



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os impactos da diversidade cultural na gestão de equipas multiculturais: estudo de caso numa empresa de retalho

Catarina Gomes da Silva

DISSERTAÇÃO
VILA NOVA DE GAIA
Março | 2024



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Os impactos da diversidade cultural na gestão de equipas multiculturais: estudo de caso numa empresa de retalho

Catarina Gomes da Silva

Aprovado em 20/03/2024

Composição do Júri

Prof^a. Doutora Maria Elisete Martins

Presidente

Prof^a. Doutora Mafalda Ferreira

Arguente

Prof^a. Doutora Sandra Gomes de Oliveira

Orientadora

Vila Nova de Gaia

2024

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof. Doutora Sandra Gomes 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.

Agradecimentos

Dedico este trabalho a todos aqueles que me apoiaram e encorajaram ao longo do meu percurso acadêmico. Um agradecimento especial à minha família, por todo o amor e apoio incondicional. Aos meus amigos e colegas, pelo incentivo nos momentos mais desafiadores. À minha orientadora, pelo apoio, paciência e orientação.

Este trabalho é fruto não apenas do meu esforço, mas também do suporte e colaboração de todos vocês. Muito obrigado por me ajudarem a conquistar este objetivo.

Resumo

Atualmente, com o aumento da globalização, é recorrente a existência de mais do que uma cultura nas equipas das organizações, trazendo novos desafios e perspetivas na gestão de equipas. A presente dissertação aborda o tema da diversidade cultural, em concreto, relativamente aos impactos na gestão de equipas culturalmente diversas. Foi feita uma análise a um estudo de caso de uma empresa de retalho, sendo que foram feitas entrevistas a chefias responsáveis pela gestão de equipas multiculturais existentes nos diversos entrepostos.

Esta dissertação pretende contribuir para uma maior compreensão dos desafios e das estratégias de gestão de equipas multiculturais, dando a conhecer aspetos importantes para os líderes e profissionais que sejam responsáveis por equipas multiculturais.

Desta forma, ao longo deste trabalho, são analisados vários conteúdos teóricos entre eles conceitos e teorias relativos a diversidade cultural, liderança e gestão de equipas multiculturais. O foco central da pesquisa consiste na análise dos principais desafios enfrentados por líderes de equipas multiculturais, sendo de destaque questões como a comunicação e resolução de conflitos. São ainda realçadas as vantagens na existência de equipas heterogéneas na organização como a produtividade e inovação.

Concluiu-se que a diversidade cultural impacta a liderança e gestão de equipas, ao nível de benefícios, como inovação e criatividade, ao nível de desafios como a gestão de conflitos e comunicação. Verificou-se ainda que os entrevistados consideram de uma forma global que a diversidade gera mais inovação, produtividade e disponibilidade, no entanto destacaram a dificuldade na vertente da comunicação. Devido à tipologia de trabalho existente em entreposto, não houve grande riqueza de respostas obtidas uma vez que consiste num trabalho mais *standardizado* e automático.

Palavras-chave: Diversidade cultural; Liderança; Entreposto

Abstract

Nowadays, with the increase in globalisation, more than one culture is common in teams in organisations, bringing new challenges and perspectives to team management. This dissertation approaches the subject of cultural diversity, specifically in relation to its impact on the management of culturally diverse teams. A case study of a retail company was analysed and interviews were conducted with managers responsible for managing multicultural teams in the various warehouses.

The aim of this dissertation is to contribute to a greater understanding of the challenges and strategies of managing multicultural teams, by providing information on important aspects for leaders and professionals who are responsible for multicultural teams.

Thus, throughout this work, various theoretical contents are analysed, including concepts and theories relating to cultural diversity, leadership and the management of multicultural teams. The central focus of the research is to analyse the main challenges faced by leaders of multicultural teams, highlighting issues such as communication and conflict resolution. The advantages of having heterogeneous teams in the organisation, such as productivity and innovation, are also highlighted.

It was concluded that cultural diversity has an impact on leadership and team management, in terms of benefits such as innovation and creativity, and challenges such as conflict management and communication. It was also found that the interviewees generally believe that diversity leads to more innovation, productivity and availability, however they highlighted the difficulty in terms of communication. Due to the type of work that takes place in warehouses, there wasn't a great richness of responses, as the work is more standardised and automatic.

Key Words: Cultural Diversity; Leadership; Warehouse

Índice

1	Introdução.....	1
2.	A Gestão Estratégica da Diversidade Cultural	3
2.1	Diversidade Cultural	3
2.2	Vantagens e Desvantagens da Diversidade nas Organizações	4
2.2.1.	Vantagens	5
2.2.2.	Desvantagens e Desafios.....	7
2.3	Dimensões da diversidade	8
3.	Liderança	9
3.1	Liderança no percurso do colaborador.....	10
4.	Liderança de equipas multiculturais/com diversidade cultural	16
4.1.	Dimensões culturais de Hofstede.....	18
4.2.	Dimensões culturais de Trompenaars	23
4.3.	Teoria da Identidade Social	27
5.	Metodologia	28
5.1	Objetivo da investigação	28
5.2	Metodologia utilizada	28
5.3	Universo e Amostra	30
5.4	Limitações	31
6.	A Empresa	32
6.1	Informação recolhida	32
7.	Análise e discussão de resultados	35
7.1.	Gestão de equipas multiculturais	35
7.2.	Apoio por parte da organização à diversidade	38

7.3. Apoio por parte da organização à diversidade	40
7.4. Apoio por parte da organização à diversidade	41
8. Recomendações para melhorias na empresa em estudo.....	43
9. Conclusões e perspectivas de trabalho futuro	45
10. Referências e Bibliografia	48
ANEXO A: Organograma da empresa.....	54
ANEXO B: Guião de entrevistas	55
ANEXO C: Declaração de consentimento informado	56

Índice de figuras

Figura 1 - Fatores que impactam o envolvimento do colaborador 14

Figura 2 – *Outcomes* de um *onboarding* bem-sucedido 15

Índice de tabelas

Tabela 1 - Tipos de liderança	11
Tabela 2 - Características de culturas com elevada/baixa distância ao poder segundo Hofstede	19
Tabela 3 - Características de culturas com elevada/baixa aversão à incerteza segundo Hofstede	20
Tabela 4 - Características de culturas individualistas e coletivistas segundo Hofstede.	21
Tabela 5 - Características de culturas com masculinas e femininas segundo Hofstede	22
Tabela 6 - Características de culturas universalistas e particularistas segundo Trompenaars	23
Tabela 7 - Características de culturas individualistas e coletivistas segundo Trompenaars	24
Tabela 8 - Características de culturas neutras e afetivas segundo Trompenaars	24
Tabela 9 - Características de culturas específicas e difusas segundo Trompenaars	25
Tabela 10 - Características de culturas de estatuto alcançado e atribuído segundo Trompenaars	26
Tabela 11 - Análise de entrevistas em categorias e subcategorias	29
Tabela 12 - Caracterização das chefias entrevistadas	30
Tabela 13 - Idade média e género dos colaboradores dos 8 entrepostos.....	32
Tabela 14 - Nacionalidade dos colaboradores dos 8 entrepostos	33
Tabela 15 - Análise respostas para gestão de equipas multiculturais	35
Tabela 16 - Análise respostas para os apoios por parte da organização à diversidade ..	38
Tabela 17 - Análise respostas relativamente ao percurso do colaborador na organização	40
Tabela 18 - Análise respostas relativamente a sugestões de melhoria na organização ..	41

Lista de abreviaturas

KPI – Key performance indicators

LMX - Leader Member Exchange

1 Introdução

A presente dissertação tem como tema principal os impactos da diversidade cultural na gestão de equipas multiculturais, tendo sido realizado um estudo de caso numa empresa de retalho.

A gestão da diversidade cultural tem-se revelado um tema de crescente relevância no ambiente organizacional. Num mundo que está cada vez mais interligado e multicultural, as organizações enfrentam o desafio e, ao mesmo tempo, a oportunidade de aproveitar e a riqueza das equipas multiculturais. A diversidade cultural tem-se tornado assim um ativo importante para o sucesso das organizações num mundo cada vez mais globalizado.

O presente estudo procurou compreender com mais profundidade de que forma é que a diversidade deve ser gerida, com vista a ser capaz de promover a criatividade, a produtividade e a eficiência nas organizações, e ainda compreender quais os maiores desafios encontrados pelas chefias na gestão de equipas multiculturais.

O principal objetivo desta dissertação consistiu em analisar e explorar como um líder consegue gerir uma equipa onde existem colaboradores com várias culturas e desta forma, foram estudados conceitos teóricos da diversidade cultural, de liderança e da gestão da diversidade cultural. Uma vez que através de dados quantitativos não seria perceptível como os líderes conseguem abordar a diversidade cultural, foram realizadas entrevistas a dez chefias de entrepostos de uma empresa de retalho, responsáveis pela gestão de vários colaboradores culturalmente diferentes, de forma a ser possível recolher em primeira mão informação relativamente às maiores dificuldades e vantagens que existem na gestão das suas equipas multiculturais.

Relativamente à estrutura desta dissertação, a mesma está estruturada em capítulos. Os primeiros capítulos abordam a componente mais teórica sendo que os capítulos finais são referentes ao estudo de caso. O capítulo dois é relativo à componente teórica da diversidade cultural abordando alguns conceitos e quais as vantagens e desvantagens da diversidade cultural. O capítulo três abraça o tema da liderança sendo dados a conhecer quais os conceitos e tipologias de liderança existentes. O capítulo quatro abrange a gestão das equipas multiculturais realçando os benefícios e desafios da gestão destas equipas. O quinto, sexto e sétimo capítulo abordam a metodologia utilizada para elaboração do

estudo de caso assim como a análise das entrevistas efetuadas às chefias dos colaboradores culturalmente diversos dos entrepostos logísticos. Finalmente no capítulo oito são apresentadas algumas sugestões/recomendações à organização do presente estudo de caso.

2. A Gestão Estratégica da Diversidade Cultural

Até aos dias de hoje não foi possível estabelecer um conceito universal relativamente à diversidade. Esta inexistência de um conceito deve-se ao facto de diversos autores definirem este termo de diferentes formas.

Devido à globalização, a diversidade cultural tem-se tornado uma realidade nas organizações, trazendo novos desafios aos gestores e líderes. Seguidamente serão apresentados alguns conceitos importantes sobre a diversidade cultural e de que forma esta diversidade impacta a gestão de numa organização.

2.1 Diversidade Cultural

Cox define a diversidade como a identidade do indivíduo, ou seja, raça, nacionalidade, etnia, cor de pele, entre outros (T. Cox, 1994). Existe ainda a Carta para Diversidade que define a diversidade como “o reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação.” («Carta para Diversidade | APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão», 2020).

O Dicionário de Cambridge define a cultura como o conjunto de práticas, costumes, crenças e valores partilhados por um grupo específico de indivíduos numa sociedade e período determinados. Engloba as atitudes, comportamentos, perspetivas e hábitos que caracterizam e influenciam a vida e interações desse grupo dentro de uma determinada época (*Cambridge Dictionary*, 2023).

Desta forma, podemos afirmar que a diversidade cultural consiste no conjunto de diferenças entre as pessoas, sendo estas diferenças partes integrantes da identidade do indivíduo que devem ser aceites e respeitadas. Assim sendo, é possível dizer que a diversidade cultural numa organização se refere à variedade de culturas e tradições existentes numa determinada empresa. Isso inclui diferenças em costumes, crenças, valores, língua, religiões, práticas sociais, arte e expressões culturais, alimentação, entre

outros aspetos (Inegbedion et al., 2020). A diversidade nas organizações pode então ser entendida como as diferenças existentes entre os colaboradores, podendo estas diferenças ser género, idade, incapacidade física, raça, etnia, cor (Inegbedion et al., 2020).

2.2 Vantagens e Desvantagens da Diversidade nas Organizações

Devido ao aumento da globalização, a diversidade cultural tem vindo a ser um fator com uma maior presença nas organizações. A globalização consiste num processo que envolve a relação crescente de pessoas, empresas e países no mundo (Siddiqui, 2020). Esta relação crescente deve-se ao desenvolvimento tecnológico, do comércio internacional e migração de pessoas. Este processo tem um impacto significativo na diversidade cultural das organizações, que se tornam mais diversas e complexas à medida que se expandem globalmente.

Perante um cenário onde existe constante interação de pessoas provenientes de diferentes regiões geográficas, será necessário uma adaptação e mudança nas relações culturais, sendo que as organizações que pretendem prosperar devem adaptar-se a esta nova realidade. Deste modo, uma organização que pretenda estar inserida num mercado global para manter a competitividade deverá implicitamente adaptar a cultura da organização no mercado onde se está a inserir e competir (Stefanovska & Tanushevski, 2016).

Por um lado, a globalização pode levar a uma maior homogeneização da cultura organizacional (Fatehi & Sanchez, 2015), assim as empresas podem padronizar os seus processos e procedimentos de forma a melhorar a eficiência e reduzir os custos. Por outro lado, a globalização também pode incentivar a diversidade cultural, já que as empresas precisam de se adaptar às diferentes culturas, costumes e normas em cada mercado em que se inserem e operam. As organizações podem aprender com as práticas culturais de cada país e incorporá-las nas suas próprias práticas de forma a promover uma cultura mais inclusiva e diversa.

Em 2005 a UNESCO definiu um tratado internacional que tinha como principal objetivo a promoção e proteção da diversidade cultural face ao cenário de globalização e

às consequências inerentes às culturas locais. Este tratado foi nomeado como a “Convenção sobre a Diversidade Cultural” (2005 Convention on Diversity of Cultural Expressions | Diversity of Cultural Expressions, 2005).

Para se compreender de que forma a diversidade cultural pode impactar as organizações, é necessário compreender aquilo que se entende por diversidade organizacional. É possível enquadrar aquilo que foi até agora definido como diversidade, mas orientado para uma vertente organizacional. Diversidade organizacional pode ser entendida como sendo todas as diferenças que cada indivíduo apresenta perante outro num grupo de trabalho (Jackson et al., 2003). Diversidade cultural nas organizações abrange as características individuais entre os membros de uma organização e/ou de um grupo de trabalho, como por exemplo as suas características demográficas, competências, experiências, valores, crenças e pontos de vista. Essas diferenças podem ser influenciadas por fatores como etnia, género, idade, orientação sexual, religião, entre outros (Ely & Thomas, 2001).

A diversidade de um grupo de trabalho poderá ter como resultado consequências positivas, negativas ou até mesmo nenhuma relativamente à performance no trabalho (Führer et al., 2022).

2.2.1. Vantagens

Cox e Blake, afirmaram que a diversidade tinha um impacto positivo nas organizações na medida em que o desempenho de um grupo heterogéneo é melhor do que um grupo homogéneo. Organizações que sejam compostas por grupos de trabalho heterogéneos conseguem desempenhar um melhor papel na atração e retenção de talento (T. H. Cox & Blake, 1991).

Uma organização que se enquadre num cenário multinacional em que existe a necessidade de contacto com clientes, fornecedores, players do mercado externo, terá mais sucesso se for capaz de compreender a economia, a cultura, a política e os costumes desse país, e para isso será importante a existência de inputs internos capaz de ajudar na forma de atuação desse mercado externo (Adler, 1986). As organizações que têm a

capacidade de conseguir atrair e reter os seus colaboradores que se enquadrem em minorias culturais, e de os manter motivados, leais à organização através de iniciativas e dar incentivos justos e equitativos, tenderão a conseguir uma maior vantagem competitiva (Amaram, 2007).

Um grupo diversificado tenderá a trocar mais ideias promovendo a criatividade. Como por exemplo, as empresas de high-tech têm por base um vasto leque de colaboradores de diferente género e etnia. As empresas culturalmente diversas tenderão a conseguir tomar as melhores decisões, promover uma maior troca de ideias e opiniões e serão capazes de se ajustar com mais facilidade a situações de mudança (Amaram, 2007). Verifica-se ainda que a diversidade numa organização promove a criatividade e inovação (T. Cox, 1994) trazendo mais sucesso à empresa no seu mercado e criando assim a possibilidade de se destacar perante os seus concorrentes e ganhar uma elevada quota de mercado onde atua.

Assim, é possível afirmar que a diversidade é um fator que, inevitavelmente, tem peso nas organizações. A diversidade poder ser algo benéfico para as organizações, no entanto também apresenta algumas desvantagens que serão descritas mais tarde. Segundo Morison (1992), a diversidade pode ser vantajosa no sentido de: (Flavian & Clipa, 2009):

- Possibilidade de ganhar, e fazer por manter, uma boa quota de mercado
- Diminuição de custos
- Aumento da produtividade e inovação
- Melhoria no processo de gestão
- Maior partilha de ideias
- Desenvolvimento de novas competências
- Redução da resistência à mudança nas organizações

2.2.2. Desvantagens e Desafios

Havendo um grupo de trabalho diversificado, tenderá também a existir mais discussão e desacordo relativamente a diversos temas, tendo assim um impacto negativo na efetividade e funcionamento do grupo de trabalho (Roberson, 2019). Para lidar com esses desafios, as organizações precisam de adotar uma abordagem estratégica para a diversidade cultural. Desta forma torna-se importante compreender como estas diferenças entre colaboradores terão impacto na organização. Um gestor terá de fazer uma melhor gestão de forma a ir de encontro aos objetivos e desejos da sua equipa de trabalho e promover a sua satisfação na organização.

Qualquer gestor ou organização que tenha intenção de definir a diversidade como parte integrante da missão da empresa e respetivos objetivos, deverá inicialmente estabelecer de forma clara quais são as melhorias e/ou vantagens que esta diversidade cultural poderá acarretar (Gilbert & Ivancevich, 2000).

Relativamente às consequências e/ou desafios inerentes à diversidade cultural nas empresas, as chefias poderão deparar-se com, segundo Greenberg, obstáculos relativos a comunicação, alguma resistência à mudança, dificuldades na implementação de medidas de inclusão da diversidade e dificuldade na gestão da diversidade nas equipas (Greenberg, 2004). Greenberg destaca as dificuldades que poderão ser sentidas da seguinte forma:

- Comunicação: uma falha na comunicação poderá implicar uma errada transmissão da mensagem dos objetivos que tem como consequência desentendimento que leva a falta de motivação e lacunas no trabalho em equipa.
- Resistência à mudança: gerações mais antigas geralmente tendem a valorizar como correto o que foi feito até o presente, e muitas vezes resistem a novas ideias e métodos provenientes da inovação de equipas diversificadas. Esta resistência a abraçar novos conceitos pode resultar na supressão de ideias emergentes e na obstrução do progresso.
- Dificuldades na implementação de medidas de inclusão da diversidade: os gestores devem conseguir, através dos dados que têm, implementar estratégias de diversidade personalizadas de forma a conseguirem

maximizar os impactos positivos da diversidade cultural no ambiente de trabalho, mas tendo sempre em conta as necessidades da organização.

- Dificuldade na gestão da diversidade nas equipas: a formação sobre sensibilização da diversidade cultural é importante, no entanto não deve ser única para ser possível gerir diversidade nas equipas. A estratégia criada deve ter em conta todos os colaboradores e departamentos de forma a valorizar e premiar todos de igual forma.

2.3 Dimensões da diversidade

A diversidade pode ser caracterizada em duas dimensões. Isto é, as componentes da diversidade podem ser divididas em 2 dimensões. A dimensão mais superficial, detetável, visível são as características como género, raça, etnia, nacionalidade. A dimensão mais “escondida” consiste em atributos como a personalidade, experiência de vida, educação. Assim sendo, é possível afirmar que a diversidade se divide numa dimensão mais superficial/física e numa dimensão mais pessoal, relacionado com a personalidade do indivíduo (Yadav & Lenka, 2020).

3. Liderança

Um líder é aquele que, por definição está numa posição de responsabilidade perante um departamento e os seus ativos. O líder deve ser capaz de gerir a performance do seu meio de trabalho (Hogan & Kaiser, 2005).

O modelo LMX (Leader Member Exchange) define a relação de intercâmbio entre o líder e o colaborador, sendo que o líder espera obter bons resultados de *performance* por parte do colaborador e, o colaborador terá uma atitude consoante o tipo de líder que tiver (Herrera et al., 2013). O modelo LMX é um modelo importante de ser mencionado porque caracteriza o comportamento dos líderes e gestores, ou seja, como os gestores desenvolvem relacionamentos com outros colaboradores, e explica de que forma é que estas relações afetam, o crescimento para a retenção de pessoas nas organizações (Nahrgang et al., 2009).

Está inerente à liderança um líder. Não há uma definição universal de líder pois um líder tem de ser percecionado pelos outros. Esta perceção está interligada ao conjunto de características que cada indivíduo atribui a um líder. Assim, um líder é uma pessoa que corresponde a um conjunto de características que aos olhos dos outros são características de líder. Ousadia, visão, sedução, objetividade, rapidez, congregação, confiança na transcendência, organização e resiliência são algumas das características que um líder de sucesso deve apresentar (Oliveira, 2014).

Nas organizações onde existe diversidade cultural, embora a diversidade apresente vários fatores positivos, é necessário considerar que nos podemos deparar com choques culturais sendo isso uma menos valia para a organização. Devido à existência de diferenças entre os grupos culturais podem surgir algumas barreiras que devem ser geridas pelos líderes da melhor forma com vista à extração de todos os benefícios que uma organização e equipa diversa podem ter (D’Netto & Sohal, 1999).

Os grupos que apresentam um maior índice de diversidade poderão gerar mais conflito e tensão entre colaboradores (Hambrick et al., 1996). Em situações mais complexas a diversidade poderá levar a cenários de frustração. Isto é, grupos culturalmente diversos tenderão a ter opiniões diversificadas que levam a várias trocas de ideias e discussões podendo ser difícil, devido às diferenças culturais, chegar a consenso,

levando a dinâmicas negativas no grupo de trabalho (Amaram, 2007). Com a possibilidade da existência de um aumento de conflitos entre colaboradores, vai ser necessário a existência de um líder capaz de gerir estes conflitos de forma a manter um ambiente laboral saudável e bem-estar interno que promova o maior sucesso possível da empresa.

A organização também pode ter um impacto negativo relativamente a custos. Nas empresas onde existem pessoas de culturas diferentes, e são minorias na empresa, estes tendem a ser excluídos e acabam por sair da empresa por não se sentirem bem. Assim, a empresa vai acabar por ter mais gastos com o recrutamento e formação de substitutos. Desta forma, acaba por ser mais benéfico em termos de custos uma promoção da diversidade em vez de permitir esta marginalização e posteriormente fazer substituições (Flavian & Clipa, 2009).

Até agora falou-se no impacto que a diversidade teria nos colaboradores e até mesmo na organização. No entanto um dos elementos fundamentais de uma organização, o líder, terá um impacto substancial na forma de liderar perante uma organização diversa. Para além de ter de ser uma espécie de moderador nos momentos de conflito vai ter de “adaptar” a sua liderança consoante a cultura que quer implementar na empresa e a cultura (ideias, valores, crenças) que cada indivíduo apresenta.

3.1 Liderança no percurso do colaborador

A escassez e o aumento dos custos de talentos têm vindo a tornar-se uma realidade tanto em mercados emergentes quanto nos desenvolvidos, o que teve como consequência a intensificação da competição para atrair e reter profissionais com talento nas organizações. Desta forma, a diversidade na liderança pode ser uma vantagem estratégica para as empresas, permitindo-lhes ter acesso a uma ampla variedade de talentos e obter uma vantagem competitiva no recrutamento. Acrescido a isto, a diversidade na liderança também contribui para melhorar a importância global da empresa uma vez que acarreta perspetivas diversas, conhecimento cultural e competências interculturais que aumentam a capacidade de resposta e a adaptabilidade da organização num mundo cada vez mais globalizado. (Hunt et al., 2015).

Existem dois tipos de liderança, a liderança tradicional e a liderança relacional. Na tabela 1 podemos verificar os tipos de liderança que existem, podendo ser consideradas liderança tradicional e liderança relacional.

Tabela 1 - Tipos de liderança

Liderança Tradicional	Liderança Relacional
Suavizar as situações	Estabelece expectativas altas
Dá ordens de trabalho	Define limites e objetivos
Toma decisões	Procura criar processos de envolvimento e tomada de decisão
Orientado para resultados	Orientado para o processo
Foco na semelhanças e pontos em comum	Valoriza e procura diversidade
Manda/ordena	Solicita/pede

Fonte: adaptado de Wasserman et al., 2008

Inclusão nas organizações consiste no desenvolvimento de um ambiente onde os indivíduos/colaboradores se sentem seguros, valorizados e comprometidos com a organização e desenvolvem o sentimento de poderem ser elas mesmas, reconhecendo todas as suas diferenças de identidades sociais. Nas organizações multiculturais a inclusão permite garantir a existência de igualdade justiça e oportunidades para todos. Abordar uma organização multicultural onde existe inclusão significa que todo o tipo de diferenças entre os indivíduos são aceites e fazem parte integrante da composição da organização (Ferdman et al., 2010).

Para liderar de forma eficaz um local de trabalho diversificado e promover a inclusão, é fundamental adotar abordagens adaptativas e inovadoras em diferentes níveis como o individual, o grupal, o intergrupar e organizacional. Esta liderança eficaz e inclusiva requer lidar com complexidades e desafios específicos que surgem perante a presença de um contexto/ambiente diverso. Um líder que esteja perante cenários de diversidade deve estar disposto a lidar com a ambiguidade e com a incerteza, devem promover a curiosidade de forma a abordar diferentes assuntos de conversa. Ao criar esta ponte de comunicação haverá uma maior compreensão e conforto com a diversidade

abrindo portas para a criação de um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e promova a colaboração e aprendizagem mútua (Wasserman et al., 2008).

Uma organização deve ter estabelecidas, e bem claras, regras e procedimentos a adotar. No entanto em organizações que apresentem diversidade entre colaboradores existe a necessidade de ajustar estas regras e procedimentos. É normal a existência de alguma resistência à mudança nos colaboradores. Uma vez que os líderes devem procurar adaptar e inovar nas regras e processos de forma a criar métodos claros e aceitáveis para todos, poderão existir algumas incertezas pois aquilo que estava previamente definido pela organização está sujeito alterações. Para proceder com estas mudanças um líder deve ser flexível, corajoso e até mesmo vulnerável pois serão estes aspetos que permitirão um alargamento da comunicação e relação entre os indivíduos que poderá ajudar a redefinir e ajustar estas regras e procedimentos organizacionais. Líderes que pretendem promover a inclusão devem mediar e facilitar o diálogo dentro da organização, especialmente entre pessoas com diferentes perspetivas e experiências. Um líder dentro de um ambiente diverso deve ser capaz de inspirar os grupos e indivíduos no sentido de os conduzir à conclusão do trabalho com sucesso (Wasserman et al., 2008).

Os líderes inclusivos devem ser exemplos de abertura na exploração e envolvimento com as diferenças, demonstrando um compromisso em aprender a trabalhar de maneira eficaz com essas diferenças. Para isso, é crucial que se concentrem no seu próprio desenvolvimento, especialmente em relação às atitudes e comportamentos intergrupais, e estejam dispostos a uma aprendizagem contínua sobre as diferenças. Os líderes inclusivos precisam de demonstrar qualidades que são pouco associadas àquilo que são as noções e/ou características tradicionais de um líder. Como já mencionado anteriormente deverá ser flexível, corajoso e vulnerável, sendo que deverá procurar como transmitir estas características de forma a apoiar a diversidade, mas mantendo o seu *status* de líder (Wasserman et al., 2008).

Existem tipos de liderança onde os líderes são líderes servidores, ou seja, é um líder que prioriza as necessidades e bem-estar da sua equipa incentivando-os de forma a atingir o seu potencial máximo. Neste tipo de liderança há pouco foco na autoridade e controlo, debruçando-se assim nos valores como a colaboração e empatia de forma a criar um ambiente de trabalho positivo e inclusivo, fomentando a comunicação e confiança no grupo de trabalho. Algumas organizações já procuram recrutar este tipo de líderes, ou até

mesmo promover potenciais líderes servidores que já existam dentro da organização. Inclusive, no recrutamento para posições de liderança, já podem inserir critérios avaliativos que consistam na necessidade de ter determinadas características de líderes servidores, como por exemplo valorização do bem estar do colaborador e sua satisfação, a sua confiança, entre outros (Wang et al., 2019).

Inicialmente o desempenho do colaborador tinha uma relação direta com o valor salarial a receber, porém esta abordagem não considera colaboradores que tenham outras motivações além de compensação salarial (Alefari et al., 2020). É fundamental as organizações e os líderes terem em atenção as necessidades dos seus colaboradores, partilhar as tomadas de decisão, envolvendo-os nesse processo, de forma a melhorar a confiança e o entusiasmo. Motivação interna ou intrínseca, isto é motivação que parte do próprio colaborador, poderá ser crucial para o desenvolvimento de iniciativas inovadoras. Assim sendo, no recrutamento, os gestores devem ter em consideração esta característica de forma a trazer benefícios para a organização (Su et al., 2020).

Poderá haver aspetos que influenciem a motivação interna do colaborador, sendo que a liderança é uma delas. Perante a presença de um líder servidor será tanto maior a sua motivação e inovação quanto maior o grau de identificação que sente para com o seu líder. Desta forma também é destacada a necessidade de, aquando do recrutamento, o líder contratar alguém com quem partilhe diversos pontos de identificação (Su et al., 2020). Muitas vezes um grande problema no recrutamento de indivíduos diversificados está nos pressupostos e preconceitos previamente concebidos pelo líder e que muitas vezes afetam o seu juízo de valor aquando do recrutamento e seleção. Formas de disseminar estes preconceitos inconscientes poderá estar na definição clara de critérios necessários para desempenho da função a contratar (Swartz et al., 2019).

Uma das principais responsabilidades da gestão é alinhar os objetivos da organização com os indicadores-chave de desempenho (KPIs) estabelecidos em conjunto com os colaboradores, líderes e organização, sendo crucial neste processo uma boa gestão de desempenho dos colaboradores. Os KPIs mais importantes englobam medidas, competências, requisitos de competências, planos de desenvolvimento de carreira e a obtenção de resultados. O objetivo destes KPIs é a melhoria contínua, aquisição de conhecimento e desenvolvimento dos colaboradores, de forma que estes sejam capazes de contribuir de forma ativa para o sucesso e a estratégia da empresa (Alefari et al., 2020).

O desempenho de um colaborador reflete-se num resultado direto no desempenho geral da organização e respetivo sucesso. Uma forma de melhorar o desempenho de um colaborador será implementando medidas que promovam o compromisso do colaborador com a organização. O *engagement* dos colaboradores é fundamental para a prosperação de uma organização. Na figura 1 verificam-se alguns dos fatores que impactam o *engagement* do colaborador, entre eles o ambiente laboral, o tipo de liderança, a equipa de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento de carreira, remuneração, políticas organizacionais e o bem-estar na organização (J., 2014).

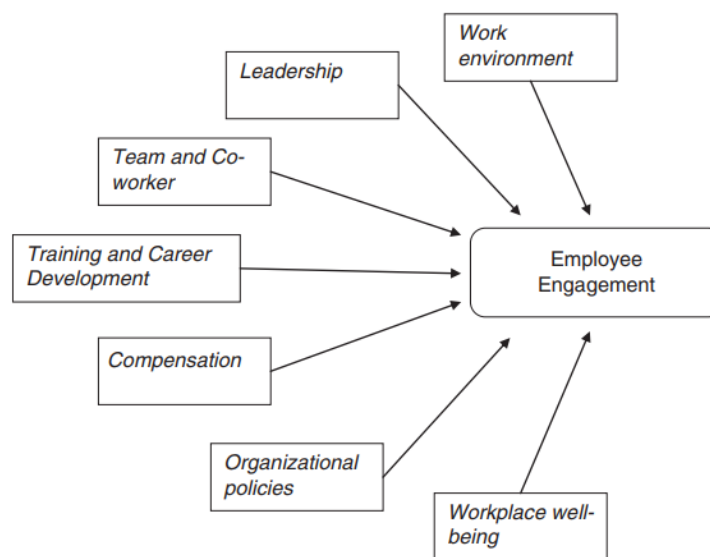


Figura 1 - Fatores que impactam o envolvimento do colaborador

Fonte: J., 2014

Os gestores devem ter em atenção pequenos detalhes e acontecimentos que possam decorrer nos dias de trabalho, respeitar os diversos pontos de vista partilhados de forma a aumentar o nível de identificação entre o subordinado e o líder (Su et al., 2020). Os líderes, devem mostrar que o trabalho do colaborador é importante e significativo para a empresa de forma a aumentar o nível de compromisso com a empresa e o trabalho (J., 2014).

Uma ação de *onboarding* de um colaborador é eficaz quando são atingidos alguns níveis, como clareza daquilo que é a função, autoconfiança, integração e compreensão da cultura da organização. Os líderes têm impacto neste *onboarding* na medida em que

quanto maior for a relação entre o líder e o seu subordinado maior é o seu envolvimento no ambiente da empresa e consequentemente maior satisfação e *performance* (Badshah & Bulut, 2020). Na figura 3 podemos verificar quais são as consequências de um *onboarding* bem sucedido onde se verificam pontos positivos como autoconfiança, clareza na função, correta compreensão daquilo que é a cultura da organização e boa integração social.

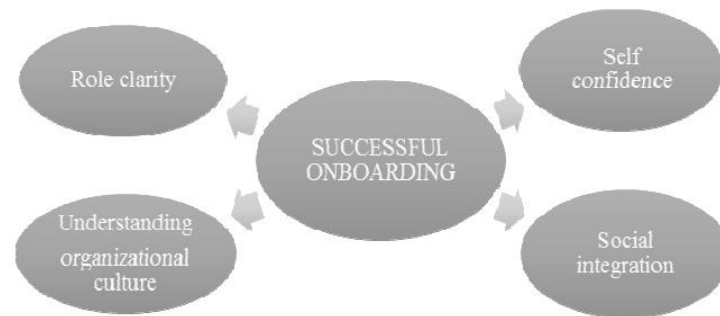


Figura 2 – *Outcomes* de um *onboarding* bem-sucedido

Fonte: Badshah & Bulut, 2020

4. Liderança de equipas multiculturais/com diversidade cultural

A liderança de um líder ou de um gestor acaba por ser mais complexa quando se trata de líderes de organizações multinacionais que contratam e lidam com pessoas de diferentes nacionalidades e culturas. A possibilidade de um gestor lidar com um grupo muito diverso de pessoas poderá ser algo benéfico. O facto de o gestor ter a necessidade de lidar com pessoas com diferentes pontos de vista, diferentes posições perante diversos assuntos, faz com que o gestor tenha a necessidade de ser uma pessoa mais aberta, disposto a ouvir e compreender as ideias partilhadas pelo grupo de trabalho. Implicitamente, também o grupo em si beneficia pois partilham informação entre si, fazendo com que adquiram um vasto leque de informações, opiniões e/ou pontos de vista, aquisições de know-how, entre outros, conduzindo-os a uma maior reflexão e consciencialização no momento de tomada de decisões, fazendo-as bem fundamentadas (Flavian & Clipa, 2009)

Jean Kim classificou em categorias as estratégias para a administração eficiente da diversidade no trabalho: (Flavian & Clipa, 2009):

- Estratégia da regra de ouro
- Estratégia de assimilação
- Estratégia de correção de erros
- Estratégia de especificações culturais
- Estratégia multicultural
 - Esta abordagem assenta na ideia de que a empresa e os colaboradores terão de se adaptar ao facto de existir diversidade na organização. Esta estratégia é a mais eficiente nas organizações.

Numa gestão de diversidade organizacional há vários fatores a ter em conta relativamente ao grupo de trabalho, tais como o sexo, a idade, escolaridade, etnia, religião, origem, raça e língua (Soares, 2021).

Consoante a abordagem da organização à diversidade, a quantidade, a qualidade e o tipo de medidas e iniciativas de diversidade irão variar, o que por sua vez implica que existirá um impacto nos funcionários e na organização (Podsiadlowski et al., 2013). Desta

forma, uma vez que existem impactos para colaboradores e para a organização, podemos afirmar que para serem tomadas este tipo de medidas e iniciativas deverá existir um planeamento e análise prévia.

Existem duas tipologias de conflitos. O conflito mais produtivo, que promove a discussão e troca de ideias, inovação e o conflito destrutivo, em que, devido a diferentes culturas, têm mais dificuldades em se identificar com outros indivíduos, sendo alavancas que limitam a coesão e eficiência da equipa de trabalho (Ayoko & Härtel, 2006). Desta forma os líderes, devem procurar promover o conflito mais produtivo de forma a reter mais produtividade na empresa.

Desta forma podemos perceber que um líder que não sabe atuar perante grupos diversos trará consequências ao nível de *performance* da empresa. É possível afirmar, ainda, que uma liderança ineficiente afeta a diversidade na medida em que havendo conflitos internos, as pessoas tendem a separar-se e os grupos “diferentes” da cultura daquela empresa, daquele país, acabarão por sair diminuindo a diversidade na organização.

Segundo Adler há 4 princípios que definem como um líder ou gestor deve atuar em cenários de diversidade cultural (Adler, 1986):

- Heterogeneidade: Defende que todas as pessoas são diferentes e diferem consoante a sua cultura.
- Semelhança e Diferença: Embora haja a diferença, substancial, entre indivíduos culturalmente distintos, não é incorreto afirmar que existam semelhanças entre pessoas.
- Equifinalidade: Defende que há várias formas de realizar determinada tarefa.
- Contingência Cultural: Há várias formas de se alcançar um objetivo sendo que a melhor é aquela que se identifica mais com a cultura das pessoas.

Utilizando estes 4 princípios um gestor deve procurar criar uma “sinergia cultural” que promova (Rocha, 2023):

- A comunicação entre os diferentes grupos culturais de forma que todos os indivíduos reconheçam as suas semelhanças e diferenças.
- Procurar criar grupos de trabalho diversos com o intuito de desenvolver as capacidades de cada um e promover laços entre os indivíduos.

- O reconhecimento das culturas existentes na organização com o objetivo de criar bons comportamentos organizacionais de forma a haver uma maior integração dos colaboradores na empresa.

Desta forma é possível verificar que um líder ou um gestor, perante uma organização culturalmente diversa, deve utilizar a diversidade cultural como um fator impulsionador da inovação, criatividade, resolução de problemas. Para isso o gestor deve adotar uma postura que vise a promoção da integração de todos os colaboradores e a sua inclusão. Assim, o líder deve orientar a empresa, como um todo, para a promoção da diversidade e deve ser capaz de fazer uma boa gestão da diversidade dos indivíduos nos grupos de trabalho (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Duma forma muito sumária foi possível verificar que um líder é fundamental numa organização e consequente diversidade. Se um líder for incapaz de resolver problemas, ignorar a cultura da empresa, a cultura dos colaboradores, irá trazer consequências negativas para a organização uma vez que tudo isto poderá levar a despedimentos e elevados custos, má imagem da empresa, más relações externas, fazendo com que a organização entre em momentos de grandes dificuldades.

Abordados os conceitos relativos à diversidade cultural, à diversidade nas organizações, à liderança e tipos de liderança, torna-se agora importante compreender como é que os líderes gerem a diversidade cultural e para isso serão analisadas as dimensões de Hofstede, Trompenaars e a Teoria da Identidade Social que ajudam o líder a identificar em que tipo de cultura o colaborador se enquadra de forma a tomar decisões perante essa análise.

4.1. Dimensões culturais de Hofstede

Torna-se importante abordar as dimensões definidas por Hofstede na que medida em ajuda a compreender perspetivas sobre pontos comuns relativamente a diferentes culturas, de forma a serem encontradas sinergias (Rahman, 2019). Hofstede identificou seis dimensões culturais que podem ser usadas para entender as diferenças entre culturas:

1. Distância ao poder

Refere-se à forma como uma cultura lida com a desigualdade social e o poder hierárquico. Algumas culturas têm uma grande distância ao poder, o que significa que as pessoas aceitam uma existência de uma hierarquia e acreditam que quem tem mais poder terá também mais direitos e privilégios (Sattorovich, 2020). Por outro lado, existem culturas que têm uma baixa distância ao poder, o que significa que as pessoas esperam um tratamento igualitário e não aceitam uma grande desigualdade social, não existindo uma hierarquia definida. Na tabela 2 é possível verificar-se de uma forma sumária as diferenças entre culturas de elevada distância ao poder e culturas de baixa distância ao poder.

Tabela 2 - Características de culturas com elevada/baixa distância ao poder segundo Hofstede

Parâmetros culturais	Elevada distância ao poder	Baixa distância ao poder
Subordinados expressam regularmente a sua discordância	Pouco	Muito
Estilo de gestão preferencial	Diretiva	Democrática
Posição perante gestores	Subordinados consideram o seu líder como alguém superior	Subordinados consideram o seu líder como seu homólogo
Disponibilidade para orientação	Gestor não disponível	Gestor disponível
Estruturação organizacional	Hierarquia definida, tendência para centralização	Mais horizontal, tendência para descentralização
Diferenças salariais	Grandes diferenças	Pequenas diferenças
Qualificações dos trabalhadores de postos hierarquicamente mais inferiores	Baixas qualificações	Elevadas qualificações

Fonte: adaptado de Sattorovich, 2020

2. Aversão à incerteza

Trata-se da maneira como uma cultura lida com a incerteza, a ambiguidade e a falta de clareza. Algumas culturas procuram evitar cenários de incerteza, o que significa que preferem evitar riscos e incertezas (Sattorovich, 2020). Outras culturas têm uma baixa aversão à incerteza, o que significa que as pessoas aceitam e até valorizam a incerteza e a ambiguidade. Na tabela 3 é possível analisar as diferenças com elevada aversão à incerteza e culturas com baixa aversão à incerteza.

Tabela 3 - Características de culturas com elevada/baixa aversão à incerteza segundo Hofstede

Parâmetros culturais	Elevada aversão à incerteza	Baixa aversão à incerteza
Postura temporal	Viver cada dia de cada vez	Grande ansiedade perante o futuro
Motivação para objetivo	Sustentado	Baixa
Disposição para arriscar	Muita	Pouca
Preparação para incertezas no trabalho	Alta	Baixa
Postura perante o sucesso	Espera pelo sucesso	Receia o insucesso

Fonte: adaptado de Sattorovich, 2020

3. Individualismo/Coletivismo

É relativo ao grau em que uma cultura valoriza a independência e a individualidade relativamente ao valor que é dado às relações coletivas e à comunidade (Sattorovich, 2020). Culturas individualistas preferem a autonomia pessoal, a iniciativa individual e a liberdade, por outro lado, as culturas coletivistas valorizam o trabalho de

equipa, a cooperação e a interdependência. Na tabela 4 é possível verificar-se as diferenças entre culturas individualistas e culturas coletivistas.

Tabela 4 - Características de culturas individualistas e coletivistas segundo Hofstede

Parâmetros culturais	Coletivismo	Individualismo
Interferência com a vida pessoal	Colaborador espera que a organização tenha intervenção em assuntos do foro pessoal	Líderes não querem interferir na vida pessoal dos colaboradores
Impacto da organização no bem-estar	Forte impacto	Fraco impacto
Relações sociais	Coesas	Distantes

Fonte: adaptado de Sattorovich, 2020

4. Masculinidade/Feminilidade

Refere-se ao grau em que uma cultura é motivada pela realização, heroísmo, assertividade e recompensas materiais pelo sucesso ou uma motivação por cooperação, cuidado com os mais fracos e qualidade de vida (Sattorovich, 2020). Culturas com um grau elevado de masculinidade nesta dimensão são culturas que são movidas pela competição, pela realização e pelo sucesso. Culturas com baixo grau de masculinidade significa que são culturas orientadas para valores como a preocupação com os outros e a qualidade de vida, ou seja, em que a qualidade de vida é o sinal de sucesso. Na tabela 5 é possível identificar-se algumas características de culturas masculinas e culturas femininas.

Tabela 5 - Características de culturas com masculinas e femininas segundo Hofstede

Parâmetros culturais	Masculinidade	Feminilidade
Vida VS Trabalho	Vivem para o trabalho	Trabalham para viver
Tomada de decisão	Segue lógica	Segue a intuição
O que valoriza	Dinheiro e bens materiais	A pessoa e o ambiente
Abordagem perante liberdade	Independete	Solidário
Postura perante os outros	Respeito por aqueles que atingem o sucesso	Empatia com aqueles que perdem
Aspirações	Ser sempre o melhor	Igualdade entre todos

Fonte: adaptado de Sattorovich, 2020

5. Orientação temporal

Trata-se da maneira como uma cultura valoriza o tempo e a sua respetiva organização (Sattorovich, 2020). Algumas culturas são definidas por uma orientação a longo prazo sendo que valorizam o trabalho e o esforço pois no futuro terão a respetiva recompensa. Outras culturas são orientadas a curto prazo, ou seja, existe um grande respeito pelas tradições e pela história que os antecede, enfatizam as consequências rápidas e do presente.

6. Indulgência/Restrição

É relativo ao grau em que uma cultura valoriza a satisfação dos desejos pessoais e sociais em contraste com a valorização do controlo e da contenção (Sattorovich, 2020). Culturas indulgentes tendem a valorizar a liberdade de expressão, a criatividade e inovação, e a busca pelo prazer. Por outro lado, as culturas mais restritas tendem a valorizar a disciplina, o cumprimento de regras e normas, controlo e a restrição.

4.2. Dimensões culturais de Trompenaars

Existe ainda as dimensões culturais de Trompenaars que se concentra em entender as diferenças culturais e de que forma é que elas influenciam a comunicação e as relações entre pessoas de diferentes culturas (Lee, 2019).

A teoria de Trompenaars identifica sete dimensões culturais que podem ser usadas para entender as diferenças culturais entre indivíduos:

1. Universalismo x Particularismo: Refere-se ao grau em que uma cultura valoriza a aplicação de regras e princípios universais relativamente à valorização da adaptação de regras e princípios às circunstâncias particulares (Sattorovich, 2020). Ou seja, uma cultura universalista tende a padronizar regras e métodos enquanto que uma cultura particularista aceita que uma regra ou um procedimento seja alterado consoante a circunstância em que o indivíduo se encontra. Na tabela 6 é possível verificar-se algumas características típicas de culturas universalistas e culturas particularistas.

Tabela 6 - Características de culturas universalistas e particularistas segundo Trompenaars

Universalismo	Particularismo
Foco em regras e procedimentos	Foco nas relações entre pessoas
Padronização de regras	Mudança das regras quando necessário
Respeitam as normas e mantêm a sua palavra	Reconhecem o direito e necessidade de alterar as normas
A situação é aquela porque assim define a norma	A situação é relativa e depende das circunstâncias
Regra é regra	O cenário altera

Fonte: adaptado de Sattorovich, 2020

2. Individualismo x Coletivismo: Trata-se do grau em que uma cultura valoriza a autonomia e a independência pessoal relativamente à lealdade e ou pertença a um grupo (Sattorovich, 2020). Uma sociedade individualista valoriza a felicidade e realização pessoal enquanto que uma sociedade coletivista enfatiza a necessidade de agir perante o bem da comunidade. Na tabela 7 verificam-se exemplos de diferenças entre as culturas coletivistas e culturas individualistas.

Tabela 7 - Características de culturas individualistas e coletivistas segundo Trompenaars

Individualismo	Coletivismo
Uso regular do "Eu"	Uso regular do "Nós"
A tomada de decisão é feita sozinha	A tomada de decisão é feita coordenada entre todos
Objetivos atingidos de forma individual e responsabilidade individual	Objetivos atingidos de forma grupal e responsabilidade grupal

Fonte: adaptado de Sattorovich, 2020

3. Afetividade x Neutralidade: É relativo ao grau em que uma cultura valoriza a objetividade e a distância emocional em oposição à valorização da expressão de emoções e afetos (Sattorovich, 2020). Uma cultura mais afetiva irá valorizar mais as emoções enquanto que uma cultura neutra os indivíduos tendem a ser mais objetivos e imparciais não se deixando afetar pelas emoções. Na tabela 8 estão destacadas as maiores diferenças entre as culturas mais afetivas e culturas mais neutras.

Tabela 8 - Características de culturas neutras e afetivas segundo Trompenaars

Afetividade	Neutralidade
Exprimem emoções de forma verbal e não-verbal	Não expressam explicitamente emoções

Valorização da expressão emocional	Valorização do balanço emocional e autocontrolo
Contacto físico e gestos são muito comuns	Contacto físico e gestos pouco comuns
Discursos emocionais e afetivos	Discursos monótonos

Fonte: adaptado de Sattorovich, 2020

4. Específico x Difuso: Refere-se ao grau em que uma cultura separa o espaço privado e pessoal do espaço público e profissional (Sattorovich, 2020). Uma cultura específica é capaz de separar claramente o espaço privado do público. Já uma cultura difusa tende a ter dificuldade nesta separação, também devido ao facto de ser uma cultura que valoriza o sentimento e a relação entre as pessoas. Na tabela 9 verificam-se diferenças entre culturas específicas e culturas difusas.

Tabela 9 - Características de culturas específicas e difusas segundo Trompenaars

Específico	Difuso
Direto	Dificuldade em perceber o propósito
Precisão e transparência	Ambíguo
Considerações morais irrelevantes são desconsideradas	Considerações morais são relevantes

Fonte: adaptado de Sattorovich, 2020

5. Estatuto alcançado x Estatuto atribuído: Trata-se do grau em que uma cultura valoriza a o desempenho e esforço do indivíduo relativamente ao status com base na posição hierárquica (Sattorovich, 2020). Existem culturas onde os títulos/status que indivíduo adquire são devido ao seu parentesco, conexões, entre outros (estatuto atribuído). No entanto existem outras culturas que conferem um status a um indivíduo com base no seu trabalho e nas suas conquistas (estatuto alcançado).

Na tabela 10 encontram-se algumas diferenças de culturas orientadas para o estatuto alcançado e culturas orientadas para o estatuto atribuído.

Tabela 10 - Características de culturas de estatuto alcançado e atribuído segundo Trompenaars

Estatuto alcançado	Estatuto atribuído
Estatuto alcançado através de qualificação	Estatuto utilizado para demonstrar uma posição na organização
Respeito baseado na <i>performance</i>	Respeito baseado na posição na organização

Fonte: adaptado de Sattorovich, 2020

6. Controlo Interno x Controlo Externo: É relativo ao grau em que uma cultura acredita que fatores externos terão consequências sobre si relativamente aos fatores externos serem uma variável controlável (Sattorovich, 2020). Existem culturas que acreditam que tudo o que acontece nas suas vidas apenas está dependente do indivíduo e serão apenas consequências da ação do indivíduo (controlo interno). Em contraste, existem culturas que acreditam que o indivíduo está sujeito a todas as mudanças (não controláveis) inerentes à natureza e à sua volta.
7. Tempo Sequencial x Tempo Sincrónico: Refere-se ao grau em que uma cultura valoriza a organização temporal sequencial e linear relativamente à valorização da organização temporal sincrónica e circular (Sattorovich, 2020). Isto é, existem culturas que valorizam a conclusão de determinado projeto ou ação numa fase específica, seguindo uma sequência (tempo sequencial). Por outro lado, existem culturas que fazem diversas coisas ao mesmo tempo sendo que não é imperativa a conclusão de determinada tarefa naquele deadline previamente estabelecido.

4.3. Teoria da Identidade Social

A Teoria da Identidade Social é uma teoria importante de ser referida na medida em que define em que grupo cultural um indivíduo se insere, ajudando os líderes a identificar, consoante o tipo de grupo, a melhor forma de atuar/liderar um colaborador. Taifel (1978), através da teoria da identidade social, defende que as características do indivíduo e aquilo com que ele se identifica está moldado pelo grupo social onde está inserido, sendo que as crenças, valores, costumes do indivíduo são o reflexo do grupo social onde se insere (Roberson, 2019). Em suma a Teoria da Identidade Social refere-se à forma como os indivíduos se veem e se identificam com determinado grupo. Esta teoria aborda de que forma é que esta identidade, vista pelo próprio indivíduo, afeta as atitudes e comportamentos das pessoas em relação ao seu grupo ou outros grupos. Desta forma a teoria encaixa perfeitamente relativamente aos líderes na medida em que o comportamento e atitude de um líder na gestão de um conflito é determinante em grupos heterogéneos (Ayoko & Härtel, 2006).

5. Metodologia

Após estarem definidos quais os principais objetivos da investigação, tendo uma revisão da literatura de suporte, no presente capítulo, será apresentada a metodologia que foi utilizada para a pesquisa efetuada, descrevendo os métodos utilizados, os procedimentos de recolha de dados e análise dos mesmos.

5.1 Objetivo da investigação

O objetivo geral da investigação prende-se em compreender de que forma é que a diversidade cultural impacta a liderança nas organizações, isto é, como é que as chefias conseguem gerir a diversidade cultural nas suas equipas.

Os objetivos específicos, sendo ramificações do objetivo geral, centraram-se na compreensão da gestão de equipas multiculturais e na gestão de conflitos, na gestão do *onboarding*, no impacto das iniciativas aplicadas pela empresa para inclusão cultural e nas melhorias possíveis para promoção de inclusão.

5.2 Metodologia utilizada

Foi escolhida uma abordagem qualitativa, devido à necessidade de compreender, para cada chefia, a importância e dificuldade na gestão de equipas multiculturais. Podemos entender análise qualitativa como sendo uma análise que tem implicitamente a experiência, perceção e interpretação do ser humano (Stake, 2010).

Relativamente à técnica de investigação escolhida para recolha de dados, foi selecionada a entrevista, sendo que é possível encontrar o respetivo guião nos anexos do presente documento. O guião de entrevistas foi elaborado de forma a ser possível recolher informação mais subjetiva que de outra forma não seria possível recolher pelos dados quantitativos disponibilizados. As entrevistas foram realizadas a 10 chefias de 8 entrepostos. Estes 8 entrepostos estão divididos pela zona norte, sul e ilhas de Portugal. Assim das 10 entrevistas realizadas, 6 foram feitas a chefias da zona norte e 4 a chefias da zona sul. As entrevistas das chefias da zona norte foram realizadas presencialmente enquanto as entrevistas das chefias da zona sul foram realizadas via *on-line*.

Relativamente ao tratamento de dados, foi feita uma análise de conteúdo por categorias e subcategorias que são suportadas por grandes temas anteriormente abordados na revisão da literatura. Torna-se importante referir que algumas categorias e subcategorias foram definidas à posteriori e desta forma não existe literatura que suporte as mesmas, como é o caso da categoria das melhorias a implementar na organização e respetivas subcategorias de espaços privados e comunicação de festividades e as subcategorias de apoio social e formação pertencentes à categoria dos apoios por parte da organização à diversidade.

Na tabela 11 é possível verificar de que forma é que as categorias e respetivas subcategorias são suportadas pelo referencial teórico abordado nos capítulos anteriores.

Tabela 11 - Análise de entrevistas em categorias e subcategorias

Categoria	Subcategoria	Autores para suporte teórico
Gestão de equipas multiculturais	Comunicação	Wasserman et al., 2008
	Gestão de conflitos	Hambrick et al., 1996
	Benefícios na gestão de uma equipa multicultural	Amaram, 2007 Adler, 1986 Morison, 1992 T. Cox, 1994
	Desafios na gestão de uma equipa multicultural	Roberson, 2019 Greenberg, 2004
Apoio por parte da organização à diversidade	Ações de promoção de inclusão	Ferdman et al., 2010
	Apoio social	
	Formações	
Liderança	Onboarding e percurso do colaborador	Badshah & Bulut, 2020

		T. H. Cox & Blake, 1991
	Recrutamento	Su et al., 2020 Swartz et al., 2019
Melhorias a implementar na organização	Espaços privados	
	Comunicação de festividades	

Fonte: elaborado pelo autor

5.3 Universo e Amostra

O presente estudo tem como amostragem 10 chefias responsáveis por liderar entre 656 a 697 colaboradores dos 2366 colaboradores existentes nos entrepostos de uma empresa de retalho tendo sido realizadas entrevistas a estas 10 chefias.

Na tabela 2 é possível identificar as chefias, a sua nacionalidade e correspondentes colaboradores a seu cargo:

Tabela 12 - Caracterização das chefias entrevistadas

Chefia	Cargo	Nº de colaboradores a seu cargo	Nacionalidade
Chefia A	Chefe Equipa de Operações	57/58 pessoas	Portuguesa
Chefia B	Chefe Equipa de Operações	80/100 pessoas	Portuguesa
Chefia C	Chefe Equipa de Operações	33 pessoas	Portuguesa

Chefia D	Chefe Equipa de Operações	48 pessoas	Portuguesa
Chefia E	Operador Sénior	58 pessoas	Brasileira
Chefia F	Chefe Equipa de Operações	50/60 pessoas	Portuguesa
Chefia G	Chefe Equipa de Operações	100 pessoas	Portuguesa
Chefia H	Chefe Equipa de Operações	40 pessoas	Portuguesa
Chefia I	Chefe Equipa de Operações	140/150 pessoas	Portuguesa
Chefia J	Chefe Equipa de Operações	50 pessoas	Portuguesa

Fonte: elaborado pelo autor

5.4 Limitações

É importante destacar que o estudo apresentou algumas limitações, como o facto de a amostragem ser pequena, com apenas 10 chefias entrevistadas, e a tipologia de trabalho em entreposto não implicar uma grande relação e interação entre a chefia e o colaborador dado que o trabalho é automatizado e *standard*.

6. A Empresa

O estudo de caso desenvolvido decorreu numa empresa de retalho e distribuição. A empresa em questão é uma das maiores retalhistas de Portugal e por questões de confidencialidade e proteção de dados a empresa será denominada por empresa X.

A empresa X contém mais do que um entreposto logístico, sendo 8 na sua totalidade e estão distribuídos por todo o país, desde Norte a Sul a também ilhas. Nos entrepostos trabalham um total de 2366 os colaboradores. Foi ainda identificado que nesta empresa existe uma grande diversidade cultural de colaboradores, essencialmente ao nível dos entrepostos, pelo que daqui surgiu a intriga de como os líderes seriam capazes de gerir estas equipas multiculturais. Desta forma emergiu a motivação e também oportunidade de perceber como funcionam as dinâmicas entre líderes-colaboradores de equipas culturalmente diversificadas.

6.1 Informação recolhida

Os dados recolhidos estão compreendidos entre os períodos de janeiro de 2023 e julho de 2023.

A idade média dos colaboradores em todos os entrepostos varia entre os 33 e os 46 anos. Na tabela 3 é possível verificar-se quais as idades médias existentes em cada um dos oito entrepostos e está ainda identificado o percentual de cada género também em cada um dos entrepostos.

Tabela 13 - Idade média e género dos colaboradores dos 8 entrepostos

	Idade média	% do número de colaboradores do sexo feminino	% do número de colaboradores do sexo masculino
Entrepósito 1	38	37%	63%
Entrepósito 2	37	11%	89%
Entrepósito 3	43	65%	35%
Entrepósito 4	33	39%	61%
Entrepósito 5	46	47%	53%

Os impactos da diversidade cultural na gestão de equipas multiculturais: estudo de caso numa empresa de retalho

Entrepósito 6	37	43%	57%
Entrepósito 7	34	18%	82%
Entrepósito 8	34	47%	53%

Fonte: organização em estudo

Relativamente às culturas/nacionalidades destes entrepostos existiam, até julho de 2023, colaboradores de 23 países diferentes. De notar que os números de colaboradores mencionados são colaboradores efetivos da empresa sendo que não estão contabilizados colaboradores subcontratados em alturas de grande volume de negócio. Na tabela 4 é possível ainda verificar o número de colaboradores existente por cada nacionalidade em cada entreposto. Conclui-se que nos entrepostos da empresa X as nacionalidades mais presentes são a nacionalidade portuguesa, guineense, indiana, e brasileira com 1496, 243, 187 e 155 colaboradores respetivamente.

Tabela 14 - Nacionalidade dos colaboradores dos 8 entrepostos

País	Entrepósito 1	Entrepósito 2	Entrepósito 3	Entrepósito 4	Entrepósito 5	Entrepósito 6	Entrepósito 7	Entrepósito 8	Total
Índia	126	22	4	14	0	21	0	0	187
Guiné	159	2	16	56	0	10	0	0	243
Paquistão	13	7	1	4	0	3	0	0	28
Brasil	78	34	9	12	0	10	2	11	155
Cabo Verde	21	15	3	27	0	1	2	1	70
Bangladesh	20	15	0	0	0	0	0	0	36
Angola	48	4	4	18	0	7	0	0	82
São Tomé	10	2	0	16	0	0	0	0	29
Ucrânia	5	1	1	0	0	1	0	0	9
Nepal	5	1	0	0	0	1	0	0	7
Venezuela	0	3	1	0	0	0	0	0	4
França	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Moldávia	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Senegal	5	0	0	1	0	0	0	0	6
Roménia	0	1	0	1	0	0	0	0	2
Mali	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Espanha	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Itália	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Gabão	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Argentina	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Congo	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Luxemburgo	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Portugal	465	584	159	132	56	48	12	41	1496

Total	960	696	198	283	56	102	16	53	2366
--------------	-----	-----	-----	-----	----	-----	----	----	-------------

Fonte: organização em estudo

Embora, de uma forma geral, nos entrepostos o maior número de colaboradores apresente nacionalidade portuguesa, existem entrepostos, como é o caso dos entrepostos 1, 4 e 6, onde o maior índice de colaboradores é de nacionalidade diferente da portuguesa, o que significa que as chefias destes entrepostos terão mais benefícios e também desafios na gestão destas equipas multiculturais.

Os entrepostos 1 e 2 são os entrepostos que apresentam maior volume em termos de número de colaboradores e por isso são também os que apresentam maior índice de diversidade cultural uma vez que cada um tem 15 nacionalidades e 17 nacionalidades diferentes, respetivamente. Em contraste, o entreposto 5, apenas tem 56 colaboradores e todos eles de nacionalidade portuguesa, o que implica que, à partida, haverá maior facilidade na gestão de equipa por parte da chefia.

7. Análise e discussão de resultados

Para a análise das entrevistas irá ser feita uma análise a cada categoria e correspondente subcategoria. As categorias e subcategorias estão classificadas da seguinte forma, tal como explicado e fundamentado no capítulo referente à metodologia:

- Gestão de equipas multiculturais
 - Comunicação
 - Gestão de conflitos
 - Benefícios na gestão de uma equipa multicultural
 - Desafios na gestão de uma equipa multicultural
- Apoio por parte da organização à diversidade
 - Ações de promoção de inclusão
 - Apoio social
 - Formações
- Liderança
 - *Onboarding* e percurso do colaborador
 - Recrutamento
- Melhorias a implementar na organização
 - Espaços privados
 - Comunicação de festividades

7.1. Gestão de equipas multiculturais

Tabela 15 - Análise respostas para gestão de equipas multiculturais

Categoria	Subcategoria	Clarificação da subcategoria
Gestão de equipas multiculturais	Comunicação	Compreensão de como é feita a comunicação entre a chefia e os colaboradores culturalmente diversos

	Gestão de conflitos	Compreensão de como é feita a gestão por parte das chefias dos conflitos provenientes de diferenças culturais.
	Benefícios na gestão de uma equipa multicultural	Benefícios sentidos pelas chefias na gestão de equipas culturalmente diversas.
	Desafios na gestão de uma equipa multicultural	Desafios sentidos pelas chefias na gestão de equipas culturalmente diversas.

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 15 clarifica o que se procurou analisar na categoria da gestão de equipas multiculturais, em específico, relativamente às subcategorias de comunicação, gestão de conflitos, benefícios na gestão de uma equipa multicultural e desafios na gestão de uma equipa multicultural.

Relativamente à subcategoria da comunicação, a maior parte das chefias entrevistadas refere a utilização de métodos mais informais que possibilitem uma passagem da mensagem entre chefia-colaborador:

“Utilização de outro colaborador que já esteja cá há mais tempo e que perceba e consiga fazer a ponte de comunicação entre chefia-colaborador” (E2, P10.1)

As chefias referiram que quando tinham necessidade de transmitir uma mensagem a um colaborador que não compreendesse português, apenas tinham duas hipóteses que seria falar inglês ou através de um outro colaborador que falasse a mesma língua e fosse capaz de transmitir a mensagem que é pretendida.

Como referido anteriormente, a comunicação é um aspeto fundamental para ser possível fazer uma boa gestão de equipas, principalmente equipas multiculturais. O que se verifica é que o método utilizado para fazer a passagem da mensagem poderá não ser o indicado, uma vez que pode haver falhas de comunicação e mal-entendidos. Como Wasserman (2008) refere, uma ponte de comunicação permite uma melhor compreensão e consequente aprendizagem e colaboração. Assim sendo, existe uma falha no método utilizado para haver a passagem da mensagem da comunicação porque não havendo

possibilidade de fazer uma comunicação direta, implica a probabilidade de interpretações incorretas por parte do colaborador relativamente à mensagem que a chefia pretende passar.

Relativamente à gestão de conflitos, a maior parte dos entrevistados refere que não teve qualquer conflito relacionado com questões culturais. No entanto houve 4 entrevistados que referiram que presenciaram situações de conflito relacionadas com questões culturais:

“Outras culturas que não aceitam ideias de mulheres; presenciei confrontos entre indianos e africanos; resolvi através de sensibilização de que no trabalho somos todos iguais” (E9, P8.1)

Os entrevistados que confirmaram a assistência de conflitos relacionados com a cultura mencionaram que, por exemplo, na cultura indiana existem “castas”, isto é, determinadas “castas” são consideradas superiores a outras, fazendo com que por vezes não aceitassem partilhar o mesmo espaço que um colega de “casta” inferior.

Segundo a teoria de Hofstede, destacam-se os valores elevados da dimensão relativa à distância ao poder (77) e masculinidade (56) (Country Comparison Tool, 2023).

Estes valores indicam que a cultura indiana é considerada uma cultura com elevada distância ao poder, ou seja, há uma valorização e respeito pela hierarquia existente quer na sociedade quer no trabalho. Quanto à dimensão da masculinidade, a cultura indiana é considerada uma cultura masculina que valorizam a competitividade, a assertividade e a realização de objetivos para alcançar sucesso.

Assim, a teoria de Hofstede consegue ajudar a compreender o motivo destes conflitos, a existência da hierarquia nas diferentes “castas” (elevada distância ao poder), a elevada competitividade para fazer melhor (cultura masculina).

Relativamente às mulheres, uma das chefias referiu ainda que teve culturas em que as mulheres são desvalorizadas, ou seja, inicialmente, não aceitavam uma mensagem passada por uma mulher (mesmo que fosse uma mensagem transmitida pela chefia).

As chefias entrevistadas referiram ainda alguns desafios e vantagens na gestão de equipas multiculturais. Aspetos como maior produtividade, inovação e maior

disponibilidade foram os mais referidos pelas chefias, corroborando o que previamente foi analisado no capítulo 2 do presente trabalho:

“Novas skills, mais adaptabilidade, diferentes interpretações, maior produtividade”
(E10, P9)

Amaram (2007) corrobora o mencionado pelas chefias relativamente a vantagens. Estas vantagens permitem melhores resultados nas organizações, através da melhoria KPI's, e estas melhorias acarretam uma vantagem competitiva que a organização passa a ter no mercado onde atua.

Foi referido ainda que os colaboradores de outras nacionalidades apresentam maior disponibilidade do que os colaboradores de cultura portuguesa:

“Maior dedicação por parte dos estrangeiros, devido também à necessidade que têm, ou seja, maior produtividade e existe também mais respeito” **(E2, P9)**

Relativamente aos maiores desafios, dos dez entrevistados, 7 referiram que a maior dificuldade se prendia na comunicação e na passagem correta da mensagem aos colaboradores que não compreendem a língua, pois como referido anteriormente, a metodologia utilizada consistia na passagem da mensagem através de uma terceira pessoa que compreendesse a língua. Houve apenas uma chefia que realçou a importância e dificuldade de compreender as motivações de cada um dos seus colaboradores:

“Perceber as motivações de cada um” **(E5, P10)**

Alefari et. Al (2020), como referido na revisão da literatura, menciona que atualmente as motivações de um colaborador vão além da remuneração salarial. A motivação de um colaborador está diretamente ligada a desenvolvimento de iniciativas inovadoras, como refere Su et. al (2020), sendo crítico o facto de apenas uma das chefias referir a importância de compreender as motivações de cada um dos seus colaboradores.

7.2. Apoio por parte da organização à diversidade

Tabela 16 - Análise respostas para os apoios por parte da organização à diversidade

Categoria	Subcategoria	Clarificação da subcategoria
Apoio por parte da organização à diversidade	Ações de promoção de inclusão	Ações implementadas na organização que sejam promotoras de inclusão
	Apoio social	Existência de apoio social na organização que ajude os colaboradores
	Formações	Aconselhamentos e formações que promovam uma sensibilização à diversidade cultural

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 16 clarifica o que se procurou analisar na categoria relativa aos apoios prestados por parte da organização para apoio à diversidade cultural, em específico, relativamente às subcategorias de promoção da inclusão, apoios sociais e formações.

Quanto à categoria das ações de promoção de inclusão, o que foi mais referenciado por parte das chefias foi a existências de eventos de convívio onde a organização tinha o cuidado com o tipo de alimentação que cada cultura seguia e durante o evento eram passadas músicas de diversas culturas de forma a promover o bem-estar do colaborador e uma sensação de acolhimento:

“Tratamento igualitário; festas conjuntas onde são passadas músicas de diversas culturas; adaptação da comida” (E4, P4.1)

Esta promoção de bem-estar vai contribuir para o *engagement* do colaborador sendo uma consequência positiva para a organização.

Relativamente ao apoio social referido, os entrevistados mencionaram dois apoios fundamentais. A existência de pelo menos um assistente social capaz de apoiar e ajudar o colaborador em temas mais burocráticos onde o colaborador tenha mais dificuldade em compreender quais os procedimentos a seguir (como por exemplo submissão do IRS). Foi ainda mencionado um apoio referente a ajuda em dívidas que os colaboradores possam ter, onde a empresa liquida estas dívidas e o colaborador vai pagando à empresa.

“Atividades entre equipas e 2 assistentes sociais” (E3, P4.1)

Para a subcategoria das formações, as chefias mencionaram que tinham ações formativas de apoio e sensibilização à diversidade cultural, recebiam e-mails onde eram aconselhados a determinados procedimentos. Foi ainda referida a existência de uma integração dos colaboradores na empresa de dois dias, fazendo-se um *onboarding* completo e promovendo o acolhimento do colaborador.

“Via RH por e-mail aconselhamentos. Quando os colaboradores entram fazem uma integração de 2 dias. Ações formativas de sensibilização à diversidade” (E1, P4.1)

7.3. Apoio por parte da organização à diversidade

Tabela 17 - Análise respostas relativamente ao percurso do colaborador na organização

Categoria	Subcategoria	Clarificação da subcategoria
Liderança	<i>Onboarding</i> e percurso do colaborador	Verificação da necessidade de adaptação do <i>onboarding</i> e percurso do colaborador na empresa
	Recrutamento	Importância da cultura na tomada de decisão do recrutamento.

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 17 clarifica o que se procurou analisar na categoria relativa ao *onboarding* e percurso do colaborador na organização e ao recrutamento.

Apenas dois dos entrevistados consideraram que o *onboarding* do colaborador não deverá ser adaptado à cultura do indivíduo, as restantes chefias consideraram que deve haver alguma adaptação pelo menos relativamente à língua e alguns aspetos culturais.

“Inicialmente deverá ser standard, durante o percurso do colaborador deverá haver adaptação, por exemplo, adaptação ao Ramadão” (E10, P7.1)

Uma ação de *onboarding* de um colaborador é eficaz quando são atingidos alguns níveis, como clareza daquilo que é a função, autoconfiança, integração e compreensão da cultura da organização. Os líderes têm impacto neste *onboarding* na medida em que quanto maior for a relação entre o líder e o seu subordinado maior é o seu envolvimento no ambiente da empresa e consequentemente maior satisfação e performance (Badshah & Bulut, 2020).

Relativamente ao recrutamento apenas uma das chefias mencionou que a cultura do colaborador teria impacto na decisão aquando do recrutamento uma vez que determinadas culturas têm determinados horários para realização de rezas e para o tipo de trabalho existente em entreposto pode ser um fator decisivo a menor disponibilidade:

“Sim, devido aos horários de reza. Mas em termos de trabalho é igual.” (E9, P6)

A chefia que refere que a cultura é um problema devido a horários de reza no recrutamento, suporta o que previamente foi analisado, sendo que no recrutamento, muitas vezes, o líder já o faz com juízos de valor devido aos preconceitos já estabelecidos na sociedade (Swartz et al., 2019).

7.4. Apoio por parte da organização à diversidade

Tabela 18 - Análise respostas relativamente a sugestões de melhoria na organização

Categoria	Subcategoria	Clarificação da subcategoria
Melhorias a implementar na organização	Espaços privados	Criação de espaços privados para promoção de privacidade e à-vontade
	Comunicação de festividades	Comunicação geral de eventos culturalmente importantes

Fonte: elaborado pelo autor

Os entrevistados foram questionados sobre algum tipo de melhoria que possa ser implementada que visasse a promoção da inclusão da diversidade na organização. A

tabela 18 refere duas melhorias referidas por mais do que uma chefia que consiste na criação de espaços privados e a comunicação de festividades importantes de alguma cultura.

“Ter uma sala própria para os colaboradores fazerem as suas rezas. Era importante haver uma zona para eles terem mais conforto e privacidade” (E8, P5)

“Em datas especiais para determinadas culturas fazer uma partilha mais geral para todos saberem sobre esta comemoração” (E5, P5)

Apenas uma das chefias refere que a empresa já faz suficiente para esta promoção da diversidade cultural:

“A empresa já faz o suficiente.” (E4, P5)

Os espaços privados seriam para os colaboradores poderem realizar as suas rezas porque a inexistência destes espaços implica que eles realizem as suas rezas em cantinas e balneários, não sendo se quer confortável para o colaborador.

A comunicação das festividades importantes de diferentes culturas para toda organização implicaria uma sensação de maior acolhimento a estes colaboradores e um maior conhecimento a todos os colaboradores da empresa sobre como funciona e como é as diferentes culturas presente na organização.

As medidas de melhoria mencionadas promovem uma maior sensação de acolhimento e bem-estar do colaborador, promovendo uma maior lealdade e disponibilidade para com a organização.

8. Recomendações para melhorias na empresa em estudo

Após análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas às 10 chefias dos entrepostos, foi possível reunir os maiores desafios e dificuldades que estes encontram ao gerir a diversidade. Pode-se considerar como maiores dificuldades:

- Comunicação e passagem da mensagem correta
- Perceção das motivações de cada um

Desde logo a dificuldade na comunicação e passagem da mensagem chefia-colaborador é um fator de extrema importância. Sem a existência de boa comunicação não é possível a chefia passar a mensagem daquilo que pretende ao seu colaborador para a execução de determinada tarefa. Outro aspeto importante referido por apenas uma das chefias é conseguir compreender quais são as motivações e aspirações de cada um, pois sem isso a chefia deixa de ter o conhecimento sobre quais as ações a tomar que estimulem de forma positiva um colaborador.

Para enfrentar estas dificuldades e aprimorar o que já está em prática ou pode vir a ser introduzido na organização, foram delineadas várias sugestões que podem ser valiosas para fomentar a diversidade cultural nas equipas:

1. Formações de línguas: é essencial tanto os colaboradores perceberem português assim como as chefias compreenderem outras línguas (como hindu por exemplo). Formação para colaboradores que não percebam português ou inglês torna-se crucial para ser possível a existência de comunicação.
2. Criação da semana da diversidade: criação de uma semana onde sejam explicadas a todos os colaboradores da empresa quais as culturas existentes na organização e como funcionam, e nas cantinas servir a comida típica dessa cultura.
3. Criação de mais oportunidades de ascensão de carreira: de todos os entrevistados, apenas um era de outra nacionalidade que não portuguesa, demonstrando que existem poucas chefias de outras culturas. Líderes culturalmente diversos trarão novas ideias para a empresa.
4. Criação de salas privadas: um dos aspetos referidos pelas chefias foi o facto de alguns colaboradores fazerem as suas rezas em balneários, cantinas, espaços

comuns. É importante a criação de um espaço mais privado onde estes colaboradores possam ter mais privacidade para fazer as suas rezas e orações.

5. Parcerias estratégicas: parcerias com organizações especializadas em diversidade cultural de forma a haver permuta de conhecimentos, recursos e eventos conjuntos.
6. Políticas de Flexibilidade Religiosa: Garantir que as políticas e práticas de trabalho sejam sensíveis às necessidades religiosas dos funcionários, oferecendo opções flexíveis para feriados religiosos e outros eventos importantes.
7. Fórum de Feedback Anónimo: Implementar sistemas de feedback anónimo para permitir que os funcionários expressem as suas preocupações, sugestões e experiências sem o medo de retaliação ou identificação.

Estas são apenas algumas sugestões de medidas que a Empresa X poderia implementar de forma a promover a existência de equipas multiculturais, que como verificado anteriormente, têm consequências positivas para as organizações.

9. Conclusões e perspetivas de trabalho futuro

Em síntese, a gestão de equipas multiculturais é um desafio complexo e enriquecedor nas organizações. A presente dissertação procurou explorar os principais fatores envolvidos na gestão eficiente e eficaz de grupos culturalmente diversos, enfatizando a importância da compreensão intercultural, comunicação, liderança e construção de um ambiente inclusivo.

Num mundo cada vez mais globalizado, a integração de culturas diversificadas nas organizações é inerente, sendo que se torna importante compreender quais os impactos da diversidade cultural nas organizações.

O principal objetivo desta dissertação prende-se em compreender de que forma é que a existência de diferentes culturas nas equipas de trabalho impacta a liderança destas mesmas equipas, e por isso, foram realizadas entrevistas a chefias responsáveis por equipas multiculturais. Ao longo desta pesquisa, ficou claro que a valorização da diversidade cultural não apenas enriquece a criatividade e a inovação nas equipas, mas também contribui significativamente para o sucesso e a competitividade das organizações num contexto de globalização.

Na gestão de equipas diversificadas podem existir vários desafios como conflitos/discussões, dificuldades de comunicação, resistência à mudança por colaboradores de gerações mais antigas, dificuldades a delinear uma estratégia que permita fazer uma valorização de todos os colaboradores de igual forma. Existem, porém, vantagens nas equipas multiculturais como maior troca de ideias, criatividade, melhor tomada de decisão, facilidade de adaptações a situações de mudança. Embora existam vários dos desafios inerentes à gestão de equipas multiculturais, as vantagens de gerir uma equipa heterogénea superam as dificuldades. Portanto, é fundamental que os gestores adotem estratégias flexíveis e estejam comprometidos com a promoção da compreensão mútua, respeito às diferenças e promovam um ambiente de trabalho onde cada membro se sinta valorizado e integrado, impulsionando assim o potencial máximo das equipas diversificadas.

Existem 4 princípios pelos quais um líder ou gestor se deve guiar para atuar perante cenários de diversidade que são heterogeneidade, semelhança e diferença, equifinalidade

e contingência cultural. Estes princípios indicam que um gestor defende que todas as pessoas são diferentes, que a diferença não implica a inexistência de semelhanças, que há várias formas de fazer uma tarefa e que existem várias formas para se alcançar um objetivo. As chefias entrevistadas enquadram-se na aceitação de que todas as pessoas são diferentes e que a diferença não implica a inexistência de semelhanças, no entanto quanto aos princípios de equifinidade e contingência cultural torna-se difícil fazer uma análise na medida em que devido à tipologia de trabalho, apenas existe uma forma de se fazer a tarefa e alcançar o objetivo.

Relativamente à liderança dos entrepostos verificou-se que a maior parte dos líderes faz uma adaptação mais na vertente da comunicação do que propriamente a ações que fomentem uma maior integração e maior valorização da cultura do colaborador. Quanto a situações de gestão de conflitos, foram poucas as chefias que mencionaram a existência de conflitos de foro cultural, e quem afirmou a existência dos mesmo resolveu-os através de sensibilização e comunicação. Verificou-se ainda que ao nível do recrutamento a cultura de um indivíduo, para maior parte dos líderes, não é um fator decisivo na escolha de um colaborador. Quanto aos benefícios e desafios sentidos, verificou-se que os líderes referem como benefícios a disponibilidade por parte de estrangeiros, a produtividade, novas aptidões, diferentes perspetivas, reforçando o que é mencionado na revisão da literatura. Já os desafios mencionados é ao nível da comunicação que procuram solucionar ao através de métodos informais, o que mostra ser um método obsoleto para ser possível a passagem de uma mensagem.

Já no que toca à organização, a empresa X, a ação de promoção de inclusão de diversidade mais referida pelas chefias foi a existência de eventos onde havia o cuidado com o tipo de alimentação e passagem de músicas típicas de várias culturas, e as formações de sensibilização à inclusão. Embora sejam boas iniciativas de inclusão fica muito aquém daquilo que seria expectável para uma empresa com a dimensão da empresa X, falhando em ações cruciais como a adaptação no *onboarding* ao nível da língua e cultura. A existência de assistentes sociais que ajudam na vertente burocrática e apoios no pagamento de dívidas são também iniciativas importantes de apoio por parte da organização.

Quanto às melhorias a ser implementadas na empresa, de uma forma global, as chefias referem a necessidade de um espaço privado para os colaboradores fazerem as suas rezas

e também a partilha de informações sobre as diferentes culturas existentes. As melhorias referidas acabam por demonstrar uma falha na organização, uma vez que para as rezas, os colaboradores realizam as mesmas em espaços comuns, falhando a privacidade e por isso falha no bem-estar do colaborador. A referência da necessidade de comunicação geral de aspetos importantes relativos a culturas por parte das chefias, demonstra uma curiosidade e desconhecimento por parte dos colaboradores que chefiam. É importante haver conhecimento sobre especificidades das diferentes culturas, tanto para compreensão das chefias como dos colaboradores com que interagem diariamente.

As limitações do estudo de caso elaborado é de salientar a amostragem pequena, e o facto de a tipologia de trabalho existente em entreposto ser *standard*, isto é, já estarem definidos quais os procedimentos e tarefas, o que significa que na vertente relacional, os líderes não interagem tanto como em outras áreas, dada a autonomia da tipologia de trabalho.

Para investigações futuras, é deixada a sugestão de uma análise das dinâmicas culturais em constante mudança, dos avanços da globalização e surgimento de novas tecnologias que possam suportar e ajudar as chefias na gestão da diversidade nas suas equipas. Sugere-se ainda um estudo de caso realizado numa outra área que não um entreposto, de forma a haver outra tipologia de trabalho que implique uma maior relação entre a chefia e o colaborador. Uma outra sugestão de investigação será fazer uma análise, mas na perspetiva do colaborador para com a(s) sua(s) chefia(s).

10. Referências e Bibliografia

- 2005 Convention on Diversity of Cultural Expressions | Diversity of Cultural Expressions. (2005). <https://www.unesco.org/creativity/en/2005-convention>
- Adler, N. J. (1986). International dimensions of organizational behavior. *The International Executive*, 28(1), 31–32. <https://doi.org/10.1002/tie.5060280112>
- Alefari, M., Almani, M., & Saloni, K. (2020). Lean manufacturing, leadership and employees: The case of UAE SME manufacturing companies. *Production & Manufacturing Research*, 8(1), 222–243. <https://doi.org/10.1080/21693277.2020.1781704>
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 20–29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>
- Amaram, D. I. (2007). Cultural Diversity: Implications For Workplace Management. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 2(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.19030/jdm.v2i4.5017>
- Ayoko, O. B., & Härtel, C. E. J. (2006). Cultural diversity and leadership: A conceptual model of leader intervention in conflict events in culturally heterogeneous workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 345–360. <https://doi.org/10.1108/13527600610713431>
- Badshah, W., & Bulut, M. (2020). *Onboarding – the strategic tool of corporate governance for organizational growth*. <http://openaccess.izu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12436/2715>
- Cambridge Dictionary. (2023, dezembro 13). Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/culture>

Carta para Diversidade | APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão.

(2020, janeiro 14). *APPDI*. <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>

Country comparison tool. (2023). <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>

Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>

D’Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: An empirical assessment. *International Journal of Manpower*, 20(8), 530–547. <https://doi.org/10.1108/01437729910302723>

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>

Fatehi, K., & Sanchez, J. (2015). The Gradual Slide towards Homogeneity: The Influence of Convergence Forces. *Global Business Review*, 16(1), 96–106. <https://doi.org/10.1177/0972150914553511>

Ferdman, B. M., Avigdor, A., Braun, D., Konkin, J., & Kuzmycz, D. (2010). Ccollective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *SÃO PAULO*, 11(3).

Flavian, C., & Clipa, R. I. (2009). CULTURAL DIVERSITY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MULTINATIONAL COMPANIES. *CES Working Papers*, 1(1), 10–16.

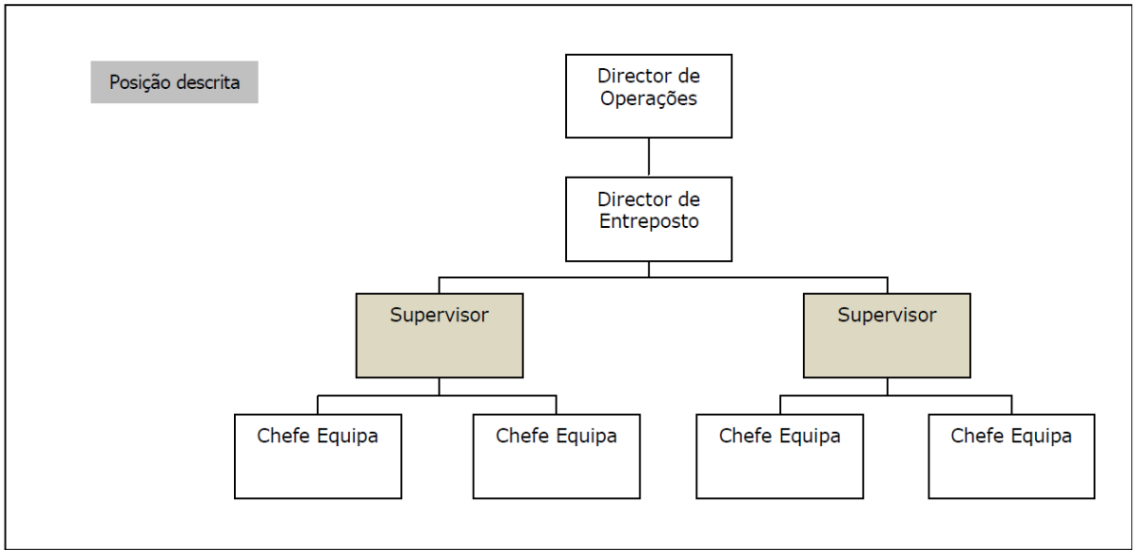
- Führer, J., Asbrock, F., Meyer, B., & Ens, F. (2022, setembro 13). *Diversity beliefs on a organizational and societal level: Modeling the individual development of diversity beliefs*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16844.69765>
- Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing diversity: A tale of two organizations. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 93–105. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909842>
- Greenberg, J. (2004). *Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges and Solutions*.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M.-J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659–684. <https://doi.org/10.2307/2393871>
- Herrera, R., Duncan, P., Ree, M., & Williams, K. (2013). *Diversity As A Predictor Of Leadership Effectiveness*. https://core.ac.uk/display/268109549?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *McKinseyDivmatters-201501.pdf* [Diversity Matters]. <https://www.insurance.ca.gov/diversity/41-ISDGBD/GBDEExternal/upload/McKinseyDivmatters-201501.pdf>
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019900173. <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00080-1)
- Lee, K. (2019, abril 12). *COMPARATIVE EMIC-ETIC REVIEW OF ZHANG DE AND TROMPENAARS CORPORATE CULTURE*.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256–266. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.002>
- Oliveira, F. (2014). *AS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER QUE PERMITEM MUDAR UMA CULTURA EMPRESARIAL* [INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA]. https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4180/1/Tese_Final.pdf
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159–175. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>
- Rahman, A. (2019, fevereiro). *Leadership for Multicultural Teams: The Challenges in Managing Cross-cultural Conflicts*. https://www.researchgate.net/publication/341914625_Leadership_for_Multicultural_Teams_The_Challenges_in_Managing_Cross-cultural_Conflicts?enrichId=rgreq-291f769abf1688e55f00fafa64fdf746-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM0MTkxNDYyNTtBUzo4OTg4MDU1NzQ2ODQ2NzJAMTU5MTMwMzM1NjExOA%3D%3D&el=1_x_3&esc=publicationCoverPdf

- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Rocha, R. (2023). *GERIR EM AMBIENTE INTERCULTURAL: UMA GESTÃO DIFERENTE, UM DIFERENTE GESTOR*.
- Sattorovich, J. U. (2020). *INTERCULTURAL DIFFERENCE PARAMETERS: HOFSTEDE AND TROMPENAARS THEORIES*.
- Siddiqui, A. (2020). *Management of Cultural Diversity at Workplace*.
- Soares, T. B. (2021). *Gestão da diversidade cultural: Um estudo exploratório* [masterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35622>
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. Guilford Press.
- Stefanovska, L., & Tanushevski, M. (2016). The Impact of Globalization on Organizational Culture. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 7(3), Artigo 3.
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571–586. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2019-0335>
- Swartz, T. H., Palermo, A.-G. S., Masur, S. K., & Aberg, J. A. (2019). The Science and Value of Diversity: Closing the Gaps in Our Understanding of Inclusion and Diversity. *The Journal of Infectious Diseases*, 220(Supplement_2), S33–S41. <https://doi.org/10.1093/infdis/jiz174>

- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: A moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0499>
- Wasserman, I., Gallegos, P., & Ferdman, B. (2008). *Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion* (pp. 175–200).
<https://doi.org/10.4324/9780203809761>
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

ANEXO A: Organograma da empresa



ANEXO B: Guião de entrevistas

Guião Entrevista

A entrevista em questão realiza-se no âmbito de uma investigação para uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos cujo principal objetivo se prende em compreender quais os impactos que diversidade cultural tem nas organizações.

Questões:

1. Qual a sua nacionalidade?
2. Sempre trabalhou em Portugal ou já teve oportunidade de trabalho noutros países?
3. Há quanto tempo se encontra em funções de chefia?
 - 3.1. Quantas pessoa tem a seu cargo?
4. Considera que a organização onde trabalha é um bom exemplo de uma empresa que aplique ações de sensibilização às diferentes culturas?
 - 4.1. Pode dar exemplos de iniciativas que sejam implementadas?
5. Se pudesse promover mais iniciativas de inclusão cultural, que já não estejam a ser atualmente implementadas na empresa, quais seriam?
6. Considera que a cultura de um indivíduo é um fator decisivo na tomada de decisão aquando do recrutamento?
7. Considera que o onboarding/percurso do colaborador/offboarding na empresa deverão ter em consideração a cultura do colaborador?
 - 7.1. Se sim, em que sentido?
8. Recorda-se de algum conflito que tenha ocorrido devido a questões culturais?
 - 8.1. Se sim, especifique e refira como os resolveu.
9. Que benefícios considera que existem para a empresa ao ter colaboradores com uma elevada diversidade cultural?
10. Quais as maiores dificuldades que considera existir com colaboradores culturalmente diversos?
 - 10.1 Como as procura ultrapassar?
11. Que apoios institucionais sente que a empresa fornece para lidar com esta diversidade cultural?
12. Se aplicável, que diferenças considera que existiriam no seu local de trabalho caso a sua equipa fosse só composta por colaboradores portugueses?

ANEXO C: Declaração de consentimento informado

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____ aceito participar no estudo da realizado por Catarina Silva, orientado pela Professora Doutora Sandra Gomes, no âmbito do desenvolvimento da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos cujo principal objetivo é analisar os impactos da diversidade cultural nas organizações.

Todos os objetivos e procedimentos deste estudo foram explicados de forma clara e compreendidos.

Foram asseguradas que as informações que afetem a minha privacidade e identidade serão guardadas de forma confidencial.

Sendo a minha participação voluntária, compreendo que tenho liberdade de abandonar o estudo em qualquer momento.

Considero-me devidamente informado(a) e autorizo a participação neste estudo.

Data: ____/____/____

Assinatura do Entrevistado

Nome do entrevistador: _____

Assinatura: _____