposta imprescindível e imediata da qual a situação exigia. Com o intuito de se manterem competitivas no mercado face seus concorrentes, a dinâmica organizacional necessitou, e ainda necessita, adaptar-se a nova dinâmica empresarial e de negócios. Contudo, tais alterações impactaram a percepção do capital humano e o devido valor que lhe fora suprimido por longos anos. (Chiavenato, 2007)

Este importante desenvolvimento na percepção da relevância e, por que não, influência, dos colaboradores para a construção de um ambiente de trabalho mais motivador, satisfatório e competitivo mercadologicamente, transformou as relações trabalhistas e a maneira como os negócios são executados. (Chiavenato, 2007)

Tímida é a quantidade de estudos que versam acerca da motivação e satisfação dos indivíduos desassociado a quaisquer fatores externos, bem como as circunstâncias que interferem nas suas variâncias, por se tratar de um tema deveras subjetivo, assim também o é na literatura, com conceitos e linhas de pensamento distintos.

Independente de sua subjetividade, parece haver certo entendimento entre os autores quando descrevem a motivação como sendo, conforme Vergara (2014) uma força interna que orienta e serve de incentivo na procura da realização dos objetivos intrínsecos do ser humano, portanto, uma força considerada singular de cada indivíduo. Deste modo, pessoas que realizam atividades e ações prazerosas e recompensadoras para si, tendem a demonstrar maior motivação comparadas a um cenário oposto onde a tarefa-atividade a ser realizada não agrega sentido, prazer ou valia, nem mesmo a recompensa alcançada

após sua conclusão, tornando-os desta forma, menos motivados para o alcance destes objetivos. (S. Robbins, 2005)

No que tange a satisfação, o viés da subjetividade também se faz bastante presente em sua conceituação, contudo, compreende-se que o indivíduo, na incessante procura por novos objetivos e desafios, não permanece satisfeito por muito tempo, portanto, afirma-se que este não consegue atingir a satisfação plena. (Maslow, 1954) Também é interpretada como um estado de espírito, que representa tanto o contentamento como o prazer. (Verhoeven, 1984)

Inseridas no contexto organizacional, as variáveis satisfação e motivação desempenham um papel de extrema relevância, a servir como indicadores sensíveis e aliados na gestão de equipas. Compreender as variáveis e o que as influenciam faz-se necessário nas configurações organizacionais atuais, a fim de assegurar eficiência e eficácia entre seus colaboradores, mas também auxiliar na retenção e atração de novos talentos. (Chiavenato, 2008) (Maslow, 1954)

Em contextos organizacionais multiculturais, a análise e consideração cuidadosa das variáveis motivação e satisfação tornam-se fulcrais devido a constante interação entre indivíduos provenientes de distintas realidades socioculturais. Assim como a linguagem, as culturas também apresentam distinções - únicas e singulares, com impactos significativos na tomada de decisões, cultura organizacional e resultados alcançados. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) Por conseguinte, torna-se fulcral uma gestão dos recursos humanos que, conforme destaca Chiavenato (2008), planeie, organize, oriente e direcione os talentos das organizações com diretrizes inclusivas e assertivas, com o propósito de extrair do património físico organizacional, produtividade e rendimentos positivos.

O objetivo geral desta dissertação consiste em analisar a motivação e satisfação em equipas multiculturais, observar a importância da motivação intrínseca dos colaboradores, explorar a motivação e satisfação em equipas diversas e como a cultura atua na satisfação e motivação de equipas multiculturais.

O despertar para o estudo desta temática foi motivado primeiramente pelo interesse da autora ao universo da multiculturalidade, assim como, a observação de escassos estudos do idioma português relativo a motivação e satisfação em equipas multiculturais. Outrossim, foram identificados inúmeros estudos relativo a equipas multiculturais, contudo, grande parte das análises revelam preterição da temática através do ponto de vista do gestor e como a mesma interfere os resultados organizacionais. Desse modo, o estudo tem como objetivo acrescentar novas perspetivas acerca das variantes satisfação e motivação, a partir do viés da cultura e equipas multiculturais, com o foco na ótica dos colaboradores.

O estudo foi dividido em duas partes, sendo a primeira voltada para a revisão da literatura e a segunda onde os resultados são discutidos. No primeiro momento foram abordados os principais conceitos e autores relevantes para o estudo proposto, relativos a motivação: conceituando a mesma sem quaisquer conexões à fatores externos, também analisando a motivação intrínseca e extrínseca. Por conseguinte, foram analisadas as aproximações e distanciamentos relativo a motivação e satisfação, para compreender os parâmetros de interferência entre as mesmas.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, também foram analisadas as interferências entre gestão da cultura e da diversidade, a fim de identificar se, ao gerir a cultura, também ocorre interferência na diversidade organizacional.

Além disso, foi abordado no primeiro capítulo o conceito da cultura assim como, as possíveis influências quando inserida nas equipas. Não obstante, uma detalhada análise acerca da Teoria de Hofstede foi realizada, em virtude da relevância e especificidade de seu estudo, com contributo indispensável acerca da interferência cultural nas interações humanas no ambiente de trabalho, visto a similaridade do tema escolhido na presente análise.

O segundo capítulo dedica-se a apresentar a metodologia utilizada, as definições dos objetivos específicos e geral, hipóteses, bem como apresentar os instrumentos metodológicos utilizados com o propósito de alcançar resultados pertinentes para futuras

discussões e análises, tendo como referencial as teorias abordadas no decorrer desse estudo.

Capítulo I – Revisão da Literatura

Em um cenário contemporâneo caracterizado pelo contínuo processo da globalização e a maior presença de colaboradores provenientes de regiões distintas é imperativo a definição clara de objetivos e metas a serem alcançadas, bem como a análise das variáveis que influenciam o desempenho, falhas e deficiências internas a serem corrigidas em busca de um ambiente organizacional inclusivo e de sucesso. (Stahl & Maznevski, 2021)

Uma gestão de pessoas bem-sucedida é capaz de identificar, mitigar ou reduzir ao máximo os impactos negativos de conflitos, em especial, àqueles provenientes das relações multiculturais, com o objetivo na melhoria da satisfação, motivação, felicidade, produtividade dos colaboradores, melhores condições de trabalho, relações entre os colaboradores saudáveis e produtivas, bem como o aumento da competitividade face seus concorrentes. Dada a sua importância, e para que isso seja possível, estudos e pesquisas de caráter estratégico e gerencial servem como alicerce valioso para os gestores compreenderem as causas dos conflitos, como prevenir os impactos negativos e auxiliar positivamente em variáveis cruciais como a satisfação, motivação, felicidade e produtividade dos colaboradores. (Chiavenato, 2007)

Neste sentido, os estudos desenvolvidos no decorrer do tempo servem de auxílio para as organizações e seus gestores acerca de um entendimento aprofundado das variáveis capazes de influenciar a cultura, clima e interações dentro da organização. Portanto, a revisão da literatura faz-se necessária para otimizar o conhecimento acerca das variantes satisfação e motivação, assim como cultura, equipas multiculturais e gestão de pessoas, assuntos dos quais o presente estudo pretende analisar.

1.1 Motivação

Adentrar na temática da motivação é algo intrigante e de extrema valia, não apenas no âmbito pessoal, como também profissional. Compreender o que nos motiva pode ser um grande impulsionador para a realização de tarefas cotidianas e no enfrentamento dos desafios que possam surgir. Os motivos que nos encaminham a questionamentos tais quais como o que leva um ser humano a sentir-se mais motivado do que outro ao realizar determinadas tarefas ou em situações específicas tais como: ler, estudar ou se exercitar se fazem presentes quando falamos sobre motivação. Situações externas podem interferir nos níveis motivacionais de um indivíduo? É possível aumentar ou diminuir nossa motivação e a de terceiros? Pode-se interferir na motivação de outra pessoa e impulsioná-la a obtê-la, mesmo que, de sua própria vontade, não a tenha?

De acordo com Reeve (2019), compreender tais situações e o que significa motivação é determinante para que possamos nos compreender, dominar nossos sentimentos e também nossas ações. O autor ainda ressalta que este conhecimento pode ser utilizado em terceiros, como empregados e clientes no âmbito profissional, orientação de alunos no âmbito educacional, e até mesmo os filhos e parentes, no âmbito pessoal.

A partir da motivação, impulsionadora de energia, que os indivíduos iniciam e direcionam seus esforços para o cumprimento de determinada atividade, fim ou objetivo. (Weinstein, 2014)

Na atualidade, existem diversos estudos acerca da motivação e suas teorias, contudo, por se tratar de um sentimento intrínseco a cada indivíduo, também o é subjetivo. Devido a tamanha subjetividade deste tema e as diversas interpretações de sua teoria e conceituação, não se tem, até o presente momento em que este trabalho é realizado, um conceito consensual definitivo e bem definido sobre o que é motivação e suas diversificadas possibilidades de aplicação prática no cotidiano do indivíduo.

Dito isto, se tem como propósito neste módulo do trabalho, clarificar os questionamentos levantados acima e trazer à luz da discussão as principais teorias acerca

desta variante, bem como sua importância para o autoconhecimento e convivência entre os seres nos âmbitos organizacionais que este se inclui.

1.1.1 Enquadramento teórico-conceitual

Compreender o fator motivação é fulcral, não somente pela sua interferência em nosso cotidiano, outrossim, para que se possa obter ferramentas e ações de intervenção condicionadas a fatores externos. Depreender acerca dos conceitos da motivação é estar consciente de forma ativa não só sobre si, através do autoconhecimento, como também ser capaz de estimulá-la e aguçá-la em terceiros. (Reeve, 2019)

A palavra motivação, segundo o dicionário (Priberam, 2021) significa o “ato ou efeito de motivar ou de se motivar, de estimular ou se estimular (...) um (...) conjunto que leva uma pessoa ou grupo de pessoas a agirem de determinada maneira”, bem como sentir-se entusiasmado ou possuir interesse por algo.

Na mesma linha de pensamento, Vergara (2014) conceitua motivação como uma energia ou força, a nos direcionar para a concretização e realização de algum objetivo, necessidade ou situação almejada, sendo formulada e gerada intrinsecamente, ou seja, pessoal para cada indivíduo.

É importante, contudo, identificar e destacar o surgimento dos motivos aos quais levam um indivíduo a realizar determinadas ações em detrimento de outras. A compreensão desta dinâmica comportamental, embora ousada e de difícil consenso, faz-se fulcral para a percepção do comportamento humano e suas nuances em todos os âmbitos ao qual ele participa e faz parte. Para Kotler & Keller (2013) o surgimento dos motivos dar-se-á quando os indivíduos transformam suas necessidades em ações, levando-os, portanto, a perseguirem e se dedicarem a uma intenção interna almejada. Conforme o autor, “(...) a motivação possui tanto um direcionamento — selecionamos um objetivo em detrimento de outro — quanto uma intensidade — perseguimos um objetivo com mais

ou menos vigor.”

A teoria da motivação acima abordada é corroborada através dos contributos de Ryan & Deci (2000a), a indicarem que a motivação pode ser verificada nos indivíduos através do ato de movimento/ ação com o intuito de realização de algum objetivo. Quando não se pode verificar a disposição na busca dos objetivos, caracteriza-se assim o indivíduo como desmotivado.

Esta busca incessante de metas, particulares e individuais em cada ser, representa a interação dos indivíduos com as situações presentes em suas existências, e também pode ser conceituada como motivação, sendo o indivíduo motivado quando executa/ vivencia determinadas situações de maneira prazerosa, ou desmotivado, quando as situações enfrentadas não representam interesse para o mesmo. Isto pode ser observado através da exemplificação do hábito da leitura, onde o alcance e velocidade de um indivíduo no consumo de determinados livros de seu interesse são realizados de maneira rápida, contudo apresentam dificuldades na leitura de outros estilos de literatura, por não representarem, para os mesmos, leituras prazerosas. Portanto, é correto afirmar que os níveis de motivação para atingir metas ou em determinadas situações podem ser díspares se comparadas em diferentes indivíduos, ou até mesmo numa mesma pessoa. (S. Robbins, 2005)

Nesta perspetiva, embora os autores até o presente momento abordados, apresentem divergências quanto a conceituação acerca da motivação, observa-se nítida concordância em um ponto específico de sua definição: a motivação analisada pelo prisma de algo intrínseco do indivíduo. Deste modo, quando abordamos características acerca de um ser vivo, compreendemos também este ser dotado de necessidades a serem supridas, em diferentes níveis, sejam psíquicas como físicas. Tais necessidades podem ser observadas através de duas esferas: básicas ou fisiológicas e as psicológicas. Entende-se por necessidades básicas, ou fisiológicas, àquelas que possuem surgimento de maneira igualitária em todos os indivíduos, tais como: sede, fome, frio, calor, entre outras. Contudo, as necessidades psicológicas atuam de maneiras individuais e distintas em cada

ser, como o reconhecimento, estima e senso de pertencimento. (Maslow, 1954)

Ao abordar esta linha de pensamentos, alguns autores navegam mais fundo na definição da motivação, ao traçarem um paralelo entre esta variável e as necessidades do ser humano.

De acordo com Maslow (1954), um indivíduo que, em sua realidade, apresente necessidades latentes tanto básicas quanto psicológicas, demonstra maior pretensão e motivação em sanar suas necessidades básicas num primeiro momento em detrimento de suas necessidades psicológicas. Portanto, indivíduos que experienciam situações de perdas extremas na vida, terão como motivação prioritária a resolução das necessidades fisiológicas em detrimento de outras, a exemplo as necessidades psicológicas.

Tal observância é importante, para que possamos compreender que a motivação não apenas depende de vontades internas, denominada motivação intrínseca, ou do poder de influência de terceiros e situações externas, motivação extrínseca, mas é também definida ou alterada de acordo como o atual estado de necessidades que o indivíduo se encontra.

Os autores Ryan & Deci (2000a), sustentam esse pensamento ao afirmar que indivíduos percebem de formas diferentes a motivação quanto a sua quantidade, espécie e foco almejado. Portanto, enquanto para alguns as necessidades fisiológicas sejam o foco atual de motivação em suas vidas, estes passarão a persistir na sua conquista, diferentes daqueles que já as tem supridas e possuem como foco diferentes tipos de motivação. A própria realização das ações pode estar intercalada a diferentes motivos para realizá-las, como exemplo evidenciado pelos mesmo autores: “(...) um estudante pode estar altamente motivado a fazer um dever de casa por curiosidade e interesse ou, alternativamente, porque deseja ou procure a aprovação de um professor ou pais.”

Implica, portanto, afirmar que um indivíduo ao realizar determinadas ações, o podem fazê-la seja por motivações internas, que agreguem prazer e satisfação genuína, como por motivação externa, na busca por algum prémio, vantagem ou recompensa.

(Reeve, 2019)

Neste sentido, será abordado especificamente, em tópicos futuros deste estudo, a motivação intrínseca e extrínseca do indivíduo, assim como sua correlação com o ambiente laboral, não havendo, portanto, neste presente momento, a exposição e desenvolvimento de tais aplicações da motivação.

No que se refere a satisfação, em termos etimológicos, os primeiros relatos do surgimento e utilização da palavra remontam o século XIII no idioma inglês, oriundo do latim *satis* (bastante) *faction* (*facere* – fazer). Representa o ato ou efeito de satisfazer, bem como prazer e contentamento (Priberam, 2021). Comumente atrelada a outras variáveis, como bem-estar, motivação ou satisfação de vida, sua conceituação “pura”, excluída de quaisquer outras variáveis, dispõe de escassos documentos ou estudos fidedignos.

Ainda que, segundo Aigbavboa & Thwala (2013) alguns estudiosos tenham se debruçado nas pesquisas acerca da satisfação durante a década de 1920, houve um tímido avanço na sua conceituação. Isto se deve ao facto de a satisfação apresentar-se como um estado subjetivo e pessoal, e embora seja o cerne de diversos estudos durante os anos, sua abordagem é comumente vinculada a outras variáveis e abordagens de pesquisa, podendo ser analisada no âmbito pessoal, do marketing, laboral, através da perspectiva dos colaboradores, bem como na correlação entre os clientes e as organizações.

Conforme Maslow (1954), os indivíduos, em via de regra, não conseguem atingir o estado de satisfação plena. Com isto, implica afirmar que raramente os mesmos estão satisfeitos com suas conquistas e objetivos alcançados, necessitando substituí-los, quando suprida determinada satisfação, por outra, pois, por serem seres vivos dotados de determinada carência, apresentam características incessantes ao longo de suas vidas na busca constante por algo ainda não alcançado.

Através da perspectiva de Veenhoven (1996) “A satisfação é um estado de

espírito. É uma avaliação avaliativa de algo. O termo se refere tanto ao "contentamento" quanto ao "prazer". Como tal, abrange tanto as avaliações cognitivas quanto as afetivas.”

O contentamento e prazer surgem através do sentimento de felicidade e satisfação quando as necessidades básicas e humanas são atingidas. (Saif, 2014)

Outrossim, Seligman (2004) acrescenta a essa perspectiva de a satisfação estar atrelada ao prazer, com emoções que remetem ao passado do indivíduo. Para o autor, as emoções positivas estão interligadas em três tempos: passado, presente e futuro. Enquanto o passado abriga as emoções de satisfação, realização e orgulho, as do presente refletem ao prazer, entusiasmo e alegria e ao futuro reservam-se as emoções de fé e esperança. Salienta-se, ainda, que não representam ligação entre si, “é possível estar satisfeito em relação ao passado, por exemplo, mas descontente com o presente e pessimista com o futuro”.

Em conformidade com a ideia de subjetividade da satisfação, o autor aplica uma pesquisa de campo entre indivíduos de diferentes culturas e classes sociais. O resultado da pesquisa levou-o a concluir que a percepção de satisfação se altera entre os indivíduos de acordo com suas experiências vividas no passado, por conseguinte, é possível reafirmar a delicada condição em se conceituar tal variável, face sua complexidade e variações.

Despertou-se interesse para a escrita do presente estudo, com a abordagem de variáveis bastante conhecidas no cenário académico, através de uma perspectiva não ordinária, ou seja, aplicando-as num contexto laboral multicultural. Ora por estarmos inseridos em um contexto globalizado, que exigem diferentes abordagens no trato à cultural organizacional e seus colaboradores dotados de crenças, culturas e modos de pensar distintos, tal como a escassez de estudos através deste prisma. Portanto, acredita-se ser uma mais-valia e relevância, a abordagem da temática em virtude dos moldes empresariais atuais.

Em suma, através do construto deste referencial teórico, a escolha das definições de motivação e satisfação abordadas neste tópico, apresentam ser mais relevantes para a proposta deste estudo e, por conseguinte, o alcance dos objetivos almejados.

1.1.2 Teorias de motivação: uma panorâmica

O modelo organizacional ao qual vivenciamos na atualidade, bem como a maneira a qual o capital humano é percebido pelas organizações, sofreu diversas alterações ao longo dos anos. De acordo com Chiavenato (2008), pode-se dividir o âmbito profissional em três eras: Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e Era da Informação. A primeira era: industrialização clássica, deu-se início em meados do século XX com organizações departamentalizadas, onde o poder manteve-se centralizado no topo da pirâmide, enquanto a hierarquia organizacional fazia-se presente e notória. Por não haver muitas mudanças no ambiente externo, as organizações deste período possuíam um clima organizacional fechado e bastante centrado em seus problemas internos. Salienta-se que não havia um pré-requisito ou necessidade em haver no capital humano, intelecto específico, visto que as atividades laborais eram repetitivas, isto tudo para se alcançar maior produção a custos reduzidos.

Com o passar dos anos, modificações culturais, históricas e sociais impulsionaram a alteração organizacional ao que o autor identifica como Industrialização Neoclássica. Iniciou-se logo após o término da Segunda Guerra Mundial, entre 1950 e 1990. As negociações neste período passam de regionais para internacionais, dando início a uma maior preocupação organizacional quanto aos seus competidores e ao ambiente externo, que se torna mais competitivo e acelerado. Com isso, o antigo modelo centralizado e hierárquico torna-se obsoleto e vagaroso, não compatível com as necessidades e características mercadológicas exteriores exigidas. Em simultâneo, o conhecimento torna-se um trunfo poderoso face aos concorrentes, ao que estabelece o

início da percepção da importância do capital humano e seu intelecto no desenvolvimento de suas atividades e conseqüente crescimento organizacional. (Chiavenato, 2008)

A Era da Informação deu-se início nos anos 1990 e permanece vigente nos tempos atuais, inserida em um mundo de extrema globalização e mudanças rápidas e aceleradas, através do contributo das trocas de informações e tecnologias fornecidas pelo acesso a televisões, computadores, telemóveis e redes de internet. Conectamo-nos a informações em tempo real, o que permite que vivamos, no que o autor chama de “aldeia global”. Barreiras geográficas foram ultrapassadas, o que permitiu aumento significativo de equipas multiculturais. “Na Era da Informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário.” (Chiavenato, 2008)

Compreende-se que existem outros autores e novas e mais atualizadas eras, contudo, nessa pesquisa o estudo das eras se limitará a expor apenas as três Eras indicadas acima, visto que o intuito principal é o de demonstrar o desenvolvimento e avanço da realidade do colaborador nas organizações.

Dito isso, no que se refere ao capital humano, uma das mudanças mais significativas ao longo das eras, deu-se através da preocupação da satisfação e motivação no âmbito profissional dos indivíduos. Sob esta ótica, nota-se que as pessoas percorrem grande parte de suas trajetórias inseridas em contextos que não o familiar, seja na infância, em ambientes educacionais, passando para o âmbito laboral na fase adulta. Durante todas as experiências vividas, o ser humano convive com figuras que representam autoridade, tais quais, diretores, professores ou chefes. Diversos estudos se debruçam no esforço em identificar as razões/ações que instigam e provocam a motivação em indivíduos, assim como as maneiras de motivá-los a partir de terceiros, a fim de que tornem suas obrigações mais prazerosas e conseguinte, obtenham maior rendimento. No contexto organizacional, é comum identificar em um empregado com baixos rendimentos no seu posto de trabalho, a falta de motivação como a principal causa para tal consequência.

Segundo Rego, Cunha, Cardoso, & Neves (2014), é fulcral, para lograr-se êxito organizacional, não apenas possuir colaboradores motivados, outrossim, haver indivíduos motiváveis, tendo em vista obter, através da aplicação das ações motivacionais internas, resultados positivos.

Assim sendo, é imprescindível compreender as nuances da motivação e suas teorias, com o propósito de aplicá-las nos âmbitos e situações coerentes de forma assertiva, a fim de que possam trazer maior sinergia entre empregados e organização.

As teorias motivacionais podem ser divididas em dois aspetos, teorias de conteúdo e de processo. Por teoria de conteúdo, determina-se os fatores que motivam o alcance de determinado objetivo, abordam as necessidades e objetivos pessoais, a versar sobre os incentivos impulsionadores capazes de gerar um comportamento positivo para o alcance das metas/objetivos estabelecidos. No que se refere a teoria dos processos, procura-se compreender as origens da ativação do comportamento, bem como a maneira à qual a motivação é mantida e orientada. (Maslow, 1954)

Tabela 1: Diferenças entre Teorias da motivação

TEORIAS	
Conteúdo	Processos
O que motiva	Como a motivação é ativada
Visa abordar as necessidades e objetivos individuais para o alcance das metas	Visa abordar o processo da motivação e como ela ocorre

Fonte: Elaborado pelo autor

Alguns dos principais autores das teorias da motivação são:

TEORIAS DE CONTEÚDOS

- Teoria dos impulsos e necessidades – Abraham Maslow
- Teoria dos dois fatores ou bifatorial - Frederick Herzberg
- Teoria das necessidades adquiridas - David McClelland
- Teoria X e Y - Douglas McGregor

TEORIAS DE PROCESSOS

- Teoria da equidade – Stacy Adams
- Teoria da fixação dos objectivos - Edwin Locke e Gary Latham
- Teoria das características da função - J. Richard Hackman e Greg Oldham
- Teoria da avaliação cognitiva – Deci e Ryan
- Teoria das expectativas – Victor Vroom

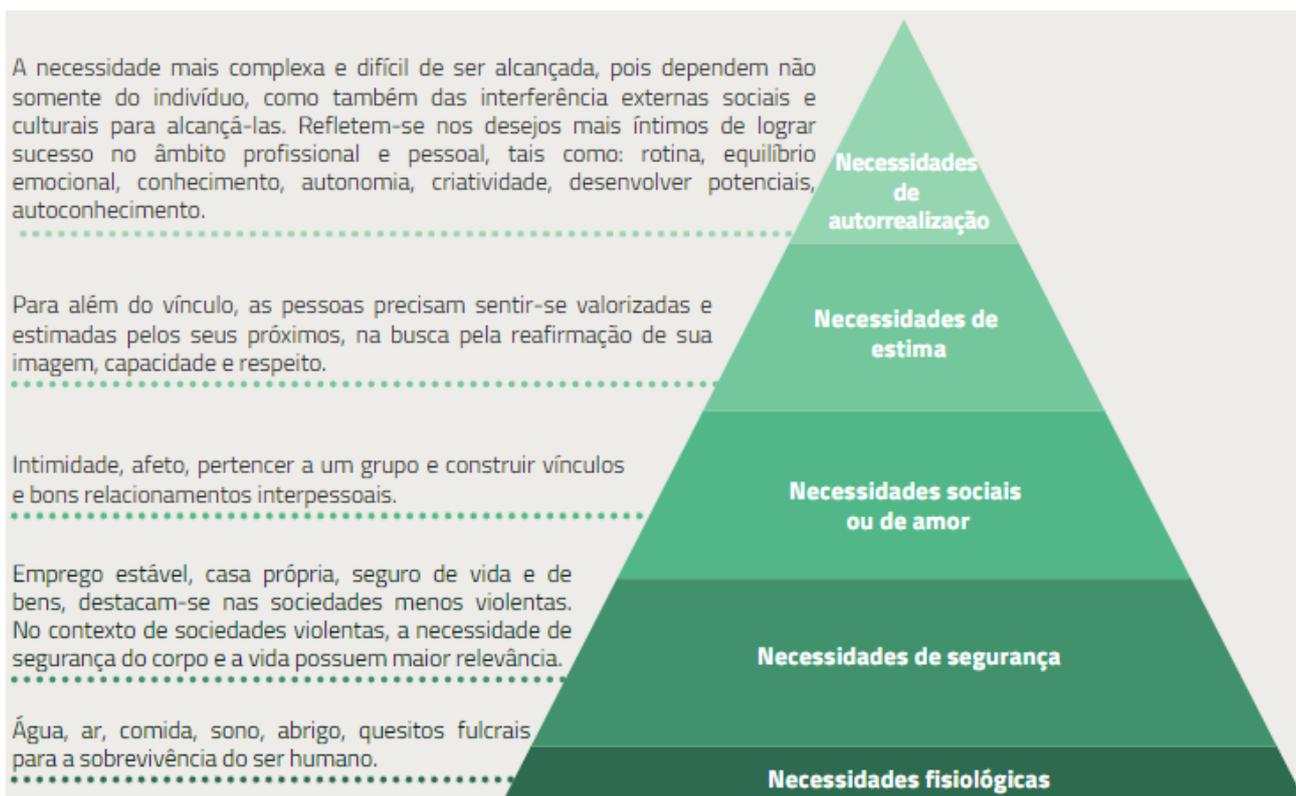
Serão abordadas, neste tópico, as seguintes teorias motivacionais de conteúdo e processo: Teoria dos impulsos e necessidades de Maslow; Teoria dos fatores de Herzberg; Teoria dos motivos de McClelland; Teoria da equidade de Adams; Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham e a Teoria das expectativas de Vroom. Justificam, pois, devido a sua importância e contributo para o meio académico e corporativo, bem como os diversos estudos que surgiram baseados nestas teorias.

1.1.2.1 Teoria de Conteúdos

A teoria de conteúdos abordada com maior abrangência no meio académico é a Teoria das necessidades de Abraham Maslow. De acordo com Rego et al. (2014), Maslow não só se dedicou a caracterizar e conceituar a motivação, outrossim trouxe à luz de seu estudo maior compreensão sobre a natureza humana. Esta teoria foi criada pelo autor, em

uma tentativa de compreender os motivos que desencadeavam psicoses ou doenças psicológicas como neuroses, quando o indivíduo carece de satisfação. Segundo o mesmo autor, Maslow determina que as necessidades humanas, uma vez atingidas, desencadeariam o alcance da satisfação. Com isto, foram divididas em cinco, as principais necessidades humanas a serem preenchidas na teoria de Maslow, a iniciar pelas necessidades fisiológicas, seguido pelo segundo nível de segurança, posteriormente as sociais ou de amor, e por fim, a estima e autorrealização.

Figura 1: Pirâmide de Maslow adaptada



Fonte: De autoria própria

Importa salientar nesta teoria, conforme Rego et al. (2014), um indivíduo só conseguirá prosseguir para os próximos níveis da pirâmide de Maslow, caso possua as

necessidades da base supridas, visto que um indivíduo com a necessidade fisiológica da fome, não terá, como prioridade, atingir a necessidade da estima, por exemplo. Uma vez que as necessidades básicas são satisfeitas, deixa-se de motivar-se por essas necessidades e, por consequência, progride aos próximos níveis de necessidades a serem atingidas e satisfeitas.

Porém, embora a dimensão e relevância da Teoria de Maslow, existem algumas lacunas de certa importância a serem referidas. De acordo com Rego et al. (2014) uma destas lacunas, dar-se-á pelo facto da subjetividade do querer, ou seja, nem todos os indivíduos possuem a mesma perceção do que é importante para si e suas vidas. Enquanto para uns a necessidade social representa maior relevância, para outros, esta pode não ser a prioridade, portanto, com isto implica-se que os níveis de satisfação das necessidades variam de acordo com o ser.

Outra lacuna importante, que segue a mesma linha de raciocínio da anterior, advém dos colaboradores ocupantes de elevados cargos nas organizações. Pela lógica da teoria, só estarão a ocupar cargos elevados, indivíduos que possuam as necessidades da base satisfeitas que justifiquem evolução, porém, mesmo em um cenário favorável e de estima, alguns indivíduos optam por abandonar suas posições de trabalho, com o intuito de se dedicarem a organizações filantrópicas, *ONG's* e/ ou trabalhos voluntários.

A seguir, será abordado a teoria das necessidades adquiridas de McClelland. O autor dedicou-se a investigar diferentes campos de estudo da área da psicologia, tais quais a educação, bem como a prática clínica. Muitos de seus estudos eram únicos e inovadores, pelo que pôde render ao autor determinada importância no meio académico. Não obstante, uma de suas investigações de extremo prestígio trata-se da Teoria das Necessidades Adquiridas, centrando-se nas necessidades de sucesso ou realização, filiação e poder. (Boyatzis, 2016)

O diferencial entre a teoria de McClelland e a de Maslow, dar-se-á pelo fato de que McClelland não categorizou as hierarquias das necessidades em seu estudo, para evitar que a lacuna observada na teoria de Maslow se repetisse.

Muito presente em indivíduos com características de líderes, a realização ou sucesso representa o interesse de um indivíduo na busca pelo sucesso, capaz de assumir riscos e responsabilidades mais desafiadoras, capazes de serem ultrapassadas, almejando evolução constante. (Koestner & McClelland, 2009) Um grande interesse de pessoas com altos índices de necessidade de sucesso, dar-se-á na procura de melhorias, obtidas, conforme Rego et al. (2014), através de um feedback apropriado, capaz de orientar de maneira efetiva o indivíduo na direção do objetivo em questão. Ou seja, são pessoas recetivas aos feedbacks que lhe são atribuídos.

Por outro lado, quando o sucesso e a realização não são reais necessidades do indivíduo, tornar-se-á uma situação delicada, tendo em vista facultar o impacto negativo da eficácia da liderança e sua gestão.

A necessidade de afiliação pode ser observada pelo viés da sociabilidade, onde pessoas buscam a constituição de relações interpessoais na busca pelo estabelecimento de trocas significativas entre todos. De acordo com Rego et al. (2014) “As pessoas que vincadamente se afiliam tendem a agir amigável e cooperativamente, embora possam atuar irada e defensivamente sob condições de ameaças”.

Quando bem-intencionados, os indivíduos conseguem agregar harmonia, cooperação, vínculos de amizade e obter sinergia positiva entre si. Inserido na posição de liderança, gestores que almejam o preenchimento da necessidade de afiliação esbarram em obstáculos significativos, visto que essas necessidades podem influenciar negativamente seu rendimento. Gestores com esse perfil poderão ter dificuldades em delegar tarefas ou prover feedback negativos aos seus liderados, com a tendência em deixar a afiliação influenciar suas tomadas de decisões mais restritivas. (Rego et al., 2014)

Relativo ao poder, esta necessidade está atrelada às pessoas que se motivam na busca por funções de liderança por possuírem afinidade ao poder de influenciar terceiros. São orientadas na obtenção de resultados diretos, emocionais e comportamentais dos colaboradores. (Rego et al., 2014)

Outra caracterização da necessidade do poder atribuída por S. Robbins (2005), dar-se-á como a “necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente (...) buscam influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.”

A terceira e última teoria da motivação de conteúdos abordada neste trabalho é a teoria dos fatores de Herzberg. Este estudo está correlacionado com a relação entre os indivíduos e seus trabalhos, caracterizado pelo autor como uma relação básica e simples, com o intuito de identificar o que as pessoas almejam da sua relação com o trabalho, assim como que tipo de situações os fariam sentir-se bem ou mal neste ambiente. (S. Robbins, 2005)

Similar à teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos fatores de Frederick Herzberg, contudo, indica a necessidade de satisfação fisiológica, por ele denominado em necessidades higiénicas e as motivadoras.

A primeira, de natureza extrínseca a função propriamente dita no trabalho, correlaciona-se a condições de trabalho, supervisão, remuneração, cultura e política organizacional. A intrínseca, representa o crescimento e realização na organização, e concebem o sentimento de satisfação e felicidade, enquanto os fatores extrínsecos correlacionam-se à insatisfação no trabalho. (S. Robbins, 2005)

Conforme o mesmo autor acima citado, “os respondentes que se sentiam bem no trabalho tendiam a atribuir estes fatores a si mesmos. Por outro lado, os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos — como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho”.

Contudo, implica afirmar que os motivos causadores da satisfação no trabalho, não se relacionam com os motivos causadores da insatisfação. Com isto Herzberg quer afirmar que os motivos/fatores não são inversamente proporcionais, o” (...) oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acredita. A eliminação das

características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.” (S. Robbins, 2005)

De acordo com Rego et al. (2014) uma das inovações deste estudo deu-se através da afirmação da importância em separar-se os conceitos, até então bastante coligados entre si, de motivação e satisfação. Chegou-se a esta conclusão, após estudo realizado por Herzberg com 203 indivíduos, sendo possível identificar que as necessidades higiénicas eram capazes de prevenir atitudes ou reações negativas, porém, o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento não propiciavam atitudes positivas, enquanto os fatores motivacionais criam as atitudes positivas, sem, contudo, serem suficientes para prevenir que as atitudes negativas existam ou ocorram.

Em suma, os fatores higiénicos quando implementados separadamente dos fatores motivacionais não são capazes de produzir motivação, já os fatores motivacionais são capazes de gerar motivação, porém, não previnem que a desmotivação ocorra. Portanto, para que a motivação seja gerada, é necessário haver a implementação de ambos os fatores, tanto motivacionais quanto higiénicos.

1.1.2.2 Teoria dos Processos

Quando consultado o termo Equidade no dicionário (Priberam, 2021), obtêm-se a seguinte definição: igualdade, retidão na maneira de agir = imparcialidade, justiça reta e natural. Assim como o conceito puro da palavra equidade, a teoria da equidade de Adams segue a mesma linha de pensamento e conclusão.

Indivíduos na mesma organização tendem a realizar comparações referentes ao seu trabalho com o de seus companheiros de equipa, comparam-se os “ganhos” e as “perdas”, ou, como o Adams denomina, as entradas e saídas. Por entradas, reconhece-se como o esforço, dedicação, competências, experiências, enquanto as saídas refletem os ganhos adquiridos através do investimento das entradas pelo indivíduo, como salário, recompensas, promoções e reconhecimento. (S. Robbins, 2005)

Tais avaliações ocorrem de maneira intrínseca, subjetiva e individual, não sendo, deste modo, um dado concreto ou objetivo. A equidade pode ser dividida por duas categorias: a interna e externa. A interna, consiste na comparação entre outros colaboradores que exerçam as mesmas funções; a comparação externa dar-se-á através da comparação com indivíduos de outras organizações, mas que, de mesmo modo, exerçam as mesmas funções.

Na teoria da equidade, os indivíduos “comparam os seus contributos para a organização com aquilo que dela recebem. Quem investe mais, ganha mais. Os funcionários recorrem a termos de equidade ou comparação”. (Rego et al., 2014)

Em vista disto, se entre as entradas e saídas, é percebido justiça e conformidade, considera-se, que o estado de equidade foi atingido e há um cenário positivo. Contudo, caso seja percebido um cenário oposto de injustiça e desconformidade, ocasionará uma tensão da equidade. Ao perceber um cenário negativo, os colaboradores tendem a agir com menor interesse e dedicação relativo às suas funções, produzir produtos com menor qualidade ou escala, bem como, iniciam a busca por melhores oportunidades e deixam as empresas pertencentes devido a falta de reconhecimento e sentimento de injustiça. (S. Robbins, 2005)

A teoria da equidade de Adams mostra-se pois ser fulcral, haja visto conseguir demonstrar a relação entre a motivação do esforço e dedicação serem proporcionais com a percepção de recompensa de tais esforços.

Edwin Locke e Gary Latham desenvolveram a teoria da definição de objetivos para trazer a luz do conhecimento os impactos de se possuir objetivos definidos a fim de se alcançar as metas estabelecidas. (Locke & Latham, 1991)

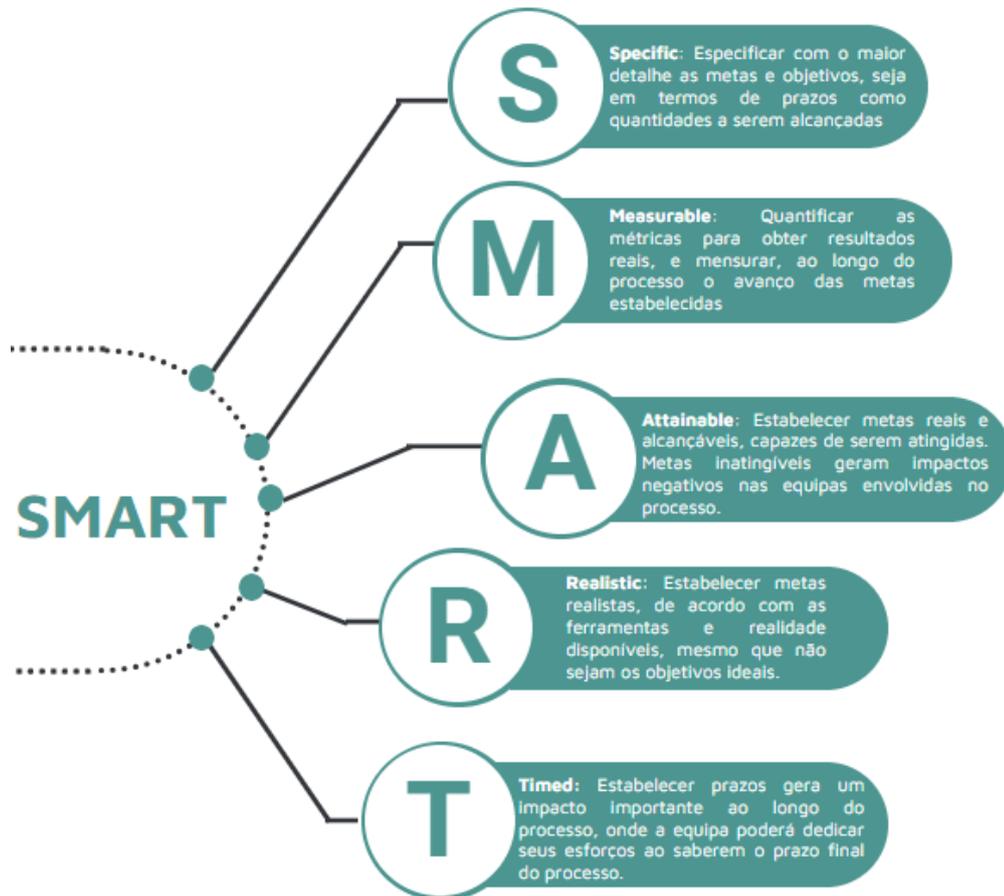
Nesta teoria, o autor acredita que quando essas características se encontram delimitadas previamente, os funcionários comprometem-se de maneira mais intensa a fim de atingir as metas estabelecidas pela organização, sendo capazes de acionar todos os recursos disponíveis na busca do êxito, tais como direção, atenção, persistência e esforço.

Contudo, a teoria da definição dos objetivos explicita a importância da participação conjunta entre líderes e liderados na definição das metas, assim como o feedback realizado para com o colaborador durante este processo, com o propósito de analisar o progresso e evitar erros e as metas cumpridas. (Locke & Latham, 1991)

Possuir objetivos claros acarreta em altos índices de motivação, capazes de influenciar na tomada de ação em busca do cumprimento das metas. O questionamento de partida desta teoria dar-se-á na procura em “(...) identificar o tipo de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados”, tal qual àqueles que geram maior dedicação, esforço e persistência nos indivíduos. (Rego et al., 2014)

Através da pesquisa, dos inúmeros objetivos analisados, chegou-se a conclusão de que alguns objetivos possuem maior eficácia para o alcance da motivação, o que os autores Rego et al. (2014) definem como SMART:

Figura 2: Infográfica teoria da definição de objetos



Fonte: De autoria própria

Embora a teoria identifique a importância da definição clara de objetivos, importa destacar a relevância da aceitação por parte dos indivíduos, haja visto que, sem a mesma, não haverá comprometimento e o acionamento de mecanismos importantes para se lograr sucesso, a exemplo do esforço e da persistência.

Por fim, a última teoria motivacional analisada será a Teoria das expectativas de Vroom. Criada por Victor H. Vroom em 1964 e a posterior desenvolvida por Porter e Lawler em 1968. A teoria justifica que trabalhadores obtêm maior motivação ao identificarem que um índice elevado de esforço afetará de maneira positiva seu desempenho, sendo, portanto, recompensador o empenho despendido na realização das

ações, “o comportamento escolhido, é em regra, aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa” (Rego et al., 2014)

Três são os fatores analisados nesta teoria: valência, instrumentalização e expectativa. Por valência, entende-se como a maneira com a qual o indivíduo percebe o valor de sua recompensa, em suma, se a recompensa representa valor positivo. O valor atribuído a uma recompensa pode divergir de um indivíduo para o outro, por ser uma percepção pessoal e única.

A instrumentalização “é o grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado” (Rego et al., 2014). É através do alcance de um objetivo que o indivíduo conseguirá obter outros benefícios, como por exemplo, uma bonificação monetária a partir da eficácia de um projeto, que permitirá uma viagem desejada. Portanto, neste contexto, o indivíduo é capaz de motivar-se na realização dos objetivos primários para assim, também alcançar os secundários. E finalmente por expectativa, entende-se como a correlação entre o esforço despendido para a realização de uma ação e a crença de um resultado positivo deste desempenho. (Rego et al., 2014)

Figura 3: Teoria da expectativa de VROOM



Fonte: De autoria própria

Kassiane Franceschi Gulbino

1.1.3 Motivação intrínseca

Não sendo um fenómeno unitário, a motivação pode se manifestar de diferentes intensidades, muito ou pouco motivado, e diferentes maneiras, seja intrínseca ou intrinsecamente. O autor Reeve (2019) corrobora esta descrição, ao caracterizar a motivação intrínseca como a energia e finalidade aplicadas na execução de uma atividade, energia esta que pode ser percebida em diferentes níveis entre os indivíduos.

Contudo, ao analisar a energia aplicada para realização das tarefas, verifica-se que a mesma, é comumente acompanhada de um direcionamento no alcance de objetivos individuais, ou seja, quando o indivíduo age a fim de alcançar um interesse durável com o objetivo de realizar um marco pessoal, pelo prazer ou divertimento que esta ação provoca, sem, contudo, estar em busca de validações e razões externas como suborno, pressões, recompensas ou prémios. (R. Ryan & Deci, 2000c)

De acordo com Reeve (2019), a motivação interna caracteriza-se como a busca do indivíduo pelo crescimento, alcançada através do despertar de maneira espontânea de objetivos, necessidades psicológicas e desejos. Para o autor, importa salientar que, diferente da motivação externa, a interna dar-se-á pelo facto de que o indivíduo, ao agir e direcionar suas intenções na realização de uma atividade, o faz pelo bem-estar e contentamento da qual a mesma proporciona, independente de incentivos externos. Nesta mesma linha de raciocínio, os autores Ryan & Deci (2000a) afirmam que esta motivação ocasiona o desenvolvimento cognitivo, físico e social dos indivíduos uma vez que são realizadas a partir de interesses intrínsecos.

Para além, enfatiza-se que a motivação intrínseca é capaz de exercer nos indivíduos a determinação e motivação inata necessária para o cumprimento de metas e objetivos, isto é, mesmo com a inexistência de motivos e fatores externos, o indivíduo possui as necessidades psicológicas em si, capazes de desencadear de maneira espontânea, o sentimento de satisfação ao realizar atividades e tarefas. (Reeve, 2019)

Estes comportamentos espontâneos, embora agreguem benefícios adaptativos ao organismo, parecem não serem feitos por qualquer razão instrumental, mas sim pelas experiências positivas associadas ao exercício e à ampliação de suas capacidades.

1.1.4 Motivação extrínseca

Pode-se distinguir entre motivação intrínseca e extrínseca os motivos pelos quais as mesmas ocorrem. Enquanto a motivação intrínseca está relacionada a realização de uma ação com interesse interno, tornando-a agradável e prazerosa, a motivação extrínseca relaciona-se com alguma recompensa exterior. Ryan & Deci (2000a) Tais diferenciações, correspondem a situação hipotética da qual um indivíduo trabalha e estuda por prazer ao crescimento e conhecimento, versus, o indivíduo que pratica as mesmas atividades, tendo em vista as recompensas externas como: passar em um teste ou ser promovido.

Ainda ao abordar as diferenças entre motivação interna e externa, os autores Ryan & Deci (2000a) determinam que a motivação interna é identificada como sendo uma mais valia ao indivíduo, contudo, enfatizam através de extensa pesquisa “(...) que a qualidade da experiência e do desempenho pode ser muito diferente quando se está se comportando por razões intrínsecas versus extrínsecas.”

Ao caracterizar a motivação externa ou extrínseca pura, sem correlações à motivação interna, Reeve (2019) descreve-a como as interferências do ambiente externo no indivíduo, quanto a direção das ações e comportamentos adotados. Isto porque nem todos os indivíduos conseguem se manter motivados através de estímulos internos, sendo, portanto, o ambiente externo, grande intercessor na maneira com a qual a motivação manifesta-se no indivíduo.

Implica afirmar que esta interferência pode modificar de modo direto a maneira com a qual as pessoas movem-se e estimulam-se, e a apresentarem tendências em

priorizarem eventos externos que ocasionem experiências e sentimentos agradáveis, em detrimento dos desagradáveis. O alcance dos objetivos traçados pode ser analisado através da quantidade de energia, força e disposição despendidas pelo indivíduo e o seu grau de comprometimento pela causa.

1.1.5 Motivação e satisfação: aproximação e afastamentos

Tal como abordado anteriormente, a motivação e satisfação são cruciais para manter os indivíduos engajados em suas atividades profissionais. (R. Ryan & Deci, 2000b) (Saif, 2014). Secundando Pérez-Ramos (1990) a satisfação e motivação acabam por influenciar uma a outra, porém, não as determinam. Portanto, nesta etapa, será abordado a interligação entre motivação e satisfação nos indivíduos, com o intuito de identificar e apresentar como certas características podem influenciar positiva ou negativamente a percepção dos colaboradores face seu trabalho.

A partir da formalização da contratação de um funcionário, ocorre também uma parceria entre ambas as partes, empregado e empregador, onde a mesma necessita ser benéfica, motivadora e satisfatória para ambos. (Tamayo Tatiane Paschoal, 2003)

Alguns fatores destacam-se dentro da valência da satisfação e motivação dos indivíduos no trabalho, capazes de impulsionar ou desmotivá-los. Por aproximações, consideram-se todos os fatores capazes de promover a motivação e satisfação de funcionários tais como: autonomia nas atividades, reconhecer os funcionários através de significativos agradecimentos assim como recompensá-los por suas conquistas e desempenho dentro da organização, desafios estimulantes possíveis de serem alcançados, senso de pertencimento e propósito. (R. Ryan & Deci, 2000c) (Weinstein, 2014)

Do contrário, afastamento concentra-se em fatores capazes de desmotivar e diminuir a satisfação dos indivíduos nos ambientes corporativos, como a falta de reconhecimento aliado a um ambiente de trabalho tóxico, nenhum desafio ou

possibilidades de crescimento, bem como a falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. (Weinstein, 2014) (Maddux, 2018)

Para promover a motivação e a satisfação no trabalho, as organizações devem se esforçar para criar um ambiente positivo, oferecer reconhecimento e recompensa adequados, fornecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento, além de garantir um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O estabelecimento de uma cultura de apoio, comunicação eficaz e liderança empática também desempenha um papel fundamental na promoção do engajamento e bem-estar dos colaboradores.

1.2 Gestão da cultura e da diversidade: cara ou coroa?

No âmbito organizacional, a evolução da cultura permite suplementar as ausências de respostas quanto a adaptação da organização face as mudanças atuais ou a demanda relativa a integração de todos os membros da organização. Elucidar tais respostas faz-se necessário devido a complexidade organizacional contemporânea, onde indivíduos compõe-se não apenas como uma força de trabalho, mas como identidades singulares compostas por experiências de realidades distintas através da cultura. Portanto, identificar a cultura organizacional e analisar as dissemelhanças dos indivíduos e como gerir tais características em uma equipa rumo ao sucesso, nada mais é do que a gestão da diversidade. (Linstead, 2009)

Conforme Kreitz (2008), a diversidade vai além de raça, idade e género, esta pode significar quaisquer qualidades evidentes ou escondidas que distingue um indivíduo do outro. Pode ser conceituado como diversidade que se encontra subdividida em quatro características: interna, externa, personalidade e organizacional.

A partir desta perspetiva, pode-se inferir a correlação entre a gestão da cultura e da diversidade, que passa a ser analisada através de uma ótica alargada contendo a cultura como uma das características da diversidade. Portanto, a cultura e diversidade estão

associadas, e quando geridas mesmo que separadamente, produzem efeitos significativos entre elas.

Em decorrência da intensa globalização e suas consequências no cenário organizacional, refletir e analisar a diversidade é de extrema importância, sendo considerada por Christian, Porter, & Moffitt (2006) o maior desafio corporativo da atualidade. De acordo com Mazur (2010) as organizações devem direcionar seus esforços para promover a diversidade e direcionar os seus esforços na obtenção de estratégias que as transformem em entidades totalmente inclusivas. Todos os indivíduos inseridos nas organizações devem estar aptos a adotar as melhores práticas para lidar com as diferenças com o devido respeito e sensibilidade à qual a temática requer. (Christian et al., 2006)

Contudo, existe certa falta de preparo e domínio em grande parte dos líderes e liderados relativo a essa demanda atual. (Obikunle, 2002) Conforme Lopez-Rocha (2006) os conflitos oriundos de equipas multiculturais e diversas ocorrem devido a carência de conhecimento dos indivíduos envolvidos acerca das diferentes culturas, da mesma forma através do etnocentrismo (crença que determinada cultura, valores e costumes são superiores que outras).

Este cenário se configura como um importante obstáculo a ser superado pelos gestores, conforme exemplifica Kreitz (2008)

“Meeting this challenge takes top management commitment, the skilled training and breadth of organizational knowledge HR possesses, and a shared understanding that managing diversity is not an isolated problem to be solved but an ongoing and lengthy process.”

Quando não bem preparados para a gestão de equipas diversas e multiculturais, conflitos podem surgir e atenuar preconceitos e estereótipos entre os indivíduos das equipas, assim como em decorrência da tomada de decisões, uma vez que ocorrem interações entre diferentes indivíduos com perspectivas, interesses e objetivos distintos. Não estar preparado para lidar com a devida relevância os conflitos presentes em ambientes multiculturais e diversificados, revela notáveis impactos na produção,

motivação e satisfação de seus funcionários. Os efeitos negativos de uma má gestão da cultura e diversidade nas organizações também estimula a rotatividade, falta de comprometimento com metas organizacionais e coesão entre equipas (Obikunle, 2002) (Bartel-Radic, 2006; Nishii & Özbilgin, 2007) (Cox & Blake, 1995)

Os benefícios de uma gestão eficaz em ambientes multiculturais e diversos, em contrapartida, são capazes de promover vantagem competitiva bem como um ambiente inclusivo, permitindo assim, um clima organizacional produtivo (Lopez-Rocha, 2006), como reafirma Cox & Blake (1995) “the multicultural organization is one where members of nontraditional backgrounds can contribute and achieve to their fullest potential”.

Conforme Lopez-Rocha (2006) “managing a diverse workforce should not be focused on “helping” others to assimilate; it should be committed to valuing diversity and the benefits that this represents”.

Posto isto, para garantir a compreensão dos gestores relativo às perspetivas e necessidades dos colaboradores de diferentes culturas, bem como a eficácia da gestão de equipas multiculturais, é imperativo capacitar e treinar os colaboradores e líderes relativamente aos valores fundamentais da organização e a desmistificação de assuntos relacionados à cultura, presente nos diversos indivíduos que compõem a organização. (Lopez-Rocha, 2006)

1.2.1 Conceito de cultura e a sua abrangência

Há muitos anos, o homem demonstra a necessidade em explicar o motivo pelos quais os indivíduos comportam-se de maneira distinta entre os povos, desde Heródoto (484-424 a.C), historiador grego, ao descrever o comportamento dos lícios até José de Anchieta (1534-1597), quando descreve o comportamento dos índios Tupinambá. (Laraia, 2001). Uma tarefa deveras profunda e de enorme complexidade, que explica o motivo pelo qual vários são os entendimentos e conceitos acerca do tema.

Kassiane Franceschi Gulbino

Contudo, há unanimidade entre os antropólogos no que diz respeito a cultura biológica, ao descartarem quaisquer características especiais correlacionadas à genética dos povos, ou seja, um indivíduo que nasce em uma região do mundo, não terá diferentes capacidades devido a sua raça, pelo contrário, caso este mesmo indivíduo mude-se para outra região, conviva e tenha acesso as mesmas condições e educação de um indivíduo de outra raça, obterá, através do convívio, os mesmos costumes e traços culturais dos quais esteve envolvido. Ou seja, as características sociais e culturais não estão atreladas à raça e sim, podem ser adquiridas de acordo com o meio ambiente do qual o indivíduo está inserido e faz parte. (Laraia, 2001)

No viés da cultura adquirida através do meio ambiente de inserção dos indivíduos, há uma teoria, iniciada por geógrafos no final do século XIX, da qual referia-se que as intervenções geográficas são capazes de ocasionar impacto na cultura local, podendo ser percebida e diferenciada de acordo com a localização física dos indivíduos. (Laraia, 2001)

Tais teorias caíram por terra quando contestadas por antropólogos como: Boas, Wissler, Kroeber, evidenciando a influência limitante na cultura através do local de vivência dos indivíduos, haja visto alguns dos exemplos de povos indígenas, esquimós e lapões abordados em seus estudos, que vivem nas mesmas condições geográficas, porém, manifestam-se e estruturam-se culturalmente de formas distintas. Tais descobrimentos contradizem a teoria dos geólogos, pois demonstram a fraqueza de sua tese, ao atestar diferentes manifestações de culturas dentre o mesmo povo, inserido em condições físicas e geográficas idênticas. (Laraia, 2001)

Porém, o que afinal pode-se considerar o conceito de cultura? Diferente de todos os outros seres vivos, o ser humano é o único capaz de imaginar, pensar, criar, colocar intenção em suas ações, possuir crenças e religiões, diferenciando-se de outros animais, o único a possuir consciência, a ideia do que é universalmente definido como certo e errado, como por exemplo, o incesto. (Bauman, 2012)

Além disso, apenas no ser humano observa-se a utilização da simbologia e linguagem, verificada desde o homem primitivo até os dias atuais, com estruturas e

padrões lógicos a fim de transmitir sentido e compreensão entre os seus. A conclusão relativa a simbologia e linguagem dar-se-á pela adaptação da mesma, reafirmando a capacidade do ser humano, não só de adaptar-se ao meio, mas ser capaz de modificar o meio em benefício próprio. (Bauman, 2012)

Embora a linguagem esteja presente no ser humano desde o seu nascimento, a forma gramatical, classificações idiossincráticas e a maneira com a qual ela é falada e transmitida, adquire-se através dos estudos e convivência entre o grupo do qual está inserido, tornando-se por conseguinte parte do património da cultura local. (Rapport & Overing, 2003)

Conforme as modificações e desenvolvimento dos seres humanos com o passar do tempo, considera-se a humanidade mais racional e criativa, capaz de se desenvolver intelectual, espiritual e esteticamente. Desse modo, transparece a imagem de um homem “mais cultural” por desenvolver diversos aspetos de sua vida, como na literatura, religião, desportos, festividades religiosas e todos os seus costumes, pelas palavras do próprio autor, cultura nada mais é do que “a particular way of life”. (Storey, 2019)

1.2.2 O modelo Hofstede e o estudo transcultural

O estudo transcultural compreende diferentes áreas de estudo como psicologia, sociologia e antropologia. O principal propósito deste estudo, é demonstrar como a cultura influencia os credos, valores, tomadas de decisão, modo de pensar e a maneira com a qual as sociedades interpretam situações e interagem aos ambientes diversos, seja na política, educação, religião, saúde, lazer e/ou no trabalho. (Vasile & Nicolescu, 2016)

Como já discutido anteriormente, a cultura é mutável, porém, importa salientar que nenhuma cultura muda drasticamente e que, em regra, essas mudanças ocorrem através de fatores externos como mudanças tecnológicas, higiénicas, ambientais ou

mudanças externas drásticas, tais como as experimentadas em alguma conquista militar ou ditatorial. (Hofstede et al., 2010)

Geert Hofstede, um dos principais estudiosos dedicados ao estudo transcultural, realizou análise extensiva dentro da empresa IBM em diversos países, e demonstra em culturas díspares, mas cenários idênticos, as diferentes perceções e comportamentos através de seis dimensões pré-definidas. (Beugelsdijk & Welzel, 2018)

Embora tenha realizado sua pesquisa dentro do ambiente corporativo, esta não se resume a uma área específica, tendo, portanto, abordado, dentro do espectro de cada dimensão, diferentes áreas como a política, educacional, religiosa, entre outras, visto que, todo indivíduo, ao ingressar no ambiente corporativo, carrega consigo crenças, comportamentos e tradições enraizadas a partir do ambiente cultural, familiar e educacional do qual pertencem, como os autores mesmo referem-se: “Parents, teachers, managers, and rulers are all children of their cultures” (Hofstede et al., 2010)

Importa ressaltar que o modelo de Hofstede não serve para qualificar medidas de superioridade ou inferioridade cultural, mas sim o meio para compreender e apreciar as diferenças socioculturais e corroborar com o estudo transcultural e seu impacto dentro de um grupo e/ou sociedade. (Hofstede et al., 2010)

1.2.2.1 Índice de Potência

Algumas pessoas são mais fortes e inteligentes, outras possuem espírito de liderança e facilidade ao impor respeito face aos outros, uns acumulam mais riquezas, enquanto para alguns, o status seja mais importante. Segundo os autores, status e poder nem sempre “andam de mãos dadas”, por outras palavras, são distintos entre si. Com isso, algumas sociedades tendem a iniciar a busca pela falta, seja do sucesso ou riqueza, ao preencher áreas ou exercer funções que gerem tais atribuições, o que acarreta o aumento da desigualdade da sociedade. Em outras sociedades, contudo, o desprovimento de uma

Kassiane Franceschi Gulbino

dessas posições é aceitável, podendo um profissional ser bem-sucedido, mas não possuir riquezas, e vice e versa. (Hofstede et al., 2010)

O índice de potência, portanto, busca refletir a percepção das diferentes nações face ao poder dentro das organizações. A pesquisa realizada calculou as respostas através de três perguntas, a fim de precisar se os empregados possuem medo de expressar ou discordar de seus chefes, qual a percepção dos subordinados à maneira de gerir as tomadas de decisões de seus superiores, e qual o estilo preferido de tomada de decisão assumido pelos seus chefes (autocrático, paternalista ou um estilo mais inclusivo e de votos majoritários – mas não consultivo). (Hofstede et al., 2010)

Nos países onde a escala de distância de potência é maior, os subordinados sentem-se receosos em contradizer ou aproximar-se de seus chefes; são mais dependentes dos mesmos e demonstram características de chefia mais paternalista ou autocrático, com tomadas de decisão mais centralizadas no papel da chefia. São normalmente países onde aceita-se de maneira mais aberta a hierarquia e burocracia, tais quais os países asiáticos, da América Latina, África e até mesmo da Europa Oriental. (Beugelsdijk & Welzel, 2018)

Nos países em que a escala de poder apresentou menor índice, há um estreitamento nas relações entre chefia e subordinados, onde os empregados são mais igualitários e menos receosos em contradizer ou discordar de seus líderes. Nestas culturas, os subordinados preferem uma liderança mais colaborativa e que haja espaço para consultas entre líderes liderados nas tomadas de decisões, tornando-a assim, descentralizada. Países falantes do idioma alemão como Áustria, Alemanha e parte da Suíça, Israel, Países Bálticos e Nórdicos, Estados Unidos, Grã-Bretanha, parte alemã da Bélgica e Suécia apresentam tais orientações. (De Mooij & Hofstede, 2010)

Todos esses resultados, podem ser justificados por uma série de fatores históricos, linguísticos e até mesmo geográficos. Países Europeus oriundos da língua latina, dominados pelo Império Romano, apresentaram alto nível de poder, bem como a América Latina, onde a colonização massiva deu-se pelos espanhóis e portugueses. Já no

caso dos países oriundos da língua germânica, observa-se um cenário inverso. (De Mooij & Hofstede, 2010)

1.2.2.2 Coletivismo x Individualismo

Ao nascermos nunca somos um indivíduo, pois já nascemos inseridos em um contexto familiar, social e cultural, e todos somos a construção do ambiente ao qual nos desenvolvemos. As famílias, nada mais são para Hofstede como grupos sociais. Quando este pequeno grupo se encontra inserido em culturas mais coletivistas, costumam representar famílias com maior número de membros (pais, irmãos, primos, avós, tios) em convívio constante, suas interações são próximas e leais. (Hofstede et al., 2010)

Famílias, ou grupos individualistas, são representados por poucos e restritos integrantes (pais, filhos, irmãos), com um convívio mais distante, não corriqueiro e características individualistas. Nesta conjuntura familiar é habitual o afastamento dos seus relativos parentes após a obtenção da independência de um de seus membros mais novos, seja financeira ou etária, e o reforço do ciclo individualista do ambiente ao qual cresceram. (Hofstede, 2011)

Para mensurar esta dimensão no âmbito organizacional, foram levadas em consideração quatorze questões, subdivididas em seis grupos, dos quais os três primeiros demarcaram os países com maiores características individualistas no ambiente de trabalho, e os três últimos, como oposto, os países coletivistas. As questões levaram em consideração o que mais importava para o colaborador, se seria: tempo livre, liberdade, desafio – metas pessoais, portanto individualistas ou treinamento, instalações com condições físicas adequadas, utilização de habilidades no trabalho e co-dependência dos indivíduos à organização, portanto, coletivista. (Hofstede, 2011)

Os resultados obtidos desta dimensão indicam que em sociedades coletivistas, há maior tendência dos filhos a seguir a carreira de seus pais enquanto em sociedades

individualistas eles são criados com orientações individualistas e a busca de sua autonomia e autossuficiência. É expectável que o colaborador sinta que suas convicções e expectativas alinhem-se com as diretrizes da empresa a qual estão inseridos, evitando, portanto, a mistura entre família e trabalho, a fim de impossibilitar o favoritismo e conflitos de interesse. (Hofstede, 2011)

No quesito relacional, é notório a distinção entre relação profissional que não interfere no pessoal, portanto, é mais fácil determinar as responsabilidades empregatícias assumidas entre empregadores e empregados, onde sua avaliação dar-se-á através da performance. Colaboradores nestas sociedades, possuem maior facilidade face as suas características individualistas, de mudar de emprego ao encontrarem melhores e mais bem remuneradas oportunidades empregatícias. Os líderes neste tipo de sociedade tendem a liderar indivíduos, portanto, normalmente as premiações, bônus são individuais. (Hofstede et al., 2010)

No polo oposto, nos países coletivistas a contratação é vista como a adição de um indivíduo que fará parte de um grupo/time interno, e o expectável é que o mesmo haja de acordo com o interesse do grupo geral, mesmo quando os mesmos sejam opostos ou não representem na totalidade os interesses pessoais deste indivíduo. Por essa característica, nos países de perfil coletivista, é demasiado comum a contratação de pessoas conhecidas, por indicação ou até mesmo familiares. Esta tendência acaba por gerar relações trabalhistas mais íntimas e protetoras, as tarefas são designadas de acordo com as habilidades e características de cada empregado e a demissão torna-se mais difícil. Os líderes neste tipo de sociedade tendem a liderar grupos e não apenas indivíduos, portanto há certo cuidado em manter esta característica. (Hofstede, 2011)

Além disso, traça-se um paralelo importante em como ambas sociedades realizam seus negócios. Dentre as sociedades individualistas, é comum que não haja distinção entre clientes, todos são tratados de forma igualitária, como uma transação profissional. Já nas sociedades coletivistas, é comum e não se caracteriza falta de ética, priorizar conhecidos ou criar relações mais estreitas com os clientes. Segundo o autor exemplifica, está muito enraizado na cultura desses países a confiança e lealdade entre os

seus, por isso, as transações de negócios possuem uma abordagem mais pessoal, pois são realizados por pessoas e não entre organizações. (Hofstede, 2011)

1.2.2.3 Masculinidade x Feminilidade

Entre todas as dimensões avaliadas, apenas esta obteve resultados bastante diferentes entre os sexos femininos e masculinos. A dimensão de masculinidade e feminilidade não é um continuum, trata-se apenas de uma escala de valores culturais variáveis entre os países e sua sociedade. Além disso, esta dimensão não se refere aos indivíduos - homens e mulheres, mas sim, leva-se em consideração o modo como uma cultura valoriza e recompensa comportamentos masculinos e femininos. (Bergiel, Bergiel, & Upson, 1986)

Por se tratar de um conceito complexo e multifacetado, há grande controvérsia relativo a aceitação desta dimensão, visto que, entre todas as outras analisadas, existe um fator em comum que diferencia as sociedades entre si: sua riqueza, exceto, contudo, esta. Isso remete ao descontentamento, e por que não, preconceito, em algumas sociedades de economia mais forte e estabelecida, ao se considerarem superiores a outras, o que justifica em sua visão, não poderem ser categorizadas na mesma escala de países economicamente mais frágeis, como ocorre na dimensão masculinidade e feminilidade. (Bergiel et al., 1986)

Para o autor, sociedades com maior índice de masculinidade são aquelas com forte ênfase nos traços e papéis masculinos tradicionais, tais como: competição, assertividade, reconhecimento, foco nos bens materiais e realização. Os papéis emocionais de género podem ser claramente distinguidos, esperando-se que os homens sejam tipicamente estoicos e não emocionais, enquanto se espera que as mulheres sejam nutridoras e emotivas. (Hofstede et al., 2010)

Já nas sociedades com maior índice de feminilidade, os papéis emocionais de género são iguais, onde homens e mulheres valorizam características tradicionalmente associadas às mulheres, como colaboração, modéstia, importância das relações interpessoais, do meio ambiente que estão inseridas e qualidade de vida.

Não será detalhada a história de cada região, suas modificações para a percepção do estilo de vida de uma sociedade mais masculina ou feminina, visto, pois, não ser este o enfoque do tópico, contudo, devido a sua importância, merece visibilidade. Salienta-se que grande parte dos países latino-americanos, bem como Alemanha, Estados Unidos, Inglaterra demonstram ter mais características masculinas, comparados a países como França, Dinamarca, Suíça e Noruega. (Hofstede, 2011)

Em âmbitos organizacionais a diferença entre as duas facetas desta dimensão dar-se-á pelo fato de que sociedades masculinas tendem a apresentar características de trabalho através da força manual ou até mais tecnológicas e podem facilmente ser substituídos por máquinas ou inteligências artificiais, enquanto os trabalhos de liderança, motivação, educação, gestão de conflitos, entre outros, são os chamados trabalhos de apoio, ainda necessitam do ser humano para serem desenvolvidos, e são identificados como características femininas. (Hofstede, 2011)

1.2.2.4 Índice de prevenção de incertezas

A incerteza é inerente do viver, faz parte do nosso cotidiano, embora não nos seja de todo agradável o desconhecido. As incertezas encontram-se no nosso cotidiano em diversos âmbitos, sejam profissionais, pessoais ou financeiros. Pelo fato de o ser humano viver na constante busca das certezas, quaisquer situações opostas, podem gerar níveis altos de ansiedade e cada sociedade possui maneiras características de aliviá-la.

Três são as principais maneiras que as sociedades utilizam para aliviar a ansiedade: tecnologia, leis e religião. A tecnologia auxilia nas incertezas da natureza, as

Kassiane Franceschi Gulbino

leis existem para controlar o comportamento humano e suas incertezas e a religião auxilia seus fiéis nas incertezas incontrolláveis e a vitória diante de seus opositores. (Hofstede et al., 2010)

Sociedades com índices altos de prevenção de incertezas são mais precavidas, não arriscam com facilidade, sentem-se ameaçadas face às inseguras e não são tão receptivas a ideia do desconhecido. Deste modo, procuram reduzir situações de risco criando um sistema de normas e leis estrito, em busca de maior segurança e previsibilidade. As regras são estabelecidas com um objetivo claro: reduzir a insegurança e criar diretrizes de poder, controle e ordem. (Vasile & Nicolescu, 2016)

Em contrapartida, as sociedades com baixo índice de prevenção de incertezas aceitam e sentem-se mais confortáveis com o desconhecido e apresentam características como adaptabilidade, flexibilidade, um relaxamento face às normas e regras, o que lhes imputa uma liberdade maior na tomada de riscos e inovação. (Hofstede, 2011)

Os países latino-americanos, latino europeus e países do mediterrâneo marcaram altos níveis de prevenção de incertezas, assim como o Japão e Coreia do Sul. Países como Alemanha e Suíça marcaram níveis médios a altos, enquanto países asiáticos, com exceção do Japão e Coreia do Sul, países Africanos e Países Baixos marcaram níveis médios a baixos. (Hofstede, 2011)

Quando analisado sob a ótica do ambiente de trabalho, este índice demonstra que países com alto índice de prevenção de incertezas procuram experiências e funcionários especializados em certos cargos. Por possuírem um perfil tímido face aos riscos, tendem em não arriscar na contratação de colaboradores com pouca experiência. Nas empresas, mudanças costumam não ser bem recebidas e as regras precisam ser bem definidas a fim de evitar ambiguidade. Em contrapartida, países com baixo índice, tendem a aceitar generalistas, suas regras são mais flexíveis, o que lhes permite criar um comportamento e ambiente empresarial criativo e inovador. (Hofstede, 2011)

Relativo às pessoas, em países de alto índice de prevenção de incertezas, elas tendem a sentir-se pressionadas, trabalham em excesso e procuram ocupar-se no seu

Kassiane Franceschi Gulbino

ambiente de trabalho, diferente dos países com baixo índice, onde o trabalho árduo precisa ser justificável e não há a necessidade de se manter em constante atividade, por não sentirem a pressão e ansiedade como nos países de alto índice, e por norma sentem-se mais relaxados. (Hofstede, 2011)

1.2.2.5 Orientação de longo prazo vs. orientação de curto prazo

A dimensão da orientação a longo e curto prazo expõe a maneira com a qual uma sociedade compreende a noção do tempo: passado, presente e futuro. Sociedades com orientação a longo prazo planeiam suas vidas a longo termo através de metas definidas, demonstram bastante perseverança e uma admiração às tradições, enquanto sociedades com orientação de curto prazo caracterizam-se pelo imediatismo, com o foco no presente e a recompensa imediata.

Relativo ao ambiente de trabalho, sociedades com alta orientação de longo prazo costumam planejar e definir seus objetivos profissionais com antecedência, estabelecendo metas a longo prazo para atingir as conquistas, como um diploma, certificação, posições de liderança. Por outro lado, sociedades com orientação de curto prazo focam suas energias em atividades e objetivos imediatos, com tendência a optar por projetos mais rápidos de serem finalizados, metas que não demandem muito tempo ou dedicação persistente. Ambas características possuem seus prós e contras; enquanto sociedades com orientação de longo prazo são hábeis em determinar projetos de longa duração e planeamento prévio, as sociedades com orientação de curto prazo são eficientes para lidar com demandas, situações ou ambientes imediatos que exigem rápida mudança e adaptação. (Hofstede et al., 2010)

1.2.2.6 Indulgência vs. contenção

A dimensão da indulgência e contenção, diz respeito a maneira como as sociedades consentem, agem e socializam ao satisfazerem os seus desejos. Países indulgentes apresentam sociedades mais liberais no quesito comportamental, apreciam atividades que lhes proporcione prazer, a partilha de momentos de lazer entre amigos, onde o valor monetário não é um fator de peso para a realização de atividades prazerosas desejadas. Todavia, sociedades com índices de contenção, percebem uma limitação nas suas ações, devido à normas mais rígidas, formalidades, proibições socioculturais e por julgarem incorretos alguns comportamentos de países indulgentes relativo ao lazer e gastos monetários. (Beugelsdijk & Welzel, 2018)

Conforme determina Hofstede et al. (2010) “Indulgência significa uma tendência para permitir a gratificação relativamente livre de desejos humanos básicos e naturais do ser humano relacionados com o gozo da vida e a diversão. O seu polo oposto, reflete a convicção de que essa gratificação precisa ser contida e regulada por normas sociais rigorosas”.

No ambiente de trabalho, sociedades com orientação a indulgência prezam por organizações que enfatizam a satisfação, autonomia, bem-estar e maior flexibilidade dos seus colaboradores, além de um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Dito isso, nestas sociedades há uma maior predisposição a ambientes de trabalho inovadores e criativos. Porém, se não gerenciado de maneira apropriada, poderão ocorrer desafios tais como: cumprimento das regras, prazos e impactos na produtividade. (Beugelsdijk & Welzel, 2018)

No entanto, sociedades com orientação a contenção experienciam ambientes de trabalhos mais restritos, normativos e disciplinares, com o foco no trabalho apenas em detrimento dos desejos pessoais e na relação, propiciando eficiência e eficácia, estabilidade e grande responsabilidade a hierarquias quando de modo positivo, na óptica

negativa, dificulta a autonomia, criatividade e a flexibilidade no trabalho. (Beugelsdijk & Welzel, 2018)

1.2.3 A cultura e a sua influência em equipas de trabalho

O termo globalização começou a ser analisado e utilizado no início dos anos 60, caracterizado como uma condição social capaz de desconstruir barreiras sociais, culturais, geográficas, políticas e económicas. (Steger, 2003)

De acordo com Adler & Gundersen (2008) houve quatro significativas fases que representam o modo de desenvolvimento das empresas face à globalização. A primeira, caracterizada por Fase Doméstica, onde empresas produziam produtos exclusivos destinados a uma porção pequena, local e doméstica da sociedade. Ao exportarem seus produtos, as empresas exportavam tal qual produziam em suas sedes, utilizando os mesmos designs e abordagens de venda e marketing. A segunda fase, caracterizada como Fase Multidoméstica carrega consigo maior quantidade de exportação de produtos e a percepção das organizações em adaptar sua cultura organizacional de acordo com os mercados, individualmente, ou seja, outras maneiras de venda foram implementadas a fim de inserirem produtos em diferentes localidades globais. Por fim, a última fase, a Fase Multinacional, inicia-se no início dos anos 80, tornando global a compra e venda de produtos. Nesta fase, além da importância na adaptação aos mercados e culturas de modo individual, também se inicia a venda massiva dos mesmos produtos, sendo a precificação também motivo de competição.

Embora algumas empresas ainda operem nesta fase atualmente, existe a quarta fase, caracterizada como a Fase Global. Nela, ocorre a substituição da produção exclusiva e a venda orientada para um só mercado. Com um mundo cada vez mais orientado a comunicação, interação e comércio rápido, as empresas investem em novas ideias, vendas

em grande escala e um estudo mais aprimorado referente o nicho ao qual deseja atingir, agregado ao fato de as empresas tornarem-se cada vez mais multiculturais. (Adler & Gundersen, 2008)

Por ser um termo muito recente, a sua conceituação perpetuará por alguns anos, haja visto a jovialidade do termo e a maneira como as sociedades atuais estão a se desenvolver graças à mesma, o grande esforço se dará na observação reativa da sociedade, ao mostrar como as sociedades adaptarão seus comportamentos, podendo neste caso, apresentar características mais individualistas e capitalistas ou o contrário, menos capitalistas e mais coletivas. (Steger, 2003)

Independente disto, atualmente é notório que a grande mudança obtida se deu através da conexão de pessoas ao redor do mundo de maneira rápida e acessível, bem como a maior competitividade nos negócios e facilidade na operacionalização de empresas com instalações fronteiriças e, por conseguinte, a constituição de grupos multiculturais. Devido a esse cenário, os organismos empresariais têm investido fortemente na adaptação e criação de ambientes organizacionais alinhados com os novos contextos de trabalho, estabelecendo a necessidade das empresas em diminuir as hierarquias corporativas e tornar as equipas cada vez mais heterogêneas. (Steger, 2003), (Adler & Gundersen, 2008), (Mannix & A. Neale, 2005)

A diversidade encontra-se difundida nas organizações a partir de diferentes circunstâncias, a exemplo de equipas compostas por indivíduos de diferentes gerações, culturas, credos ou que carregam consigo valores e interações com o ambiente organizacional diferenciadas. (S. P. Robbins, 2006)

Essa nova dinâmica e diversidade corporativa pode ser observada através de aspetos positivos como negativos. Segundo (Bueno & Freitas 2015) “O potencial para a produtividade superior de equipes culturalmente diversas é alto; elas possuem o fôlego de recursos, *insights*, perspectivas e experiências diferenciadas que podem facilitar a criação de novas e melhores ideias”. As pesquisas que pendem para o lado positivo das interações de equipas multiculturais evidenciam-no através dos resultados em diversos

quesitos, em específico a resolução de problemas, haja visto as diferentes perspectivas de visão e metodologia de trabalho, o que leva a uma diversificada maneira de resolução de problemas face a equipas homogêneas. (Hoffman & Norman, 1961)

Porém, nem todos os estudiosos concordam com a sincronicidade positiva de equipas diversificadas, conforme demonstram Mekonnen Alemu (2016) e Hanappi-Egger (2005). Os autores reafirmam que há nas ideias de Hoffman & Norman diversos aspetos negativos dos quais equipas multiculturais podem influenciar, tais como conflitos na resolução de problemas, devido a diferenças culturais e ruídos de comunicação, e o crescente investimento nas organizações a fim de conscientizar seus funcionários e eliminar casos discriminatórios.

Para dispor de um ambiente organizacional multicultural sadio, as organizações necessitam erradicar quaisquer preconceitos que possam surgir e/ou persistir, sejam raciais, étnicos, linguístico ou de género. (Werner & DeSimone, 2012)

Desenvolver as capacidades de comunicação eficaz, relacionamento interpessoal e criar consciência relativo a diversidade e sua importância entre os indivíduos, são competências que auxiliam a minimizar estes desafios. Para além, “as organizações têm de também preparar o seu pessoal para trabalhar no âmbito de uma equipa multicultural, proporcionando formação e desenvolvimento de equipas”. (Mekonnen Alemu, 2016)

1.3 A influência da gestão da diversidade em equipas multiculturais

De acordo com Bartel-Radic (2006) em um mundo cujas singularidades individuais estão cada vez mais presentes no cotidiano, o tema "diversidade" tem estimulado cada vez mais o interesse de estudiosos, especialmente quando se trata de diversidade no ambiente corporativo.

Neste contexto, a diversidade no âmbito corporativo depara-se com diversos desafios, haja visto o envolvimento de pessoas que detém consigo crenças, comportamentos e valores distintos. Todos esses aspetos definem o modo qual os

Kassiane Franceschi Gulbino

indivíduos interagem entre si, podendo, portanto, afetar de maneira positiva como negativa a dinâmica das equipas, visto que, cada indivíduo agirá e interpretará as ações e comunicações de acordo com suas culturas locais. (Steger, 2003)

Algumas das primeiras iniciativas em tornar os ambientes corporativos diversificados falharam, uma vez que as organizações não incluíram indivíduos de localidades estrangeiras nas operações, transportando modelos e visões corporativas fechadas e adaptadas ao contexto dos Estados Unidos para outras realidades. Não há surpresa alguma declarar o fracasso destas iniciativas, uma vez que a percepção da qual os americanos têm acerca de raça, sexo, idade, desabilitações entre outros é diferente quando implementado em outras culturas. (Nishii & Özbilgin, 2007)

Segundo Brett, Behfar, & Kern (2006), quatro condições são consideradas obstáculos desafiantes para a harmonia de uma equipa multicultural e podem impedir o sucesso da equipa, sendo elas a comunicação direta versus indireta, sotaques e fluência, protocolos contraditórios para a tomada de decisões, bem como, atitudes distintas relativo a hierarquia e autoridade.

Para além, os autores Nishii & Özbilgin (2007) estabelecem como sendo o maior desacerto de empresas multinacionais, a falta de inclusão e participação de indivíduos heterogêneos no core da Gestão e de Recursos Humanos, que proporcionam maior visibilidade e sensibilidade nas tomadas de decisões ao ter em consideração as diferenças culturais, barreiras linguísticas entre outros aspetos da diversificação para as operações e cultura das organizações. Para os autores, isto só será possível, quando colaboradores de todo o mundo, não apenas os da sede, tenham oportunidade de expandir suas perspectivas e visões, de modo a aprimorar suas habilidades de trabalho em conjunto com indivíduos de diversas nacionalidades. Do contrário, a colaboração transfronteiriça acarretará mais danos do que benefícios.

Contudo, diagnosticar problemas e seus efeitos em equipas multiculturais, não é uma tarefa de fácil reconhecimento e intervenção, visto que, os problemas tendem a ser mais complexos do que em equipas homogêneas. Para os líderes, torna-se maior o desafio

de trabalhar com a diversidade nas equipas, uma vez que os efeitos negativos podem ser destrutivos, podendo afetar de forma intensa a produtividade. Há, no entanto, possibilidades de minimizar os conflitos internos, caso gestores e equipas estejam empenhados e dispostos a confrontar as diversidades culturais, sem o intuito de impor culturas e regimes tendenciosos uns sobre os outros. Para além, determinar diretrizes e normas entre gestor e sua equipa em um estágio inicial, podem prevenir conflitos posteriores, visto que todos estarão de forma prévia, normativamente alinhados. (Mekonnen Alemu, 2016) (Brett et al., 2006)

Em cenários conflituosos, a maneira com a qual eles são gerenciados pelos gestores e as tomadas de decisão com o intuito de mitigar os problemas são cruciais para a efetividade e sucesso do processo. Quando o gestor não inclui sua equipa na discussão do problema e soluções plausíveis para finalizá-lo, ambas as partes se encontram em posição de desvantagem devido à perda do aprofundamento sobre o real motivo do conflito. (Brett et al., 2006)

Outro grande contributo relativo a um modelo assertivo na liderança de equipas multiculturais, dar-se-á através do planeamento de interpelações a partir do topo para a base das organizações. Embora morosas, tornam-se mais eficazes quando aplicadas de maneira centralizada em específicos departamentos organizacionais. Este modo de liderança tem como proposta apoiar e criar maior contributo na partilha de criações inovadoras, divulgação de conhecimentos e iniciativas multiculturais que possam ser aproveitadas por todas as unidades locais, sendo assim um alicerce no desenvolvimento e partilha de estratégias globais entre todas as organizações nacionais. (Nishii & Özbilgin, 2007)

2 Parte prática: Estudo empírico

Esta pesquisa justifica-se através de dois importantes motivos: o primeiro, de cunho pessoal, haja visto ser uma imigrante inserida em um ambiente corporativo multicultural e a cultura ter-me sempre despertado grande curiosidade e interesse; segundo, embora haja diversos estudos acerca da motivação e satisfação em equipas corporativas, encontra-se de forma tímida estudos da língua portuguesa com o foco na satisfação e motivação em equipas multiculturais.

Portanto, acompanhando a crescente tendência imigratória em Portugal, que registou um aumento percentual de 38,6% entre os anos de 2018 a 2019, com leve decréscimo apenas devido às restrições do COVID-19 (SEF/GEPF, 2022), procurou-se neste presente estudo, utilizar a disposição da atual situação de estrangeiros no país como cerne da pesquisa.

Em termos metodológicos, optou-se pela pesquisa qualitativa com instrumentos da observação participante complementada com o uso da técnica de entrevistas, com objetivo de analisar o grau de satisfação e motivação e a dinâmica entre cultura e gestão de equipas multiculturais dos colaboradores de uma organização na área das comunicações da região norte de Portugal, com foco na motivação intrínseca, adicionando um maior desafio ao analisá-la em uma equipa multicultural e diversa.

2.1 Pressupostos teórico-metodológicos

Neste capítulo, conforme o título indica, serão abordados os fundamentos teórico-metodológicos envolvidos na presente pesquisa. No início dos estudos acerca da satisfação e motivação, os estudiosos conceituavam as variáveis de maneira intrínseca ou “crua”, sem confrontá-las com outras variáveis ou ambientes externos.

Conforme os estudos desdobraram-se, outros vieses teóricos começam a ser objeto de discussão, em específico, com foco nos ambientes corporativos, que permitiram maior refinamento e novas perspetivas acerca do tema, bem como, novos achados. A satisfação e motivação começam a ser analisadas não apenas pelo seu prisma “cru–intrínseco”, como também, fatores externos começam a ser objeto de estudo para melhor compreensão de seus impactos nas equipas de trabalho.

Discussões acerca da satisfação e motivação tem sido cerne de pesquisas ao longo dos anos, com estudos abordando tais variáveis de diversos prismas e pormenores. Portanto, para melhor suportar os conceitos de tais variáveis, utilizou-se como principal referencial teórico, estudiosos como Herzberg, Deci, Masslow, McClelland, Vroom, Locke, Reeve Pérez-Ramos, visto serem os pioneiros na introdução da motivação

No contexto da satisfação dentro do campo da Gestão de Recursos Humanos, destaco o artigo de Unanue, Cortez, Gomez, & Oyanedel, (2017) na área da Psicologia, para o construto inicial da presente pesquisa. Conforme abordado previamente, a conceituação pura da variável satisfação é explorada de maneira tímida, haja visto sua subjetividade. Portanto, a mesma costuma ser estudada atrelada a outras variáveis. Serviu-se como base este artigo, por correlacionar satisfação de vida (pessoal) como influenciador na medição da satisfação profissional, ao revelar que funcionários com maior perceção de satisfação pessoal obtiveram, por conseguinte, melhor desempenho em suas carreiras profissionais e um senso de maior satisfação no trabalho.

De referir igualmente a tese de Mestrado em Ciências Empresariais (de caráter metodológico qualitativo) elaborado por Alves Gonçalves (2017), ao compartilhar dos mesmos achados abordados na presente investigação, relativos a motivação e satisfação no ambiente corporativo, ao enfatizar diversos fatores terciários capazes de impactar na perceção das mesmas, tais como equilíbrio entre vida profissional e pessoal, oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento dos esforços, ambiente organizacional participativo e uma gestão inclusiva e descentralizada.

Na transposição destes pressupostos para a gestão de equipas multiculturais, notou-se escassez de pesquisas no idioma português, o que suscitou um interesse particular na realização de um estudo acerca dessa temática. Entretanto, saliento dois importantes autores como referência para a conceituação desta variável e suporte para a propriamente dita. Serão apresentadas algumas abordagens relativas à gestão de equipas multiculturais através dos principais artigos e teses que serviram como alicerce para a escrita desta investigação, acompanhadas por análise e comentários. Essa abordagem tem por finalidade proporcionar um melhor entendimento da importância e distinção dessa investigação relativa as demais, além de servir como apresentação mais aprofundada acerca desses conceitos.

O primeiro, um artigo de título “A Questão Cultural e sua influência na Gestão de Equipes de projetos globais” dos autores Lima & Alves Patah, (2016) e o segundo, nomeadamente da área da Gestão, alcunhado como “Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional” produzido por Vicente Moraes, Maria Bueno, & Domingues, (2020).

Neles, são consideradas empresas multinacionais sediadas no Brasil, constituídas por equipas multiculturais e as complexidades que as mesmas demandam. Conseguiu-se averiguar a maneira à qual a cultura interfere negativa e positivamente nos resultados dos projetos, bem como os desafios dos gestores no gerenciamento das equipas multiculturais. Destaco a importância do contributo dos autores Vicente Moraes et al. (2020) ao analisarem equipas multiculturais sem nenhuma correlação com processos ou em contextos específicos, podendo ao fim desta investigação, apontar positivo contributo das mesmas para as organizações, quando geridas por líderes/gestores bem preparados para o desafio da multiculturalidade.

Por fim, reforço que a exceção deste estudo académico encontra-se, no estudo de equipas multiculturais com o enfoque relativo a duas variáveis como também relativamente à ligação das duas variáveis de maneira aprofundada – satisfação e

motivação – no âmbito corporativo multicultural, oferecendo *insights* contemporâneos e perspicazes que enriquecem o debate académico na área de Recursos Humanos.

2.2 Hipóteses (questões e objetivos)

As perguntas ou hipóteses funcionam no processo investigatório como afirmações, que poderão ser confirmadas ou refutadas durante o estudo ou até mesmo apenas na fase final das investigações. São, portanto, de extrema importância na orientação do pesquisador relativo a quais teorias deverá analisar para obter respostas aos questionamentos propostos. (de Andrade Marconi & Lakatos, 2003)

Nesta pesquisa, as hipóteses sugeridas são as de referir:

Hipótese/ questão 1: Uma eficiente gestão da variável cultural contribui positivamente para os resultados operacionais

Hipótese/ questão 2: Uma aposta na diversidade cultural é decisiva para a gestão de equipas de trabalho

Objetivo Geral: Analisar a motivação e satisfação em equipas multiculturais

Objetivos específicos: Observar a importância da motivação intrínseca dos colaboradores

Explorar a dinâmica entre cultura e gestão de equipas

Estudar a motivação e satisfação em equipas diversas e multiculturais

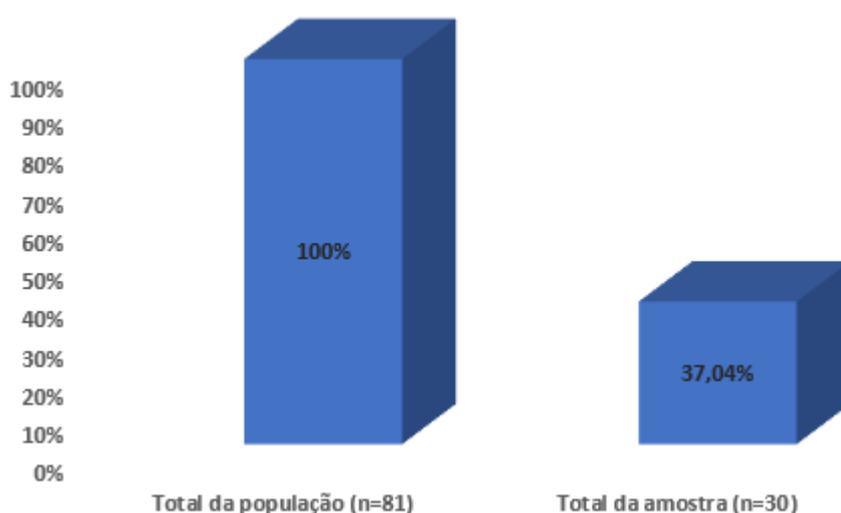
2.3 Amostra e universo

A seleção dos participantes no estudo, também conhecida como procedimento de amostragem, é uma das questões centrais em trabalhos de pesquisa, segundo de Andrade Marconi & Lakatos (2003), “O conceito de amostra é ser uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Os dados para esta pesquisa foram coletados dentre o grupo da população ativa em uma empresa do Norte de Portugal, em específico, em um dos seus projetos, nomeadamente do setor de retenção e vendas on-line, contando com estrangeiros (não nascidos em Portugal). De acordo com os últimos dados internos da organização multinacional estudada, somente em Portugal, estimou-se a empregabilidade em torno de 2.000 funcionários dentre eles nacionais e estrangeiros.

Em um universo de 81 pessoas no setor em particular de retenção e vendas on-line investigado, foram analisados 30 indivíduos, ou seja, 37,04% da amostra total.

Gráfico 1 - População x Amostra



Fonte: De autoria própria

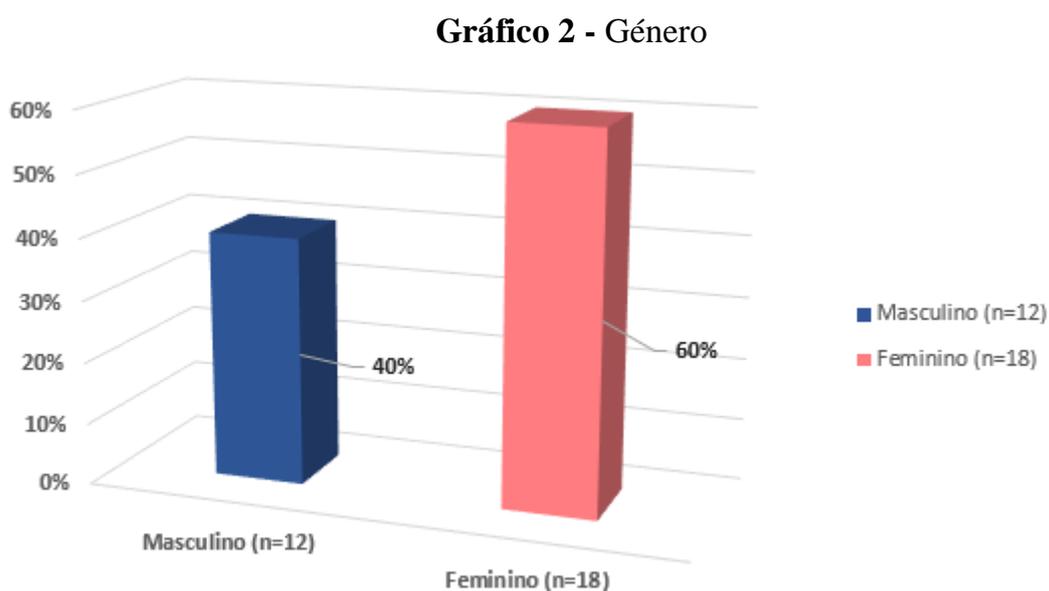
Em relação à distribuição de género apresentada no Gráfico 2, dos 81 indivíduos analisados na amostra total (n=81), 31 são do sexo masculino, representando 41,89% da amostra, enquanto 43 são do sexo feminino, o que corresponde a 58,11% da amostra.

Optou-se por utilizar a amostragem não probabilística criterial para a realização deste estudo, posto que a seleção do grupo analisado se deu a partir de um critério pré-definido: estrangeiros residentes em Portugal não podendo, assim, abranger toda a amostra disponível.

A pesquisa de campo, através da observação participante sistemática, foi realizada através de entrevistas com os indivíduos da população de interesse, entre 20 de junho a 02 de agosto de 2023.

2.3.1 Caracterização da amostra

Em relação à distribuição de género apresentada no Gráfico 2, dos 30 indivíduos analisados na amostra total (n=30), 12 são do sexo masculino, representando 40% da amostra, enquanto 18 são do sexo feminino, o que corresponde a 60% da amostra.



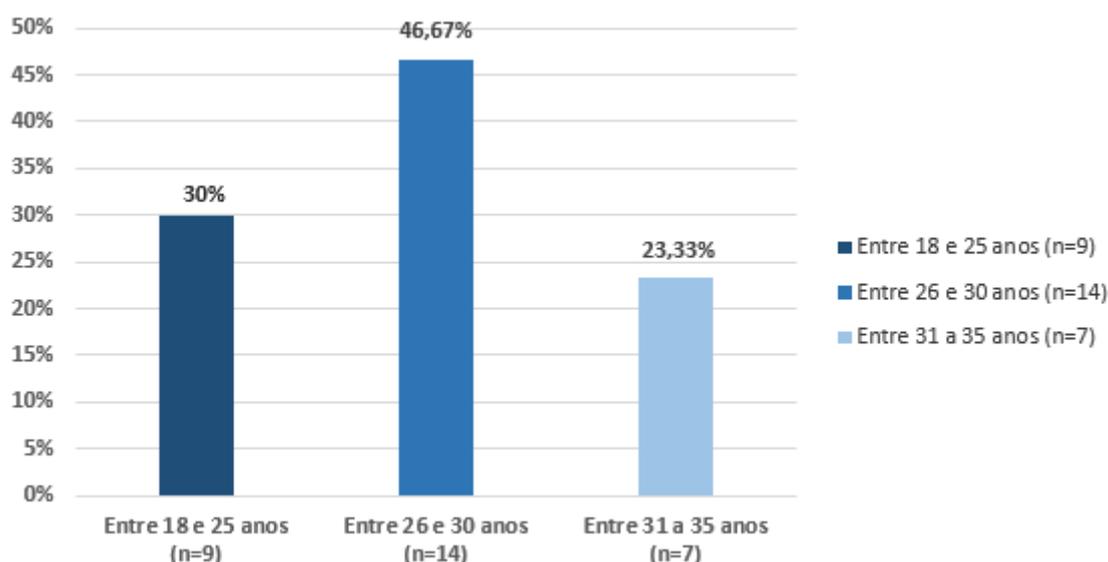
Fonte: De autoria própria

Kassiane Franceschi Gulbino

No que concerne à faixa etária dos indivíduos presentes na amostra, nota-se a seguinte disposição:

- Entre 18 e 25 anos: 9 participantes, o que equivale a 30% da amostra
- Entre 26 e 30 anos: 14 participantes, o que equivale a 46,67% da amostra
- Entre 31 e 35 anos: 7 indivíduos, o que equivale a 23,33% da amostra

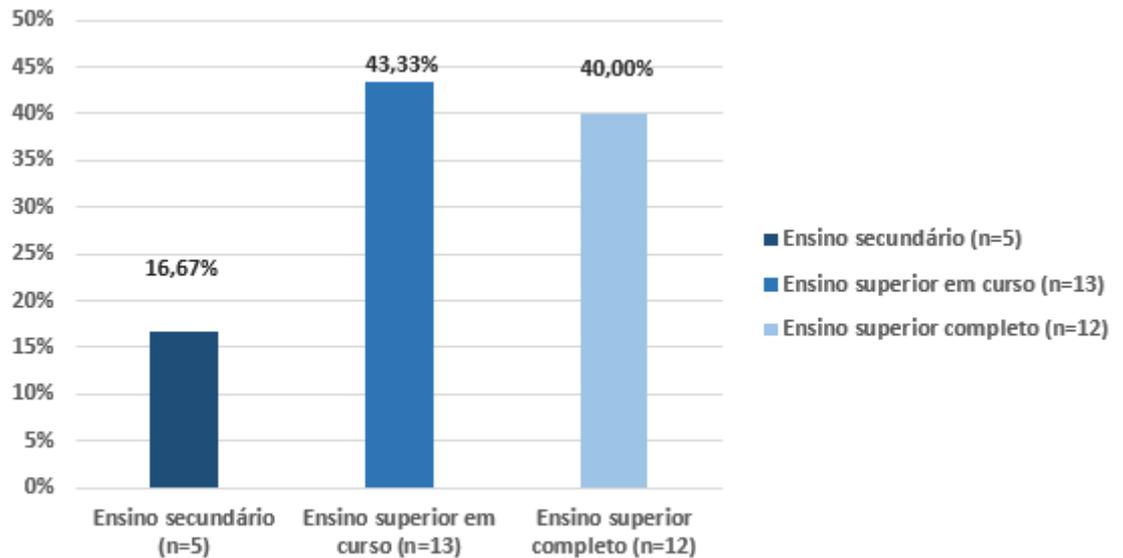
Gráfico 3 - Faixa Etária



Fonte: De autoria própria

A representação das habilitações literárias da amostra, evidente no Gráfico 4, revela que dos 30 indivíduos analisados na amostra (n=30), 5 possuem formação até o nível do Ensino secundário, representando 16,67% da amostra. Em termos de habilitações literárias a nível superior, 13 indivíduos possuem Ensino superior em curso, o equivalente a 43,33% da amostra, enquanto 12 indivíduos possuem formação completa do nível do Ensino superior, representando, portanto, 40% da amostra.

Gráfico 4 - Habilitações Literárias

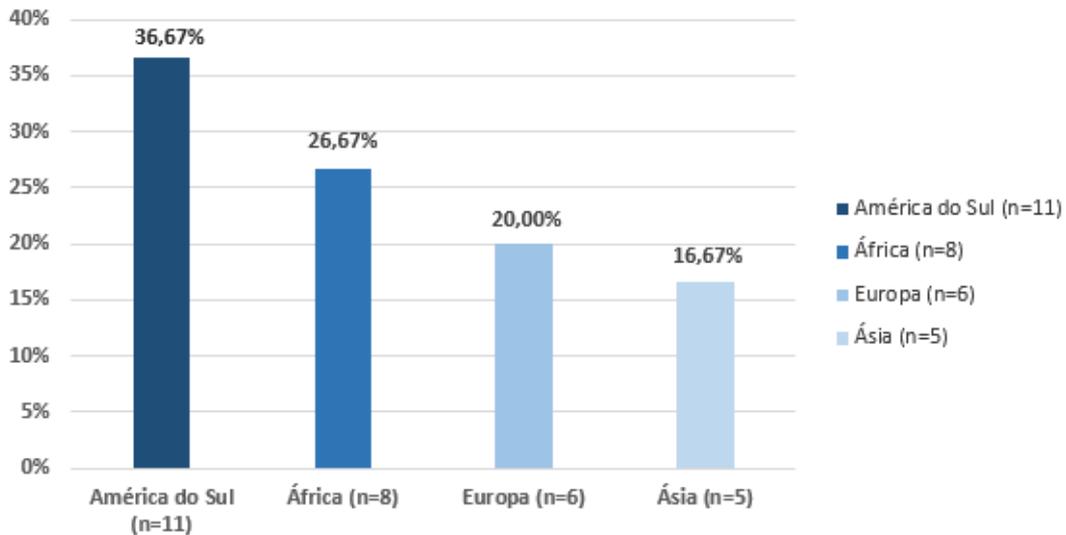


Fonte: De autoria própria

Em relação a origem dos indivíduos, pretendeu-se diferenciá-los por continente de origem, para facilitar a descrição dessa característica da amostra, tão fulcral na realização desta pesquisa. Conforme representada no Gráfico 4 abaixo, os seguintes resultados foram obtidos:

- América do Sul: 11 participantes, o que equivale a 36,67% da amostra
- África: 8 participantes, o que equivale a 26,67% da amostra
- Europa: 6 indivíduos, o que equivale a 20% da amostra
- Ásia: 5 indivíduos, o que equivale a 16,67% da amostra

Gráfico 5 - Origem



Fonte: De autoria própria

Ressalta-se que no continente europeu, a seguir necessidades organizacionais, os entrevistados são oriundos de países falantes da língua alemã. Já no continente africano, os indivíduos dividem-se entre países como Cabo Verde e Angola. No continente asiático, todos os entrevistados são indianos. Relativo ao continente da América do Sul, destacam-se entrevistados, oriundos da Venezuela, Argentina e Brasil, respetivamente.

2.4 Instrumento metodológico: observação participante (complementada com o uso da técnica da entrevista)

Um mesmo objeto ou fenómeno pode ser conteúdo de diversas matérias de observação, seja de teor científico, que “constitui um conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência”, bem como de teor “vulgar – comum”, observada pelo viés do homem comum, que se “fundamenta numa seleção operada com base em estados de ânimo e emoções”. (Marconi & Lakatos, 2003)

O objeto, quando observado por um carácter científico, dispõe de diversas ferramentas para recolha de dados, porém, optou-se pela utilização da observação participante, com o objetivo de pesquisar a temática sob novas perspetivas, uma vez que, larga quantidade de estudos acerca da satisfação e motivação, debruçam-se nas ferramentas investigatórias como questionários de carácter quantitativo. Outrossim, por fazer parte da comunidade envolvida na pesquisa, fazendo sentido, a conceituação da observação participante, conforme de Andrade Marconi & Lakatos (2003) “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

Adicionalmente, utilizou-se entrevistas nesta investigação, dado que “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, (...) um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.” (de Andrade Marconi & Lakatos, 2003)

Utilizou-se como recurso de coleta de dados, entrevistas do tipo padronizada ou estruturada, onde o entrevistador possui um roteiro pré-definido e realiza as mesmas perguntas aos entrevistados, a fim de compará-las e verificar as diferentes respostas obtidas, o que não seria possível através da utilização de entrevistas despadronizadas ou não-estruturadas. (de Andrade Marconi & Lakatos, 2003)

Kassiane Franceschi Gulbino

Contudo, algumas perguntas necessitaram de alguma adaptação por parte da entrevistadora para obter alguns resultados necessários para a pesquisa.

Tal como qualquer ferramenta, a entrevista também apresenta limitações que precisam ser consideradas com o propósito de minimizá-las. Abaixo, verifica-se o panorama a elencar os prós e contras associados à utilização da entrevista.

Tabela 2: Vantagens e desvantagens da entrevista

VANTAGENS	DESvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Maior flexibilidade, permitindo ao entrevistador repetir ou elucidar questões.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de compreensão por parte do entrevistado acerca do significado das perguntas ou do propósito da pesquisa, levando a interpretações equivocadas.
<ul style="list-style-type: none">• Facilidade na avaliação de atitudes e comportamento dos entrevistados.	<ul style="list-style-type: none">• Limitado controle sobre o ambiente durante a coleta de dados.
<ul style="list-style-type: none">• Produção de informações mais precisas, permitindo a imediata resolução de discordâncias.	<ul style="list-style-type: none">• Potencial influência do entrevistador sobre o entrevistado.

Fonte: De autoria própria, adaptado de de Andrade Marconi & Lakatos (2003)

Posto isto, as vantagens mencionadas respaldaram a adoção da técnica de entrevista, enquanto as desvantagens despertaram atenção para áreas/possibilidades a serem eliminadas ou reduzidos os impactos.

Com o objetivo de evitar a possibilidade de equívocos ou falta de compreensão acerca do propósito da pesquisa, uma breve explicação foi realizada antes das devidas entrevistas, com o intuito de motivar a participação dos entrevistados. Além disso, para reduzir a probabilidade de influência entre entrevistadora e entrevistado, os indivíduos

Kassiane Franceschi Gulbino

selecionados da amostra não fazem parte da minha gerência direta. Foi também tópico da entrevista a confidencialidade e anonimato das respostas, a fim de obter respostas fidedignas e sem juízo de ação punitiva.

2.5 Discussões dos resultados

Este capítulo aborda os resultados provenientes da observação participante com o recurso acrescido a entrevistas realizadas com os colaboradores de uma organização do setor de retenção e vendas on-line.

As perguntas realizadas no decorrer da condução das entrevistas, foram estruturadas previamente, e os resultados serão apresentados de maneira quantitativa por meio de tabelas complementares; quando pertinente as respostas dos entrevistados serão transcritas adicionalmente.

Por fim, após decorrido a apresentação dos resultados, serão analisadas as informações reunidas na revisão da literatura, visando uma análise consistente e completa.

2.5.1 Satisfação dos colaboradores

A satisfação por si só, gerou diversos debates e divergências na construção de sua conceituação. Não foi diferente quando associada ao meio organizacional e o trabalho. De acordo com Ilies & Judge (2004) a inconsistência dos conceitos sobre satisfação no trabalho encontra-se dividido em dois grandes princípios: o do tratamento tradicional, que caracteriza a satisfação no trabalho a partir de estímulos emocionais, e “a medição empírica (centrada na cognição e não no efeito) da satisfação profissional”. Consoante elucidada Martins (1984), estes dois campos de estudo, perpetuaram por décadas maior

divergência quanto ao conceito de satisfação no trabalho, uma vez que acabaram por definir a motivação humana e não a satisfação no trabalho.

Alguns autores descrevem a satisfação como empenho, por serem variáveis diretamente conectadas Macey & Schneider (2008), outros afirmam que a satisfação no trabalho dar-se-á pela forma com que o trabalhador percebe as combinações de sentimentos positivos e negativos em seu ambiente de trabalho. (Aziri, 2011)

Conforme alguns entrevistados, a teoria acima confirma-se, quando o ambiente e as relações interpessoais acabam por motivá-las, embora sintam que a execução do trabalho em si demanda muito esforço psicológico, bem como estresse.

"As vezes eu sinto que estou tão cansada para trabalhar, me sinto sem vontade nenhuma porque o estresse é muito alto. O que me motiva mais, nesse momento, são as pessoas e o ambiente, que fica mais descontraído com elas. Isso acaba se tornando a minha válvula de escape." (E 30, p.1)

"Satisfaction for me it's a strong word, because I personally think that human being will always find something to complaint about. I've struggled when I was a kid and never had things easily, so I enjoy and value more the little things and always try to look from a wide perspective. I enjoy the games, people the events even the building is amazing, it's always clean and the staff treats us well. Overall I would consider myself satisfy." (E 25, p.1)

"Tudo tem seu lado positivo e negativo. Acredito que se não fossem as iniciativas internas, as pessoas e o apoio da liderança eu já não estaria aqui, pois o trabalho, em si, é por vezes desgastante, mas no final, as partes positivas me fazem repensar em uma possível mudança profissional" (E 13, p.1)

A perceção inicial da maior parte dos entrevistados, destaca o ambiente organizacional, liderança e os vínculos criados, como um ponto positivo, onde em alguns casos, as relações interpessoais são citadas como suporte fulcral para realização das tarefas do dia a dia e a diminuição do estresse. Ser capaz de proporcionar uma interação positiva e agregadora dos indivíduos com a organização à qual pertencem, tem sido o objetivo das organizações atuais, pois compreende-se que um ambiente hostil e negativo, acarreta índices de baixo crescimento e a não evolução dos potenciais do

trabalhador levando a constatação de que a satisfação está interligada não somente com a vida profissional, como também, pessoal, onde o dinheiro e altas remunerações perdem força face à aspiração de felicidade, motivação, potencial de desenvolvimento e satisfação pessoal e profissional. (Seligman, 2004)

"I feel motivate more because of the energy of the team and the diversity, my friends and the different personalities than for the work itself. I feel stress to reach the goals demanded, and I don't like it, because it causes me so much anxiety." (E 11, p.1)

"I do feel satisfied with my current position, I feel it is a great environment to learn about new cultures and also, the company provides us good platforms to improve our knowledge, however, not everyone it's interested in improve, they focus on bad things only, but this will happen everywhere, there is no perfect workplace" (E 4, p.1)

"(...) I think so. People here respect me, my culture, they are easy going and my leaders help me a lot" (E 23, p.1)

"The company offers a good environment; my colleagues are very positive and team players. When I accepted the change to move from my country, Germany, I had a goal in my mind to be promoted in a year. I've always shared this wish to my leaders, and they supported me in every step/tip, they've listened to my complaints and are very supportive of me and my goals. In a short period of time, 9 months to be exact, I had the chance to work in a Triad, which is one step to a promotion. I understand that we need to follow the rules of the final client, and some rules are dictated by them, but when something is not going well or is affecting the team, I feel supported by the supervisors, that managed a way to change the scenario. Not always is possible, but we had a few operational changes made so that means our complaints are being heard." (E 27, p.1)

"Eu gosto muito do meu trabalho e do ambiente e por se tratar de uma empresa de grande porte, vejo que diversas oportunidades surgem e com elas a possibilidade de crescimento" (E 9, p.1)

Entretanto, os primeiros estudos relativos a satisfação no trabalho, ausentes da inclusão de outras variáveis, tais como motivação, felicidade e bem-estar, remontam de 1959, quando Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) (cit in. Fernandes Martins & Emídio Santos, 2006, p. 196) descreveram a satisfação no trabalho a partir da Teoria dos Dois Fatores. O primeiro fator, abrange os fatores motivacionais, nomeadamente o

Kassiane Franceschi Gulbino

próprio trabalho, desempenho, promoção e reconhecimento, já o segundo fator sinaliza a insatisfação no trabalho através dos fatores higiênicos, tais como salários, relações interpessoais, a implicar a relação entre supervisor e supervisionados e as políticas organizacionais.

Para Fraser (1983) a satisfação no trabalho descreve-se, pois, quando a percepção individual do trabalhador, relativo aos benefícios e vantagens ultrapassam as desvantagens sentidas, havendo equilíbrio entre os fatores. Não obstante, a satisfação no trabalho não é um estado estático, havendo influência e alteração de forças internas ou externas ao ambiente de trabalho. Não há uma satisfação infinita, esta escala sofrerá alterações em diferentes momentos, e será concebida, de acordo com o momento atual, podendo o indivíduo estar mais ou menos satisfeitos com a relação trabalhista.

Alguns autores elucidam a relação de índices, sejam baixos ou altos, com a relevância e interferência da satisfação do trabalho na produtividade, concentração, absentismo, rotatividade e prestação de serviços. De acordo com Robbins (2005, p. 68) a satisfação no trabalho interfere no absentismo, porém, nos estudos realizados, não é identificada como único fator responsável pelo mesmo. A rotatividade, atrelada a satisfação, apresenta alto índice de ocorrência, nos funcionários com desempenhos inferiores, pois, não há esforços das organizações em mantê-los, quando o oposto ocorre com funcionários de maior desempenho. (Robbins, 2005, p. 69). Porém, de acordo com o mesmo autor, a situação se inverte quando nos desdobramos acerca da produtividade. Verificou-se que a produtividade é que conduz a satisfação no trabalho a nível individual. Quando observadas como um todo, as organizações com funcionários mais satisfeitos são apontadas como mais eficazes, face as que possuem funcionários menos satisfeitos.

Em consequência disso, funcionários mais satisfeitos também percebem as organizações, produtos e serviços de forma mais positiva, o que acarreta em maior comprometimento, que impactará na prestação de serviço e a forma como o cliente final a receberá. James and Tetrick, 1986 (cit in. Bontis, Serenko, & Richards, 2011)

Pelo que foi dado a observar, os colaboradores desta organização dividem-se entre satisfeitos a médio e totalmente insatisfeitos. Os indivíduos que se percebem satisfeitos, são aqueles capazes de identificar os benefícios internos na organização e desassociá-los à função exercida, apontada por grande parte dos colaboradores como geradora de estresse e altos níveis de ansiedade. Em contrapartida, os colaboradores que se identificam como desmotivados, são aqueles com o foco estritamente na função exercida, não identificando e usufruindo outros benefícios internos.

"Não me sinto desmotivado porque tenho muitas opções de melhorar aqui dentro. Ao invés de focar no negativo, como muitos colegas meus, eu foco em aproveitar tudo que a empresa me fornece como network, cursos em diversas áreas e assim eu conseguirei mudar a minha área de atuação até mesmo aqui dentro da empresa." (E 2, p.1)

Para além, pôde-se observar que aqueles indivíduos que não se encontram totalmente satisfeitos, mencionam o ambiente colaborativo, comunicação aberta com gestores e as relações interpessoais como os propulsores da, embora modesta, satisfação no trabalho.

"Todos os obstáculos internos superei com a ajuda de algum colega no trabalho. A equipe se ajuda, quando um está precisando do outro, tem sempre alguém para ajudar. O que deixa o ambiente melhor definitivamente são as pessoas e as amizades que se faz ao longo do caminho por aqui. Do trabalho em si, não tem muito com o que se motivar." (E 28, p.1)

Corroborando com os autores Aziri, (2011) e Robbins (2005) relativo aos absenteísmos nos ambientes de trabalho, observa-se a resposta relativo a entrevista:

"O trabalho demanda muito controle emocional, é um gerador de grande estresse. É muito difícil conciliar trabalho e estudo em condições como essa. Infelizmente eu preciso do trabalho para poder conseguir arcar com meus gastos pessoais e no meu Mestrado, contudo, não tem sido uma tarefa fácil. Por não termos uma escala de horários padronizadas, todo mês preciso organizar junto à gestão meus horários de trabalho para que não coincidam com os do trabalho. Além disso, nos últimos meses, devido a grande carga de estresse e ansiedade, precisei ausentar-me do trabalho por alguns dias, algo que nunca me ocorreu antes." (E 19, p.1)

2.5.2 Motivação intrínseca/ extrínseca dos colaboradores

Embora haja influências sociais como papéis, normas e expectativas compartilhadas, os indivíduos compreendem a realidade de maneiras diversas devido às suas origens, interesses e motivações. As escolhas que fazem são capazes de configurar a realidade por não se tratar de um estado estático/ rígido, ou seja, capaz de ser modificado e ajustado a partir das interações humanas. (Giddens, 2001)

A ideia de transmutação da realidade e motivações através das interações, pôde ser percebida nas falas de alguns dos colaboradores, embora não tão vocais como as dos entrevistados a seguir, que são capazes de verbalizar como as interações entre outros indivíduos, cliente e/ou colegas de outras nacionalidades, proporcionaram uma mudança em suas realidades e motivações. O primeiro, expandiu sua visão acerca do negócio e das oportunidades internas das quais muitos colaboradores não utilizam para benefício própria, transformando sua realidade, com obtenção de mais motivação para realização de suas tarefas e maior empenho para realização de seus objetivos.

"I started this position very excited, but after almost a year, I was already felling demotivated by my work. I just couldn't see any evolution or solution to my disappointment. I had a huge help from my leaders, who showed me the areas on which I could get better, but it was only during long conversations with other colleagues, especially from Europe and those who were about to get new and better opportunities inside the company that I realized other things I could do to be better, not only at my job but personally as well, something that I did not experienced with my leaders. I quite understand that they do not have all the time and only me to lead, but I think that my colleagues added a better view of the business and opportunities than my leaders sometimes, of course, they are only interested on me getting better on my performance. I started to listen my colleagues and take advantage of all the other resources we, employees sometimes forget that are available, inside the company, such as courses and networking. This made a huge difference and has increased my potential and knowledge ever since. I'm very grateful for having such great colleagues, and because of that, I understand that sometimes it will be hard, but with more focus I'm able to feel more motivated, just by my swift of mentality." (E 6, p.1)

Enquanto a segunda entrevistada exemplifica as interações entre os clientes finais como sendo fulcrais para sua decisão de mudança de carreira, salientando a outra face, o lado negativo da mudança de realidade e motivações através das interações sociais.

"Assim que me dirigi à Portugal, pensei em trabalhar na mesma área que exercia em meu país. Ao iniciar o meu trabalho nesta empresa, deparei-me com um cenário bem diferente. Em meu país acostumei-me a trabalhar com outra nacionalidade e como óbvio a mentalidade dos Ingleses é outra. Demorei um bocado para adaptar-me ao estilo do cliente final, contudo, confesso que iniciei uma nova licenciatura, em outra área, e espero logo conseguir ingressar em alguma empresa neste campo (...) pois essa experiência foi essencial para despertar um desgosto ao que antes fazia e até gostava." (E 24, p.2)

Não apenas as interações humanas são capazes de modificar a realidade e influenciar as motivações dos indivíduos, bem como o ambiente social exerce uma influência significativa na perceção dela. Inerente ao ser humano, as motivações intrínsecas são caracterizadas pelo esforço ativo dos indivíduos em realizar atividades que considerem agradáveis, prazerosas e interessantes. Contudo, para que a motivação intrínseca seja gerada é fulcral um ambiente social capaz de nutri-la. (Legault, 2016)

Ao contrário das pressões externas, o apoio nos resultados a partir de suas próprias escolhas e vontade própria, atrelado a autonomia, são capazes de fortalecer a motivação intrínseca dos colaboradores. Em suma, um ambiente social promovedor de autonomia e sensação de competência contribui para significativo aumento da motivação intrínseca das pessoas. (Legault, 2016)

"(...) the work itself was not always easy, but ever since I was recent promoted to the support team, I gained more autonomy and my activities are more dynamic, which I enjoy a lot. My leaders always supported me and ensure my struggles, pointing my good soft skills and trying the best helping me to increase every month my performance. I have nothing but kind words to describe how grateful I am. (...) In terms of motivation, now that I'm able to work in a more flexible position and with more decision-making power I get a sense that my work is important somehow and I enjoy it." (E 8, p.2)

A motivação e resultados nos ambientes corporativos, podem ser alcançados através de diversas ações, uma delas nomeadamente o feedback. Referente a essa

temática, destaca-se a relativa concordância entre os pesquisadores da relevância positiva e encorajadora dos feedbacks. Conforme R. M. Ryan, Koestner, & Deci (1991) grupos que recebem feedbacks negativos podem até ser capazes de demonstrar persistência e motivação intrínseca para a realização de tarefas, todavia, seria improvável que os mesmos experienciassem prazer e satisfação durante o processo, sentimentos prioritários na determinação da motivação intrínseca.

Durante a observação, o cenário identificado faz-se contrário a essa afirmação. Foi identificado baixo nível de motivação intrínseca nos colaboradores que não recebiam feedbacks há algum tempo e naqueles que recebiam feedback apenas negativos.

"(...) possuo apoio na empresa, contudo nos recentes meses, tenho recebido apenas feedbacks negativos no trabalho, e isto não me motiva. Já estive num dos melhores lugares de performance, por motivos pessoais eu não consigo entregar os mesmos resultados, e parece que meu histórico é descartável e que sempre fui muito ruim. Nenhuma palavra positiva é dirigida a mim em muito tempo." (E 5, p.1)

"It's been a while I don't receive any feedback from my leaders, because of this I don't know if my performance its good or bad. I feel demotivated because I see some other colleagues having support but I'm not, I feel forgotten in a way and demotivated, seems like they only care about me is when my results are not that good." (E 22, p. 2)

Para os entrevistados, o constante suporte, orientação e feedbacks positivos são importantes para a construção ou manutenção da motivação intrínseca. Conforme exemplifica um dos colaboradores, o apoio e feedbacks são importantes para que se saiba quais estratégias modificar no desenvolvimento de suas atividades.

"(...) como disse, para mim o feedback é muito importante. Eu só consigo saber se estou no caminho certo dos meus objetivos aqui dentro se meus líderes me passarem feedbacks. Eu compreendo o lado deles por sermos muitos e eles poucos, mas para que a dinâmica funcione bem, o feedback é essencial. Sei que não sou o único a pensar dessa maneira, para nós, termos um tempo para ouvir e refletir no que fizemos de bom e ruim, e criar conexões com a liderança é de muita valia, nos sentimos de alguma maneira importantes, e que fazemos parte de um só time." (E 1, p.1)

Legault (2016) identifica uma correlação positiva entre a motivação extrínseca e premiações, recompensas, salários e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, visto que esses fatores despertam o interesse da consequência, ao incentivarem indivíduos no desejo aos resultados positivos que surgem quando realizada determinada atividade. Este cenário, porém, não é capaz de gerar a motivação e satisfação na realização da atividade em si, ou seja, não é capaz de despertar a motivação intrínseca na atividade.

Do mesmo modo, para Marqueze & Castro Moreno (2005) o estudo desenvolvido por Elovainio et al. também identifica ligações positivas entre desenvolvimento dos colaboradores, remuneração, benefícios e estabilidade empregatícia com motivação extrínseca.

Durante a observação, as medidas de GRH assentes na intenção da empresa foram constatadas com base no reforço de premiações-recompensas e pequenos benefícios, não priorizando outras opções como melhores salários e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

"Eu gostaria de continuar os meus estudos aqui, mas a realidade é muito difícil para quem trabalha full time. Não consigo ter energia ou o tempo que precisava para estudar. Sinto que minha vida agora tem sido só trabalhar para mal conseguir arcar com os custos do dia a dia. Esse ano, depois de 4 anos longe de casa, tenho pensado seriamente em voltar para o meu país (...) e focar nos meus estudos." (E 30, p.1)

O senso comum dos colaboradores é de que por mais que existam iniciativas internas para motivá-los, a exemplo de atividades que promovem a integração dos colaboradores, premiações, dia da fruta/pizza gratuita, sexta do *Get Together* e competições saudáveis, sozinhas, não são suficientes para fazê-los sentirem-se motivados e satisfeitos com o trabalho.

"The activities and rewards are very interesting. The HR Team are always innovating and bringing something new to the table. Even inside our project, we had recently a campaign with a prize, and we saw everyone was committed to win. And a product no one used to sell had more than 100 sales in a week. I didn't win but I was really focused on winning this prize." (E 10, p.1)

"Really honest with you, I'm not interested in rewards or games, I would be way happier if my salary was higher, and some changes were made in the way we deliver our work." (E 17, p.1)

"(...) nós temos várias atividades durante a semana e que são bem legais para a gente conseguir interagir com as pessoas do nosso projeto e de outros, isso é bem interessante porque como sempre acontece de ter mudança de um projeto para outro, esses momentos são bons para a gente poder se inteirar da realidade dos outros e como eles trabalham etc. (...) grande motivação não me dá não, acho que pouca ou quase nula, porque o que atrapalha nosso ambiente de trabalho é a maneira como ele é executado. Se isso mudasse, com certeza a empresa iria ter menos funcionários desmotivados." (E 18, p.2)

"(...) it does not matter that much how many activities our HR promote during the month there. Of course, it is always nice to get together and have some special moments, but at the end of the day, I'm not the type of person that brings personal life to work, therefore, I'm unlikely to make friends here. People tend to go to some of these activities usually to skip some working time so the real purpose is not being achieved (...) HR should be way more successful if they could start paying attention to the mental health of its employees. Maybe than, we would see a real change of mindset happening around." (E 27, p.2)

De acordo com as observações, embora as opiniões estivessem divididas entre a relevância e reforço da motivação extrínseca, grande parte dos colaboradores participam das atividades e usufruem dos momentos interativos e benefícios externos oferecidos pela organização, no entanto, recompensas monetárias são as mais desejadas e que trazem maior motivação extrínseca nos colaboradores.

A partir da observação participativa e entrevistas com os colaboradores, é possível verificar proximidades com os conceitos abordados neste capítulo no que diz respeito às motivações intrínsecas e extrínsecas. Embora a organização possua iniciativas interessantes para a integração das equipas e motivação de seus colaboradores, são insuficientes para despertar a motivação intrínseca em seus colaboradores.

2.5.3 Cultura e diversidade cultural

Em todo o lado do planeta, os seres humanos são semelhantes quanto a sua fisiologia, contudo, as culturas são distintas e diversas. Com a intensa globalização mundial e interação entre indivíduos de diferentes localidades, culturas, raças e credos, uma nova dinâmica organizacional emerge, e para se manterem competitivas face seus concorrentes, é essencial que as empresas se adaptem às mudanças e os desafios que acompanham a diversidade cultural, utilizando o potencial máximo de seus colaboradores. (Mazur, 2010) (Kühlmann & Heinz, 2017)

Algumas das maiores dificuldades relativo à implementação da diversidade nas organizações reside na falta de procedimentos e preparo organizacional dos colaboradores quanto a sensibilidade do assunto, falta de iniciativas e cultura organizacional interna que promova a inclusão e a diversidade cultural. (Kühlmann & Heinz, 2017)

"(...) A empresa sempre promove ações internas que demonstram a promoção da multiculturalidade. Nós podemos ver isso começando pelas políticas internas e o forte apelo a denúncias discriminatórias de qualquer género e a iniciativas culturais como competições que incentivam a gente a compartilhar um pouco mais sobre nossa cultura com os outros colegas do trabalho. Eu acho isso bem interessante porque consigo mostrar a várias pessoas diferentes a minha cultura e aprender sobre outras." (E 15, p. 2)

Equipas multiculturais oferecem imenso potencial às organizações, contudo, conforme destaca Coote Martin (2014), a diversidade cultural pode gerar interferência positiva como negativa. Quando os impactos são negativos, poderá decorrer problemas na comunicação ou interpretação de mensagens, barreiras criativas e comportamentos de adaptabilidade disfuncionais. Na interferência positiva, os efeitos podem ser a criação de uma base sólida na troca de conhecimentos entre os indivíduos que apoiará a organização na maior facilidade da inserção de culturas estrangeiras.

Conforme externalizam as entrevistadas a seguir, ambos os impactos são

Kassiane Franceschi Gulbino

percebidos dentro da organização:

"Eu vejo a promoção da diversidade na maneira permissiva que a organização deixa os funcionários se expressarem. Na minha equipa tenho alguns amigos do continente asiático que sempre se vestem com as roupas características da região quando há algum evento importante para eles, durante o almoço a gente compartilha os costumes de cada lugar, gastronomia, ninguém julga ninguém. Na minha equipe tenho um colega transgénero que passou pela transição enquanto trabalhava aqui, e não se sentiu descriminalizado, todos respeitaram e tem o maior cuidado e respeito com ele." (E 26, p.1)

"It's been a challenge quite frankly. People here are friendly and welcoming, received me with open arms when I first arrive to this project and specifically in this country. Despite this, it has been difficult to communicate with some of my leaders who tend to not understand my work attitude. I am very direct and upfront, I say when something is not right or when I don't agree with something, and for some reason, some of the leaders don't like this approach. I also face this problem with some of my colleagues as well, especially those from South America, they say sometimes I'm being rude, when I'm not, making it very clear, just the way I express some things has made them feel this way, which would be consider super normal in my country." (E 12, p.1)

Executar medidas específicas e adequadas ao cenário multicultural pode auxiliar a organização na maximização do aumento da produtividade, múltiplas perspetivas na resolução de problemas e estímulo criativo. (Kühlmann & Heinz, 2017)

Segundo a entrevistada a seguir, esse cenário pode ser observado em sua vivência quando obteve sua promoção. Contudo, ainda é possível observar certa relutância entre os gestores locais na aceitação e implementação de ações que visam gerar o menor efeito possível nos colaboradores multiculturais.

"My first position here didn't allow me to create or solve issues in a management scale. (...) Since I've been promoted, this scenario changed. I can make some decisions and decide how to motivate my team. For that I use some of the resources I gained during my previous jobs, and within the leaders it is common to share opinions and brainstorm ways of deal with a problem. Sometimes my suggestions are accepted, however, it is more likely that the final decision will be more similar to how Europeans use to deal with conflicts, and I always try to show them that some decisions might not be well accepted due to our diverse team." (E 8, p.1)

O relato reforça um dos efeitos negativos em equipas multiculturais, quando não

Kassiane Franceschi Gulbino

implementadas ações adequadas na organização. A gestão da resolução dos conflitos entre grupos minoritários e majoritários costuma ser favorável aos grupos majoritários. (Mazur, 2010)

Durante a observação, foi possível verificar diversos incentivos dos Recursos Humanos na promoção de um ambiente multicultural e diverso, estando inclusive, inserido no *cultural statements* da organização. Porém, tais esforços não parecem estar definidos de maneira concisa e ordenada na organização, fazendo transparecer a ideia de uma “cultura no papel”, não sendo praticada em sua totalidade e potencialidade.

A falta de concordância entre alguns dos gestores relativo as próprias diretrizes internas impostas pela cultura organizacional da empresa estudada, ocasiona entre alguns funcionários a sensação de maior preocupação na autopromoção da imagem do que a intenção genuína na implementação da multiculturalidade e todos os esforços que são exigidos para resultados efetivos e eficazes.

Não se pode afirmar ser a realidade de todos os gestores e projetos bem como a intencionalidade na autopromoção da organização em questão, contudo, importa salientar, conforme indica Kühlmann & Heinz (2017) que a diversidade cultural também gera efeitos positivos externos, como a promoção e a comunicação ao público-alvo relativo a imagem organizacional de inclusão, que auxilia também no recrutamento de novos talentos.

A seguir, destacam-se trechos de duas entrevistas responsáveis por levantar o questionamento acerca da autopromoção:

"(...) é que para fora, nas medias sociais é mesmo tudo muito organizado e inclusivo, mas basta estares cá que percebes a falta de competência entre alguns gestores em lidar bem com as decisões de equipas estrangeiras. Digo alguns porque não sinto de todos. (...) a mim me parece mais uma vontade de se mostrar do que realmente é [internamente]" (E 5, p.2)

"(...) self-promotion at its best. The wall papers and internal communication say one thing, but in reality, the decisions, promotions and new challenges are always thinking in a male/European perspective in my opinion." (E 20, p.1)

Ao que foi dado a observar, os colaboradores aparentam elevada sintonia uns com os outros, onde a diversidade cultural não parece ser fator impeditivo para criação de relações pacíficas e de respeito mútuo. Embora não pareçam concordar em todos os aspetos, parece haver harmonia e sentido de apoio entre a equipa em momentos específicos, o que diverge dos achados de Milliken & Martins (1996) ao indicarem a diversidade cultural como propulsora de insatisfação entre os indivíduos da mesma equipa derivado da falta de identificação como tal.

De acordo com os achados de Stahl & Maznevski (2021), ao contrário de muitos estudos, referem que a diversidade cultural é capaz de influenciar positivamente a satisfação das equipas. Faz sentido mencionar durante a condução das entrevistas, as observações referentes a alguns colaboradores a associar a satisfação do trabalho não pela função exercida, expectativa de crescimento, ou outros fatores relacionados a satisfação, mas sim, as relações construídas no ambiente de trabalho:

"I feel satisfied with the good environment and the team, not that much when it comes to the salary. (E 16, p.1)

"The company offers a good atmosphere; my colleagues are very positive and team players." (E 27, p.1)

Em suma, a partir da observação realizada foi possível identificar grande entrosamento entre os colaboradores e seus liderados, um ambiente colaborativo através de bastante sinergia. Contudo, ao analisar as posições de liderança, é notório a maior relevância que homens europeus brancos possuem face aos outros. Embora esforços sejam realizados a partir de outros setores como *People Solutions* e Recursos Humanos ao incentivo e promoção da multiculturalidade, fica claro o despreparo da organização em transformar a mensagem de maneira eficaz aos níveis mais altos da organização. Não implica que haja situações desrespeitosas que mereçam a atenção e cuidado de qualquer tipo de organização, porém, movimentos pequenos e impercetíveis, em específico na tomada de decisões, demonstram a maneira comportamental dos envolvidos e o não alinhamento às diretrizes da organização. Novas ideias, portanto, são

difíceis de serem aceitas, o que minimiza um dos contributos positivos em equipas diversas.

2.5.4 Gestão de equipas

De acordo com Chiavenato (2008) os colaboradores representam o património físico das organizações, providos de competências e habilidades de indiscutível importância para o desenvolvimento interno das operações empresariais, e, portanto, precisam ter suas atividades planeadas, gerenciadas e controladas.

A responsabilidade em gerenciar, apoiar e desenvolver os colaboradores recai sobre os líderes em razão da proximidade entre os líderes e liderados e conhecimento aprofundado relativo aos problemas enfrentados pela equipa. Ao se tratar de equipas multiculturais, a responsabilidade se intensifica devido ao papel crucial que exercem como exemplos e representantes da cultura da organização. Suas ações servem de guia para os colaboradores liderados, pois retratam o compromisso da organização com a diversidade. (Kühlmann & Heinz, 2017)

Além disso, os líderes são tidos como pessoas de apoio direto dos colaboradores ao experienciarem problemas, situações de desconforto, conflitos e incertezas. Devido a sua relevância, é essencial que estejam em sintonia com as diferenças culturais dentro sua equipa, para ser capaz de compreender os desafios e benefícios que podem surgir entre as interações. (Kühlmann & Heinz, 2017)

Conforme destacam alguns entrevistados, a comunicação entre gestores e liderados mostra ser um ponto positivo dentro da organização.

"(...) embora eu não esteja cem por cento motivado com a minha função, eu sei que posso contar com o apoio de todos, principalmente meu líder. Desde o início ele

Kassiane Franceschi Gulbino

me recebeu muito bem, orientando da maneira certa e com conselhos e dicas valiosas. Nossa equipe é bem diversificada, mas ele consegue administrar todos e fazer com que nós atinjamos os objetivos do time." (E 1, p.1)

"Once I had a conflict with one colleague, I tough she was rude towards me. I gave my feedback to my leader and the way he approached the situation was really on point. (...) we were able to realize that despite our differences [personality, ethine, race] we are still one team working towards the same goal. It was important for me to understand that her behaviour was not personal, but part of her personality." (E 11, p.1)

É imperativo afirmar a necessidade de desenvolver determinadas habilidades ao liderar equipas multiculturais, em específico a comunicação. Segundo Brett et al. (2006), a comunicação manifesta-se de maneiras distintas entre culturas, "(...) in Western cultures is typically direct and explicit. The meaning is on the surface, and a listener doesn't have to know much about the context or the speaker to interpret. This is not true in many other cultures"

Durante a observação e a condução das entrevistas, foi possível identificar sinergia entre os líderes e liderados, com raras exceções. É notório o respeito e confiança que muitos possuem pelos seus líderes e a demonstração da intencionalidade dos mesmos em desenvolver suas equipas. Os líderes possuem total liberdade para aplicar a melhor abordagem entre suas equipas, sem necessitar aderir a quaisquer diretrizes ou regulamentos estabelecidos pela alta hierarquia da organização, o que resulta em abordagens distintas e pouco orientadas para a liderança de equipas multiculturais.

Para Yeung & Ready (1995) uma das maneiras de êxito na gestão de equipas é a partilha de conhecimento a partir de coaching, treinamento e feedback de líderes mais experientes para seus subordinados ou outros líderes da organização. Situação semelhante ocorre na organização observada, onde são exigidos cursos obrigatórios a todos os líderes, com conteúdos diversificados e alguns tópicos relacionados a gestão de equipas, conflitos e multiculturalidade, porém, na prática, o que se observa é uma certa flexibilidade e falta de acompanhamento nas implementações das teorias fornecidas.

Esse cenário favorece o surgimento de falhas gerenciais e aponta uma desarmonia entre líderes, que pode ser observada em diferentes níveis, tanto da liderança como dos colaboradores observados:

"(...) recently promoted to a leadership position, there is no pattern on how to leader the teams. Each leader chooses they own approach, which make some of the coworker's complaint or wish they were under someone else's supervision. (...) when we disagree on certain topic there is no precaution to think the impact on the team as a multicultural team, or sometimes how the messages are delivered. I personally face a situation of a employee crying after a different feedback approach, she is from South America and her leader was from Europe." (E 14, p.2)

"Fiz parte de dois times diferentes. O primeiro, com um líder também brasileiro, do qual me identificava bastante. Podia conversar sobre várias coisas, as ideias que tínhamos era semelhante e ele sempre tinha um jeito especial de nos passar confiança e apontar nossas melhorias ao mesmo tempo, sabe?! Quando me alocaram em outra equipa, eu consegui notar a diferença. Meu novo chefe tinha uma visão diferente de liderar e não era muito recetivo a outras ideias (...) para ele era preciso atingir os objetivos e pronto, não importa a maneira que se comunicasse com a gente, que para muitos, parecia ser muito direta." (E 18, p.2)

O relato do entrevistado 18 representa um dos pontos cruciais a se ter em consideração e zelo, a comunicação, uma vez que "(...) about direct communication with your immigrant employees. Because of language deficits and cultural differences, communication between cultures can easily lead to misunderstandings and conflicts." (Kühlmann & Heinz, 2017)

Uma das vantagens corporativas mais significativa observada na organização estudada, aparenta não ser plenamente aproveitada. Dado o carácter multinacional da organização, diversas localidades exercem funções similares, entretanto, não há partilha interna efetiva de casos de sucesso entre suas filiais, ou seja, benchmarking, o que, conforme elucida Yeung & Rad (1995), revela ser uma estratégia significativa para identificar as melhores práticas que possam ser adaptadas e implementadas em diferentes equipas. Para além, o carácter multinacional não aparenta ser utilizado em programas de intercâmbio temporário capaz de promover integração e experiências interculturais no exterior. (Kühlmann & Heinz, 2017)

2.5.5 Gestão de equipas e motivação intrínseca

Conforme elucida (Reeve, 2019) é através do cérebro que geramos estados motivacionais necessários para nossa adaptação ao mundo, estando interligados com os contextos sociais. São nesses contextos sociais e relacionais onde ocorrem tentativas de motivar outros indivíduos. Essas tentativas de motivar os outros, normalmente implica através do que determinam R. Ryan & Deci (2000b) relações de poder interpessoal entre motivador e motivado, a exemplo de líderes e seus liderados.

A pessoa situada no topo da relação desempenha influência sobre a pessoa localizada abaixo, em virtude do seu status ou poder, conotando um caráter de vulnerabilidade aos indivíduos na base da relação. A demonstração desta influência pode suceder através de recompensas, ordens ou controlo, provocando três tipos de reações: passiva, negativa e produtiva. (Reeve, 2019)

A habilidade de motivar terceiros reside na capacidade em direcionar os indivíduos aos resultados almejados através da influência de suas próprias ações. Para que essa finalidade seja obtida com êxito, faz-se necessário a construção de relacionamentos interpessoais de valor e qualidade entre líderes e liderados, onde o caráter cooperativo impulse maior adaptabilidade, autonomia e aprendizado. (Reeve, 2019) Conforme referem alguns entrevistados:

"In my team leader I see her as well as a friend, she's super open to listen, and guide us through out all our activities (...) it's amazing the bounding we have, knowing that there's someone I can rely on, laugh, make jokes, but be serious when it's necessary. (...) I feel super comfortable with the way she teaches me." (E 4, p.2)

"Quando eu cheguei em Portugal, já tive alguns chefes diferentes. Meu primeiro chefe era horrível, só sabia mandar e não tinha modos para lidar com pessoas. (...) aqui mesmo que eu não me sinta completamente satisfeito, eu vejo o esforço dos meus líderes para me motivar, até me deram férias antecipadas quando disse que andava muito estressado (...) isso tudo depois de uma conversa franca com meu chefe aqui (...) tenho muito respeito por ele." (E 18, p.1)

"(...) the way our leaders take care of the team and support was crucial for my adjustment in the country and with the team. " (E 23, p. 2)

Kassiane Franceschi Gulbino

A motivação das equipas pode ser promovida mediante aplicação de variadas metodologias, por intermédio da utilização de estratégias da motivação interna, tais como o feedback construtivo e as recompensas inesperadas, bem como incentivos externos, como as recompensas tangíveis. (Reeve, 2019)

Comumente utilizada nas organizações, o incentivo externo tem como propósito redirecionar a maneira como os indivíduos encaram uma atividade, de desinteressante, tornando-se interessante. “Ou seja, a contingência externa que se agrega cria uma motivação para que o outro participe de uma atividade, motivação essa que a atividade em si não é capaz de gerar”. (Reeve, 2019) Segundo o mesmo autor, a aplicação de recompensas tangíveis controladoras podem resultar em comportamentos de obediência, contudo, o desempenho e a aprendizagem despontam como mínimas e de baixa qualidade.

O reforço positivo através das recompensas inesperadas pode ser realizado por intermédio de elogios, capaz de provocar sentimento/perceção de competência nos indivíduos, acentuando comportamentos de resiliência, persistência e a gradativa mudança do pensar relativo a atividade, de negativo para positivo. (Reeve, 2019) Contudo, aplicar elogios nos ambientes de trabalho sem a determinada assertividade não são capazes de atingir a eficácia desejada pelos gestores. A maneira ideal para a aplicação dos elogios dar-se-á através do foco nos caminhos percorridos capazes de atingir bons resultados, do que no resultado apenas. (R. Ryan & Deci, 2000a; R. M. Ryan & Deci, 1985)

Conforme alguns entrevistados:

"Ela [líder] sempre faz reuniões de coaching para mostrar meu desenvolvimento. Ela diz o que preciso melhorar e o que esperam de mim no trabalho. Nessas reuniões nós podemos conversar sobre o que atrapalha nossas metas e um pouco do nosso comportamento também (...) é bom porque a gente fica sabendo como estamos e o caminho que temos que seguir." (E 2, p.2)

"(...) it's a challenging work (...) the leaders are always available and we follow up with them regularly. My leader always shows me my strengths and weaknesses and what I need to improve." (E 17, p.3)

Kassiane Franceschi Gulbino

"Every month we have training sessions with our leaders to present our results and the areas we need to change. If a specific situation needs to be discussed, we have the freedom to communicate with them on the spot, but also during the coaching sessions." (E 20, p.1)

"Nas coachings é sempre um momento importante para sabermos o nosso desempenho e as métricas que precisamos melhorar." (E 28, p.2)

Assente a observação, periodicamente todos os líderes executam atividades internas com os liderados, nomeadamente o feedback, com o propósito de discutir o desempenho e objetivos que necessitam ser alcançados. Embora a ação de esforços positivos seja uma iniciativa benéfica, implementá-la sem a devida cautela é capaz de provocar resultados inesperados. Pelo que foi dado a observar, entre todos os líderes da organização, não há preparação prévia para as sessões de feedback, ocasionando na inutilização das melhores abordagens a serem aplicadas. Parece haver consenso organizacional de que as sessões necessitam ser mais descontraídas com o único foco de abordagem o objetivo final: indicar as falhas e o direcionamento para o alcance das metas almejadas.

De todo, há certa estratégia por trás desta cultura organizacional, que vai de encontro com Reeve (2019), ao afirmar que o "(...) feedback que dá vida ao processo de estabelecimento de uma meta" e que sem ele "(...) o desempenho emocionalmente perde tanto em quantidade quanto em qualidade". Todavia, quando as metas aplicadas aparentam ser de difícil alcance, os indivíduos que não as atingem, desenvolvem sentimentos de insatisfação, enquanto aqueles que as atingem, desenvolvem sentimentos de competência e satisfação. (Reeve, 2019)

Durante as observações, foi possível detetar grande insatisfação por parte dos colaboradores com relação às metas organizacionais. Embora durante as entrevistas a maior parte pareça concordar quanto a abertura dos gestores e as periódicas realizações de *coaching sessions* e feedbacks, quando aprofundada a problemática, algumas respostas interessantes surgiram:

"Pensando bem [pausa], eles [líderes] parecem fazer as sessões de coaching apenas porque necessitam, porque também é exigido isso deles como parte da função, e das metas deles. (...) Claro que eles mostram nossos erros e o que temos de mudar, dão dicas de como chegar lá, mas parece ser sempre dicas e ajudas genéricas. Tem coisas que eu não consigo aplicar no meu dia a dia no trabalho porque não combina com a minha personalidade e ia parecer que sou uma outra pessoa, não iria me sentir confortável." (E 30, p.2)

"(...) their feedback are good but not always the best. My team is one of the best in terms of metrics and we are very goal oriented, because our leader is very good at his job. (...) but recently, around 2 months, that it's being extra hard to achieve the metrics and I'm in constant watch from my supervisor. There is only success if the target is achieved but if you are close enough, you won't get recognition because of that." (E 6, p.2)

"It seems that my supervisor is afraid to give negative feedback. I'm more direct, so I get bored with a meeting that could be discussed more objectively and in less time." (E 12, p.2)

A partir das observações e amparado pelo contributo das entrevistas, é possível verificar o grande gargalo na gestão da organização em questão. Todos, colaboradores e líderes, parecem estar habituados ao cumprimento das metas. Os colaboradores não correlacionam sentido e importância nas atividades que desenvolvem, enquanto poucos líderes estão dispostos a analisar, refletir, adaptar e colocar em prática técnicas para atingir maior eficácia nos processos internos de gestão da motivação dos colaboradores. Outrossim, os colaboradores não demonstram comprometimento para com suas atividades, podendo gerar indecisão nos colaboradores, "whether it is worthwhile to work toward difficult goals." (R. M. Ryan, 2012)

"At first I was very focused on achieving the metrics, but over time, and the stress of the job, I became demotivated and was no longer able to achieve the metrics. When I get feedback, I always hear the same things and the need to maintain them, but my manager always gives me the same tips and advice and I simply can't change the scenario. It got to the point where I accepted it and stopped trying." (E 11, p.3)

"I see my work only as a way of earning my salary at the end of the month, but I don't see any deep meaning or importance in what I do." (E 21, p.2)

"(...)it was only when I was placed in triad that the work really started to make sense. More autonomy, greater relevance to my work and performance." (E 27, p.2)

Portanto, é imperativo em uma gestão de sucesso, que os colaboradores percebam propósito no seu trabalho individual como contributo valioso no alcance de objetivos globais da organização, que os reforços positivos como o feedback, sejam realizados de caráter significativo, com atenção a feedbacks adaptados ao recetor da mensagem, a constatação de ambos, líderes e liderados, relacionado ao problema, metas pré-estabelecidas, porém atingíveis, capazes de gerar comprometimento para a realização das atividades e potentes estimuladores da motivação intrínseca. (Cusella, 2017)

2.5.6 A influência da gestão da diversidade na motivação/ satisfação das equipas

Os desafios acerca da gestão da diversidade e cultura torna-se cerne dos estudos em ocorrência das mudanças da disposição organizacional contemporânea. A influência da gestão da diversidade nas organizações pode ser analisada através da capacidade de potencialização da fluidez, flexibilização de processos e regulamentos internos, adaptabilidade e opiniões adversas. (Cox & Blake, 1995)

Um gestor inclusivo tem como característica fulcral a habilidade de adaptação que lhe permite lidar com maestria às transformações organizacionais atuais, à qual o cenário requer. A sensibilidade em compreender a dinâmica de equipas diversas e promover a inclusão também se fazem necessários. (Christian et al., 2006)

Para alcançar um ambiente organizacional inclusivo todos os colaboradores devem se empenhar à prática constante da inclusão com o intuito de fomentar a perceção de valor e pertencimento no ambiente do qual contribuem, sem prejuízo de valores.(Adler & Gundersen, 2008)

"Apesar de insatisfeita com o meu trabalho em si [função], não posso negar que não presenciei nenhum contexto discriminatório, ou nenhuma falta de respeito com as diferenças. (...) particularmente nunca tive nenhum desentendimento na equipe, e mesmo sendo de outra nacionalidade, minha supervisora portuguesa me respeita e parece aberta a minha cultura. (...) acho que decisões não faz muito parte do nosso escopo, fica mesmo voltado aos supervisores." (E 19, p.3)

"We don't agree on everything. Sometimes reaching an agreement is complicated, but I believe that our position doesn't give us much decision-making power either. (...) the supervisors make these decisions. when I have a different opinion or a contrary position, my boss always makes it clear through his words and attitude that the final decision is his, it frustrates me a little. (E 20, p.2)

"(...) when we have a challenging situation, our team doesn't usually have any disagreements, because we are very aligned with what we need to do and we defend our position as leaders. So, when we need to deal with a more important issue, we already communicate everyone's point of view to the supervisor." (E 23, p.3)

Através das observações, nota-se um ambiente corporativo inclusivo, contudo, devido as características das funções desenvolvidas pelos liderados, não foi possível determinar o real impacto do nível de inclusão na organização, uma vez que os mesmos pouco possuem poder participativo nas decisões internas. Todavia, em decorrência deste cenário, foi possível identificar uma brecha na gestão, que em um primeiro momento enfraquecia a ideia de uma liderança inclusiva.

Com o intuito de compreender as raízes dessa descoberta, utilizou-se das entrevistas como suporte, e os achados confirmam as suspeitas. Uma parcela dos colaboradores não se considerava motivada para obtenção de incentivos externos monetários, mas sim, priorizavam tempo de qualidade, traduzidos em forma de tempo livre e descanso.

"Quando os prêmios e campanhas iniciam, não tenho interesse em participar. Isso significa mais trabalho, e caso algo ocorra errado, os feedbacks negativos virão. Portanto, prefiro focar no meu trabalho e fazê-lo com mais calma, do que apressar-me em busca de dinheiro e sofrer com as consequências posteriores." (E 5, p.2)

"Many people are motivated by campaigns that offer money, but I feel so exhausted that I'd much rather stay at home and rest." (E 6, p.2)

"Minha situação é um pouco complicada, porque eu trabalho e estudo, então, para mim, tanto dinheiro quanto folgas são importantes. Mas tiveram meses em que eu estava sobrecarregada com trabalhos e provas na faculdade e a única coisa que eu queria, eram folgas para poder me dedicar a faculdade, então naquelas campanhas eu não me empenhava muito, até porque, se eu me empenhasse eu perderia muita energia, que depois eu precisaria para estudar. (...) continuei trabalhando normalmente, mas sem esforços ou vontade de ser a primeira a receber as premiações." (E 19, p.3)

Os relatos demonstram a ineficiência em motivar as equipas multiculturais, devido a falta de inclusão nas decisões e a inaptidão da gestão em compreender as reais necessidades da equipa, sem considerar modificar os incentivos externos para atingir a todos os indivíduos.

Um dos desafios na gestão multicultural reside na capacidade em reconhecer os conflitos provenientes da cultura e na habilidade em intervir de maneira eficaz para realinhar a equipa e promover a resolução construtiva e autónoma de conflitos entre os colaboradores. (Brett et al., 2006)

Em complemento, alguns cenários merecem destaque para comprovar a deficiência da gestão em lidar com os conflitos multiculturais e os impactos negativos que podem gerar na satisfação e motivação da equipa:

"I remember we had a target set for the whole team, and we were coming up to the end of that deadline and we hadn't reached the target. There were only a few days left, so I was worried and determined to meet it. When I noticed some colleagues who were more relaxed, and who apparently weren't taking the target seriously. I became very frustrated and ended up reacting too directly to one of these colleagues. There was a certain discomfort that escalated to our leader. The way he handled the matter, with total irrelevance, without understanding why I was upset about the situation, demotivated me to such an extent that I don't strive to be better or for the better of the team, I treat it with the same degree of irrelevance that my leader treated the situation and me." (E 20, p.3)

"(...) teve esse desentendimento que não foi legal. Eu sou muito tranquilo e sei das minhas obrigações, e não gosto quando sou chamado a atenção na maneira como faço meu trabalho, porque no final ele é muito bem feito e eu entrego resultado. A questão é que sou mais sociável e gosto de interagir mais enquanto trabalho, e a impressão que ficou na situação é que eu nada fazia e que por minha causa a meta do grupo não iria ser atingida. (...) Eu até me surpreendi com a reação do nosso líder, ele sempre pareceu ser uma pessoa bem aberta e muito boa em liderar, mas nessa

situação fiquei chateado. Nada foi resolvido e o clima ficou muito difícil de trabalhar depois disso, quebrou a nossa sintonia." (E 7, p.2)

Para complementar o que foi posto anteriormente, é importante salientar que os indivíduos envolvidos no conflito pertencem a culturas distintas, e conforme se pode verificar a partir de seus comportamentos associados a teoria de Hofstede (2011), a distintos níveis de indulgência. O primeiro indivíduo, oriundo de uma cultura com altos índices de indulgência apresenta características comportamentais como a seriedade nos compromissos e prazos, face o segundo, oriundo de uma cultura com baixo índice de indulgência e exhibe comportamentos mais descontraídos e com menor nível de seriedade.

A barreira linguística em uma equipa multicultural, também capaz de gerar conflitos, conforme Brett, Behfar e Kern (2006), pode provocar desmotivação e insatisfação quando os envolvidos não possuem fluência no idioma utilizado na organização, isto porque, mesmo que possuam muito conhecimento acerca de suas atividades, “their difficulty communicating knowledge makes it hard for the team to recognize and utilize their expertise”

Não foi possível determinar durante a observação e as entrevistas, situações desmotivadoras ou insatisfatórias relativas a barreira linguística de caráter compreensivo, contudo, um incidente associado a diferentes estruturas na comunicação, foi capaz de revelar a problemática de que “employees with different backgrounds encode and decode messages in different ways leading to a higher possibility of misunderstanding, collision and tension”. (Velten e Lashley 2018)

A maneira, direta ou indireta, da qual os indivíduos transmitem suas opiniões, pode representar um desafio para a gestão da diversidade, e afetar diretamente os níveis de satisfação e motivação das equipas.

"Once I had a conflict with one colleague, I tough she was rude towards me. I gave my feedback to my leader and the way he approached the situation was really on point. (...) we were able to realize that despite our differences [personality, ethine, race] we are still one team working towards the same goal. It was important for me

to understand that her behaviour was not personal, but part of her personality." (E 11, p.1)

É inegável que equipas multiculturais são capazes de adicionar características valiosas nas organizações, como maior criatividade, diferentes soluções de problemas e vantagem competitiva. (Cox & Blake, 1995) Entretanto, as vantagens só conseguirão ser obtidas, quando colaboradores se sentem motivados e satisfeitos em seu ambiente corporativo. Não restam dúvidas, através das pesquisas, sobre a influência valiosa de uma gestão multicultural acerca dessas variáveis em seus colaboradores, capaz de motivar e satisfazer, quando realizada de maneira eficaz, ou desmotivar em cenários opostos. (Cox & Blake, 1995)

A partir das observações realizadas, é possível constatar que, mais importante do que promover a diversidade nas organizações e oferecer treinamento adequado aos líderes com abordagens de gestão multicultural, é o acompanhamento das ações internas, com o intuito de observar os resultados, identificar o cumprimento das ações inclusivas e corrigir lacunas operacionais, pois, como referem Cox & Blake (1995) "Like other management efforts, there is a need for accountability and control for work on diversity"

Conclusão

Na literatura, as variáveis motivação e satisfação, costumam ser analisadas em diversos contextos, e servem como poderosos aliados para compreender o ser humano. Como em qualquer pesquisa de cunho comportamental, há subjetividade na sua abordagem e análise, contudo, grande parte dos estudiosos dedica-se a avaliar as circunstâncias que impactam a motivação e satisfação dos indivíduos, assim como, as maneiras de influenciá-las positivamente. (Reeve, 2019)

Não obstante, como todos os estudos, a motivação e satisfação passam a ser associadas ao novo contexto laboral contemporâneo, nomeadamente o das equipas multiculturais, que introduzem um cenário adicional de complexidade nas relações de trabalho, cultura organizacional e modelos de gestão. (R. Ryan & Deci, 2000b)

Dito isso, o presente estudo teve como propósito investigar as complexas relações entre a motivação e satisfação em equipas multiculturais no local de trabalho e suas nuances dimensionais nos colaboradores, bem como explorar a dinâmica entre a cultura e gestão de equipas. Para além, a pesquisa teve como intuito examinar as interações entre a motivação e satisfação dos funcionários, e os variados componentes que auxiliam na composição da base de uma gestão bem-sucedida.

Neste sentido, relativo a primeira hipótese levantada nesse trabalho, pode-se concluir através das pesquisas literárias e observação participante com o apoio de entrevistas, que a maneira da qual a cultura é gerida dentro de uma organização, gera impactos negativos nos resultados operacionais. Conforme muitos entrevistados declaram, as organizações precisam estar preparadas para a complexidade inerente a equipas multiculturais e disposta a aprofundar seu conhecimento e prática para uma profunda e significativa gestão da diversidade. Quando os colaboradores não percebem um compromisso genuíno referente as práticas inclusivas, não haverá identificação com a diversidade organizacional. Como resultado, quaisquer esforços para motivar essas equipas multiculturais será ineficaz.

Contudo, embora alguns estudiosos da área, como Cox & Blake (1995), Mazur (2010), Bartel-Radic (2006) e Kühlmann & Heinz (2017) indiquem efeitos positivos entre uma gestão multicultural eficaz e a produtividade, os achados indicam que outros fatores externos como melhores condições de trabalho, qualidade de vida e rendimentos mais elevados parecem prevalecer. Esse achado pode ser corroborado pelo fato de que, mesmo entre os colaboradores que demonstravam motivação e satisfação relativo a gestão multicultural atual, não foram identificadas manifestações de motivação intrínseca, sendo a atividade desempenhada o maior responsável por esse cenário.

Relativamente a segunda hipótese definida, pode ser referida a seguinte conclusão: sim e não. Conforme identificado, a organização analisada promove a diversidade entre suas equipas, contudo, apenas uma parcela da organização possui treinamentos relacionados a importância da diversidade e multiculturalidade nas equipas. Outrossim, não há quaisquer iniciativas internas de acompanhar e calibrar os gestores acerca do assunto, permitindo certa liberdade em situações de conflito que, se gerido por líderes despreparados, não serão resolvidos de maneira adequada e eficaz. Como consequência, o impacto negativo na motivação dos colaboradores envolvidos poderá ser percebido. Portanto a conclusão negativa é a de que apostar na diversidade nem sempre será decisiva para a gestão de equipas de trabalho. Líderes poderão liderar suas equipas multiculturais sem adaptarem-se aos procedimentos e dedicar a devida relevância a temática cultural.

A conclusão positiva encontra-se interligada as organizações que demonstram interesse genuíno em incorporar a multiculturalidade em seu ADN, com a implementação de medidas eficazes internas, que envolvam todos os funcionários em busca de um objetivo em comum: a promoção da diversidade. Organizações com esses contextos, inclusivo e com informações acessíveis para todos os colaboradores, capacitando-os, praticando iniciativas colaborativas, feedbacks e acompanhamento constante são capazes de transformar de maneira decisiva e significativa a gestão de equipas.

É crucial reconhecer as limitações neste estudo. A primeira delas, relativamente a generalização que deve ser evitada, devido a dimensão do estudo, que foi realizado em uma organização inserida no Norte de Portugal, e faz parte de um nicho específico, que pode não corresponder com a realidade de outras organizações. Adicionalmente, é importante enfatizar a utilização de apenas duas fontes de dados, a observação participante com o apoio de entrevistas. Embora o direito ao sigilo relativo a entrevista tenha sido enfatizada e respeitada, as respostas obtidas podem ter sido influenciadas devido a posição de vulnerabilidade dos entrevistados, uma vez que as temáticas abordadas, de certa maneira, expõem seus líderes, seja positiva ou negativamente. Conforme sugere de Andrade Marconi & Lakatos (2003), o ideal seria a utilização de dois ou mais métodos na coleta de dados.

Também durante as entrevistas, algumas dificuldades foram encontradas, a começar pela disponibilidade e disposição na participação dos colaboradores. Notou-se certa preocupação por parte de alguns entrevistados ao se aprofundar em alguns temas sensíveis que respondessem a perguntas relativo ao: estilo de liderança, resolução de conflitos e motivação extrínseca.

Outro obstáculo enfrentado durante a investigação, foram as dificuldades operacionais na liberação das entrevistas, mesmo havendo clareza desde o início do processo relativo ao sigilo da organização e dos dados pessoais dos colaboradores. Também fora solicitado a participação de integrantes que compõe o departamento de Recursos Humanos, com o intuito de sanar algumas dúvidas relativo a implementação e acompanhamento da prática da diversidade na organização, porém, as entrevistas não foram permitidas.

Embora a subjetividade e complexidade dos conceitos abordados durante esta pesquisa relativo a motivação e satisfação, acredita-se que a força desse estudo reside no fato de existirem poucos estudos científicos, principalmente no idioma português, que analisem as influências da gestão da motivação e satisfação em equipas multiculturais na perspectiva do colaborador. Significativa parte dos estudos debruça-se

em analisar ações facilitadoras para o alcance da motivação e satisfação nas equipas, contudo, até o presente momento dessa pesquisa, ainda há um pequeno número de estudos científicos que abordem a temática através da conceção disposta neste estudo.

Outrossim, destaco a importância dos achados nessa pesquisa relativo as relações da gestão e colaboradores, bem como os impactos de uma promoção de diversidade desarmoniosa e mal implementada.

Em resumo, com base nos conceitos centrais da pesquisa e análise minuciosa de suas potencialidades, conclui-se que a abordagem da motivação e satisfação em equipas multiculturais justifica futuras investigações académicas. Sugere-se uma análise relativo a multiculturalidade e a inteligência emocional, ao abordar o papel da mesma na melhoria da comunicação em contextos multiculturais, ou até mesmo explorar de que maneira a cultura pode influenciar a percepção e expressão emocional. De igual maneira pode-se investigar como as dinâmicas de poder se manifestam em equipas multiculturais, até mesmo como as diferenças culturais podem impactar a estrutura do poder dentro das organizações.

Referências bibliográficas

A. Kreitz, P. (2008, March). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.

Adler , N., & Gundersen , A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior* (5th ed.). Cengage Learning.

Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2013, December). A Theoretical Framework of Users? Satisfaction/Dissatisfaction Theories and Models. *2nd International Conference on Arts, Behavioral Sciences and Economics Issues*, 48 - 53.

Alves Gonçalves, B. M. (2017). *A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências* [Doctoral dissertation, Universidade Fernando Pessoa].

Aziri, B. (2011, December). Job Satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 77 - 86.

B. Bergiel, E., J. Bergiel , B., & W. Upson, J. (2012, January). Revisiting Hofstede?s Dimensions: Examining the Cultural Convergence of the United States and Japan. *American Journal of Management*, 69 - 79.

B. Steger, M. (2003). *Globalization: A Very Short Introduction* (3rd ed.). Oxford University Press.

Bartel-Radic, A. (2006, January). *Management of intercultural teams: the crucial role of time and space for understanding the perspective on diversity* . 5th Palermo International Conference on Social Time : "Retrosapes and Futuresapes - Temporal Tensions in Organizations", Terrasini, Palermo, Italy.

Bauman , Z. (2012). *Ensaio Sobre O Conceito De Cultura* (1ª ed.). Zahar.

Beugelsdijk, S., & Welzel , C. (2018, October). Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede With Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1469 - 1505.

Bueno, J. M., & Freitas, M. E. (n.d.). As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. *Organizações & Sociedades*, 22(72), 15 - 34. <https://doi.org/10.1590/1984-9230721>

Chiavenato, I. (2011). *Administracion De Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato*. LTC.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas* (4th ed.). Livraria Cultura.

Christian , J., W. Porter, L., & Moffitt, G. M. (2006, October). Workplace Diversity and Group Relations: An Overview. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 459 - 466.

Coote Martin, G. (2014, November). The Effects Of Cultural Diversity In The Workplace. *Journal of Diversity Management*, *Journal of Diversity Management (JDM)*, 9(2), 89 - 92.

Cristina Vasile, A., & Nicolescu, L. (2016). Hofstede's Cultural Dimensions and Management in corporations- Case Study. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 35-46.

de Andrade Marconi, M., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5th ed.). São Paulo : Atlas.

de Andrade Marconi, M., & Maria Lakatos, E. (2021). *Fundamentos de metodologia científica* (9th ed.). Editora Atlas.

Kassiane Franceschi Gulbino

de Barros Laraia , R. (2001). *Cultura: um conceito antropológico (14.a ed.)*. Rio de Janeiro (14th ed.). Jorge Zahar Editor Ltda.

de Mooij, M., & Hofstede, G. (2010, January). The Hofstede model Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 29(1), 85 - 110.

Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations. (1995). *Human Resource Management: Advancing Human Resource Research and Practice*, 34(4), 529-547.

Fraser, T. M. (1983). *Human stress, work, and job satisfaction* (1st ed.). International Labour Office.

Giddens, A. (2008). *Sociologia* (6th ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

H. Cox, T., & Blake, S. (1991, August). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45 - 56.

Hanappi-Egger, , E. (2005, November). Diversity in Teams: Source of Conflict or Source of Creativity? Investigating Hidden Mental Models. *Enterprise and Work Innovation Studies*, 1(1), 37 - 43.

Hoffman, L. R., & Maier, N. R. F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401-407.

Hofstede , G. (2010). *Cultures and Organizations - Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed.). McGraw Hill.

Hofstede, G. (2011, December). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

Kassiane Franceschi Gulbino

Ibrahim Saif, N. (2014). The Effect of Service Quality on Student Satisfaction: A Field Study for Health Services Administration Students. *International Journal of Humanities and Social Science*, 172-181.

Ilies, R., & A Judge, T. (2004, September). An Experience-Sampling Measure of Job Satisfaction and Its Relationships with Affectivity, Mood at Work, Job Beliefs, and General Job Satisfaction. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 13(3), 367-389.

J. Milliken, F., & L. Martins, L. (1996, April). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.

James E, M. (2018). *Subjective well-being and life satisfaction: An Introduction to Conceptions, Theories, and Measures In J. E. Maddux (Ed.)* (1st ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.

K Stahl , G., & L Maznevski , M. (2021, January). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52, 4-22.

Koestner , R., & C. McClelland, D. (2009). *Motivation and Personality Handbook of Thematic Content Analysis*. Cambridge University Press.

Kotler , P., & Keller, K. (2013). *Administração de Marketing* (14th ed.). Pearson Education do Brasil.

Legault , L. (2016, November). Intrinsic and Extrinsic Motivation:. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 1-4.

Lima, N., & Patah, L. (2016, April). Questão Cultural e sua Influência na Gestão de Equipes de Projetos Globais. *Future Studies Research Journal Trends and Strategies*, 8(1), 90-112.

Linstead, S. (1999). *Managing culture*. Management. Palgrave, London.

Locke, E., & P. Latham, G. (1991, April). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16.

Lopez-Rocha, S. (2006, January). Diversity in the Workplace: Issues, Strategies, and Perspectives. *The International Journal of Diversity in Organizations Communities and Nations Annual Review*, 5(5), 11-18.

M Ryan, R., Koestner, R., & L. Deci, E. (1991). Ego-Involved Persistence: When Free-Choice Behavior Is Not Intrinsically Motivated. *Motivation and Emotion*, 15(3), 185-205.

M. Brett, J., J. Behfar, K., & (Molly) Kern, M. (2006, November). Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2006/11/managing-multicultural-teams>

M. Kühlmann, T., & Heinz, R. (2010). *Managing Cultural Diversity in Small and Medium-Sized Organizations*. Springer Nature.

M. Ryan, R. (2012). *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford University Press.

M. Ryan, R., & L. Deci, E. (2000, January). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

M. Ryan, R., & L. Deci, E. (n.d.). Self-Determination Theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. ? *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Macey, W., & Schneider, B. (2008, March). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 1-30.

Mannix , E., & A. Neale, M. (2005, October). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.

Marqueze, , E. C., & de Castro Moreno , C. R. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.

Martins, M. C. F. (1984). *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação* [Doctoral dissertation, Universidade de Brasília - Instituto de Psicologia].

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, Inc.

Mazur, B. (2010, January). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(5), 5-15.

Mekonnen Alemu, M. (2016). Multicultural Team Management in the Context of a Development Work. *Journal of Sustainable Development*, 9(1), 8-13.

Nishii, L., & Ozbilgin, M. (2007, November). Global diversity management: towards a conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 1883-1894.

Obikunle, O. (2022). *Dealing with cultural diversity in project management: a dilemma in communication*. Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX.

P. Cusella, L. (2017, November). The Effects of Feedback on Intrinsic Motivation: A Propositional Extension of Cognitive Evaluation Theory from an Organizational Communication Perspective. *Annals of the International Communication Association*, 4(1), 367 - 387.

Pérez-Ramos, J. (n.d.). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140.

Pina e Cunha, M., Campos e Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7th ed.). Editora RH, Lda.

Priberam. (2022). *Priberam*. Retrieved October 18, 2022, from <https://dicionario.priberam.org/motivação>

Rapport, N., & Overing, J. (2003). *Social and Cultural Anthropology: The Key Concepts* (3rd ed.). Taylor and Francis Group.

Reeve, J. (2008). *Motivação E Emoção* (4th ed.). Grupo Editorial Nacional.

Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional* (11th ed.). Pearson Education do Brasil.

Seligman, M. (2004). *Felicidade Autêntica: Usando a Nova Psicologia Positiva para a realização permanente*. Objetiva.

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. (2021, May). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo*. <https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2021.pdf>

Kassiane Franceschi Gulbino

Storey, J. (2019). *Cultural Theory and Popular Culture: An Introduction* (5th ed.). Oxford University Press.

Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003, December). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *RAC*, 7(4).

Unanue, W., E Gómez, M., Cortez, D., C Oyanedel, J., & Mendiburo-Seguel, A. (2017, May). Revisiting the Link between Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*, 8.

Veenhoven, R. (1984). *Conditions of Happiness*. Springer.

Veenhoven, R. (1996). *The Study of Life Satisfaction*. Eötvös University Press, Budapest: Eotvos University Press, 11-48.

Velten, L., & Lashley, C. (2018). The meaning of cultural diversity among staff as it pertains to employee motivation. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 105-113.

Vergara, S. (2014). *Gestão de Pessoas* (15th ed.). Editora Atlas, Ed.

Vicente Moraes, F., Maria Bueno, J., & Roberto Domingues, C. (2020). Os desafios de equipas multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. *Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 11(2), 164-189.

Weinstein, N. (2014). *Human Motivation and Interpersonal Relationships: Theory, Research, and Applications* (1st ed.). Springer Science.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human Resource Development* (6th ed.).

ANEXO 1: Análise de conteúdo (Tabelas)

Categorias	Dimensões	Indicadores
Satisfação dos colaboradores	Perceções gerais	<p>"Sinto um misto de emoções. Por vezes, sinto-me bastante motivado, normalmente após um feedback positivo da liderança ou alguma ação interna que reascende a motivação para ultrapassar os desafios diários. Mas se não continuado, volto a desmotivar-me com facilidade" (E 1, p.1)</p> <p>"Não me sinto desmotivado porque tenho muitas opções de melhorar aqui dentro. Ao invés de focar no negativo, como muitos colegas meus, eu foco em aproveitar tudo que a empresa me fornece como network, cursos em diversas áreas e assim eu conseguirei mudar a minha área de atuação até mesmo aqui dentro da empresa." (E 2, p.1)</p> <p>"I do feel satisfied with my current position, I feel it is a great environment to learn about new cultures and also, the company provides us good platforms to improve our knowledge, however, not everyone it's interested in improve, they focus on bad things only, but this will happen everywhere, there is no perfect workplace" (E 4, p.1)</p> <p>"Não me sinto motivado e satisfeito com o meu trabalho, pois não estou trabalhando na minha área de formação. Sinto que tenho potencial e muito apoio na empresa, mas vejo poucos imigrantes ocupando cargos mais altos, o contrário é maior. Acredito que como uma primeira experiência no exterior está sendo importante, mas não é algo que me vejo fazendo daqui a um ano." (E 7, p.1)</p> <p>"Eu gosto muito do meu trabalho e do ambiente e por se tratar de uma empresa de grande porte, vejo que diversas oportunidades surgem e com elas a possibilidade de crescimento" (E 9, p.1)</p> <p>"I feel motivate more because of the energy of the team and the diversity, my friends and the different personalities than for the work itself. I feel stress to reach the goals demanded, and I don't like it, because it causes me so much anxiety." (E 11, p.1)</p>

		<p>"Tudo tem seu lado positivo e negativo. Acredito que se não fossem as iniciativas internas, as pessoas e o apoio da liderança eu já não estaria aqui, pois o trabalho, em si, é por vezes desgastante, mas no final, as partes positivas me fazem repensar em uma possível mudança profissional" (E 13, p.1)</p> <p>"I feel satisfied with the good environment and the team, not that much when it comes to the salary. However, I kinda have the sense that for our position, we earn quite more than the rest of the companies on the market." (E 16, p.1)</p> <p>"Já estou há algum tempo na minha posição, e sei que minha função é muito desgastante, por isso, as vezes relevo minha desmotivação, sinto-me mais desmotivado, para ser honesto, por perceber que muitas diretrizes da cultura organizacional são aplicadas no papel, mas não no dia a dia, e, por não perceber em muitas ocasiões a cultura organizacional ser aplicada como deveria, acabo por sentir que não estou em uma organização autêntica e verdade, se consigo me fazer entender." (E 18, p.1)</p> <p>"O trabalho demanda muito controle emocional, é um gerador de grande estresse. É muito difícil conciliar trabalho e estudo em condições como essa. Infelizmente eu preciso do trabalho para poder conseguir arcar com meus gastos pessoais e no meu Mestrado, contudo, não tem sido uma tarefa fácil. Por não termos uma escala de horários padronizadas, todo mês preciso organizar junto à gestão meus horários de trabalho para que não coincidam com os do trabalho. Além disso, nos últimos meses, devido a grande carga de estresse e ansiedade, precisei ausentar-me do trabalho por alguns dias, algo que nunca me ocorreu antes." (E 19, p.1)</p> <p>"Personally I don't feel motivated, more because of the department I'm working right now, that stress me a lot. Sometimes, I feel that it should be more options to take care of our mental health. I would for sure be more satisfied if I could share my stressfull experiences sometimes with a professional." (E 20, p.1)</p> <p>"(...) I think so. People here respect me, my culture, they are easy going and my leaders help me a lot" (E 23, p.1)</p> <p>"Satisfaction for me it's a strong word, because I personally think that human being will always find something to complaint about. I've struggled when I was a kid and never had things easily, so I enjoy and value more the little things and always try to look from a wide perspective. I enjoy the games, people the events even the building is amazing, it's always clean and the staff treats us well. Overall I would consider myself satisfy" (E 25, p.1)</p>
--	--	--

		<p>"The company offers a good environment; my colleagues are very positive and team players. When I accepted the change to move from my country, Germany, I had a goal in my mind to be promoted in a year. I've always shared this wish to my leaders, and they supported me in every step/tip, they've listened to my complaints and are very supportive of me and my goals. In a short period of time, 9 months to be exact, I had the chance to work in a Triad, which is one step to a promotion. I understand that we need to follow the rules of the final client, and some rules are dictated by them, but when something is not going well or is affecting the team, I feel supported by the supervisors, that managed a way to change the scenario. Not always is possible, but we had a few operational changes made so that means our complaints are being heard." (E 27, p.1)</p> <p>"Todos os obstáculos internos superei com a ajuda de algum colega no trabalho. A equipe se ajuda, quando um está precisando do outro, tem sempre alguém para ajudar. O que deixa o ambiente melhor definitivamente são as pessoas e as amigadas que se faz ao longo do caminho por aqui. Do trabalho em si, não tem muito com o que se motivar." (E 28, p.1)</p> <p>"Dizer que é o meu emprego dos sonhos, não é. Mas pela perspectiva de muitos imigrantes em Portugal, acho que com certeza existem lugares bem piores. Eu gosto do ambiente, das pessoas, dos meus líderes e eu sinto que eles me escutam e me ajudam quando eu preciso. Nunca fui maltratado, tenho todos os meus horários e direitos respeitados e isso é muito importante para mim. Só acho que a gente poderia ter mais voz ativa na empresa, porque eu tenho a sensação de que as vezes minha opinião não é tão relevante." (E 29, p.1)</p> <p>"As vezes eu sinto que estou tão cansada para trabalhar, me sinto sem vontade nenhuma porque o estresse é muito alto. O que me motiva mais, nesse momento, são as pessoas e o ambiente, que fica mais descontraído com elas. Isso acaba se tornando a minha válvula de escape." (E 30, p.1)</p>
--	--	--

A gestão da satisfação e motivação em equipas multiculturais: uma observação participante numa empresa de vendas on-line

<p>Motivação intrínseca/ extrínseca dos colaboradores</p>	<p>Dinâmica Cultural e suas interferências na motivação</p>	<p>"I started this position very excited, but after almost a year, I was already felling demotivated by my work. I just couldn't see any evolution or solution to my disappointment. I had a huge help from my leaders, who showed me the areas on which I could get better, but it was only during long conversations with other colleagues, especially from Europe and those who were about to get new and better opportunities inside the company that I realized other things I could do to be better, not only at my job but personally as well, something that I did not experienced with my leaders. I quite understand that they do not have all the time and only me to lead, but I think that my colleagues added a better view of the business and opportunities than my leaders sometimes, of course, they are only interested on me getting better on my performance. I started to listen my colleagues and take advantage of all the other resources we, employees sometimes forget that are available, inside the company, such as courses and networking. This made a huge difference and has increased my potential and knowledge ever since. I'm very grateful for having such great colleagues, and because of that, I understand that sometimes it will be hard, but with more focus I'm able to feel more motivated, just by my swift of mentality." (E 6, p.1)</p> <p>"Assim que me dirigi à Portugal, pensei em trabalhar na mesma área que exercia em meu país. Ao iniciar o meu trabalho nesta empresa, deparei-me com um cenário bem diferente. Em meu país acostumei-me a trabalhar com outra nacionalidade e como óbvio a mentalidade dos Ingleses é outra. Demorei um bocado para adaptar-me ao estilo do cliente final, contudo confesso que iniciei uma nova licenciatura, em outra área, e espero logo conseguir ingressar em alguma empresa neste campo (...) pois essa experiência foi essencial para despertar um desgosto ao que antes fazia e até gostava." (E 24, p.2)</p>
	<p>Desenvolvimento de Carreira</p>	<p>"(...) the work itself was not always easy, but ever since I was recent promoted to the support team, I gained more autonomy and my activities are more dynamic, which I enjoy a lot. My leaders always supported me and ensure my struggles, pointing my good soft skills and trying the best helping me to increase every month my performance. I have nothing but kind words to describe how grateful I am. (...) In terms of motivation, now that I'm able to work in a more flexible position and with more decision-making power I get a sense that my work is important somehow and I enjoy it." (E 8, p.2)</p>

A gestão da satisfação e motivação em equipas multiculturais: uma observação participante numa empresa de vendas on-line

	Feedback e liderança	<p>"(...) como disse, para mim o feedback é muito importante. Eu só consigo saber se estou no caminho certo dos meus objetivos aqui dentro se meus líderes me passarem feedbacks. Eu compreendo o lado deles por sermos muitos e eles poucos, mas para que a dinâmica funcione bem, o feedback é essencial. Sei que não sou o único a pensar dessa maneira, para nós, termos um tempo para ouvir e refletir no que fizemos de bom e ruim, e criar conexões com a liderança é de muita valia, nos sentimos de alguma maneira importantes, e que fazemos parte de um só time." (E 1, p.1)</p> <p>"(...) possuo apoio na empresa, contudo nos recentes meses, tenho recebido apenas feedbacks negativos no trabalho, e isto não me motiva. Já estive num dos melhores lugares de performance, por motivos pessoais eu não consigo entregar os mesmos resultados, e parece que meu histórico é descartável e que sempre fui muito ruim. Nenhuma palavra positiva é dirigida a mim em muito tempo." (E 5, p.1)</p> <p>"It's been a while I don't receive any feedback from my leaders, because of this I don't know if my performance its good or bad. I feel demotivated because I see some other colleagues having support but I'm not, I feel forgotten in a way and demotivated, seems like they only care about me is when my results are not that good." (E 22, p. 2)</p>
	Benefícios, Recompensas, Equilíbrio profissional e pessoal, desenvolvimento dos colaboradores	<p>"The activities and rewards are very interesting. The HR Team are always innovating and bringing something new to the table. Even inside our project, we had recently a campaign with a prize, and we saw everyone was committed to win. And a product no one used to sell had more than 100 sales in a week. I didn't win but I was really focused on winning this prize." (E 10, p.1)</p> <p>"Really honest with you, I'm not interested in rewards or games, I would be way happier if my salary was higher, and some changes were made in the way we deliver our work." (E 17, p.1)</p> <p>"(...) nós temos várias atividades durante a semana e que são bem legais para a gente conseguir interagir com as pessoas do nosso projeto e de outros, isso é bem interessante porque como sempre acontece de ter mudança de um projeto para outro, esses momentos são bons para a gente poder se inteirar da realidade dos outros e como eles trabalham etc. (...) grande motivação não me dá não, acho que pouca ou quase nula, porque o que atrapalha nosso ambiente de trabalho é a maneira como ele é executado. Se isso mudasse, com certeza a empresa iria ter menos funcionários desmotivados." (E 18, p.2)</p>

Kassiane Franceschi Gulbino

		<p>"(...) it does not matter that much how many activities our HR promote during the month there. Of course, it is always nice to get together and have some special moments, but at the end of the day, I'm not the type of person that brings personal life to work, therefore, I'm unlikely to make friends here. People tend to go to some of these activities usually to skip some working time so the real purpose is not being achieved (...) HR should be way more successful if they could start paying attention to the mental health of its employees. Maybe than, we would see a real change of mindset happening around." (E 27, p.2)</p> <p>"Eu gostaria de continuar os meus estudos aqui, mas a realidade é muito difícil para quem trabalha full time. Não consigo ter energia ou o tempo que precisava para estudar. Sinto que minha vida agora tem sido só trabalhar para mal conseguir arcar com os custos do dia a dia. Esse ano, depois de 4 anos longe de casa, tenho pensado seriamente em voltar para o meu país (...) e focar nos meus estudos." (E 30, p.1)</p>
Cultura e diversidade cultural	Aspetos positivos e negativos da cultura e diversidade no ambiente de trabalho	<p>"(...) é que para fora, nas medias sociais é mesmo tudo muito organizado e inclusivo, mas basta estares cá que percebes a falta de competência entre alguns gestores em lidar bem com as decisões de equipas estrangeiras. Digo alguns porque não sinto de todos. (...) a mim me parece mais uma vontade de se mostrar do que realmente é [internamente]" (E 5, p.2)</p> <p>"It's been a challenge quite frankly. People here are friendly and welcoming, received me with open arms when I first arrive to this project and specifically in this country. Despite this, it has been difficult to communicate with some of my leaders who tend to not understand my work attitude. I am very direct and upfront, I say when something is not right or when I don't agree with something, and for some reason, some of the leaders don't like this approach. I also face this problem with some of my colleagues as well, especially those from South America, they say sometimes I'm being rude, when I'm not, making it very clear, just the way I express some things has made them feel this way, which would be consider super normal in my country." (E 12, p.1)</p> <p>"(...) A empresa sempre promove ações internas que demonstram a promoção da multiculturalidade. Nós podemos ver isso começando pelas políticas internas e o forte apelo a denúncias discriminatórias de qualquer género e a iniciativas culturais como competições que incentivam a gente a compartilhar um pouco mais sobre nossa cultura com os outros colegas do trabalho. Eu acho isso bem interessante porque consigo mostrar a várias pessoas diferentes a minha cultura e aprender sobre outras." (E 15, p. 2)</p>

Kassiane Franceschi Gulbino

A gestão da satisfação e motivação em equipas multiculturais: uma observação participante numa empresa de vendas on-line

		<p>"(...) self-promotion at its best. The wall papers and internal communication say one thing, but in reality, the decisions, promotions and new challenges are always thinking in a male/European perspective in my opinion." (E 20, p.2)</p> <p>"Eu vejo a promoção da diversidade na maneira permissiva que a organização deixa os funcionários se expressarem. Na minha equipa tenho alguns amigos do continente asiático que sempre se vestem com as roupas características da região quando há algum evento importante para eles, durante o almoço a gente compartilha os costumes de cada lugar, gastronomia, ninguém julga ninguém. Na minha equipa tenho um colega transgénero que passou pela transição enquanto trabalhava aqui, e não se sentiu descriminalizado, todos respeitaram e tem o maior cuidado e respeito com ele." (E 26, p.1)</p>
	Influência/ interferência na Tomada de Decisão	<p>"My first position here didn't allow me to create or solve issues in a management scale. (...) Since I've been promoted, this scenario changed. I can make some decisions and decide how to motivate my team. For that I use some of the resources I gained during my previous jobs, and within the leaders it is common to share opinions and brainstorm ways of deal with a problem. Sometimes my suggestions are accepted, however, it is more likely that the final decision will be more similar to how Europeans use to deal with conflicts, and I always try to show them that some decisions might not be well accepted due to our diverse team." (E 8, p.1)</p>
Gestão de equipas (Perceção)	Comunicação Líder-Equipa (Feedback e Participação)	<p>"(...) embora eu não esteja cem por cento motivado com a minha função, eu sei que posso contar com o apoio de todos, principalmente meu líder. Desde o início ele me recebeu muito bem, orientando da maneira certa e com conselhos e dicas valiosas. Nossa equipa é bem diversificada, mas ele consegue administrar todos e fazer com que a nós atinjamos os objetivos do time." (E 1, p.1)</p> <p>"Once I had a conflict with one colleague, I tough she was rude towards me. I gave my feedback to my leader and the way he approached the situation was really on point. (...) we were able to realize that despite our differences [personality, ethine, race] we are still one team working towards the same goal. It was important for me to understand that her behaviour was not personal, but part of her personality." (E 11, p.1)</p>

A gestão da satisfação e motivação em equipas multiculturais: uma observação participante numa empresa de vendas on-line

	Sensibilidade Cultural da Liderança	<p>"(...) recently promoted to a leadership position, there is no pattern on how to leader the teams. Each leader chooses they own approach, which make some of the coworker's complaint or wish they were under someone else's supervision. (...) when we disagree on certain topic there is no precaution to think the impact on the team as a multicultural team, or sometimes how the messages are delivered. I personally face a situation of a employee crying after a different feedback approach, she is from South America and her leader was from Europe." (E 14, p.2)</p> <p>"Fiz parte de dois times diferentes. O primeiro, com um líder também brasileiro, do qual me identificava bastante. Podia conversar sobre várias coisas, as ideias que tínhamos era semelhante e ele sempre tinha um jeito especial de nos passar confiança e apontar nossas melhorias ao mesmo tempo, sabe?! Quando me alocaram em outra equipa, eu cosnegui notar a diferença. Meu novo chefe tinha uma visão diferente de liderar e não era muito recetivo a outras ideias (...) para ele era preciso atingir os objetivos e pronto, não importa a maneira que se comunicasse com a gente, que para muitos, parecia ser muito direta." (E 18, p.2)</p>
Gestão de equipas e motivação intrínseca	Estilo de Liderança	<p>"In my team leader I see her as well as a friend, she's super open to listen, and guide us through out all our activities (...) it's amazing the bouding we have, knowing that there's someone I can rely on, laugh, make jokes, but be serious when it's necessary. (...) I feel super comfortable with the way she teaches me." (E 4, p.2)</p> <p>"Quando eu cheguei em Portugal, já tive alguns chefes diferentes. Meu primeiro chefe era horrível, só sabia mandar e não tinha modos para lidar com pessoas. (...) aqui mesmo que eu não me sinta completamente satisfeito, eu vejo o esforço dos meus líderes para me motivar, até me deram férias antecipadas quando disse que andava muito estressado (...) isso tudo depois de uma conversa franca com meu chefe aqui (...) tenho muito respeito por ele." (E 18, p.1)</p> <p>"(...) the way our leaders take care of the team and support was crutial for my adjustment in the country and with the team. " (E 23, p. 2)</p>

	<p>Reforços positivos: Elogio e feedback</p>	<p>"Ela [líder] sempre faz reuniões de coaching para mostrar meu desenvolvimento. Ela diz o que preciso melhorar e o que esperam de mim no trabalho. Nessas reuniões nós podemos conversar sobre o que atrapalha nossas metas e um pouco do nosso comportamento também (...) é bom porque a gente fica sabendo como estamos e o caminho que temos que seguir." (E 2, p.2)</p> <p>"(...) their feedback are good but not always the best. My team is one of the best in terms of metrics and we are very goal oriented, because our leader is very good at his job. (...) but recently, around 2 months, that it's being extra hard to achieve the metrics and I'm in constant watch from my supervisor. There is only success if the target is achieved but if you are close enough, you won't get recognition because of that." (E 6, p.2)</p> <p>"It seems that my supervisor is afraid to give negative feedback. I'm more direct, so I get bored with a meeting that could be discussed more objectively and in less time." (E 12, p.2)</p> <p>"(...) it's a challenging work (...) the leaders are always available and we follow up with them regularly. My leader always shows me my strengths and weaknesses and what I need to improve." (E 17, p.3)</p> <p>"Every month we have training sessions with our leaders to present our results and the areas we need to change. If a specific situation needs to be discussed, we have the freedom to communicate with them on the spot, but also during the coaching sessions." (E 20, p.1)</p> <p>"Nas coachings é sempre um momento importante para sabermos o nosso desempenho e as métricas que precisamos melhorar." (E 28, p.2)</p> <p>"Pensando bem [pausa], eles [líderes] parecem fazer as sessões de coaching apenas porque necessitam, porque também é exigido isso deles como parte da função, e das metas deles. (...) Claro que eles mostram nossos erros e o que temos de mudar, dão dicas de como chegar lá, mas parece ser sempre dicas e ajudas genéricas. Tem coisas que eu não consigo aplicar no meu dia a dia no trabalho porque não combina com a minha personalidade e ia parecer que sou uma outra pessoa, não iria me sentir confortável." (E 30, p.2)</p>
--	--	---

A gestão da satisfação e motivação em equipas multiculturais: uma observação participante numa empresa de vendas on-line

	Comprometimento	<p>"At first I was very focused on achieving the metrics, but over time, and the stress of the job, I became demotivated and was no longer able to achieve the metrics. When I get feedback, I always hear the same things and the need to maintain them, but my manager always gives me the same tips and advice and I simply can't change the scenario. It got to the point where I accepted it and stopped trying." (E 11, p.3)</p> <p>"I see my work only as a way of earning my salary at the end of the month, but I don't see any deep meaning or importance in what I do." (E 21, p.2)</p> <p>"(...)it was only when I was placed in triad that the work really started to make sense. More autonomy, greater relevance to my work and performance." (E 27, p.2)</p>
A influência da gestão da diversidade na motivação/satisfação das equipas	Promoção de um ambiente inclusivo - Respeito e Inclusão - Impactos	<p>"We don't agree on everything. Sometimes reaching an agreement is complicated, but I believe that our position doesn't give us much decision-making power either. (...) the supervisors make these decisions. when I have a different opinion or a contrary position, my boss always makes it clear through his words and attitude that the final decision is his, it frustrates me a little. (E 20, p.2)</p> <p>"(...) when we have a challenging situation, our team doesn't usually have any disagreements, because we are very aligned with what we need to do and we defend our position as leaders. So, when we need to deal with a more important issue, we already communicate everyone's point of view to the supervisor." (E 23, p.3)</p> <p>"Apesar de insatisfeita com o meu trabalho em si [função], não posso negar que não presenciei nenhum contexto discriminatório, ou nenhuma falta de respeito com as diferenças. (...) particularmente nunca tive nenhum desentendimento na equipe, e mesmo sendo de outra nacionalidade, minha supervisora portuguesa me respeita e parece aberta a minha cultura. (...) acho que decisões não faz muito parte do nosso escopo, fica mesmo voltado aos supervisores." (E 19, p.3)</p>

A gestão da satisfação e motivação em equipes multiculturais: uma observação participante numa empresa de vendas on-line

	Motivação	<p>" Quando os prêmios e campanhas iniciam, não tenho interesse em participar. Isso significa mais trabalho, e caso algo ocorra errado, os feedbacks negativos virão. Portanto, prefiro focar no meu trabalho e fazê-lo com mais calma, do que apressar-me em busca de dinheiro e sofrer com as consequências posteriores. " (E 5, p.2)</p> <p>"Many people are motivated by campaigns that offer money, but I feel so exhausted that I'd much rather stay at home and rest." (E 6, p.2)</p> <p>"Minha situação é um pouco complicada, porque eu trabalho e estudo, então, para mim, tanto dinheiro quanto folgas são importantes. Mas tiveram meses em que eu estava sobrecarregada com trabalhos e provas na faculdade e a única coisa que eu queria, eram folgas para poder me dedicar a faculdade, então naquelas campanhas eu não me empenhava muito, até porque, se eu me empenhasse eu perderia muita energia, que depois eu precisaria para estudar. (...) continuei trabalhando normalmente, mas sem esforços ou vontade de ser a primeira a receber as premiações." (E 19, p.3)</p>
	Comunicação efetiva e resolução de conflitos	<p>"(...) teve esse desentendimento que não foi legal. Eu sou muito tranquilo e sei das minhas obrigações, e não gosto quando sou chamado a atenção na maneira como faço meu trabalho, porque no final ele é muito bem feito e eu entrego resultado. A questão é que sou mais sociável e gosto de interagir mais enquanto trabalho, e a impressão que ficou na situação é que eu nada fazia e que por minha causa a meta do grupo não iria ser atingida. (...) Eu até me surpreendi com a reação do nosso líder, ele sempre pareceu ser uma pessoa bem aberta e muito boa em liderar, mas nessa situação fiquei chateado. Nada foi resolvido e o clima ficou muito difícil de trabalhar depois disso, quebrou a nossa sintonia." (E 7, p.2)</p> <p>"I remember we had a target set for the whole team, and we were coming up to the end of that deadline and we hadn't reached the target. There were only a few days left, so I was worried and determined to meet it. When I noticed some colleagues who were more relaxed, and who apparently weren't taking the target seriously. I became very frustrated and ended up reacting too directly to one of these colleagues. There was a certain discomfort that escalated to our leader. The way he handled the matter, with total irrelevance, without understanding why I was upset about the situation, demotivated me to such an extent that I don't strive to be better or for the better of the team, I treat it with the same degree of irrelevance that my leader treated the situation and me. " (E 20, p.3)</p>