



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Diogo Alexandre Gonçalves Tavares

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

SETEMBRO | 2024



instituto politécnico de gestão e tecnologia

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

(Título da Dissertação)

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração no região Norte

(Nome do Aluno)

Dra. Alexandra Gonçalves Tavares

Aprovado em 11.12.2024

Composição do Júri

Presidente (Nome)

Prof. Doutor Marco Ribeiro Lemos

Arguente (Nome)

Prof.ª Doutora Cidália Andrade Silva Neves

Orientador/a (Nome)

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Coorientador/a (Nome)

Mestre Natália Isabel Moreira da Costa

Vila Nova de Gaia
2025

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira e da Prof. Natália Isabel Moreira da Costa 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

A conclusão desta dissertação não seria possível sem a colaboração de várias pessoas que, ao longo de todo o processo me ajudaram de alguma forma.

Expresso o meu sincero agradecimento aos meus orientadores, o professor Ricardo Bessa Moreira e a professora Natália Isabel Moreira da Costa, pela sua paciência e sobretudo pela clareza em todas as dúvidas que me foram surgindo neste processo. Agradeço os seus conselhos, partilha de experiências passadas e ideias que me ajudaram a concluir esta dissertação.

Agradeço também, a todos os trabalhadores que me cederam o seu tempo para poder realizar entrevistas, contribuindo para a recolha de dados para concluir este estudo.

Aos meus familiares e amigos, com destaque para os meus pais.

A todos, o meu mais sincero agradecimento!

Resumo

A compreensão da dinâmica organizacional foi essencial para o sucesso e a sustentabilidade das empresas na era contemporânea. Diversos estudos abordaram os conceitos de cultura e clima organizacional, que, embora interligados, desempenharam papéis distintos e complementares no ambiente de trabalho.

Foi possível observar que a globalização intensificou a diversidade cultural nas organizações, introduzindo novos desafios e oportunidades para a gestão empresarial. A diversidade, inicialmente promovida como uma estratégia para recrutamento e retenção de talentos com diferentes formações, ganhou destaque com a globalização e o avanço tecnológico. Este contexto diversificado ofereceu vantagens competitivas e fomentou a inovação, mas também apresentou desafios como mal-entendidos e barreiras na comunicação. A literatura revisada enfatizou que, para lidar com a diversidade, foi crucial que as organizações promovessem uma comunicação intercultural eficaz e desenvolvessem uma cultura organizacional que valorizasse a diversidade. A gestão inadequada da diversidade levou a conflitos e dificultou a integração dos colaboradores, enquanto uma abordagem inclusiva melhorou a coesão e a eficácia organizacional, promovendo um ambiente onde todos os colaboradores se sentissem valorizados e compreendidos.

O objetivo deste estudo passou por perceber a importância da cultura nas organizações; assim como conseguir distinguir multiculturalidade de diversidade de climas organizacionais. Adicionalmente passou por explorar a temática da identidade na dependência da multiculturalidade; distinguir e aprofundar os conceitos de felicidade, bem-estar e satisfação organizacional, e por fim, aprofundar a relação entre multiculturalidade e felicidade.

Com esse objetivo em mente foi utilizado o método qualitativo da entrevista que nos permite fazer uma avaliação do que é dito tendo por base um pressuposto teórico de base científica. Tratou-se de um estudo fenomenológico, exploratório, não preditivo, com recurso a uma análise de conteúdo como técnica e que só se representa a si próprio, não impendendo sobre ele quaisquer extrações.

A amostra deste estudo foi constituída por 8 homens, 4 mulheres, dentro delas 4 pessoas de nacionalidade brasileira, 5 portugueses e 3 angolanos. As pessoas têm idades compreendidas entre os 20 e os 43 anos.

Das várias conclusões retiradas com a elaboração deste trabalho algo que foi possível de concluir é de que as organizações devem de ter uma abordagem pró ativa na valorização das diferenças culturais como uma fonte de inovação e de crescimento. Assim, como devem adotar uma abordagem abrangente para alcançar a felicidade no trabalho, não apenas por responsabilidade social, mas também como uma estratégia para melhorar a produtividade e a sustentabilidade a longo prazo.

Por fim, a análise de todos estes fatores proporcionou uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades que as empresas enfrentaram em contextos multiculturais e ofereceu insights sobre como criar um ambiente organizacional que promovesse o bem-estar e a satisfação dos funcionários.

Palavras-chave: Organizações, Felicidade, Multiculturalidade, Diversidade

Abstract

The understanding of organizational dynamics was essential for the success and sustainability of companies in the contemporary era. Various studies addressed the concepts of organizational culture and climate, which, although interconnected, played distinct and complementary roles in the workplace.

It was observed that globalization intensified cultural diversity within organizations, introducing new challenges and opportunities for business management. Diversity, initially promoted as a strategy for recruiting and retaining talent with different backgrounds, gained prominence with globalization and technological advancement. This diverse context offered competitive advantages and fostered innovation, but also presented challenges such as misunderstandings and communication barriers. The reviewed literature emphasized that, to address diversity, it was crucial for organizations to promote effective intercultural communication and develop an organizational culture that valued diversity. Poor management of diversity led to conflicts and hindered employee integration, while an inclusive approach improved organizational cohesion and effectiveness, creating an environment where all employees felt valued and understood.

The aim of this study was to understand the importance of culture in organizations, as well as to distinguish multiculturalism from diversity in organizational climates. Additionally, it explored the theme of identity in the context of multiculturalism, delved into the concepts of happiness, well-being, and organizational satisfaction, and finally examined the relationship between multiculturalism and happiness.

With this goal in mind, a qualitative interview method was used, allowing for an assessment of what is said based on a theoretical, scientifically grounded assumption. It was a phenomenological, exploratory, non-predictive study, using content analysis as a technique, and it only represents itself, with no extrapolations being applied to it.

The sample for this study consisted of 8 men and 4 women, including 4 Brazilians, 5 Portuguese, and 3 Angolans, aged between 20 and 43.

One of the conclusions drawn from this work is that organizations should take a proactive approach in valuing cultural differences as a source of innovation and growth. They should also adopt a comprehensive approach to achieving happiness at work, not only as

a matter of social responsibility but also as a strategy for improving productivity and long-term sustainability.

Finally, the analysis of all these factors provided a deeper understanding of the challenges and opportunities companies face in multicultural contexts and offered insights on how to create an organizational environment that promotes employee well-being and satisfaction.

Keywords: Organizations, Happiness, Multiculturalism, Diversity

Índice

1	Introdução.....	1
	Capítulo I (Revisão da Literatura)	3
1.1	Cultura organizacional: antecâmara do estudo da multiculturalidade	3
1.1.1	A géneze da cultura: enquadramento histórico-conceptual.....	3
1.1.1.1	Cultura e clima organizacional: duas faces da mesma moeda.....	7
1.2	Multiculturalidade: a gestão da diversidade em multinacionais	11
1.2.1	Enquadramento histórico conceptual	11
1.2.2	Globalização e multiculturalidade: causa e efeito?.....	12
1.2.3	Multiculturalidade e identidade	15
1.2.4	Multiculturalidade e clima organizacional.....	20
1.3	Felicidade: um caminho para o bem-estar em ambientes multiculturais	23
1.3.1	Conceito de felicidade nas organizações.....	23
1.3.2	Evolução e construtos similares.....	25
1.3.2.1	Conceito de bem-estar organizacional	26
1.3.2.2	Conceito de satisfação no trabalho	27
1.4	Multiculturalidade e Felicidade: tanto mais é o que nos une do que aquilo que nos separa	29
	Capítulo II- Estudo Empírico	33
2.1	Pressupostos teórico metodológicos	33
2.2	Linhas orientadoras e objetivos	39
2.3	Amostra e universo	40
2.3.1	Caracterização sociodemográfica da amostra (idade, género, habilitações) ..	40
2.4	Tratamento metodológico: entrevista.....	42
2.4.1	Análise de conteúdo	43
2.5	Análise e discussão de resultados	44

2.5.1 Cultura, clima e identidade: contributo para uma visão estratégica nas organizações	44
2.5.2 Globalização e diversidade: nos “bastidores” da multiculturalidade.....	50
2.5.3 Bem-estar e satisfação: uma jornada na senda para a felicidade	57
2.5.4 A influência da multiculturalidade na obtenção da Felicidade	64
Capítulo III- Conclusões	69
3.1 Enquadramento do estudo	69
3.2 Principais Contribuições Alcançadas	70
3.3 Limitações	74
3.4 Orientações para estudos futuros	74
Referências	76
Anexos.....	89

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

1 Introdução

A compreensão da dinâmica organizacional é essencial para o sucesso e a sustentabilidade das empresas na era contemporânea. Dois conceitos cruciais que influenciam o ambiente de trabalho são a cultura e o clima organizacional, que, embora interligados, desempenham papéis distintos e complementares. A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de atributos físicos e psicossociais que moldam a identidade de uma organização, sendo transmitida e partilhada pelos seus membros ao longo do tempo. Esta cultura manifesta-se nas ações, julgamentos e expectativas dos colaboradores e influencia aspectos fundamentais como a liderança, a comunicação e o comportamento dentro da organização. Em contraste, o clima organizacional refere-se à percepção que os participantes têm do ambiente de trabalho, refletindo diretamente o seu estado de ânimo e satisfação. Enquanto a cultura organizacional é profunda e duradoura, o clima é mais transitório e influenciado por eventos e condições atuais. Assim, a cultura estabelece o contexto e os valores subjacentes, enquanto o clima reflete o estado emocional e a satisfação momentânea dos funcionários. Dessa forma, a cultura pode ser vista como a causa e o clima como a consequência, manifestando-se em rituais e códigos de conduta que impactam o ambiente de trabalho (Rosa, R. R., 2018).

A globalização tem intensificado a diversidade cultural nas organizações, introduzindo novos desafios e oportunidades para a gestão empresarial. A diversidade, inicialmente promovida como uma estratégia para recrutamento e retenção de talentos com diferentes formações, ganhou destaque com a globalização e com o avanço tecnológico. Este contexto diversificado pode oferecer vantagens competitivas e fomentar a inovação, mas também apresenta desafios como mal-entendidos e barreiras na comunicação. Para lidar com a diversidade, é crucial que as organizações promovam uma comunicação intercultural eficaz e desenvolvam uma cultura organizacional que valorize a diversidade. A gestão inadequada da diversidade pode levar a conflitos e dificultar a integração dos colaboradores, enquanto uma abordagem inclusiva pode melhorar a coesão e a eficácia organizacional, promovendo um ambiente onde todos os colaboradores se sintam valorizados e compreendidos (Kadam et al., 2020).

No contexto da diversidade cultural, os modelos de Hofstede e Hampden-Turner e Trompenaars oferecem uma estrutura valiosa para compreender as diferenças culturais

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

entre países e grupos. Esses modelos ajudam a identificar desafios e oportunidades associados à diversidade cultural, fornecendo *insights* sobre como as preferências culturais podem influenciar o comportamento e as interações no ambiente de trabalho. A compreensão das dimensões culturais desses modelos é fundamental para adaptar estratégias de liderança e comunicação, promovendo uma maior inclusão e eficácia organizacional em contextos multiculturais (Hofstede, 2022; Hampden-Turner & Trompenaars, 2022).

A felicidade no trabalho é um conceito complexo e multidimensional que está cada vez mais relacionado à gestão organizacional. Apesar de não haver um consenso universal sobre a sua definição, fatores como genética, características pessoais, ambiente e trabalho desempenham papéis significativos na percepção da felicidade. A satisfação no trabalho é um dos principais indicadores de felicidade, mas outros fatores como o compromisso individual e organizacional, o envolvimento no trabalho e a motivação intrínseca também são relevantes. Estudos mostram que a insatisfação no trabalho pode levar à infelicidade, tornando essencial para as organizações considerar o bem-estar dos funcionários e promover um ambiente que favoreça a felicidade e o engajamento. A teoria dos dois fatores, desenvolvida por Herzberg, distingue entre fatores de motivação e fatores de higiene, sendo que os primeiros estão associados à satisfação e os segundos à prevenção da insatisfação. A compreensão desses fatores é crucial para melhorar a satisfação no trabalho e, consequentemente, a felicidade dos colaboradores (Herzberg, 1966; Peterson et al., 2009; Diener et al., 2010; Fisher, 2014; Mohammed Alshmemri et al., 2017; Ramirez et al., 2019; Maria da Paz et al., 2020).

Esta dissertação procura explorar como a cultura, o clima organizacional, a diversidade cultural e a felicidade no trabalho interagem para moldar o ambiente de trabalho nas organizações modernas. A análise desses fatores proporcionará uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades que as empresas enfrentam em contextos multiculturais e oferecerá insights sobre como criar um ambiente organizacional que promove o bem-estar e a satisfação dos funcionários.

Este estudo será organizado em três partes distintas, na primeira será realizada uma revisão da literatura, em segundo lugar será realizado o estudo empírico, e em último lugar serão retiradas as conclusões do estudo.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Capítulo I (Revisão da Literatura)

1.1 Cultura organizacional: antecâmara do estudo da multiculturalidade

1.1.1 A génesis da cultura: enquadramento histórico-conceptual

São variados os períodos de estudo da cultura organizacional. Os primeiros trabalhos na área social do contexto organizacional foram no período pré-1971, enquanto a cultura organizacional não foi referenciada em nenhum artigo do Jornal da Psicologia Aplicada (JAP) antes de 1970, embora alguns estudos tenham sido com o intuito de perceber a relevância das culturas sociais (Schneider et al., 2017).

Em seguida, tivemos a era 1971-1985 que ficou conhecida como a era dos Fundamentos da Construção, Definição e Medição. Os estudos publicados no Jornal da Psicologia Aplicada durante esta época concentraram-se nas diferenças interculturais ou sociais e não na cultura organizacional, contudo foi passada a ideia de que existia uma cultura de ausência e mudanças na cultura organizacional (Nicholson, Brown, & Chadwick-Jones, 1977) e a importância de uma cultura de apoio à transferência de formação (Schneider et al., 2017).

Em 1979 Pettigrew publicou um artigo na Administrative Science Quarterly- ASQ que foi responsável por influenciar diversos artigos, livros e artigos subsequentes orientados para profissionais da área. Por exemplo, números especiais da Organizational Dynamics and Administrative Science Quarterly foram dedicados à cultura organizacional. Em 1983, apareceu a primeira edição do livro de Schein em 1985, sobre cultura organizacional e liderança. Os livros mais direcionados aos gestores também tiveram destaque, com Deal e Kennedy (1982) traçando paralelos estreitos entre a vida tribal e a vida corporativa. O livro de Peters e Waterman (1982), talvez mais do que outros livros populares da época, teve uma influência considerável no interesse das empresas na ideia de cultura organizacional, provavelmente porque se baseou nas suas descrições de como as empresas bem-sucedidas operavam (Schneider et al., 2017)

Quinn e Rohrbaugh (1983) publicaram a sua estrutura de valores concorrentes sugerindo que para alguns resultados organizacionais alguns padrões culturais foram mais eficazes do que para outros, e uma variedade de outros focos ocuparam os investigadores da

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

cultura. Por exemplo, alguns centraram-se na Gestalt mais ampla da cultura (por exemplo, Schein, 1985), outros no processo de criação de significado ou em elementos específicos, como símbolos, ritos e rituais (por exemplo, Smircich, 1983; Trice & Beyer, 1993), e outros levaram uma perspetiva funcional nas relações com indicadores de desempenho (por exemplo, Wilkins & Ouchi, 1983). Curiosamente, alguns começaram a questionar abertamente se existia uma cultura organizacional única e unificadora (Schneider et al., 2017).

Então nesta era concluímos que, embora houvesse uma escassez de artigos focados na cultura organizacional no Jornal da Psicologia Aplicada neste período, surgiram uma série de artigos muito importantes (Pettigrew, 1979) e livros (Schein, 1985) que abriram caminho para o desenvolvimento da cultura organizacional (Schneider et al., 2017).

Seguida a era de 1971-1985 passamos à era 1986-1999, que durante a primeira fase teve a maioria das publicações publicadas no formato de investigação qualitativa. Várias revisões e teorias começaram a aparecer explicando o processo de criação de sentido dos elementos culturais (Hatch, 1993) e foi aprofundado o conceito de força da cultura e das relações com o desempenho (Saffold, 1988; Schneider et al., 2017).

Para romper com a tradição antropológica dos estudos de caso qualitativo, os investigadores começaram a aplicar métodos de inquérito para estudar a cultura. Uma série de medidas agora populares foram desenvolvidas, incluindo o Inventário de Cultura Organizacional (Cooke & Szumal, 1993), a Pesquisa de Cultura Organizacional de Denison (Denison & Mishra, 1995) baseada na Estrutura de Valores Competitivos de Quinn e Rohrbaugh (1983), a Pesquisa de Práticas de Trabalho (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990), e o Perfil da Cultura Organizacional (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) que introduziu o conceito de valores pessoais e de adequação à cultura organizacional. Esta mudança para métodos de inquérito quantitativos permitiu estudos mais comparáveis da cultura, mas, ao mesmo tempo, começou a confundir a distinção entre cultura e clima, particularmente em avaliações que incluem percepções de práticas e rotinas (Denison & Mishra, 1995; Schneider et al., 2017).

Dois estudos do Jornal de Psicologia Aplicada incluíram explicitamente a cultura e o clima nesta época. Rentsch (1990) estudou as maneiras pelas quais os significados

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

atribuídos às políticas organizacionais (climas) podem diferir entre subgrupos (subculturas) nas organizações. Pesquisadores do clima lidam raramente com subclimas nas organizações e com o significado atribuído às percepções que as pessoas têm dos seus ambientes, enquanto no mundo da cultura esta foi e é uma questão proeminente (Martin, 1992). Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995) integraram clima e cultura ao conceituar a transferência de formação. Eles descobriram que a cultura de aprendizagem de uma empresa era importante – os valores, as normas e as expectativas associadas à aprendizagem – além da transferência do clima de treino. Dois estudos (Morrison, 1993; Chao et al., 1994) abordaram outro alvo pouco frequente dos investigadores de clima organizacional, a socialização dos recém-chegados, demonstrando que a compreensão precoce da cultura organizacional é importante para o ajustamento posterior dos recém-chegados. Em resumo, se olhássemos apenas para os artigos explicitamente sobre cultura publicados no Jornal de Psicologia Aplicada durante este período, poderíamos pensar que a cultura era pouco abordada; estaríamos errados, pois outros veículos de distribuição de informação eram mais comuns (Schneider et al., 2017).

Finalmente, no período de 2000 a 2014, os investigadores culturais centraram-se no simbolismo das organizações, bem como na aculturação e na socialização, mas a cobertura destes tópicos não apareceu no Jornal de Psicologia Aplicada. Cinco conceitos proeminentes de cultura foram demarcados: cultura como valores, cultura como histórias, cultura como quadros, cultura como kits de ferramentas e cultura como categorias (Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015). Schein (2010) criticou a investigação cultural por se concentrar em elementos específicos isolados, como normas ou histórias, porque a cultura é o conjunto dos fenômenos todos e um fenômeno mais complexo e holístico (Schneider et al., 2017)

Dada a contextualização histórica da cultura organizacional podemos concluir que a mesma são os pressupostos fundamentais de um grupo, estabelecidos, descobertos ou desenvolvidos ao longo do processo de aprendizagem para resolver problemas de adaptação ao ambiente externo e de integração interna, são aqueles que demonstraram eficácia suficiente para serem reconhecidos como válidos. Por isso, tornam-se parte integrante da cultura do grupo, sendo transmitidos aos novos membros como a forma mais adequada de interpretar, pensar e reagir a esses desafios em específico (Schein, 2010).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

A cultura organizacional de uma empresa é difícil de ser estudada, contudo, existem formas de decifrar como aquela organização funciona. São quatro as formas e as mesmas devem ser usadas em combinação umas com as outras (Schein,2010).

Em primeiro lugar é importante entender o processo de integração de novos membros na equipa. Para tal podem ser entrevistados os superiores hierárquicos e colegas de trabalho com mais anos na organização. Contudo, bastantes elementos da cultura empresarial não serão possíveis de descobrir dessa forma na medida em que não irão revelar elementos da cultura, a membros hierárquicos inferiores da organização (Schein,2010).

Em seguida, deve ser analisado como responderam aos incidentes críticos na organização. Isso pode ser feito com documentos, entrevistas, e com pesquisas realizadas com membros importantes na organização, quer no passado, quer na atualidade da empresa. Se forem identificados incidentes críticos, é importante perceber o que foi feito e qual o encerramento que teve esse processo. Dito isto, devem de ser entendidas as razões pelas quais se tomaram determinadas decisões e deve-se estar atento às justificações dadas para se ter tomado tais decisões (Schein,2010).

Em terceiro lugar, devem ser analisadas as crenças e valores dos portadores da cultura empresarial. E esses portadores podem ser fundadores, líderes ou criadores da cultura. Torna-se dessa forma, fundamental criar uma cronologia aberta com o histórico de cada uma dessas pessoas na organização, nomeadamente com a sua forma de agir, os seus objetivos e uma avaliação dos desfechos das suas tomadas de decisão (Schein,2010).

Por último devem ser exploradas e analisadas com os diferentes membros da empresa anomalias ou características que saltem à vista que tenham ficado percutíveis nas entrevistas. Os membros da cultura devem ser pessoas representativas e devem estar interessados em perceber se o conjunto das suas características é o protótipo da cultura empresarial. Este método é fundamental na medida em que ajuda a revelar os pressupostos fundamentais e a decifrar o paradigma presente na organização, logo essa forma irá ajudar um membro da cultura a descobrir os próprios pressupostos, sendo que este trabalho é realizado por um observador externo através do trabalho de pesquisa (Schein,2010).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Finalmente, se a cultura da organização não for uniforme, ou se a organização é constituída por vários subgrupos estáveis que consequentemente desenvolveram subculturas, os métodos mencionados devem ser modificados para estudar as diferentes subculturas (Schein, 2010).

1.1.1.1 Cultura e clima organizacional: duas faces da mesma moeda

Para compreendermos o que aproxima cultura e clima organizacional é importante saber o que tem por base cada um dos conceitos.

Então “cultura” desde sempre foi um conceito que esteve nas discussões antropológicas, demonstrando ser um conceito capaz de múltiplas interpretações.

A cultura foi trazida para as ciências da gestão no final dos anos 50 com o intuito de representar as características de um grupo específico que passa de uma geração para a seguinte, e então em 1983 a cultura passou a ser considerada relevante nas áreas da gestão (Moser, 2012).

Cultura organizacional nada mais é do que um conjunto de atributos físicos e psicossociais que no final determinam o modo de ser e a identidade da organização. Dessa forma, a cultura organizacional é possível de ser aprendida, transmitida e partilhada (Luz, 2003; Moser, 2012).

Com base em algumas dessas definições, podemos concluir que a cultura organizacional são os valores ou regras acordados e seguidos em conjunto pelos membros de uma organização como diretrizes e solução de problemas na organização. (a). disciplina; (b). relações organizacionais; (c). comunicação (Lubis & Hanum, 2020). Segundo o autor (Arraniri et al., 2021), os indicadores de cultura organizacional são os seguintes: implementação de normas; seguido da implementação de valores; a confiança que depois de instaurada descreve as características morais da organização ou o código de ética da organização; e por fim é implementado o código de ética.

A cultura fica visível quando as pessoas agem, quando fazem julgamentos da realidade ou ainda, quando colocam expectativas nos outros (Moser, 2012).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

São as diversas interações entre diferentes pessoas, ocorrendo entre membros de uma mesma organização, tendencialmente irão consolidar valores e crenças, que resultarão em diferentes comportamentos individuais e coletivos. Esses comportamentos resultarão num padrão de crenças, de valores e de formas de agir, que finalmente resultarão numa cultura organizacional (Moser, 2012).

O fenómeno da cultura organizacional, é algo profundo e de bastante longevidade, e que de forma geral requer bastante tempo para haver uma mudança, isto porque quem se encontra numa organização, quer indivíduos, quer grupos, inevitavelmente sofrerão influência da cultura organizacional presente, na medida em que é ela que determina o que deve ser evitado pelos seus funcionários, que comportamentos geram recompensas e punições, qual o estilo de liderança pretendido, qual a melhor forma de se comunicar e como os colaboradores se devem vestir e comportar no seu ambiente de trabalho (Moser, 2012).

Finalmente, determinou-se que as fórmulas mais eficazes de transmitir a cultura organizacional aos colaboradores, sendo algumas delas histórias de sucesso a partir do zero, histórias de como a organização age em caso de necessidade de corte de pessoal; é importante também perceber se a empresa mantém rituais que são fundamentados com base nos valores da organização; perceber que tipo de comportamentos são adequados para o crescimento da organização segundo a visão da mesma, nomeadamente se o colaborador deve correr riscos ou ser mais conservador; se o colaborador deve ser mais individualista no trabalho ou ser capaz de trabalhar em grupo para atingir os resultados (Moser, 2012).

E, seguindo a linha de pensamento, agora iremos perceber o que a literatura nos diz acerca de “clima organizacional”, literatura essa que começou a ser desenvolvida nos anos 20, após Hawthorne perceber que havia alterações na satisfação dos colaboradores e na produção da empresa quando ocorriam mudanças na iluminação do ambiente de trabalho (Moser, 2012).

Chiavenato (2001) define que clima organizacional é como um ambiente organizacional é interpretado pelos participantes da empresa que no caso influencia o comportamento que os mesmos têm (Moser, 2012).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Teixeira et al. (2006) confirma esta linha de pensamento na medida em que o clima organizacional é facilmente mudado, uma vez que um evento ou uma notícia podem moldar o clima num curto espaço de tempo. Desta forma, O clima organizacional representa o estado de espírito ou o nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa em um determinado período. (Moser, 2012).

E, para complementar clima organizacional é segundo Teixeira et al., 2006, p. 57 “um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação”. (Moser, 2012). O clima refere-se a descrições experenciais ou percepções de eventos (Mutonyi R., et al., 2022).

Segundo Chiavenato (2001), o clima organizacional mais favorável ou menos favorável está dependente das atitudes dos colaboradores envolvidos. Atitudes positivas são acompanhadas de interesse e entusiasmo, na medida em que é estimulada a necessidade de colaborar, de pertencer e trabalhar em grupo. Contudo, atitudes negativas relacionam-se com desinteresse e apatia pelo trabalho, que surgem como consequência de as necessidades individuais na organização não serem cumpridas (Moser, 2012).

Então, Luz (2003) entendeu que fazer uma gestão do clima organizacional passou a ser uma estratégia utilizada pelas organizações. Para que essa estratégia seja bem aplicada, a organização deve conhecer a fundo o que pensam e como se sentem os colaboradores face às diferentes peculiaridades que afetam o clima organizacional, como por exemplo o seu salário e seus benefícios; as relações interpessoais entre as diferentes hierarquias e colegas; a possibilidade de crescer ou não na organização (Moser, 2012).

Ainda que haja interdependência entre os conceitos de cultura e clima organizacional, tanto por razões teóricas como práticas, a maior parte dos pesquisadores tem deixado de lado as semelhanças e distinções entre clima organizacional e cultura organizacional (Kelleer & Aguiar, 2020).

O estudo do clima e da cultura tem as suas raízes históricas na psicologia da Gestalt, na antropologia social e na teoria organizacional – o clima e a cultura são, portanto, construções multiparentais. Só recentemente houve tentativas significativas de integrar formalmente a teoria e a pesquisa sobre clima e cultura (Schneider, Ehrhart & Macey,

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

2014; Kuenzi & Schminke, 2009) talvez porque os estudiosos destas diferentes heranças têm diferentes abordagens conceituais e metodológicas (Schneider et al., 2017).

Então, a maioria dos estudos estudou a relação entre o desempenho geral das organizações e a cultura organizacional (Villalba & Villela, 2023). Outra parte dos estudos concentrou-se na associação entre cultura organizacional e clima, assim como em questões organizacionais relevantes, como adequação pessoa-ambiente, criatividade, inovação ou valores importantes na gestão das organizações (Villalba & Villela, 2023).

Ainda que não haja muita literatura neste âmbito na medida do que foi explicado acima, é na mesma importante uma vez definidos ambos os conceitos “cultura organizacional” e “clima organizacional” perceber de que forma ambos os conceitos se relacionam (Villalba & Villela, 2023).

Para Luz (2003), um bom clima organizacional é proporcional a um grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Para tal deve haver uma boa qualidade do ambiente interno da organização que resulta no comportamento dos seus membros (cultura organizacional). Algo que fica perceptível é que o clima organizacional influencia por último o desempenho da organização, daí que seja importante de que este, seja favorável e que consigam gerar motivação e interesse nos funcionários das organizações, além de que deve também gerar uma boa relação entre funcionários e empresa, na medida que caso isto não aconteça a relação pode passar por períodos de dificuldade, e no final de tudo prejudica a imagem da organização quer para o mercado externo, quer no ambiente interno da empresa (Moser, 2012).

Luz (2003), afirma que o clima organizacional interferirá na produtividade e satisfação do trabalho, nos seus comportamentos e na motivação que os funcionários apresentam. Daí que mesmo que a cultura organizacional tenha boas bases, se o clima for menos positivo do que aquilo que se pretende, o resultado não será ideal para a organização (Moser, 2012).

Segundo, Sucesso (2002) o clima organizacional é um fenômeno temporal, ou seja, está muito dependente do humor dos funcionários enquanto a cultura está dependente de práticas correntes estabelecidas ao longo do tempo. Com isto pode-se concluir que é a

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

cultura organizacional que mais tem influência sobre o clima organizacional, logo cultura e clima são fenómenos que se complementam (Moser, 2012).

Segundo Luz (2003) cultura é causa e clima é consequência. Para a autora estes dois fenómenos são incorpóreos, no entanto, manifestam-se de uma forma concreta nos rituais da organização, nos códigos de conduta, e impacta positiva ou negativamente o clima dos que lá trabalham (Moser, 2012).

1.2 Multiculturalidade: a gestão da diversidade em multinacionais

1.2.1 Enquadramento histórico conceptual

A gestão da diversidade é uma estratégia empresarial aplicada pelas organizações para o recrutamento, retenção e desenvolvimento de indivíduos com formações de base diferentes (Thomas, 1991). O conceito da gestão da diversidade tem se tornado cada vez mais importante no sentido em que vivemos num mundo cada vez mais global (Al Ariss & Sidani, 2016). Roosevelt popularizou o conceito nos Estados Unidos e ao longo do tempo foi se espalhado pelo resto do mundo (Yadav & Lenka, 2020)

A história por trás da gestão da diversidade teve início quando os planos de ação afirmativa, igualdade de emprego e lei da oportunidade foram incorporados através do Título VII da Lei dos Direitos Civis de 1964 nos EUA (Kelly & Dobbin, 1998; Yadav & Lenka, 2020). Com estes programas os investigadores gradualmente mudaram o termo gestão da diversidade para diversidade intercultural (Cox, 1991; Yadav & Lenka, 2020).

A diversidade não era tida em conta nas organizações, no entanto, passou a ser uma questão importante em 1987, quando o Hudson Institute of USA publicou o relatório “Workforce 2000: Work and Workers for the 21st century” (Johnson e Packer, 1987; Yadav & Lenka, 2020)

Para entender os problemas do aumento da diversidade nas organizações investigadores definiram diversidade de diferentes formas e conceptualizaram a diversidade com base no suporte de diferentes teorias.

Diferentes autores definiram diversidade, mas não existe uma definição única aceita globalmente. Diversidade tem tudo a ver com diferenças e similaridades entre as pessoas.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Embora as organizações afirmem ser homogéneas, isso não corresponde à realidade, na medida que os colaboradores variam de acordo com a identidade social, características como variáveis demográficas (idade, sexo, raça e etnia), valores, crenças ou origens culturais (Weberet al., 2018; Yadav & Lenka, 2020)

De acordo com Williams e O'Reilly (1998, p.81), a diversidade é definida como “quaisquer atributos que as pessoas usam para dizer a si mesmas que outra pessoa é diferente.” Enquanto Jackson et al. (2003) definiram diversidade como as diferenças em atributos pessoais entre membros individuais de um grupo de trabalho. A diversidade tem sido reconhecida como um número imensurável de atributos como idade, sexo, raça, etc. com base nas quais os indivíduos se podem diferenciar uns dos outros (Yadav & Lenka, 2020).

1.2.2 Globalização e multiculturalidade: causa e efeito?

Globalização, imigração e avanços tecnológicos fizeram a força de trabalho se tornar cada vez mais diversificada. Salas et al. (2008, p. 903) observaram como “as organizações enfrentam agora uma concorrência crescente e isto exige a colaboração através de fronteiras organizacionais, geográficas e temporais e uma necessidade de envolver uma força de trabalho demograficamente heterogénea” (Kadam et al., 2020).

Face a este contexto, as equipas multiculturais tornaram-se estruturas bastante relevantes nas organizações. Foi estabelecido na literatura que as diferenças culturais entre os colaboradores das organizações podem ter efeitos danosos no desempenho individual ou organizacional, como menor desempenho das subsidiárias (Singh et al., 2019), abandono de negócios em aquisições transfronteiriças (Popli et al., 2016) e preferência por produtos nacionais e estrangeiros (Gaur et al., 2015; Kadam et al., 2020).

Desta forma, o estudo das equipas multiculturalmente diversas tornou-se objeto de interesse para os investigadores, na medida que é uma preocupação vital para o sucesso das organizações globalmente (Adair et al., 2013; Kadam et al., 2020)

Aumentar o contato com pessoas de outras culturas e a interdependência inerente do mundo moderno significa que a globalização está a transformar a forma como pensamos

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

nos negócios, na sociedade e até na nossa humanidade básica como cidadãos de um único planeta compartilhado (Friedman, 2005; Maddux et al., 2021).

São diversos os benefícios de uma organização ter colaboradores culturalmente diversos. Com a diversidade é possível a organização ter vantagem competitiva em múltiplas áreas (Cox, 2011; Correia, 2016).

A multiculturalidade numa organização tem um potencial enorme ao nível da criatividade, na medida em que diferentes características como a nacionalidade, a origem étnica, antecedentes culturais podem ser usados como uma forma de procurar soluções originais na resolução de problemas (Pless & Maak, 2004; Correia, 2016).

Quando uma organização tem uma força de trabalho diversa esta pode esperar melhorias ao nível dos processos de tomada de decisão, maior competitividade em diferentes mercados, constante inovação e aumento da flexibilidade dos colaboradores (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007; Correia, 2016).

Além disso, empresas com estas características tendem a reduzir alguns custos, nomeadamente ao nível da discriminação e baixa produtividade de trabalhadores com pouca representação, também tendem a reduzir a rotatividade e o absentismo por parte dos colaboradores (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007; Correia, 2016).

Estas organizações são mais inclusivas, e os grupos maioritários de funcionários acabam por perceber que todos são importantes para a sobrevivência da empresa. As diferentes perspetivas ajudam a resolver os problemas e a tomar melhores decisões (Gilbert & Ivancevich, 2001; Correia, 2016).

Não são só os colaboradores que se tornam culturalmente diversos, também as empresas se tornam cada vez mais internacionais, daí que empregados culturalmente diversos estarão mais próximos de proporcionar um melhor serviço aos diferentes clientes, e logo a satisfação do cliente tendencialmente é maior (Correia, 2016).

Contudo, ainda que a diversidade cultural nas organizações traga enormes benefícios, também pode trazer desafios às organizações. Com existência de diversidade, o número de mal-entendidos pode aumentar, o que resultará inevitavelmente na maior dificuldade

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

em tomar decisões, resolver as tarefas propostas, e por fim aumentará a dificuldade de cooperação entre os diferentes indivíduos (Correia, 2016).

São diversos os estudos que falam acerca da dificuldade de comunicação em grupos heterogêneos, sendo um dos maiores obstáculos o desempenho organizacional. A comunicação é a base de toda a atividade empresarial. A comunicação já é desafiadora para os gestores quando estes trabalham com um grupo de trabalho culturalmente semelhante, tornando-se ainda mais difícil quando os colaboradores falam diversas outras línguas e têm uma diversidade cultural muito distinta (Adler & Gundersen, 2007; Correia, 2016).

A dificuldade de comunicação entre diferentes culturas está por vezes na má interpretação, nas percepções erradas e na avaliação mal feita do que foi dito (Adler & Gundersen, 2007). Ou seja, as diferenças na forma de comunicar entre as diferentes culturas pode ser uma fonte de mal-entendidos, o que prejudicará no final o grupo de trabalho. Ao detetar a existência de dificuldades de interpretação da comunicação, a atitude mais sensata é educar e dar formações aos colaboradores para minimizar estes efeitos (Cox, 1994; *Correia*, 2016)

D'Netto e Sohal (1999) referem um conjunto de soluções que podem ser desenvolvidas para minimizar a problemática da comunicação, nomeadamente traduzir os documentos das empresas para as línguas principais faladas no local de trabalho, dar formação aos imigrantes acerca dos assuntos culturais do país em questão e a todos os colaboradores sem exceção dar formação sobre comunicação intercultural. É importante também promover a diversidade dos veículos de comunicação utilizados (Adler & Gundersen, 2007; Correia, 2016).

A diversidade cultural pode ser um produtor de conflitos que segundo alguns especialistas é inevitável nas organizações e pode até ser benéfico (Roberge & Dick, 2010), contudo se mal gerido pode se tornar destrutivo para a organização. As fórmulas de conflito mais presentes numa organização multicultural são os choques culturais, as barreiras da linguagem ou o ressentimento de membros do grupo maior de indivíduos que percepcionam um tratamento diferenciado e visto como prejudicial ao seu grupo relativamente a grupos minoritários (Cox, 1991;Correia, 2016).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

São 3 os tipos de conflitos que podem ocorrer. O primeiro é a existência de desacordo entre os membros do grupo de trabalho, isto acontece porque conforme o background de cada um, diferentes indivíduos terão diferentes capacidades, diferentes formas de interpretar e diferentes habilidades que levam ao desentendimento sobre como desenvolver a tarefa proposta pela organização. Em segundo lugar, conflitos socio-emocionais, isto é, tensão e sentimentos negativos entre pares. E, por último, conflitos de valores, ou seja, as expectativas que as pessoas têm umas das outras que não correspondem (Roberge & Dick, 2010; Correia, 2016).

Por fim, para superar as dificuldades da multiculturalidade nas organizações são diversos os autores que defendem que devem ser desenvolvidas culturas empresariais que valorizem a diversidade cultural (Cox, 1991; Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007). Isto porque organizações que não tenham capacidade de mudar as políticas eventualmente terão consequências que vão além dos conflitos entre pares. Caso não resolvam, poderão perder funcionários com bastante potencial; podem perder parcerias com outras organizações que não se identifiquem com os valores não multiculturais; ficam mais sujeitas a ações judiciais ou sanções governamentais, o que manchará a imagem pública, os lucros da organização e o seu acesso ao investimento externo (Correia, 2016).

1.2.3 Multiculturalidade e identidade

Hofstede e Bond (1988) definiram que a cultura é uma programação coletiva das ideias que permite distinguir os membros de uma categoria de pessoas de outra e a cultura pode ser transmitida de uma forma muito similar de geração em geração (Guiso et al. 2006). Desta forma, é possível que as diferenças culturais possam estar associadas ao bem-estar subjetivo das diferentes culturas. São as teorias populares, o senso comum e as rotinas diárias que na totalidade definem o que é a cultura, na medida que são estas premissas que permitem moldar as emoções (Kitayama 2002). Ou seja, a cultura “pode influenciar os níveis médios de bem-estar subjetivo” (Diener et al. 2003, p. 406).

Tal como Hassan, (2011) afirma

“Os valores culturais são sistemas de crenças com os quais uma sociedade está comprometida e que são transmitidos de uma geração a outra. Os valores culturais desempenham um papel na determinação do comportamento individual, criando

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

estruturas de comportamento aceitável e inaceitável que orientam as ações individuais” (p.111).

Ye et al, 2015 (p.523) reforçam esta visão: “Enquanto as culturas euro-americanas enfatizam a liberdade e a independência, as culturas orientais concentram-se na harmonia e nos interesses coletivos, colocando o coletivismo acima do individualismo.”

Segundo a teoria de Hofstede os países podem ser analisados por 6 dimensões culturais. Dentro dessas dimensões temos a distância ao poder; a aversão à incerteza; o individualismo ou coletivismo; a orientação para os meios e a orientação para os objetivos; temos também a orientação temporal que pode ser a curto ou longo prazo. E, por fim, a última dimensão a ser analisada é a indulgência ou restrição (Hofstede, 2022).

A dimensão distância ao poder lida com o facto de os indivíduos não serem todos iguais dentro da sociedade (Hofstede, 2022). “É a forma como os membros menos poderosos de uma sociedade, organização ou instituição, aceitam e esperam que o poder esteja distribuído de forma desigual.” (Hofstede, 2022).

A dimensão aversão à incerteza olha para a forma como as diferentes sociedades lidam com o facto de o futuro ser desconhecido. Pode-se lidar com a aversão à incerteza de duas formas: uma é tentar controlar o futuro, outra é deixá-lo acontecer (Hofstede, 2022).

Em seguida, na dimensão individualismo/coletivismo, a questão abordada é o nível de dependência que uma sociedade mantém entre os seus membros. Em sociedades coletivistas os indivíduos pertencem a grupos que cuidam delas em troca de lealdade. Enquanto em sociedades mais individualistas, os indivíduos têm a responsabilidade de cuidar somente de si e das suas famílias diretas (Hofstede, 2022).

No que se refere à dimensão orientação para os meios/orientação para os objetivos. A orientação para os meios tem como valores essenciais na sociedade o cuidado com os outros e a qualidade de vida, sendo que essas características são sinal de sucesso enquanto se destacar é algo mal visto na sociedade. Em contraste, contamos com a orientação para os objetivos, na medida em que a sociedade se desenvolve a partir da competição, realização pessoal e sucesso individual. O desenvolvimento da orientação para os objetivos é construído inicialmente no meio escolar e prolonga-se na vida organizacional (Hofstede, 2025).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

A dimensão orientação temporal é descrita como as diferentes sociedades mantêm vínculos com o passado enquanto lidam com os desafios do presente e futuro. Diferentes sociedades lidam com os objetivos de forma distinta. Sociedades com uma pontuação alta neste quesito, são sociedades mais pragmáticas, na medida em que incentivam a serem comedidos e a se esforçarem com a educação para estarem preparados para o futuro, logo são sociedades orientadas para o longo prazo. Por outro lado, sociedades com uma pontuação mais baixa, ou seja, orientadas para o curto prazo, mantêm as tradições e normas ao longo do tempo e, encaram a mudança social com dúvida. A preocupação desta sociedade é estabelecer uma verdade absoluta, daí que tenham imenso respeito pelas tradições. Adicionalmente, não pensam muito em economizar para o futuro, já que o objetivo é alcançar resultados no presente (Hofstede, 2022).

Por fim, a 6ª dimensão respeita à indulgência/restrição. Esta trata algo com que o ser humano quer no passado, quer no presente teve de lidar, o controlo dos seus desejos e impulsos. Sociedades com pontuações baixas nesta dimensão são chamadas de restritas, já o contrário, isto é, com um baixo controlo são chamadas sociedades indulgentes, o que significa que demonstram compleição para realizar os seus impulsos/desejos de forma a aproveitar a vida e divertir-se. Isto fica perfeitamente na importância que dão ao lazer, na forma de agir como querem e como gastam o dinheiro no que mais desejam (Hofstede, 2022).

Outra teoria a ser explorada é o modelo cultural de Hampden Turner e Trompenaars. Este modelo avalia 7 dimensões: universalismo versus particularismo; individualismo versus comunitarismo; específico versus difuso; afetividade versus neutralidade; estatuto alcançado versus estatuto atribuído; tempo sequencial versus tempo sincrónico; e por fim, controlo interno versus controlo externo.

Relativamente à primeira dimensão (universalismo versus particularismo) países mais particularistas estão assentes em relações, isto é, em circunstâncias que fogem à norma tendem a contornar as regras, na medida em que vínculos de relações excepcionais (família e amigos) são mais importantes do que as regras. Logo, a resposta a determinada situação pode ser alterada conforme as circunstâncias e pessoas implicadas (Trompenaars & Hampden Turner, 2022). Pelo contrário, em sociedades universalistas, os seus cidadãos sentem que as regras e obrigações sociais são importantes na fonte de referência moral.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Eles seguem as regras e procuram lidar com as situações de forma igual e justa mesmo que amigos e familiares estejam envolvidos na situação (Trompenaars & Hampden Turner, 2022).

A dimensão individualismo versus comunitarismo trata o conflito entre os desejos individuais e os interesses do grupo ao qual pertence (Trompenaars & Hampden Turner, 2022). Numa sociedade orientada para o comunitarismo, o interesse da comunidade vem antes do interesse individual na medida em que a sua responsabilidade é servir o grupo. Se o indivíduo cumprir com isto, as suas necessidades individuais serão naturalmente acolhidas. O indivíduo é orientado a ter metas e objetivos comuns com o grupo. Dessa forma, são reputados pela medida que servem o interesse do grupo, que os ajuda e protege se em troca demonstrar um forte senso de liberdade (Trompenaars & Hampden Turner, 2022). Numa cultura individualista, é esperado que as suas decisões sejam tomadas no intuito de cuidar de si mesmas e da família mais próxima (pais, filhos, irmãos, esposo/esposa). Para haver qualidade de vida nesta sociedade é fundamental haver liberdade pessoal e desenvolvimento individual (Trompenaars & Hampden Turner, 2022).

No que se refere à dimensão de cultura específica versus cultura difusa os indivíduos das sociedades específicas iniciam qualquer atividade por analisar cada elemento da situação. Concentram-se nos factos, analisam os diferentes elementos separadamente e no final reúnem novamente, vendo o todo como o conjunto das diferentes partes (Trompenaars & Hampden Turner, 2022). Pelo contrário, pessoas de culturas difusas olham para cada elemento como fazendo parte de um todo, isto é, todos os elementos estão relacionados entre si (Trompenaars & Hampden Turner, 2022). Esta dimensão também diz respeito ao grau em que envolvemos os outros nos nossos relacionamentos. Enquanto um cidadão de uma cultura de dimensão específica, os diferentes indivíduos envolvem-se em áreas específicas da vida, por exemplo, um chefe separa a sua relação de tarefas com um colaborador da esfera privada, enquanto numa cultura difusa, os indivíduos envolvem os outros em diferentes áreas da sua vida (Trompenaars & Hampden Turner, 2022).

A quarta dimensão a ser analisada trata-se da afetividade versus neutralidade, ou seja, qual o grau em que as pessoas expressam emoções e qual o grau de interação entre a razão e emoção dentro das relações (Trompenaars & Hampden Turner, 2022). Em culturas

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

neutras, não exibem emoções de uma forma aberta, na medida em que lhes é ensinado que é inadequado mostrá-las. Não mostrar emoções é um sinal de autocontrole e a razão domina a interação com os outros (Trompenaars & Hampden Turner, 2022). Pelo contrário, numa cultura de afetividade, o seu humor e sentimentos não são escondidos ou reprimidos, isto é, as suas emoções são transmitidas espontaneamente. Expressar emoções é visto como um sinal de sinceridade, demonstra comprometimento ao que se faz e é um fator importante para haver confiança entre as partes (Trompenaars & Hampden Turner, 2022).

Relativamente à dimensão estatuto alcançado versus estatuto atribuído, esta refere-se a como o estatuto do individuo é alcançado. Em culturas de estatuto atribuído, o que somos depende de nós e do grupo ao qual pertencemos. Idade, classe, género, escolaridade são fundamentais para o nosso estatuto na sociedade. Em culturas que levem estes ideais ao extremo, somos o que somos desde o nosso nascimento e não há forma de o alterar (Trompenaars & Hampden Turner, 2022). Pelo contrário, em sociedades voltadas para o estatuto alcançado, o estatuto do indivíduo na sociedade, é fruto do que fez e realizou, ou seja, está dependente do seu desempenho individual (Trompenaars & Hampden Turner, 2022).

No que respeita à dimensão tempo sequencial versus tempo sincrónico. Esta dimensão foca-se em como as pessoas gerem o seu tempo, variando de uma abordagem sincrónica, na qual as pessoas são policrónica orientadas, isto é, o passado, presente e futuro estão relacionados. Usam uma abordagem multitarefa, isto é, fazem várias coisas ao mesmo tempo. Isso leva a que, o seu tempo seja mais flexível, o que significa haver uma menor preocupação com a pontualidade, assim como, a facilidade de os planos serem alterados (Trompenaars & Hampden Turner, 2022).

As pessoas sincronicamente orientadas veem passado, presente e futuro como inter-relacionados. Eles geralmente têm uma abordagem multitarefa e fazem várias coisas ao mesmo tempo. Para eles, o tempo é flexível e intangível, portanto, eles estão menos preocupados com o que as culturas monotarefa definem como pontualidade. Compromissos de tempo são desejáveis em vez de absolutos, os planos são facilmente alterados à medida que mais valor é colocado na conclusão satisfatória da interação com os outros (Trompenaars & Hampden Turner, 2022).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Por outro lado, pessoas que estruturam o tempo e as tarefas de uma forma sequencial são denominadas monocrónicas. O tempo para indivíduos monocrónicos é visto como um conjunto de eventos passageiros. As tarefas são realizadas uma a uma, o planeamento é importante, e uma vez definidos os planos/objetivos de trabalho é importante cumpri-los. Cumprir prazos e cronogramas é uma obrigação (Trompenaars & Hampden Turner, 2022).

Por fim, a dimensão controlo interno versus controlo externo diz respeito a como as pessoas se relacionam com o ambiente e a percepção de controlo que têm sobre o mesmo (Trompenaars & Hampden Turner, 2022). Pessoas com uma visão de controlo interno têm uma visão mecanicista da natureza, na medida em que a natureza pode ser dominada quando se percebe como ela funciona, desenvolvendo instrumentos adequados para a influenciar. Esta visão favorece o sentimento de controlo interno das suas vidas. Por outro lado, pessoas com uma visão de controlo externo assumem que a sua vida é controlada pela natureza e por forças externas, como o destino ou o acaso. Desta forma tendem a orientar as suas ações para as necessidades dos outros (Trompenaars & Hampden Turner, 2022).

1.2.4 Multiculturalidade e clima organizacional

Salas et al. (2008, p. 903) observam como “as organizações enfrentam agora uma concorrência crescente e isto exige a colaboração através de fronteiras organizacionais, geográficas e temporais e uma necessidade de envolver uma força de trabalho demograficamente heterogénea” (Kadam et al., 2020).

Dada a crescente diversidade na força de trabalho, as equipas multiculturais tornaram-se fundamentais nas organizações. Está estabelecido na literatura que as diferenças culturais entre funcionários podem ter um efeito prejudicial no desempenho individual ou organizacional (Singh et al., 2019).

No entanto, numa meta-análise sobre cultura e diversidade nas equipas por Stahl et al. (2010) demonstrou que apesar de a diversidade cultural trazer perdas às organizações como o conflito de tarefas, diminuição da integração social, a mesma também pode trazer ganhos no processo através do aumento da criatividade e da satisfação. McLeod et al.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

(1996) descobriram que grupos etnicamente diversos produziram ideias de maior qualidade, mais eficazes e mais viáveis do que grupos mais homogéneos. Salas et al. (2008, p. 908) comentam que o desempenho das equipas e dos membros das mesmas melhora quando as suas características e capacidades individuais são compartilhadas entre os diferentes membros (Kadam et al., 2020).

E isso torna-se importante na medida que Terziovski (2002) observou que, “à medida que a concorrência internacional se intensifica e os ciclos de vida dos produtos encurtam, e a pressão para inovar aumenta.” (Kadam et al., 2020).

Contudo, para as organizações terem sucesso no trabalho com equipas heterogéneas, é importante que os que vêm de fora (imigrantes) consigam desempenhar as suas funções profissionais, o que está dependente do seu processo de ajustamento ao país ou ao processo de aculturação (Valenzuela et al., 2020)

Durante esse processo, os imigrantes escolhem o grau em que adotam a cultura nacional do país que escolheram e o que mantêm da cultura da sua nação (Valenzuela et al., 2020).

O processo da aculturação torna-se importante na medida em que é conhecido por determinar o seu sucesso e bem-estar no país anfitrião e nas organizações, incluindo a melhoria do bem-estar psicoemocional, os resultados laborais e de emprego, as atitudes organizacionais, como compromisso organizacional e satisfação no trabalho, as relações sociais, o desempenho no trabalho e os comportamentos empreendedores e de tomada de decisão (Valenzuela et al., 2020).

As atitudes sobre as quais se pode incidir relativamente à organização que influenciam o desempenho no trabalho são a adequação percebida entre pessoa e organização (a compatibilidade entre um indivíduo e a organização); a adequação pessoa-organização (compatibilidade entre um indivíduo e a organização); e a adequação ao grupo de trabalho (a compatibilidade entre um indivíduo e o grupo de trabalho) (Valenzuela et al., 2020).

A literatura diz-nos que os climas organizacionais e políticas de diversidade ajudam a moldar a aculturação, sendo afirmado que climas multiculturais nas organizações podem aumentar o envolvimento de grupos minoritários, o que se torna fundamental na medida

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

em que os climas organizacionais, especialmente aqueles relacionados com a diversidade, ajudam a moldar os valores, atitudes e comportamentos dos funcionários (Valenzuela et al., 2020).

São diversas as sugestões para utilizar várias perspetivas teóricas para examinar e compreender a aculturação dos imigrantes nos seus diferentes contextos de forma mais abrangente (Valenzuela et al., 2020).

As teorias de identidade social e categorização pressupõe que os indivíduos querem manter um autoconceito positivo, que resulta principalmente da identificação com um grupo. Para tal usam o processo da comparação dentro e fora do seu grupo que se baseiam no estigma social e na dominância dos grupos de identidade, onde os indivíduos tendem a agrupar outros semelhantes. Nesta perspetiva, diferentes grupos experimentarão a aculturação de forma diferente, com base na sua vontade e capacidade de manter um autoconceito positivo, dado o seu estatuto social. Por esta razão, os mecanismos de reforço da identidade são considerados fatores importantes na aculturação de imigrantes (Valenzuela et al., 2020).

A percepção que um imigrante tem acerca da diversidade da organização e o clima de grupo intercultural pode determinar se um indivíduo adota a cultura nacional do país escolhido para imigrar. Se estes sentirem uma abertura e sentirem que é possível pertencer ao grupo maioritário, estes adotarão as orientações culturais do grupo maioritário (Valenzuela et al., 2020).

Por outro lado, o desrespeito pelo clima de diversidade e pelo clima de grupo intercultural provavelmente sinalizará fronteiras menos permeáveis. Assim, os indivíduos que percebem contextos menos receptivos (por exemplo, níveis mais baixos de clima de diversidade e clima de grupo intercultural) sabem que a mudança de um grupo para outro não é possível, e são mais propensos a resistir à adoção da cultura local (Valenzuela et al., 2020).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

1.3 Felicidade: um caminho para o bem-estar em ambientes multiculturais

1.3.1 Conceito de felicidade nas organizações

A felicidade é um tema abordado por diversas áreas, desde a filosofia, sociologia ou antropologia, mas está cada vez mais correlacionada à gestão das organizações (Sender, Carvalho & Guedes, 2021)

O conceito de felicidade não é consensual, na medida em que pode surgir de variados fatores, desde fatores como genética, características pessoais, sexo, nível educacional, atividades realizadas, meio ambiente, entre outras (Peterson et al., 2009).

O que encontrei na literatura é que a felicidade pode ter um caráter multidimensional (Fisher, 2014; Costa, Oliveira, et al., 2022). No entanto, encontrei visões que exploram o desenvolvimento do conceito de florescimento que afirmam que a felicidade está ligada ao bem-estar interior e à saúde mental (Diener et al. 2010).

Uma vez que as pessoas se dedicam tanto tempo ao trabalho, o mesmo é essencial para haver bem-estar e felicidade ao nível pessoal (Fisher, 2014). No entanto, não é o principal fator para os indivíduos terem uma vida feliz, muito pelo contrário, na medida em que caso a pessoa não se sinta satisfeita no mesmo, este tem uma capacitação elevada e comprovada de infelicidade (Ramirez et al., 2019).

São variados os autores que determinam diferentes dimensões sobre quais as definem o que é a felicidade no trabalho. Van Horn et al. (2004) indica que existem cinco dimensões, o bem-estar afetivo, social, profissional, cognitivo e psicossomático.

Paschoal e Tamayo (2008) apresentam uma escala de bem-estar no trabalho composta por duas dimensões, uma dimensão afetiva composta por emoções e estados de espírito no local de trabalho; e uma dimensão cognitiva composta pela expressividade e realização pessoal nesse mesmo contexto.

Segundo Wright & Huang (2012, p.1188), bem estar é “considerado como afeto positivo, afeto negativo, saúde mental, exaustão emocional, satisfação com a vida, satisfação com o domínio, afeto disposicional, e bem-estar subjetivo, psicológico e emocional”.

Desta forma, segundo os autores mencionados, bem-estar é uma combinação de vários outros construtos. Definir o construto é complexo, na medida em que este constructo é subjetivo, mas também multifacetado (García et al., 2022; Meister, 2023).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Outras quatro dimensões foram propostas, duas dimensões da organização: experiência organizacional de suporte e de não suporte; e duas dimensões do trabalhador: motivação intrínseca e sentimentos de repulsa (Singh & Aggarwal, 2018).

Para tentar criar um consenso acerca das diferentes perspetivas daquilo que é a felicidade no trabalho, Fisher (2014) propôs um modelo que se foca essencialmente no bem-estar no trabalho, ou seja, a experiência de estado de espírito e emoções agradáveis durante a jornada de trabalho. Em seguida, complementou o modelo com os humores e emoções negativas em conjunto com os julgamentos de satisfação no trabalho. Por fim, o seu modelo ainda inclui os pareceres de bem-estar no trabalho e as componentes de bem-estar social.

O que se pode concluir dos diferentes trabalhos que estudam os fatores que causam felicidade no trabalho, é que essa é explicada por um somatório de fatores, desde as características do cargo, o salário, a possibilidade de crescimento na empresa, o horário, o nível de perigosidade ou o nível de monotonia, o ambiente de trabalho assim como o ambiente da empresa; e por características individuais como a idade ou o nível de escolaridade (Qaiser et al., 2018; Laliy et al., 2020; Kanmani & Fonceca, 2023).

O salário é usualmente analisado como origem de felicidade no trabalho. Alguns autores defendem que altos salários contribuem para o aumento da felicidade (Clark, Kristensen, & Westergård-Nielsen, 2009), no entanto, não há concordância relativamente ao tema, na medida em que outros autores defendem que esta relação está dependente da percepção que os trabalhadores têm do quanto justo é o salário em relação à profissão desempenhada (Sloane e Williams, 2000).

Judge, et al., 2010 não encontraram efeitos do salário de uma forma isolada na felicidade no trabalho. No entanto, foi possível notar que funcionários com melhor nível socioeconómico estavam um pouco mais satisfeitos em comparação aos que têm condições inferiores.

Segundo Warr (2013) os salários têm influência positiva sobre a felicidade em trabalhadores com poucos rendimentos, sendo que a partir de um nível de renda este indicador comporta-se uma forma neutra. Dentro desta ideia, Origo & Pagani (2009) consideram ganhos intrínsecos, como, por exemplo, a habilidade de adquirir novas competências como um elemento gerador de felicidade no trabalho (Sanín, López & Gómez, 2016).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Outro indicador que ajuda na felicidade do trabalho é o individuo ter estabilidade profissional, o que reflete num contrato de trabalho (Sanín, López e Gómez, 2015). Pelo contrário, verificou-se que a falta de estabilidade contratual causa sensações negativas no trabalhador, limitando a sua felicidade. Desta forma, existe uma correlação entre ter contratos de trabalho mais precários com a felicidade do trabalhador na organização (Burón, 2007; Hosie & Sevastos, 2009).

Além, da remuneração e do contrato de trabalho, também a liberdade no trabalho e o grau de independência são importantes para a felicidade no trabalho. Por isso, Benz & Frei (2004) observam mais felicidade no colaborador que opta pelo trabalho por conta própria, na medida em que têm uma maior sensação de liberdade. No entanto, Warr (2013) percebe que a autonomia afeta a felicidade em níveis mais baixos de autonomia e de forma neutra a partir de um determinado valor, isto porque caso a autonomia cresça de uma forma excessiva, a felicidade no trabalho pode ser reduzida.

Bem estar e felicidade têm sido termos que cada vez mais têm sido associados na literatura e será essa a corrente seguida para esclarecer qual a importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho, na medida em que o conceito de bem-estar associados a felicidade enfatizam de uma forma clara os aspectos positivos da experiência enquanto trabalhador (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Warr, 2007).

Os autores que se associam a esta abordagem (hedônicos) olham para o bem-estar como uma experiência cumulativa de afeto no trabalho. O fenômeno da felicidade é definido com base nas emoções do trabalhador, logo o bem-estar será maior quanto mais frequente e intensas forem as emoções positivas e, também quanto mais prevalecerem em relação a emoções negativas (Daniels, 2000).

1.3.2 Evolução e construtos similares

Dentro daquilo que existe na literatura para medir a felicidade no trabalho, são variados os construtos existentes. Segundo Fisher (2010) o mais usado é a satisfação no trabalho. Depois desse, vemos o compromisso individual, o organizacional, o envolvimento do indivíduo no trabalho, motivação intrínseca, a resiliência e o gosto pelo trabalho.

Estes construtos são importantes como um todo, na medida de que não é possível de medir a felicidade só com um deles, e se os explorarmos de uma forma coletiva no final teremos

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

um melhor conceito sobre o que é a felicidade no trabalho (Fisher, 2010; Sarkar et al., 2023).

Com base nesta informação, nos tópicos seguintes abordarei alguns dos construtos existentes ligados à felicidade no trabalho.

1.3.2.1 Conceito de bem-estar organizacional

De acordo com Souza Silva (2003) vivemos uma fase de transição, da época da industrialização para a época da informação, mudando a forma como as organizações são obrigadas a conduzir os processos institucionais na sua realidade empresarial.

Com essas mudanças globais ao nível da dimensão humana, social e ecológica do desenvolvimento humano, ficamos com uma maior visão ecológica racional, isto é, preocupação com o bem-estar, viabilizando a construção de uma cultura de cuidado e preocupação com o próximo. Neste contexto, as organizações passam a preocupar-se em defender o bem-estar das pessoas que compõe os seus quadros (Maria da Paz et.al.,2009). Considerando que a felicidade dos funcionários é essencial para o sucesso das organizações (Kanmani & Fonceca, 2023), “o bem-estar da força de trabalho deve ser a primeira prioridade” (Meister, 2023, p. 79).

Segundo Souza Silva (2003), neste período de mudança as empresas tentam se adaptar às condições atuais, então mudam os processos, mas com frequência coibem-se de se preocupar com o bem-estar dos colaboradores (Paz et.al., 2009).

Atualmente, as pesquisas realizadas no âmbito do mundo do trabalho demonstram que os trabalhadores cada vez mais sentem insegurança profissional e nota-se também a diminuição da motivação e lealdade para com as organizações (Paz et.al.,2009).

Com isso é importante que as organizações considerem o conceito de bem-estar que é o cumprimento das necessidades e realizar dos desejos dos indivíduos no desempenho da sua tarefa enquanto profissional da organização (Paz et.al.,2009).

A mesma autora, ainda na sua perspetiva acerca de bem-estar foca-se na valorização do trabalho, ou seja, para o trabalhador é importante ter reconhecimento no trabalho, quer seja por si, pela sociedade ou pela organização para a qual trabalha; percepção de

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

reconhecimento pessoal, isto é, tem de haver a percepção de ser recompensado e estimado pela sua competência e autonomia; percepção de liberdade para conseguirem ajustar o trabalho à sua vida pessoal; expectativa de crescer e com isso a possibilidade de se desenvolver pessoal e profissionalmente; percepção de suporte ambiental, ou seja, sentir segurança, apoio material, tecnológico e social; percepção de justiça no que toca à relação entre o trabalho realizado e salário recebido e por fim sentir orgulho em pertencer àquela organização (Paz et.al.,2009).

A relação entre trabalhador e empresa deve ser uma relação de reciprocidade, se por um lado o trabalhador deve desempenhar a sua função com o intuito de alcançar os objetivos e metas propostos para o alcançar da manutenção e crescimento da empresa, em compensação a organização deve fornecer um ambiente que possibilite o alcançar dessas metas, não comprometendo a saúde dos seus funcionários, assegurando o seu bem-estar pessoal e satisfazendo e realizando os seus desejos (Paz et.al.,2009).

Por último, Hillage, Brown, Shiels & Gabbay em 2014, numa revisão sistemática da literatura, demonstram ser importante a presença da organização na vida do colaborador de forma a que o seu bem estar seja construído, no sentido de lhe fornecer suporte para que este adote um estilo de vida que preserve a sua saúde mental, mas não só, a empresa deve ser proativa, fornecendo um tratamento justo, elogiando e reconhecendo o mérito dos seus funcionários, na medida em que se isto for feito a participação do funcionário na vida ativa da organização irá aumentar (Paz et al., 2020).

1.3.2.2 Conceito de satisfação no trabalho

Em 1959, Herzberg, Mausner & Snyderman publicaram a teoria de dois fatores, influenciada pela teoria das necessidades de Maslow (Alshmemri et.al., 2017).

Foi criado por Herzberg um paradigma de dois fatores que têm consequências práticas na atitude das pessoas em relação ao trabalho. O paradigma de dois fatores que afeta a satisfação no trabalho foi dividido em duas categorias, a primeira ficou associada às necessidades de crescimento e autorrealização que ficou conhecida como fatores de motivação que inclui a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho em si, a

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

responsabilidade, o avanço de carreira e possibilidade de crescer (Alshmemri et.al., 2017).

Por outro lado, a segunda categoria ficou conhecida como fatores de higiene relacionada à necessidade de evitar dissabores, incluindo a política e a forma como as empresas são administradas, a relação com supervisores, relações interpessoais, condições do próprio trabalho e o seu salário (Alshmemri et.al., 2017).

Herzberg descreveu os fatores de motivação como intrínsecos ao trabalho e os fatores de higiene como extrínsecos a este. Dessa forma, os fatores de motivação atuam para aumentar e melhorar a satisfação no trabalho, enquanto os fatores de higiene agem para reduzir a insatisfação no trabalho (Alshmemri et.al., 2017).

De acordo com Herzberg, quando os fatores de higiene se desgastam para um nível que o funcionário não considera aceitável, então surgirá a insatisfação no trabalho, contudo o inverso não se torna verdade (Mohammed Alshmemri et.al., 2017).

Os principais conceitos por trás da teoria dos dois fatores são a diferença entre os fatores de motivação e higiene. A motivação é a variável que mais se correlaciona com a satisfação no trabalho e, por isso Herzberg e os seus colegas argumentaram que para aumentar a satisfação no trabalho os fatores de motivação devem ser melhorados (Alshmemri et.al., 2017).

Com a teoria de Herzberg, os fatores de motivação são intrínsecos ao trabalho e conduzem a atitudes positivas em relação ao trabalho porque satisfazem a necessidade de crescimento ou autorrealização (Alshmemri et.al., 2017).

Dessa forma, estão incluídos nestes fatores a satisfação profissional de uma pessoa, incluindo o avanço, o trabalho em si, a possibilidade de crescimento, a responsabilidade, o reconhecimento e a realização (Alshmemri et.al., 2017).

Os fatores de higiene são as variáveis que estão correlacionados com a redução do nível de insatisfação no trabalho, em contrapartida, com os motivadores que influenciam diretamente a motivação e a satisfação do funcionário, ou seja, os fatores de higiene são os que estão relacionados com as condições que rodeiam o realizar da atividade profissional (Mohammed Alshmemri et.al., 2017).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Os fatores de higiene são extrínsecos ao trabalho e, se presentes, levam à prevenção da insatisfação no trabalho porque os fatores de higiene reagem ao ambiente e ao local de trabalho pela “necessidade de evitar conflitos” (Herzberg, 1966, p. 75). Os fatores de higiene estão relacionados ao contexto do próprio trabalho e incluem relações interpessoais, salário, políticas e administração da empresa, relacionamento com supervisores e condições de trabalho (Herzberg, 1966; Mohammed Alshmemri et.al., 2017).

1.4 Multiculturalidade e Felicidade: tanto mais é o que nos une do que aquilo que nos separa

O multiculturalismo representa a diversidade cultural e a partilha de ideias numa sociedade contemporânea. Este conceito visa trazer um enriquecimento para a cultura global, visa também fortalecer as identidades nacionais e por fim superar o domínio cultural centralizado. É um conceito cujo objetivo é trazer harmonia entre as diferentes culturas, regiões, diferentes sistemas para promover a interação e as interrelações entre as mesmas (Zheng Rongshuang, 1999).

Com o desenvolvimento das fronteiras, as nações pertencem muitas vezes a uma cultura. Ainda que nem sempre isto se verifique (Hermans & Kempen, 1998), na medida que valores médios de felicidade diferem nas próprias nações, nomeadamente quando há diferenças étnicas, nomeadamente ao nível da satisfação nas suas vidas, por exemplo, Jake um americano de origem europeia apresenta mais satisfação na vida em relação a um americano com origem asiática (Oishi, 2001). Este estudo é corroborado por Okazaki (2000) que validou o estudo, na medida em que ficou evidenciado que americanos de origem asiática tendem a apresentar níveis superiores de depressão e de ansiedade em relação americanos com origem europeia. Desta forma podemos afirmar que “existem diferenças entre nações, e entre grupos étnicos, dentro das nações.” (Diener et al., 2003, p. 410).

Para além do nível de felicidade ser diferente em diferentes culturas, também a abordagem acerca da felicidade é diferente. Por exemplo, existem culturas que tendencialmente demonstram mais felicidade em relação a outras, nomeadamente quando comparamos países do leste europeu com países da américa latina (Stearns, 2012).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

A importância que as diferentes culturas atribuem à felicidade é variável (Diener, 2000).

A felicidade é importante para diferentes culturas, contudo “Apesar de a felicidade ser um objeto querido universalmente, o grau com que está gravado na mente de uma pessoa parece variar entre as culturas.” (Diener et al., 2003, p. 3)

Layard (2006), afirma que é a cultura que determina grande parte da felicidade que desenvolvemos “(...) a felicidade que retiramos do que temos é amplamente determinada culturalmente.” (Layard, 2006, p.24)

Com o que se apresentou neste ponto fica perceptível que a felicidade tem uma grande relação com a cultura, contudo apesar de serem bastantes os estudos que correlacionem a felicidade com outros construtos, nota-se uma escassez no que toca a correlacionar a felicidade com a cultura.

Oishi et al. (1999) utilizou o modelo dos 2 tipos de valores de Schwartz e Sagiv, tendo investigado o tipo de correlação que há entre estes valores.

Este estudo foi detalhado em 3 pontos principais por Diener et al., 2003, o primeiro dos quais se afirma que pessoas inseridas em culturas individualistas são mais felizes do que pessoas que residam em ambientes onde a cultura é coletivista. Em segundo lugar, características ligadas à autocaracterização como a autoestima, por exemplo, têm mais preponderância em países mais individualistas, e por último referiram também que a autoavaliação da felicidade está ligada diretamente às experiências que as diferentes culturas proporcionam.

Tendencialmente, os resultados demonstrados mostram haver uma forte correlação entre uma identidade congruente e a felicidade em culturas individualistas. Segundo Diener et al., 2002, estes resultados fazem sentido na medida em que culturas individualistas dão importância a uma cultura de orientação pessoal no desenvolvimento do indivíduo.

“Esta ideia adapta-se à dinâmica de culturas individualistas, em que se acredita que o eu interior é a fonte principal de significado e orientação pessoal. Como o “eu” tem um papel fundamental na vida quotidiana, torna-se necessário construir e manter um sistema individual bem organizado e consistente. Em culturas

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

coletivistas, no entanto, a preocupação máxima da vida quotidiana é manter uma relação suave e harmoniosa com outras pessoas.” (Diener et al., 2003).

Outra conclusão que se pode retirar da literatura é de que há uma correlação entre a felicidade e a cultura no que respeita à avaliação daquilo que é a felicidade.

“ (...) em diferentes culturas são usados diferentes critérios para julgar a satisfação com a própria vida, e estes critérios baseiam-se em valores prioritários da cultura a estudar.” (Oishi et al., 1999, p. 162).

Diener et al., 2002, destacam que quanto mais individualista for um país, mais os seus cidadãos irão basear a sua felicidade com base em emoções internas enquanto numa sociedade coletivista, as coisas funcionam de outra forma na medida em que embora além das suas emoções internas tomem serão consideradas as normas sociais impostas naquele local.

“ (...) pessoas em nações individualistas poderão basear os seus julgamentos de satisfação com a vida na medida em que sentem elevada autoconfiança, enquanto pessoas em culturas coletivistas poderão basear os seus julgamentos nas opiniões de outras pessoas.” (Diener et al. 2005, p. 65)

Quando um indivíduo avalia o seu grau de felicidade, este tende a fazê-lo com base nas características culturais da sua nação, na medida em que quanto mais for valorizada a felicidade mais os indivíduos dão preponderância a esses aspectos na sua vida, enquanto indivíduos com uma cultura nacional onde a felicidade não é valorizada tendencialmente quando avaliam a sua felicidade irão dar ênfase aos aspectos negativos da sua vida (Diener et al., 2005).

Lu et al. (2001) criticam os estudos presentes na literatura, na medida em que no seu ponto de vista as investigações tendem a ter um ponto de vista mais ocidental, quer na origem dos conceitos, quer nas referências teóricas e nos instrumentos utilizados nas pesquisas, o que pode alterar completamente os resultados das pesquisas. Dessa forma realizaram estudos onde tentam perceber a relação entre os valores culturais e a felicidade, tendo utilizado como base de pesquisa a medida Chinese Happiness Inventory e a medição dos valores culturais teve por base o CVS 193.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Para realizar este estudo, Lu et al. (2001), usaram como termo de comparação estudantes universitários de Taiwan com estudantes do Reino Unido quando foi encontrado uma forte correlação entre os valores culturais e a felicidade, sendo que é importante realçar que os estudantes britânicos apresentam níveis de felicidade superiores, corroborando outros estudos que afirmam que as culturas ocidentais tendencialmente tenham níveis de felicidade superiores às culturas asiáticas. Com a conclusão apresentada nos seus estudos pode-se concluir que não existe deturpação nos dados apresentados por instrumentos mais ocidentais.

“Variáveis culturais explicam diferenças nos níveis médios de bem-estar subjetivo (...). Cultura também poderá moderar quais variáveis mais influenciam o bem-estar subjetivo. Apesar de ser desafiante avaliar o bem-estar através das sociedades, as medidas têm algum nível de validade transcultural. Apesar de nações poderem ser avaliadas pelos seus níveis de bem-estar subjetivo, ainda existem muitas questões em aberto, nesta área.” (Diener et al, 2003, p. 403)

Segundo Zheng Rongshuang (1999), multiculturalismo tem um forte papel no fortalecimento das culturas, tal como tem na sociedade e no bem-estar, nomeadamente porque facilitam o desenvolvimento de uma sociedade cultural mais global, na medida em que para existir uma evolução cultural contínua não podemos estar dependentes exclusivamente de uma cultura mais dominante que outra, na medida em que todas as culturas possuem de alguma forma limitações. Para haver uma sociedade culturalmente rica devem ser explorados os recursos culturais, explorar a interação e procurar entender os múltiplos significados culturais. Esta abordagem para além de ser uma forma de desenvolvimento cultural, representa também o alcançar da prosperidade e progressão da cultura humana.

O multiculturalismo tem o papel de oferecer oportunidades equitativas para ser possível o desenvolvimento das diversas culturas nacionais e étnicas no mundo. Contudo, é importante ressaltar que embora exista uma cultura dominante, esta não deve ser coerciva perante as outras culturas existentes, na medida em que a sua implementação deve ser fruto de uma adaptação, o que permitirá durante todo esse processo existir reflexão e ajustes internos procurando oportunidades para se adaptar (Zheng Rongshuang, 1999).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

O multiculturalismo permite o diálogo entre diferentes culturas, isto se houver entendimento e comunicação recíprocas. Contudo, é importante que as culturas tenham algumas diferenças uma vez que sem essas diferenças tendencialmente uma das culturas irá se tornar subordinada à outra, e neste cenário a necessidade do diálogo diminui o que inevitavelmente leva a que se diminuam os efeitos e os resultados do multiculturalismo, contudo essas diferenças não podem ser muito presentes, a distância cultural deve ser algo moderado, devem existir diferenças, mas não tão grandes que resultem numa comunicação impossível, dessa forma há uma troca enriquecedora entre as diferentes culturas (Zheng Rongshuang, 1999)

Por último, o multiculturalismo é benéfico ao indivíduo, uma vez que todos temos uma necessidade intrínseca de autonomia e realização pessoal e, Isaiah Berlin (2002) destacou que a autonomia é distintiva de pessoa para pessoa e que não existe nenhum conjunto único de valores, uma vez que os valores estão associados às experiências individuais, logo partem de naturezas distintas e de diferentes necessidades. O mesmo autor destaca ainda que a capacidade de escolha é uma capacidade intrínseca do ser humano e a liberdade que temos está intrinsecamente ligada à capacidade de escolher sob a perspectiva do pluralismo. Logo, o pluralismo dá mais oportunidades ao indivíduo de se desenvolver pessoalmente na medida em que dá mais oportunidades de escolha e acesso a diferentes valores, o que resultará no final em maior liberdade de acesso e escolhas de diversos valores que permitirá uma existência com mais significado na vida (Isaiah Berlin, 2002, p. 385)

Capítulo II- Estudo Empírico

2.1 Pressupostos teórico metodológicos

Dentro deste ponto serão ditas tendo em conta a clareza dos objetivos pretendidos para esta dissertação que serão explicados nos parágrafos seguintes, quais são no meu entender as referências mais indicadas para cumprir os objetivos finais.

Para desenvolver o ponto “1.1.1.1 cultura e clima organizacional: duas faces da mesma moeda” a principal referência usada foi o artigo “impactos da cultura e clima organizacional nas organizações.” escrito por Rafael Moser; Rodrigo Borges Bertoni; Marcia Rohr da Cruz e Maria Emilia em 2010.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Luz (2003) define cultura organizacional como um conjunto de atributos físicos e psicossociais que formam a identidade de uma organização, sendo esta cultura aprendida, transmitida e partilhada. Reis et al. (2005) acrescentam que a cultura se torna visível nas ações, julgamentos e expectativas dos membros da organização, enquanto Sucesso (2002) destaca que as interações entre os membros consolidam valores e crenças que moldam o comportamento organizacional. Teixeira et al. (2006) também caracteriza a cultura organizacional como algo profundo e duradouro, influenciando aspectos como liderança, comunicação e comportamento no ambiente de trabalho. Robbins (2006) sugere que a cultura é transmitida por meio de histórias e rituais que reforçam os valores da organização.

Quanto ao clima organizacional é definido por Chiavenato (2001) como a percepção que os participantes têm do ambiente organizacional, o que afeta diretamente os seus comportamentos. Teixeira et al. (2006) corrobora essa ideia, afirmindo que o clima é facilmente moldado por eventos ou notícias, refletindo o estado de ânimo e satisfação dos funcionários. Luz (2003) sugere que a gestão do clima organizacional é crucial, pois um bom clima pode melhorar o desempenho da organização, gerando motivação e boas relações entre funcionários e empresa. Chiavenato (1999) e Sucesso (2002) enfatizam que o clima é temporário e depende do ânimo dos funcionários, enquanto a cultura está ligada a práticas estabelecidas ao longo do tempo. Luz (2003) conclui que a cultura é a causa e o clima a consequência, sendo que ambos se manifestam de forma concreta nos rituais e códigos de conduta da organização, impactando positivamente ou negativamente o ambiente de trabalho.

Para desenvolver o ponto “1.2.2 globalização e multiculturalidade: causa e efeito?” a principal referência utilizada foi a dissertação “a diversidade cultural como uma vantagem para a organização” escrita por Sara Correia em 2016.

A gestão da diversidade nas organizações, inicialmente popularizada por Roosevelt nos Estados Unidos, é uma estratégia empresarial voltada para o recrutamento, retenção e desenvolvimento de indivíduos com diferentes formações (Yadav & Lenka, 2020). Este conceito ganhou relevância no contexto da globalização, onde a diversidade se tornou um tema central, especialmente após a publicação do relatório “Workforce 2000: Work and Workers for the Século XXI” pelo Hudson Institute (Yadav & Lenka, 2020). Diversidade

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

refere-se às diferenças e semelhanças entre as pessoas, incluindo variáveis demográficas e culturais (Weber et al., 2018), mas não há uma definição universalmente aceita para o termo (Jackson et al., 2003; Yadav & Lenka, 2020).

A globalização e os avanços tecnológicos têm levado as organizações a enfrentar uma força de trabalho cada vez mais diversificada, o que, por um lado, pode trazer benefícios como a vantagem competitiva e a inovação, mas, por outro, pode gerar desafios, como mal-entendidos e dificuldades na comunicação (Salas et al., 2008; Kadam et al., 2020; Cox, 2011; Correia, 2016). A multiculturalidade, quando bem gerida, pode melhorar os processos de tomada de decisão e aumentar a competitividade e flexibilidade das organizações (Correia, 2016). No entanto, a má gestão da diversidade pode resultar em conflitos, como choques culturais e barreiras linguísticas (Cox, 1991; Roberge & Dick, 2010; Correia, 2016).

Para mitigar esses desafios, é essencial promover a comunicação intercultural e desenvolver uma cultura organizacional que valorize a diversidade (Correia, 2016). Organizações que falham em adaptar suas políticas de diversidade podem enfrentar sérias consequências, como a perda de funcionários talentosos, parcerias, e até enfrentar ações judiciais ou sanções, o que pode prejudicar sua imagem pública e a sua sustentabilidade a longo prazo (Cox, 1991; Correia, 2016).

No ponto “1.2.3 multiculturalismo e identidade” expliquei detalhadamente as dimensões culturais dos modelos de Hofstede tendo retirado a informação do website "<https://www.hofstede-insights.com/>" e do modelo cultural de Hampden Turner e Trompenaars, informação essa retirada do site "<https://www3.thtconsulting.com/>". Ambas as informações são do ano de 2022.

Na minha opinião os 2 modelos são importantes para compreender a influência da cultura nas organizações, nomeadamente compreender a diversidade cultural, uma vez que ambos os modelos oferecem uma estrutura para compreender as diferenças culturais entre países e grupos. Isso é crucial para organizações que operam em contextos multiculturais, pois fornece insights sobre como as diferenças culturais podem afetar o comportamento e as interações dentro dos grupos de trabalho nas organizações. Ajudam a identificar desafios e oportunidades associados à diversidade cultural. Por exemplo, ao discutir a

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

dimensão individualismo versus coletivismo, os modelos destacam como as preferências culturais podem influenciar a forma como os colaboradores abordam o trabalho em equipa.

Também, as dimensões culturais identificadas pelos modelos fornecem informações valiosas para a gestão intercultural. Por exemplo, ao reconhecer a preferência por controle interno ou externo em diferentes culturas, os gestores podem adaptar as suas estratégias de liderança e comunicação para melhor atender às necessidades dos colaboradores de diferentes origens culturais.

Adicionalmente, ajudam a promover a inclusão e compreensão mútua, na medida em que ao compreender as diferenças culturais, as organizações podem promover um ambiente inclusivo onde os colaboradores se sintam valorizados e compreendidos, independentemente de sua origem cultural. Isso pode contribuir para uma maior coesão e eficácia organizacional em contextos multiculturais. Em resumo, os modelos de Hofstede e Hampden Turner e Trompenaars são ferramentas valiosas para compreender e gerir a diversidade cultural nas organizações, fornecendo insights sobre os desafios e oportunidades associados à cultura e promovendo a inclusão e a compreensão mútua entre os colaboradores de diferentes origens culturais.

Para desenvolver o ponto “1.2.4 multiculturalidade e clima organizacional” a principal referência usada foi o artigo “Can organizations help adjust?: 'The effect of perceived organizational climate on immigrants' acculturation and consequent effect on perceived fit,” escrito por Marcus A. Valenzuela, Carol Flinchbaugh & Sean Edmund Rogers em 2020.

O aumento da diversidade na força de trabalho e a crescente necessidade de colaboração internacional têm tornado as equipas multiculturais essenciais nas organizações modernas. Salas et al. (2008) observam que a diversidade demográfica se tornou crucial para o sucesso organizacional devido à concorrência global. Embora as diferenças culturais possam prejudicar o desempenho organizacional, uma meta-análise realizada por Stahl et al. (2010) mostrou que a diversidade também pode trazer benefícios, como maior criatividade e satisfação entre os funcionários. Grupos etnicamente diversos tendem a gerar ideias de melhor qualidade, o que é essencial em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

No entanto, para que as organizações possam aproveitar as vantagens das equipas heterogêneas, é fundamental que os imigrantes se ajustem culturalmente ao novo ambiente, um processo conhecido como aculturação. Esse processo, conforme Berry (1990, 1997), envolve a adoção de aspectos da cultura nacional enquanto se mantêm traços da cultura original. A aculturação é vital para o bem-estar dos imigrantes e para o desempenho organizacional, influenciando o compromisso e a satisfação no trabalho até ao desempenho e as relações sociais (Tadmor et al., 2012; Yoon et al., 2013).

As organizações podem facilitar a aculturação por meio de climas organizacionais que valorizem a diversidade. Ward e Geeraert (2016) argumentam que climas multiculturais promovem maior envolvimento de grupos minoritários, ajudando a moldar valores, atitudes e comportamentos positivos entre os funcionários. O respeito pela diversidade dentro da organização e a promoção de um clima de grupo intercultural são essenciais para que os imigrantes se sintam integrados e motivados a adotar a cultura local (Ellemers et al., 1990).

Por outro lado, a falta de respeito pela diversidade e a ausência de climas organizacionais inclusivos podem criar barreiras para a aculturação, levando os imigrantes a resistirem à adoção da cultura local. Assim, a gestão eficaz da diversidade cultural e a criação de um ambiente organizacional acolhedor são fundamentais para o sucesso das organizações em contextos globais (Valenzuela et al., 2020).

No desenvolvimento do ponto “1.3 felicidade: um caminho para o bem-estar em ambientes multiculturais” e os pontos seguintes de análise foram utilizados diversos artigos nomeadamente artigos de Fisher do ano de 2014 como “Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work”; também artigos de Ramirez et al., 2019 como “La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida.”. Da mesma forma foram usados artigos de Maria da Paz et al. nomeadamente “Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture.” do ano de 2020. Foram também analisados artigos publicados por Mohammed Alshmemri numa Revista de Administração chamada de Mackenzie em 2020 e outro artigo denominado por “Herzberg’s two-factor theory” em 2017. Sendo estes os principais artigos analisados no ponto 1.3.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

E o que se consegue retirar é que a felicidade é um conceito complexo abordado por várias disciplinas e cada vez mais ligado à gestão organizacional (Sender, Carvalho & Guedes, 2021). Apesar da falta de consenso sobre a sua definição, fatores como genética, características pessoais, ambiente e trabalho têm um papel crucial (Peterson et al., 2009). Fisher (2014) sugere que a felicidade é multidimensional, enquanto Diener et al. (2010) a associam ao bem-estar interior e saúde mental. O trabalho é fundamental para o bem-estar pessoal, mas não é o único fator de felicidade; de fato, a insatisfação no trabalho pode levar à infelicidade (Ramirez et al., 2019).

Diversos construtos são utilizados para medir a felicidade no trabalho. Fisher (2010) destaca a satisfação no trabalho como o mais comum, mas outros fatores como compromisso individual e organizacional, envolvimento no trabalho, motivação intrínseca, resiliência e gosto pelo trabalho também são relevantes. A análise desses elementos em conjunto proporciona uma compreensão mais completa da felicidade no trabalho (Fisher, 2010).

Estudos mostram que os trabalhadores frequentemente enfrentam insegurança, motivação reduzida e menor lealdade às organizações (Cooper, 2005; Maria da Paz et al., 2009). Nesse cenário, as organizações devem considerar o bem-estar, que Paz (2004) define como o atendimento às necessidades e desejos dos trabalhadores nas suas funções. Maria da Paz et al., 2009 enfatiza a importância do reconhecimento no trabalho, percepção de liberdade, expectativas de crescimento, suporte ambiental, justiça salarial e orgulho de pertencer à organização.

Paz (2004) defende que a relação entre trabalhador e empresa deve ser recíproca, com o trabalhador a dever procurar alcançar metas e a empresa a oferecer um ambiente que preserve a saúde dos funcionários e assegure o seu bem-estar (Maria da Paz et al., 2009). Esta perspectiva foi corroborada, destacando que o suporte da empresa na promoção da saúde mental e reconhecimento do mérito dos funcionários aumenta sua participação ativa na organização (Paz et al., 2020).

Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores, dividindo-os em fatores de motivação e fatores de higiene. Os fatores de motivação, intrínsecos ao trabalho, estão associados às necessidades de crescimento e autorrealização, como realização, reconhecimento,

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

responsabilidade, avanço na carreira e crescimento pessoal (Herzberg, 1966; Herzberg, 2003; Mohammed Alshmemri et al., 2017). Em contraste, os fatores de higiene, extrínsecos ao trabalho, visam evitar a insatisfação e incluem políticas da empresa, relações interpessoais, condições de trabalho e salário (Herzberg, 1966; Herzberg, 2003; Mohammed Alshmemri et al., 2017). Enquanto os fatores de motivação aumentam a satisfação no trabalho, os fatores de higiene ajudam a prevenir a insatisfação (Mohammed Alshmemri et al., 2017). Herzberg e seus colegas enfatizaram que a motivação está mais fortemente correlacionada com a satisfação no trabalho, e, portanto, melhorar a satisfação requer foco nos fatores de motivação. Em contraste, os fatores de higiene são importantes para evitar insatisfações, mas não são suficientes sozinhos para aumentar a satisfação, pois lidam com o ambiente de trabalho e a prevenção de conflitos (Herzberg, 1966).

Por fim, considero que estas são as principais ideias que ajudam a ter uma perspetiva global acerca dos objetivos pretendidos de responder nesta dissertação.

2.2 Linhas orientadoras e objetivos

Partirei de duas linhas orientadoras. As linhas orientadoras referem-se a diretrizes ou recomendações estabelecidas para guiar a execução de determinadas atividades ou processos, assegurando consistência e qualidade nos resultados obtidos. (Simões & Pombo, 2010).

No contexto científico, essas linhas orientadoras são fundamentais para padronizar procedimentos, metodologias e avaliações, garantindo a integridade e a reproduzibilidade das pesquisas. (Simões & Pombo, 2010).

Linha orientadora 1: No mundo globalizado e numa empresa multinacional a identidade pode ser diferenciadora no alcance do bem-estar

Linha orientadora 2: A multiculturalidade influencia positivamente a percepção de felicidade no trabalho

Objetivos

Estudar a importância da cultura nas organizações.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Distinguir multiculturalidade de diversidade de climas organizacionais.

Explorar a temática da identidade na dependência da multiculturalidade.

Distinguir e aprofundar os conceitos de felicidade, bem-estar e satisfação organizacional.

Aprofundar a relação entre multiculturalidade e felicidade.

2.3 Amostra e universo

A amostra deste estudo é constituída por 8 homens, 4 mulheres, dentro delas 4 pessoas de nacionalidade brasileira, 5 portugueses e 3 angolanos. As pessoas têm idades compreendidas entre os 20 e os 43 anos.

2.3.1 Caracterização sociodemográfica da amostra (idade, género, habilitações)

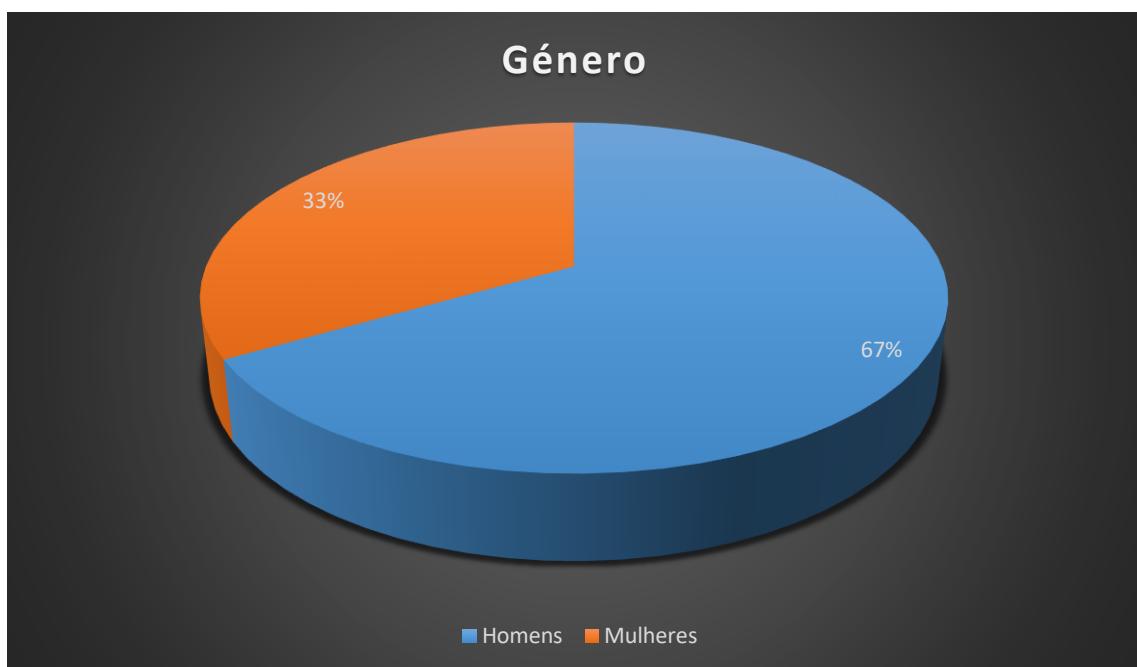


Figura 1- Género dos participantes

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte



Figura 2- Nacionalidade dos participantes

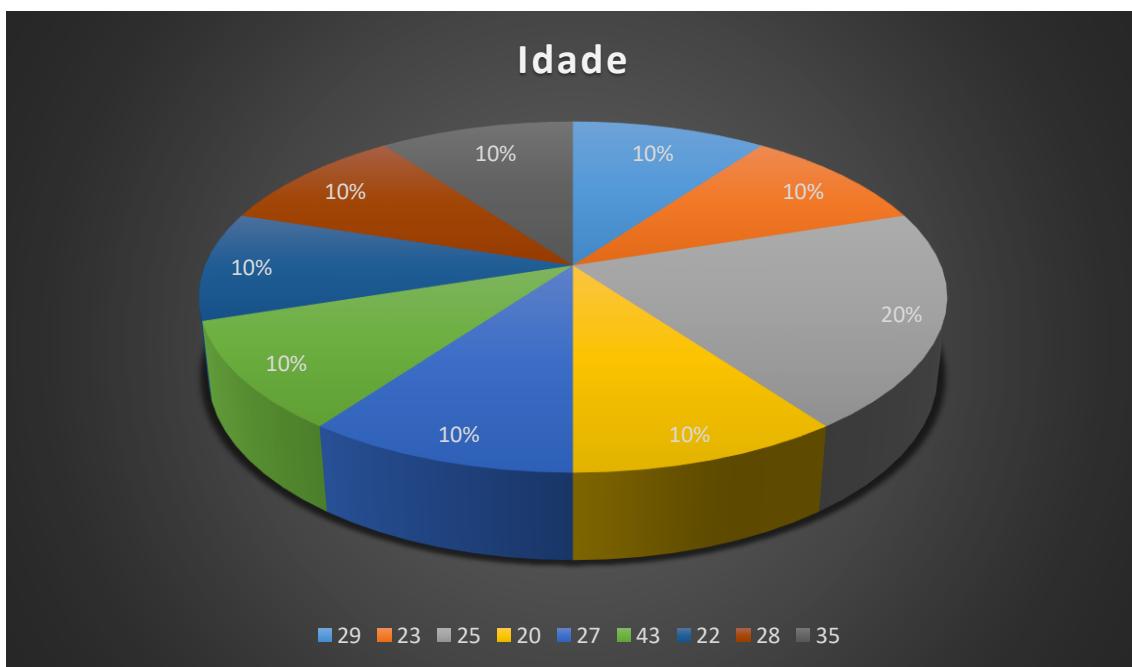


Figura 3- Idade dos participantes

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte



Figura 4- Nível de escolaridade dos participantes

2.4 Tratamento metodológico: entrevista

Para Gil (2007), as entrevistas são uma forma de interação social cujo intuito é adquirir os dados que são interessantes à investigação pela sua flexibilidade, sendo em muitas áreas considerada uma forma de investigação indispensável.

Para Cervo (2007, p. 51), “[...] a entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Dessa forma com uma entrevista é possível interpretar as respostas dadas pelos entrevistados.

Segundo Gatti (2005, p. 9), o seu objetivo passa por captar entre os participantes percepções sentimentos e ideias, o que possibilita a compreensão de diversos pontos de vista e processos emocionais do próprio contexto de interação criado.

Triviños (1987, p. 152), a entrevista “ [...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também a explicação e a compreensão de sua totalidade”. Os pesquisadores, ao usarem a entrevista procuram obter os dados objetivos e subjetivos necessários aos seus estudos. Ainda que os dados objetivos possam ser obtidos por outras fontes nomeadamente censos ou estatísticas; os dados subjetivos de uma forma geral apenas

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

podem ser obtidos por meio de entrevista, dado que se correlacionam com os valores, as atitudes e as opiniões das pessoas entrevistadas (Oliveira et al., 2021)

De forma a resumir, as entrevistas são instrumentos valiosos para a investigação qualitativa, na medida em que permite que o investigador obtenha informação minuciosa e profunda sobre as questões em estudo, especialmente acerca de respeitos que não são capturáveis pela observação direta do fenômeno. Trabalhando com uma entrevista, o pesquisador será capaz de organizar os significados acerca do fenômeno analisado, colocando o foco na perspectiva individual de cada entrevistado (Leitão, C., 2021).

2.4.1 Análise de conteúdo

De forma a ser possível interligar a informação recolhida recorre-se a análise de conteúdo como um instrumento auxiliar de exposição da mensagem transmitida pelos colaboradores entrevistados. A análise de conteúdo serve para cruzar os dados com a análise do discurso. Uma vez não ser possível realizar uma observação aos participantes da entrevista, a análise de conteúdo baseia-se na linguagem, de forma especial no discurso, referenciando sempre que possível o envolvimento do trabalho. Ora quando recorreremos a esta forma de análise de conteúdo é importante considerar alguns elementos, dos quais o facto de a linguagem ser utilizada em diversas aplicações, com consequências diferenciadoras. Quando entrevistados os diferentes colaboradores sentem a necessidade de definir e explicar as situações em que se encontram envolvidos, para tal identificam-nas, contextualizam-nas e atribuem-lhe um significado (Moreira, 2010).

Após uma cuidada revisão do estado da arte foram encontradas as seguintes categorias. A primeira a "cultura, clima e identidade: contributo para uma visão estratégica nas organizações"; em segundo a "globalização e diversidade: nos bastidores da multiculturalidade"; em terceiro o "bem-estar e satisfação: uma jornada na senda para a felicidade"; e em quarto e último lugar "a influência da multiculturalidade na obtenção da felicidade".

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

2.5 Análise e discussão de resultados

2.5.1 Cultura, clima e identidade: contributo para uma visão estratégica nas organizações

Na dinâmica contemporânea empresarial, a cultura organizacional, o clima de trabalho e a identidade assumem papéis fundamentais na estratégia e nos resultados das organizações. Como observado por Salas et al. (2008), a crescente diversidade na força de trabalho tem exigido uma colaboração além fronteiras organizacionais, geográficas e temporais, tornando as equipas multiculturais fundamentais para que os negócios se desenvolvam, algo que corresponde ao que os colaboradores pensam

“quando todos são respeitados, independentemente das diferenças culturais, o ambiente se torna mais positivo e as pessoas se sentem mais felizes” (entrevista 5, página 17);

“se não é bem recebido e bem tratado igual ao nacionais de lá, a pessoa não vai desempenhar tão bem a função e a dedicação não será a mesma. Pode às vezes até o fazer, mas não se sentirá satisfeita, vai-se sentir infeliz no trabalho.” (entrevista 1, página 4);

” o respeito pela multiculturalidade contribui significativamente para a promoção da felicidade porque dessa forma os trabalhadores sentem-se valorizados e respeitados nas suas diferenças.” (entrevista 6 , página 20).

Esta tendência tem sido objeto de estudo e análise, com autores como Stahl et al. (2010) destacando os desafios e oportunidades trazidos pela diversidade cultural nas equipas.

Os entrevistados portugueses destacaram a importância da cultura organizacional como um conjunto de valores, normas e práticas compartilhadas que influenciam diretamente o ambiente de trabalho e as interações entre os colaboradores. Como foi mencionado por um dos entrevistados

“se a cultura organizacional não for bem definida, pode não se sentir incluído, abstendo-se e eventualmente não tentando crescer dentro da própria organização.” (entrevista 3, página 8)

Isso valida a visão de Salas et al. (2008) acerca da importância da cultura compartilhada para o desempenho individual e organizacional. Tal como diz um dos entrevistados

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

“conjunto de valores, normas e comportamentos que guiam a forma como a nossa empresa funciona. É como uma identidade única que influencia como os colaboradores interagem e tomam decisões no dia a dia.” (entrevista 12, página 35)

Por outro lado, os entrevistados estrangeiros destacaram a cultura como a "alma" da empresa, refletindo os valores e tradições que a tornam única e reconhecível, perspetiva essa que se encontra alinhada com a ideia de Stahl et al. (2010) sobre os ganhos potenciais em termos de criatividade e satisfação que a diversidade cultural pode acrescentar numa organização, como afirmam os entrevistados

“coexistência e interação entre diversas culturas dentro do mesmo espaço seja empresa ou país, o que permite promover a troca de experiências.” (entrevista 6, página 19)

e

“promove a igualdade de oportunidades, respeitando as diferenças culturais e criando um ambiente inclusivo e enriquecedor para todos.” (entrevista 10, página 32).

No que concerne ao clima organizacional, Ward e Geeraert (2016) destacam a sua influência nas atitudes e comportamentos dos funcionários. Um clima organizacional positivo, como observado por um entrevistado português, está relacionado ao bem-estar dos colaboradores e à produtividade

“para haver um bom clima organizacional tem de haver bom ambiente para que haja boa produtividade” (entrevista 2, página 5).

Esta visão está alinhada com a literatura que destaca a importância do clima para a motivação e satisfação dos colaboradores (Shore et al., 2018). Ou seja, segundo os colaboradores

”diz respeito ao ambiente que se vive dentro de uma empresa, penso ser o que reflete a forma como os colaboradores percebem as relações dentro da empresa, a liderança e as próprias oportunidades de crescimento.” (entrevista 6, página 18)

e se houver um clima organizacional positivo os colaboradores sentem que

“se sentem valorizados, têm oportunidades de crescimento e são respeitados.” (entrevista 7, página 21)

Os entrevistados estrangeiros enfatizaram o clima como a atmosfera emocional e psicológica dentro da empresa

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

“a atmosfera que se vive na empresa, é palpável e influencia diretamente a experiência de quem está lá” (entrevista 10, página 30)

, influenciando diretamente a experiência de trabalho dos colaboradores. Esta perspetiva encontra-se alinhada com a definição de Ward e Geeraert (2016) sobre o clima organizacional como uma influência tangível na satisfação e motivação dos funcionários.

A identidade organizacional emerge como um fator central na construção de uma cultura e clima positivos. Como observado por Ward e Geeraert (2016), um clima organizacional inclusivo pode aumentar o envolvimento de grupos minoritários, promovendo uma identidade organizacional mais forte. Esta visão é corroborada pelos entrevistados portugueses, que destacaram a importância de respeitar as individualidades dos colaboradores para criar um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso

“um clima organizacional positivo é aquele em que os colaboradores se sentem valorizados, têm oportunidades de crescimento e são respeitados.” (entrevista 7, página 21)

Os entrevistados estrangeiros ressaltaram a importância de reconhecer e valorizar as diferentes experiências e perspetivas dos colaboradores, contribuindo para um ambiente respeitoso e inclusivo. Esta perspetiva valida a visão de Ward e Geeraert (2016) sobre a relação entre clima organizacional e identidade, destacando a importância de uma cultura que promova a diversidade e o respeito mútuo.

Em suma, a compreensão e gestão eficazes da cultura, clima e identidade organizacionais são essenciais para o sucesso estratégico das organizações. Ao integrar as perspetivas teóricas com as experiências e opiniões dos colaboradores, as organizações podem criar ambientes de trabalho mais inclusivos, motivadores e produtivos, tal como afirma um dos entrevistados

“o clima pode mudar e está muito dependente da forma como nós funcionários interpretamos a realidade do trabalho.” (entrevista 4, página 12)

Além disso, a literatura ressalta a importância de uma cultura organizacional bem definida, que influencia diretamente as interações e tomadas de decisão dentro da empresa (Salas et al., 2008). Por exemplo, um entrevistado português destacou que

“a cultura é algo mais estável porque tem a ver muitas vezes com os valores dos fundadores” (entrevista 4, página 12)

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

, indicando a influência de valores fundamentais na cultura da organização. Esta observação vai ao encontro dos estudos de Ward e Geeraert (2016) sobre a origem da cultura organizacional nos fundadores da empresa.

Em relação ao processo de aculturação dos imigrantes nas organizações, a literatura destaca a importância do clima organizacional e das políticas de diversidade na promoção da inclusão e integração (Valenzuela et al., 2020). Como mencionado por um entrevistado estrangeiro,

"se houver respeito pelas diferentes identidades, o ambiente torna-se mais inclusivo, logo as pessoas sentem-se mais valorizadas e respeitadas" (entrevista 8, página 25)

, percepção essa que se encontra alinhada com as descobertas de Ward e Geeraert (2016) sobre a influência do clima organizacional na promoção de uma identidade organizacional mais forte e inclusiva.

A literatura destaca ainda, a importância de uma identidade organizacional claramente definida, que orienta o comportamento dos colaboradores e define os valores fundamentais da empresa (Shore et al., 2018). Um entrevistado português observou que

"a identidade são as características individuais de cada pessoa" (entrevista 4, página 12)

, destacando a importância de reconhecer e valorizar as diferenças individuais para promover um ambiente de trabalho inclusivo.

Outro aspecto crucial é o impacto da diversidade cultural nas equipes de trabalho. A meta-análise de Stahl et al. (2010) demonstra que a diversidade cultural pode trazer tanto desafios quanto benefícios para as organizações. Um entrevistado estrangeiro enfatizou que

"quem sou e de onde venho, minhas raízes culturais e experiências que moldaram minha forma de ver o mundo" (entrevista 12, página 35)

, ilustrando como a diversidade cultural contribui para a riqueza da identidade organizacional. Isso está alinhado com a visão de Ward e Geeraert (2016) sobre a importância da diversidade na formação de uma identidade organizacional mais inclusiva e representativa. As ideias passadas por estes autores corroboram com os colaboradores que afirmam que

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

“se houver respeito pelas diferentes identidades, o ambiente torna-se mais inclusivo, logo as pessoas sentem-se mais valorizadas e respeitadas.” (entrevista 8, página 25)

” porque cada trabalhador tem características diferentes e é importante respeitar essas individualidades para que haja um ambiente de trabalho inclusivo.” (entrevista 4, página 13)

e a identidade

“permite que as diferenças sejam celebradas e integradas, criando um ambiente onde todos se sentem valorizados e respeitados.” (página 10, entrevista 30)

Ao integrar as experiências e opiniões dos colaboradores destaco a importância da cultura, clima e identidade organizacionais na criação de ambientes de trabalho mais inclusivos, motivadores e produtivos. Ao compreender e gerir eficazmente esses aspectos, as organizações podem promover uma cultura de respeito mútuo, diversidade e colaboração, contribuindo para o sucesso estratégico a longo prazo.

A análise detalhada da relação entre cultura, clima e identidade nas organizações revela a complexidade e a importância desses elementos na dinâmica das organizações. A partir da literatura examinada, assim como das opiniões expressas pelos colaboradores, torna-se evidente que uma cultura organizacional bem definida e alinhada com os valores e objetivos da empresa desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. A cultura não se limita apenas aos valores e crenças compartilhados, mas também influencia diretamente as interações e decisões dos colaboradores, moldando assim os resultados e o desempenho organizacional.

Além disso, a análise das entrevistas destaca que os colaboradores conseguem perceber a importância do clima organizacional:

“diz respeito ao ambiente que se vive dentro de uma empresa, penso ser o que reflete a forma como os colaboradores percebem as relações dentro da empresa, a liderança e as próprias oportunidades de crescimento.”(entrevista 6, página 18))

Um clima positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados, respeitados e motivados, é essencial para promover a colaboração, a inovação e o bem-estar no local de trabalho

“tem muito a haver com a atmosfera presente no dia a dia dos trabalhadores, ou seja, o ambiente que o trabalho tem.” (entrevista 6, página 18)

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

“um clima organizacional positivo é aquele em que os colaboradores se sentem valorizados, têm oportunidades de crescimento e são respeitados.” (entrevista 7, página 21)

A atmosfera emocional que permeia a organização influencia diretamente a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, afetando assim a eficácia organizacional, tal como diz um dos colaboradores entrevistados

“respeito pela multiculturalidade que ajuda a criar um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor. Isso contribui para a criação de laços fortes entre colegas, reduz conflitos e promove um ambiente onde a diversidade é vista como uma mais-valia, o que, por sua vez, contribui para a felicidade geral no trabalho.” (entrevista 12, página 37)

A identidade organizacional é fundamental na promoção da diversidade e inclusão. Reconhecer e valorizar as diferenças individuais dos colaboradores contribui para criar um ambiente de trabalho mais equitativo e enriquecedor, onde as diversas perspectivas são valorizadas e integradas. A identidade organizacional não se resume apenas à marca ou imagem da empresa, mas também abrange as experiências e características individuais dos colaboradores

” o clima organizacional é mais tangível e se refere à percepção imediata do ambiente de trabalho, como a camaradagem entre colegas ou a pressão sentida em determinados momentos.” (entrevista 12, página 35)

, formando assim uma teia complexa de relações e interações dentro da organização. Em suma, uma abordagem estratégica que integre efetivamente a cultura, clima e identidade nas práticas organizacionais pode não apenas fortalecer a coesão interna e o desempenho, mas também impulsionar a inovação e o crescimento sustentável a longo prazo. Ao compreender e valorizar a interconexão desses elementos, as organizações podem criar ambientes de trabalho mais inclusivos, dinâmicos e adaptáveis, capazes de enfrentar os desafios do mundo empresarial moderno.

A análise abrangente das relações entre cultura, clima e identidade nas organizações demonstra a complexidade e a relevância desses componentes para a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Da literatura analisada, bem como das perspectivas compartilhadas pelos entrevistados, surge uma compreensão mais profunda de como esses elementos se entrelaçam e influenciam o funcionamento interno das empresas.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

A cultura organizacional, enraizada nos valores e crenças compartilhados, não só molda as interações diárias e as tomadas de decisão, mas também serve como um guia para a coesão e desempenho coletivo. As entrevistas destacam a importância de uma cultura bem definida para promover um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam integrados e motivados a contribuir para os objetivos comuns da organização. Por outro lado, o clima organizacional, reflete a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, desempenha um papel crucial na determinação do nível de engajamento e satisfação dos colaboradores. As opiniões dos entrevistados ressaltam a necessidade de um clima positivo e inclusivo, onde as relações interpessoais e as oportunidades de crescimento sejam valorizadas

“um clima organizacional positivo é aquele em que os colaboradores se sentem valorizados, têm oportunidades de crescimento e são respeitados.” (entrevista 7, página 21)

Além disso, a identidade organizacional emerge como um fator fundamental na promoção da diversidade e no reconhecimento das características individuais dos colaboradores. Através da valorização das diferentes perspetivas e experiências, as organizações podem criar um ambiente mais rico e criativo, capaz de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades de um mundo empresarial cada vez mais dinâmico e globalizado.

Em suma, uma abordagem estratégica que integre efetivamente cultura, clima e identidade pode não apenas fortalecer a coesão e o desempenho organizacional, mas também promover um ambiente de trabalho mais humano, inclusivo e adaptável às mudanças. Ao reconhecer a importância desses elementos e investir em práticas que os promovam, as organizações podem não apenas alcançar o sucesso a curto prazo, mas também construir uma base sólida para o crescimento sustentável a longo prazo.

2.5.2 Globalização e diversidade: nos “bastidores” da multiculturalidade

A globalização tem mudado substancialmente o panorama organizacional, levando a um aumento na diversidade cultural dentro das empresas. Salas et al. (2008, p. 903) destacam que a crescente concorrência exige a colaboração através de fronteiras organizacionais e geográficas, implicando a necessidade de envolver uma força de trabalho demograficamente heterogénea. Esta diversidade é evidenciada nas opiniões dos

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

entrevistados portugueses, que veem a multiculturalidade como a interação de diferentes culturas dentro da empresa.

A literatura diz-nos que a diversidade cultural pode ter efeitos positivos ou negativos no desempenho organizacional. Stahl et al. (2010) apontam que, apesar de os conflitos de tarefas e a diminuição da integração social serem desafios, a diversidade cultural também aumenta a criatividade e a satisfação. Os entrevistados estrangeiros corroboram essa visão ao destacar que a presença de múltiplas culturas dentro da mesma empresa promove um ambiente de inclusão e pertencimento, o que contribui para a felicidade ao sentirem-se valorizados e aceitos pelos colegas e pela empresa.

Terziovski (2002) observa que a intensificação da concorrência internacional e os ciclos de vida dos produtos mais curtos aumentam a pressão para inovar, o que exige uma força de trabalho diversa e bem ajustada. Este ponto é reforçado pelas entrevistas, onde tanto portugueses quanto estrangeiros mencionam a importância de valorizar e respeitar as diferentes identidades e origens, criando um ambiente inclusivo que promova a igualdade de oportunidades e o crescimento profissional. Um entrevistado estrangeiro enfatiza que

"promover a igualdade de oportunidades, valorizar as diferenças culturais e criar um ambiente inclusivo onde todos são tratados com respeito e consideração" (entrevista 12, página 37)

é fundamental para um desempenho organizacional positivo.

Berry (1990, 1997) sugere que o sucesso dos imigrantes em suas funções profissionais está ligado ao seu processo de aculturação, que determina o seu bem-estar e desempenho no trabalho. Os entrevistados, tanto portugueses, quanto estrangeiros, reconhecem a necessidade de ambientar as pessoas que não são locais e permitir que elas se adaptem ao ritmo de trabalho e ao país onde emigraram. Um entrevistado português afirma que

"uma pessoa de uma religião diferente tem de se sentir normal no grupo e a própria organização deve ser responsável por fazê-lo" (entrevista 3, página 10)

, enquanto um estrangeiro comenta sobre a importância de ser bem recebido e tratado igualmente aos nacionais para que a dedicação e a satisfação no trabalho sejam plenas.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Os climas organizacionais e as políticas de diversidade desempenham um papel crucial na moldagem da aculturação, como destacado por Ward e Geeraert (2016). As organizações que promovem climas multiculturais podem aumentar o envolvimento de grupos minoritários, o que é fundamental para moldar os valores, atitudes e comportamentos dos funcionários (Mor Barak et al., 2016; Shore et al., 2018). Esta ideia é refletida nas entrevistas, onde os estrangeiros mencionam que um ambiente de inclusão e pertencimento é essencial para a felicidade, pois contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e harmonioso.

Padilla e Perez (2003) sugerem uma abordagem teórica abrangente para examinar a aculturação dos imigrantes, considerando as teorias de identidade social e categorização. Eles propõem que diferentes grupos experimentam a aculturação de forma distinta, baseada na sua vontade e capacidade de manter um autoconceito positivo. Um entrevistado estrangeiro ressalta que

"os meus colegas valorizam as diferenças culturais, assim como eu valorizo as deles em relação às minhas" (entrevista 8, página 26)

, indicando a importância do respeito mútuo para um ambiente de trabalho positivo.

Ainda no que diz respeito ao processo da aculturação, Ellemers et al. (1988, 1990) argumentam que a percepção dos imigrantes sobre a diversidade e o clima intercultural da organização pode determinar a adoção da cultura nacional do país anfitrião. Se os imigrantes sentem abertura e pertencimento, é mais provável que adotem as orientações culturais do grupo majoritário. Este ponto é validado por um entrevistado estrangeiro que menciona que

"ao respeitar e valorizar essas diferenças, a empresa cria um ambiente mais inclusivo".
(entrevista 9, página 28)

A globalização trouxe consigo uma transformação profunda nas dinâmicas organizacionais, impondo a necessidade de saber lidar com a diversidade. Este fenômeno demanda uma compreensão mais profunda e estratégias eficazes para integrar e valorizar as diferenças culturais entre os colaboradores.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Uma das questões centrais que emerge da literatura é a gestão eficaz da multiculturalidade. É necessário ir além da coexistência de diferentes culturas e criar um ambiente onde a diversidade seja proativamente incorporada nas práticas organizacionais. Segundo Singh et al. (2019), as diferenças culturais podem inicialmente causar desafios, como mal-entendidos e conflitos. Contudo, com uma gestão adequada, essas diferenças podem ser transformadas em vantagens competitivas, promovendo inovação e criatividade.

A abordagem à diversidade deve ser holística e multifacetada. Para Kadam et al. (2020), a integração de funcionários de diferentes origens culturais requer políticas claras de inclusão, treino contínuo em competência cultural e a promoção de um ambiente de trabalho aberto e acolhedor. Esta perspetiva é refletida nas opiniões dos entrevistados estrangeiros, que ressaltam a importância de um ambiente onde todas as culturas são valorizadas e respeitadas. Um exemplo é a afirmação de que

"compreensivos com as minhas diferenças culturais e têm mostrado interesse em aprender mais sobre minha cultura, o que é muito positivo para a minha integração". (entrevista 9, página 29)

Ademais, é crucial que as organizações reconheçam e respondam às necessidades específicas dos trabalhadores imigrantes. Berry (1990, 1997) destaca que o processo de aculturação é determinante para o bem-estar e desempenho dos imigrantes. Este processo é facilitado quando as organizações adotam uma postura de acolhimento e apoio. Nas entrevistas, os portugueses mencionam que

"deixá-los adaptarem-se ao ritmo de trabalho, e até ao país, que consequentemente fará com que o seu trabalho seja mais bem desenvolvido" (entrevista 3, página 11)

, sublinhando a importância de um suporte contínuo.

Para promover um ambiente inclusivo, é necessário que as políticas de diversidade sejam implementadas de forma genuína e consistente. Shore et al. (2018) argumentam que a simples presença de políticas de diversidade não é suficiente; é preciso que estas políticas sejam percebidas como sinceras e efetivas pelos colaboradores. Um clima organizacional que realmente valoriza a diversidade pode melhorar significativamente o compromisso e

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

a satisfação no trabalho. Este ponto é refletido nas entrevistas, onde tanto portugueses quanto estrangeiros enfatizam a necessidade de igualdade de oportunidades e respeito pelas diferenças. Um estrangeiro menciona que

"diversidade é tratar todas as pessoas de forma justa, independentemente das diferenças".
(entrevista 5, página 15)

Além disso, a liderança tem um papel crucial na promoção da diversidade. Líderes que são culturalmente competentes e que promovem a inclusão podem servir como modelos para toda a organização. Eles têm o poder de influenciar atitudes e comportamentos, promovendo um ambiente onde a diversidade não é apenas aceita, mas celebrada. Este ponto é enfatizado por Valenzuela et al. (2020), que observam que os climas organizacionais inclusivos são moldados, em grande parte, pelas ações e atitudes dos líderes.

A diversidade também pode ser uma fonte de aprendizagem e desenvolvimento contínuo para todos os membros da organização. A troca de diferentes perspectivas e experiências pode enriquecer o ambiente de trabalho, promovendo um crescimento tanto pessoal quanto profissional. Nas entrevistas, essa ideia é reforçada quando um estrangeiro menciona que a

"diversidade em termos de culturas, idades, formações, o que é bom para aprender cada vez mais no trabalho" (entrevista 5, página 17)

, destacando a riqueza que a diversidade traz para o desenvolvimento das equipas de trabalho.

A globalização trouxe às empresas a necessidade de uma adaptação contínua e profunda para incluir e valorizar a diversidade cultural. A multiculturalidade nas organizações não é um fenômeno estático; é dinâmico e requer uma compreensão contínua das nuances culturais e das formas de integrá-las eficazmente no ambiente de trabalho.

A literatura diz-nos que equipas multiculturais são vitais para o sucesso das organizações modernas. Stahl et al. (2010) demonstram que a diversidade cultural, apesar de causar inicialmente conflitos de tarefa e desafios de integração social, pode resultar em

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

benefícios significativos, como aumento da criatividade e satisfação no trabalho. Esse ponto é reforçado pelos entrevistados, que mencionam que

"a coexistência e interação entre diversas culturas dentro do mesmo espaço permite promover a troca de experiências". (entrevista 6, página 19)

Esta troca não só enriquece a experiência individual, mas também fortalece a capacidade inovadora da organização como um todo.

A inclusão efetiva de diferentes culturas na organização não é apenas uma questão de política, mas também de prática diária. McLeod et al. (1996) descobriram que grupos culturalmente diversos geram ideias de maior qualidade. Para que isso aconteça, é crucial que as organizações implementem estratégias de integração que sejam sensíveis às necessidades culturais dos seus colaboradores. Isso pode incluir programas de mentoria, formações de sensibilidade cultural. Um entrevistado estrangeiro destacou a importância de

"valorizar e respeitar as diferentes identidades e origens das pessoas" (entrevista 8, página 24)

, enfatizando que o respeito e a valorização das diferenças são essenciais para um ambiente de trabalho positivo.

A gestão da multiculturalidade exige uma abordagem holística que englobe tanto a adaptação dos imigrantes quanto o desenvolvimento de um clima organizacional inclusivo. Segundo Berry (1997), o sucesso dos imigrantes no local de trabalho está intimamente ligado ao seu processo de aculturação. As organizações que facilitam esse processo, oferecendo suporte para adaptação cultural e social, são mais propensas a ver um aumento no desempenho e satisfação dos funcionários. Isto é refletido nas entrevistas com portugueses, que mencionam que é fundamental

"ambientar as pessoas que não são daqui" (entrevista 2, página 7)

, destacando a necessidade de apoio contínuo.

A percepção dos colaboradores sobre a diversidade e inclusão também é crucial. Ward e Geeraert (2016) afirmam que um clima multicultural nas organizações pode aumentar o

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

envolvimento de grupos minoritários. Nas entrevistas, um colaborador estrangeiro destacou que

"mostrando respeito pela minha cultura e origem" (entrevista 9, página 27)

foi fundamental para a sua integração e satisfação no trabalho. Este respeito não só melhora o bem-estar individual, mas também fortalece o tecido social da organização, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e colaborativo.

Finalmente, a literatura e as entrevistas convergem na importância de um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso para o sucesso organizacional. A valorização das diferenças culturais e a promoção de igualdade de oportunidades não apenas melhoram o desempenho, mas também aumentam a satisfação e a felicidade dos colaboradores, criando uma organização mais dinâmica e inovadora.

A globalização impõe às organizações o desafio de lidar eficazmente com a diversidade cultural. A literatura e as entrevistas convergem na importância de uma abordagem inclusiva e proativa, onde as diferenças culturais são vistas como ativos valiosos. A promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso não só melhora o desempenho organizacional, mas também contribui para a satisfação e bem-estar dos colaboradores. A gestão da diversidade, portanto, não deve ser vista apenas como uma obrigação, mas como uma oportunidade estratégica para impulsionar a inovação, a criatividade e o crescimento sustentável.

Por último, a diversidade cultural deve ser vista como uma oportunidade para a inovação e crescimento. A interação entre diferentes culturas pode gerar novas ideias e perspetivas, impulsionando a criatividade e a solução de problemas. As empresas que reconhecem e abraçam essa diversidade estão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios da globalização e prosperar em um mercado cada vez mais competitivo. Um colaborador português mencionou que

"o respeito pela multiculturalidade contribui significativamente para a promoção da felicidade" (entrevista 6, página 20)

, destacando a conexão entre um ambiente inclusivo e a satisfação no trabalho.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Em síntese, a globalização e a diversidade cultural apresentam tanto desafios quanto oportunidades para as organizações. A gestão eficaz da multiculturalidade exige uma abordagem integrada que valorize a inclusão, promova o respeito pelas diferenças culturais e aproveite essas diferenças como uma fonte de inovação e crescimento. As práticas e políticas que suportam essa integração são essenciais para criar um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, onde todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados.

2.5.3 Bem-estar e satisfação: uma jornada na senda para a felicidade

A procura da felicidade no ambiente de trabalho é um tema que tem sido amplamente explorado na literatura. Autores como Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) delinearam uma teoria de dois fatores que influenciam diretamente a satisfação no trabalho: os fatores de motivação, relacionados à realização pessoal e ao crescimento profissional, e os fatores de higiene, associados às condições externas do trabalho. Essa teoria destaca a importância de criar um ambiente propício ao crescimento pessoal e profissional dos funcionários, bem como garantir condições adequadas de trabalho. Contudo, a percepção sobre satisfação e bem-estar no trabalho variam entre indivíduos e culturas. As entrevistas que realizei com trabalhadores portugueses e estrangeiros revelam nuances interessantes nesse contexto.

Para os portugueses, a satisfação no trabalho está intrinsecamente ligada ao ambiente de trabalho e às relações interpessoais. Um dos entrevistados destacou que:

"sinto-me confortável com as pessoas à minha volta, e sobretudo se existir equilíbrio entre vida pessoal e profissional." (entrevista 4, página 13)

Esta ideia reflete a importância atribuída ao apoio social e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, conforme mencionado por Hillage, Brown, Shiels e Gabbay (2014).

Já para os estrangeiros, a satisfação no trabalho está mais associada ao reconhecimento e ao gosto pelo que fazem. Um entrevistado afirmou:

"Felicidade no trabalho é gostar do que se faz, sentir-se valorizado e ter um bom ambiente." (entrevista 5, página 16)

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Essa perspetiva espelha-se nos conceitos de reconhecimento e realização pessoal destacados por autores como Judge et al. (2010).

No que diz respeito ao bem-estar no trabalho, tanto portugueses quanto estrangeiros enfatizam a importância do equilíbrio emocional e físico, bem como um ambiente seguro e colaborativo. Um participante mencionou:

"bem-estar no trabalho vai além da felicidade momentânea e inclui aspectos como saúde mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e acima de tudo um ambiente de trabalho seguro." (entrevista 6, página 19)

Essa visão está alinhada com as abordagens holísticas do bem-estar no trabalho propostas por autores como Albuquerque & Tróccoli (2004).

Neste contexto, satisfação no trabalho é mais do que apenas cumprir tarefas; ela é moldada pela sensação de pertencimento e pelo reconhecimento das contribuições individuais para o todo. Os portugueses enfatizam a importância do respeito mútuo e das relações interpessoais positivas no ambiente de trabalho. Um entrevistado destacou:

"quando o grupo de trabalho sabe estar e sabe respeitar e tem a máxima de ajudar." (entrevista 2, página 6)

, outro afirma que bem-estar implica

"sentirmo-nos bem no nosso local de trabalho e para isso tem de existir boas relações com os nossos colegas". (entrevista 8, página 25)

Essa noção reflete a valorização do suporte social e do trabalho em equipe, como mencionado por Fisher (2014).

Por outro lado, para os estrangeiros, a satisfação no trabalho está mais vinculada à sensação de realização pessoal e à harmonia emocional. Um entrevistado expressou:

"Felicidade é se sentir bem emocionalmente no trabalho." (entrevista 5, página 16)

Essa perspetiva destaca a importância do bem-estar psicológico e do engajamento emocional no ambiente de trabalho, conforme discutido por Warr (2007).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Além disso, a procura da felicidade no trabalho também está muito ligada à percepção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Os portugueses destacam a importância de

"dar melhores condições aos funcionários, nomeadamente oferecer seguros de saúde aos próprios e por vezes até à família." (entrevista 3, página 10)

e até

"promover medidas que promovam um bom ambiente de trabalho, como oportunidades de crescimento para todos de forma igualitária." (entrevista 8, página 26)

Essa preocupação com o desenvolvimento pessoal e o suporte financeiro reflete a necessidade de políticas organizacionais que promovam o bem-estar dos funcionários, como sugerido por Paschoal e Tamayo (2008).

Por outro lado, os estrangeiros valorizam a autonomia e a flexibilidade no trabalho como facilitadores da felicidade no trabalho. Um entrevistado mencionou:

"Felicidade penso ser algo mais algo mais amplo ao nível da realização pessoal."

(entrevista 11, página 34)

e ainda que

"oferecer um bom ambiente de trabalho, permite-me ter equilíbrio entre a minha vida e a minha vida de estudante.". (entrevista 8, página 25)

Essa ideia ressalta a importância de políticas de trabalho que permitam aos funcionários equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais, conforme discutido por Benz e Frei (2004).

A felicidade no trabalho é influenciada por uma interação complexa de fatores individuais, organizacionais e culturais. Tanto os portugueses quanto os estrangeiros enfatizam a importância do ambiente de trabalho, do reconhecimento e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e propício ao seu bem-estar

"criar políticas e práticas que promovam um ambiente saudável, como o reconhecimento dos colaboradores." (entrevista 9, página 28)

"oferecer recursos, políticas e um ambiente propício para que os colaboradores cresçam em todos os aspectos da vida profissional e pessoal."; (entrevista 10, página 31)

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

“condições seguras de trabalho e incentivando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional” (entrevista 11, página 34)

“equilíbrio entre trabalho e vida pessoal” (entrevista 11, página 34)

Com a investigação recolhida na literatura percebe-se que a satisfação no trabalho é multifacetada e influenciada por diversos fatores, como reconhecimento, crescimento profissional e qualidade do ambiente laboral (Herzberg, 1966; Paschoal & Tamayo, 2008; Fisher, 2014). Por exemplo, os portugueses ressaltam a importância do reconhecimento dos superiores e das boas relações interpessoais no trabalho, como destacado por um entrevistado:

“satisfação só vou sentir quando terminar um projeto iniciado ou quando for recompensado por um bom trabalho.” (entrevista 3, página 11)

Esta visão está alinhada com a teoria de Herzberg sobre fatores de motivação e higiene, onde o reconhecimento e as relações interpessoais são fatores motivacionais intrínsecos ao trabalho (Herzberg, 1966).

Por outro lado, os estrangeiros tendem a associar a satisfação no trabalho com a realização pessoal e a sensação de bem-estar emocional. Como um entrevistado mencionou,

“Felicidade no trabalho é gostar do que se faz, sentir-se valorizado e ter um bom ambiente para trabalhar.” (entrevista 5, página 16)

Essa perspetiva ressalta a importância dos fatores intrínsecos ao trabalho, como a realização pessoal e o ambiente positivo, conforme sugerido pela teoria de Herzberg (Herzberg, 1966).

Além disso, a literatura destaca a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional para promover o bem-estar no trabalho (Benz & Frei, 2004; Warr, 2013). Os portugueses mencionam a relevância de políticas organizacionais que ofereçam seguros de saúde e promovam a conciliação entre vida profissional e pessoal.

Esta perspetiva alinha-se com a ideia de que o bem-estar no trabalho vai além das condições laborais, incluindo aspectos como saúde física e equilíbrio entre as esferas da vida (Benz & Frei, 2004). É destacado também, que o conceito de felicidade no trabalho vai além da satisfação e do bem-estar, abrangendo também a realização pessoal e a

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

motivação intrínseca (Daniels, 2000; Judge et al., 2010). Os portugueses e estrangeiros expressam essa ideia ao mencionarem a importância de sentirem-se valorizados e motivados no trabalho. Um entrevistado mencionou que

"Felicidade é se sentir bem emocionalmente no trabalho, enquanto bem-estar envolve se sentir bem fisicamente e emocionalmente." (entrevista 5, página 16)

e outro que

"sentir-me bem dentro do meu próprio local de trabalho, sentindo-me valorizado quer pelos meus superiores quer pelo ordenado que recebo ao fim do mês.". (entrevista 3, página 10)

A relação entre felicidade e reconhecimento também é destacada tanto na literatura quanto nas entrevistas. Autores como Herzberg (1966) e Judge et al. (2010) enfatizam a importância do reconhecimento e do sentimento de realização no trabalho para promover a felicidade. Este ponto é corroborado por um entrevistado que mencionou:

"respeito mútuo entre as diferentes posições, consequentemente isso gerará bom ambiente de trabalho, maior produtividade." (entrevista 2, página 6)

Essa convergência entre as perspetivas dos entrevistados e os conceitos teóricos destaca a importância do reconhecimento e do senso de realização no contexto da felicidade no trabalho, tal como diz um dos entrevistados

"cumprimento das minhas metas pessoais e por consequência as metas do grupo de trabalho". (entrevista 3, página 10)

A literatura e as entrevistas ressaltam a importância das relações interpessoais e do ambiente de trabalho para promover a felicidade no trabalho. Autores como Fisher (2014) e Warr (2007) destacam o papel do ambiente de trabalho positivo na promoção do bem-estar e da felicidade. Essa ideia é refletida nas entrevistas, onde os entrevistados mencionam a importância das boas relações com colegas de trabalho

"sentir bem-estar ao realizar as tarefas diárias e ao interagir com colegas e clientes." (entrevista 6, página 19)

"valorizado pela empresa e pelos colegas" (entrevista 12, página 36)

e

"um bom relacionamento com a equipa". (entrevista 12, página 36)

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Essa correlação entre as experiências relatadas pelos entrevistados e os conceitos discutidos na literatura destaca a influência significativa do ambiente de trabalho na felicidade dos funcionários.

A relação entre felicidade e reconhecimento também é destacada tanto na literatura quanto nas entrevistas. Autores como Herzberg (1966) e Judge et al. (2010) enfatizam a importância do reconhecimento e do sentimento de realização no trabalho para promover a felicidade. Este ponto é corroborado por um entrevistado que mencionou:

"respeito mútuo entre as diferentes posições, consequentemente isso gerará bom ambiente de trabalho, maior produtividade." (entrevista 1, página 6)

Essa convergência entre as perspectivas dos entrevistados e os conceitos teóricos destaca a importância do reconhecimento e do senso de realização no contexto da felicidade no trabalho.

Para além disso, a literatura também aponta para a importância da autonomia e do equilíbrio entre vida profissional e pessoal na promoção da felicidade no trabalho (Benz & Frei, 2004; Warr, 2013). Este equilíbrio é sublinhado pelos entrevistados, tanto portugueses quanto estrangeiros, que mencionam a necessidade de se sentirem confortáveis e seguros no ambiente de trabalho, assim como ter a oportunidade de conciliar a vida pessoal com a profissional. Um entrevistado estrangeiro destacou:

"Oferecer um bom ambiente de trabalho, permite-me ter equilíbrio entre a minha vida e a minha vida de estudante." (entrevista 8 , página 25)

Esta ligação entre as necessidades expressas pelos entrevistados e os princípios teóricos enfatiza a importância do equilíbrio e da autonomia na procura pela felicidade no trabalho.

A literatura ressalta ainda, a importância das políticas organizacionais que promovem o bem-estar dos funcionários, como o reconhecimento dos colaboradores e o suporte para um estilo de vida saudável (Hillage et al., 2014). Esses aspectos são corroborados pelas opiniões dos entrevistados, que destacam a relevância de políticas e programas que promovam a qualidade de vida no trabalho e apoiem um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Essa convergência entre as experiências relatadas e os conceitos teóricos destaca a importância das políticas organizacionais na promoção do bem-estar e, por conseguinte, da felicidade no trabalho.

Por último, tanto a literatura quanto as entrevistas destacam a importância do desenvolvimento pessoal e profissional na busca pela felicidade no trabalho. Autores como Peterson et al. (2009) e Paschoal e Tamayo (2008) enfatizam a relação entre oportunidades de crescimento na carreira e a satisfação no trabalho. Essa ideia é refletida nas entrevistas, onde os entrevistados mencionam a importância de oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira para promover a satisfação e a felicidade no trabalho. Um entrevistado estrangeiro afirmou:

"sentir-me valorizada e motivada a realizar as tarefas do dia a dia." (entrevista 7, página 22)

Essa consonância entre as experiências relatadas e os princípios teóricos destaca a importância do desenvolvimento profissional na busca pela felicidade no trabalho.

Por último, a convergência entre a teoria e a prática evidencia que a busca pela felicidade no trabalho é uma jornada multifacetada, que envolve diversos elementos interligados. Tanto a literatura quanto as entrevistas destacam a importância de fatores como autonomia, reconhecimento, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho positivo na promoção do bem-estar e da satisfação dos colaboradores.

Essa abordagem holística reforça a ideia de que a felicidade no trabalho não é alcançada por um único elemento isolado, mas sim pela interação e influência mútua de diferentes aspectos e das experiências individuais dos colaboradores

" Felicidade é algo que não é constante". (entrevista 3, página 11)

Portanto, as organizações e os gestores devem adotar uma abordagem abrangente para promover a felicidade no trabalho, considerando não apenas aspectos tangíveis, como salário e benefícios, mas também aspectos intangíveis, como reconhecimento, autonomia e um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.

Ao reconhecer a importância desses elementos e procurando promovê-los ativamente, as organizações podem não apenas aumentar a satisfação e o bem-estar dos seus

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

colaboradores, mas também promover um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e sustentável a longo prazo. Em última análise, investir na felicidade no trabalho não é apenas uma questão de responsabilidade social corporativa, mas também uma estratégia inteligente para impulsionar o sucesso e a competitividade organizacional a longo prazo.

2.5.4 A influência da multiculturalidade na obtenção da Felicidade

Ao longo das investigações de autores como Zheng Rongshuang, Layard e Diener(1999), fica claro que a felicidade no local de trabalho é influenciada por uma série de fatores, incluindo o respeito mútuo entre colegas, o cumprimento de metas pessoais e de grupo, e um ambiente de trabalho positivo e produtivo. No entanto, a literatura também destaca a importância da multiculturalidade nesse contexto, apontando para uma relação entre a diversidade cultural e a promoção da felicidade no trabalho.

Os portugueses entrevistados reconhecem a importância da multiculturalidade no ambiente de trabalho enfatizando a necessidade de um ambiente inclusivo e respeitoso, onde pessoas de diferentes origens e culturas se sintam valorizadas e integradas. Por exemplo, um entrevistado mencionou que

"se o ambiente não for inclusivo as pessoas não se sentem respeitadas e a empresa só tem a perder com isso" (entrevista 4, página 14)

, refletindo a ideia de Zheng Rongshuang(1999), sobre a importância do respeito pela multiculturalidade para promover a felicidade no trabalho, indo ao encontro do que disse um dos entrevistados

"deixá-los adaptarem-se ao ritmo de trabalho, e até ao país que consequentemente fará com que o seu trabalho seja mais bem desenvolvido." (entrevista 3, página 11)

Além disso, as entrevistas com estrangeiros ressaltaram a valorização das diferenças culturais como um aspecto crucial para a felicidade no trabalho. Eles mencionaram que

"quando todos são respeitados, independentemente das diferenças culturais, o ambiente se torna mais positivo e as pessoas se sentem mais felizes" (entrevista 5, página 17)

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

corroborando com a ideia de Layard(2006), sobre a importância da cultura na determinação da felicidade que as pessoas experimentam no trabalho.

A comunicação também surge como um elemento-chave tanto na literatura quanto nas entrevistas. Autores como Diener (2005) destacam a importância da comunicação para a integração dos funcionários e o estabelecimento de um ambiente de trabalho positivo. Os portugueses entrevistados concordam, afirmando que a comunicação é essencial para entender e ajudar mutuamente, enquanto os estrangeiros ressaltam que uma comunicação clara e respeitosa contribui para a criação de relações positivas e colaborativas, tendo sido enfatizado por um dos entrevistados o papel do respeito pela religião

“uma pessoa de uma religião diferente tem de se sentir normal no grupo e a própria organização deve ser responsável por fazê-lo.” (entrevista 3, página 10)

Além disso, a multiculturalidade não apenas promove um ambiente de trabalho mais feliz, mas também pode levar a uma maior criatividade e inovação. A interação de diferentes perspectivas culturais pode gerar novas ideias e abordagens, enriquecendo assim o ambiente de trabalho e contribuindo para o sucesso da empresa onde trabalham.

A multiculturalidade desempenha um papel significativo na obtenção da felicidade no trabalho, promovendo um ambiente de respeito, inclusão e valorização das diferenças culturais. Essa perspectiva, encontra-se presente tanto na literatura quanto nas experiências relatadas nas entrevistas, destacando a importância de promover uma cultura organizacional que celebre a diversidade e promova o bem-estar de todos os funcionários

“quando todos são respeitados, independentemente das diferenças culturais, o ambiente se torna mais positivo e as pessoas se sentem mais felizes.”. (entrevista 5, página 17)

Outro aspecto a considerar é o impacto da multiculturalidade na reputação e na competitividade da empresa no mercado global. Empresas que valorizam e promovem a diversidade cultural são percebidas como mais abertas, progressistas e inclusivas, o que pode atrair talentos diversos e clientes de diferentes origens.

Em suma, a multiculturalidade desempenha um papel significativo na obtenção da felicidade no trabalho, promovendo um ambiente de respeito, inclusão e valorização das diferenças culturais. Essa perspectiva, reflete-se tanto na literatura quanto nas experiências

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

relatadas nas entrevistas, destaca a importância de promover uma cultura organizacional que celebre a diversidade e promova o bem-estar de todos os funcionários, ao mesmo tempo em que contribui para a inovação e o sucesso empresarial no cenário global

“fundamental para a felicidade no trabalho porque se todos os colaboradores forem respeitados, a ambiente tende a tornar-se mais justo e as pessoas que não são daqui tendem a sentir-se parte importante da equipa de trabalho.” (entrevista 7, página 23)

Ao observarmos o contexto atual das organizações, a multiculturalidade emerge como um fator essencial na busca pela felicidade no ambiente de trabalho. A partir das entrevistas realizadas, percebemos que tanto os portugueses quanto os estrangeiros ressaltam a importância do respeito e da valorização das diferentes culturas para promover um ambiente laboral harmonioso e satisfatório

“compreensivos com as minhas diferenças culturais e têm mostrado interesse em aprender mais sobre minha cultura, o que é muito positivo para a minha integração. diversidade cultural, onde pessoas de diferentes origens e experiências trabalham juntas”. (entrevista 9, página 29)

Isso vai ao encontro das conclusões de autores como Lu et al. (2001), que destacam a correlação entre os valores culturais e a felicidade, evidenciando que uma cultura inclusiva e respeitosa pode contribuir significativamente para o bem-estar dos colaboradores.

Além disso, a multiculturalidade não se limita apenas à coexistência de diferentes nacionalidades, mas também abrange a diversidade de perspetivas, experiências e formas de pensar. Como mencionado nas entrevistas, a interação entre pessoas de origens diversas pode promover um ambiente de criatividade e inovação, favorecendo o desenvolvimento de soluções mais abrangentes e eficazes

“a criar um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor. Isso contribui para a criação de laços fortes entre colegas, reduz conflitos e promove um ambiente onde a diversidade é vista como uma mais-valia, o que, por sua vez, contribui para a felicidade geral no trabalho.” (entrevista 12, página 37)

Esse aspecto, embora não diretamente abordado na literatura citada, corrobora com a ideia de que a diversidade cultural pode ser um catalisador para o progresso e o sucesso organizacional.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

No entanto, é importante reconhecer que a gestão da multiculturalidade não é isenta de desafios. Como mencionado por alguns dos entrevistados estrangeiros, a falta de integração e o tratamento desigual podem minar os benefícios da diversidade cultural. Nesse sentido, as organizações precisam adotar medidas proativas para promover uma cultura inclusiva e garantir que todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados, independentemente de sua origem ou background cultural.

Essa abordagem, baseada em evidências tanto da literatura quanto das experiências relatadas nas entrevistas, destaca a importância de uma gestão eficaz da diversidade cultural para promover o bem-estar dos colaboradores e impulsionar o sucesso organizacional em um mundo cada vez mais conectado e diversificado.

Ao explorarmos mais a fundo a relação entre multiculturalidade e felicidade no trabalho, é importante considerar não apenas a coexistência de diferentes culturas, mas também a maneira como essas interações moldam a experiência dos colaboradores. Autores como Suh & Oishi (2002) destacam que em culturas individualistas, onde o foco está no desenvolvimento pessoal, a identidade congruente está fortemente correlacionada com a felicidade. Isso ressoa com as experiências compartilhadas pelos estrangeiros entrevistados, que enfatizam a importância de se sentirem valorizados e respeitados em seu ambiente de trabalho, independentemente de sua origem cultural

“quando todos são respeitados, independentemente das diferenças culturais, o ambiente se torna mais positivo e as pessoas se sentem mais felizes”. (entrevista 5, página 17)

Além disso, a gestão da diversidade cultural requer um compromisso contínuo com a inclusão e a equidade

“garantir que todos tenham oportunidades iguais de crescimento e reconhecimento”. (entrevista 7, página 22)

Como apontado por Layard (2006), a felicidade que os colaboradores derivam do trabalho está amplamente determinada culturalmente. Isso implica que as organizações precisam reconhecer e abordar as disparidades culturais nas suas políticas e práticas para promover um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e satisfatório para todos os funcionários.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Outro aspecto relevante é o impacto da multiculturalidade no desenvolvimento de competências interculturais dos colaboradores. A interação com colegas de diferentes origens culturais não apenas amplia os horizontes individuais, mas também fortalece as habilidades de comunicação, empatia e colaboração

“compreensivos com as minhas diferenças culturais e têm mostrado interesse em aprender mais sobre minha cultura, o que é muito positivo para a minha integração.” (entrevista 9, página 29)

Isso pode ser especialmente valioso num mundo globalizado, onde a capacidade de trabalhar eficazmente em equipas multiculturais se torna cada vez mais essencial para o sucesso profissional.

Além disso, as organizações podem se beneficiar da diversidade de perspetivas ao desenvolver estratégias de negócios e tomada de decisões. A inclusão de diferentes pontos de vista pode levar a uma análise mais abrangente e à identificação de soluções mais inovadoras e adaptáveis. Esse aspetto, embora não explicitamente abordado nas entrevistas, ressalta a importância de se reconhecer e valorizar a diversidade cultural não apenas como um imperativo moral, mas também como uma vantagem estratégica para o sucesso organizacional

“fortalecer a base que sustenta a felicidade coletiva, ao promover um ambiente de inclusão e valorização das diferenças.” (entrevista 10, página 31)

Para compreendermos mais profundamente como a multiculturalidade influencia a obtenção da felicidade no ambiente de trabalho, é essencial considerar também os efeitos da inclusão e do senso de pertencimento. Autores como Diener et al. (2003) ressaltam que a felicidade está intrinsecamente ligada à percepção de valorização e reconhecimento pessoal. Essa percepção é corroborada pelas entrevistas, onde os colaboradores enfatizam a importância de se sentirem valorizados e integrados em suas equipes, independentemente de sua origem cultural

“vários funcionários de diferentes origens e culturas e todos sentimos respeito por essas diferenças.”. (entrevista 11, página 33)

Além disso, a diversidade cultural pode promover a aprendizagem e o crescimento pessoal dos colaboradores. A interação com colegas de diferentes origens culturais pode

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

ampliar os horizontes individuais, incentivando a reflexão e a autoconsciência em relação às próprias crenças e valores. Isso pode levar a uma maior tolerância, empatia e compreensão intercultural, habilidades que são cada vez mais valorizadas em um mundo globalizado e diversificado.

Além dos aspectos anteriormente discutidos, é importante destacar a importância da multiculturalidade na construção de relações interpessoais mais sólidas e significativas no ambiente de trabalho. Autores como Lu et al. (2001) observam que a interação entre pessoas de diferentes origens culturais pode levar a uma maior compreensão e apreciação das diferenças individuais, promovendo assim um senso de comunidade e coesão entre os colaboradores. Essa perspectiva é respaldada pelas entrevistas, onde os participantes expressam a valorização das diferenças culturais e o impacto positivo que estas têm nas relações interpessoais dentro da empresa

“todas as pessoas são respeitadas e é-lhes dada a oportunidade de crescer no restaurante independentemente da nacionalidade ou origem.” (entrevista 11, página 34)

Em suma, ao adotar uma abordagem proativa para gerir a diversidade cultural, as organizações podem colher os benefícios da criatividade, inovação e engajamento dos colaboradores, ao mesmo tempo em que promovem a justiça, equidade e respeito mútuo dentro da empresa. Em última análise, a multiculturalidade não é apenas uma questão de política ou estratégia organizacional, mas também uma questão de valores fundamentais de justiça, equidade e respeito pela dignidade humana. Ao reconhecer e celebrar a diversidade cultural, as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais humano, inclusivo e gratificante para todos os colaboradores.

Capítulo III- Conclusões

3.1 Enquadramento do estudo

Tal como foi explicado no capítulo II, esta dissertação teve como ponto de partida duas hipóteses orientadoras para os trabalhos desenvolvidos, nomeadamente que num mundo globalizado e numa empresa multinacional a identidade pode ser diferenciadora no alcance do bem-estar e que a multiculturalidade influencia positivamente a percepção de felicidade no trabalho. Para responder a estas hipóteses orientadoras de trabalho foram incluídos diversos objetivos, nomeadamente estudar a importância da cultura nas

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

organizações; conseguir distinguir multiculturalidade de diversidade de climas organizacionais; explorar a temática da identidade na dependência da multiculturalidade; distinguir e aprofundar os conceitos de felicidade, bem-estar e satisfação organizacional, e por fim conseguir aprofundar a relação entre multiculturalidade e felicidade.

Com a exploração da literatura e em conjunto com as entrevistas realizadas é-me possível afirmar que as hipóteses iniciais foram respondidas de forma positiva. De uma forma sumária, os pontos de partida foram alcançados com a investigação desenvolvida e que culmina nas principais conclusões que serão apresentadas no ponto seguinte “3.2-principais contribuições alcançadas”.

3.2 Principais Contribuições Alcançadas

Dentro da análise e discussão dos resultados foi possível retirar algumas conclusões através das entrevistas realizadas sendo possível perceber a relevância da cultura organizacional, do clima de trabalho e da identidade na estratégia e nos resultados das empresas, na medida que as empresas são cada vez mais compostas por uma crescente diversidade na força de trabalho, equipas multiculturais são cada vez mais necessárias para que os negócios se desenvolvam. Ficou perceptível que os colaboradores entrevistados valorizam o respeito pelas diferenças culturais que consequentemente trarão um ambiente mais positivo às empresas, nas quais os colaboradores se sentem mais valorizados e satisfeitos, o que tem como consequência final o maior sucesso das organizações que têm estas práticas.

Ao longo das entrevistas, cultura organizacional é descrita como um conjunto de valores enormes que influenciam as interações e as decisões dentro da própria organização. Entrevistados portugueses acreditam que uma cultura organizacional bem definida promove a inclusão e motiva os colaboradores a crescer dentro da própria organização, enquanto trabalhadores estrangeiros veem a cultura organizacional como a “alma” da empresa, na medida em que é essencial para facilitar a criatividade e satisfação no ambiente de trabalho.

Um clima positivo, onde os colaboradores se sentem respeitados e valorizados é fundamental para os manter motivados e para ter um ambiente organizacional mais harmonioso, na medida em que o clima organizacional é fundamental para o bem-estar e

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

produtividade dos funcionários, isto porque tanto os entrevistados portugueses quanto os estrangeiros reconhecem a importância do clima organizacional na colaboração entre funcionários e na sua inclusão.

Em relação à identidade organizacional esta surge como um elemento central na promoção da diversidade e da inclusão, uma vez que é ela que permite a valorização das experiências e das características individuais dos colaboradores o que contribui para a construção de uma identidade forte e inclusiva que se refletirá nos valores da empresa e promoverá um ambiente de trabalho enriquecedor. Fica evidente que os entrevistados concordam que a identidade organizacional bem definida é essencial para o sucesso e coesão interna de uma organização.

Dentro do tópico cultura, clima e identidade organizacionais ficou evidente de que a sua integração numa organização é crucial para o sucesso empresarial. Ao serem reconhecidas as conexões destes elementos e ao se investir em práticas que as promovam as organizações só terão a ganhar na medida em que os ambientes se tornaram mais inclusivos, dinâmicos e adaptáveis, e logo capazes de enfrentar os desafios das suas áreas de atuação o que proporcionará um crescimento sustentável a longo prazo.

Com as entrevistas realizadas ficou perceptível que a globalização tem transformado os ambientes organizacionais das empresas na medida em que promovem uma maior diversidade cultural dentro das mesmas, o que é visto pelos diferentes entrevistados como uma interação enriquecedora dentro das empresas na medida que requer que os diferentes colaboradores colaborem perante diferentes culturas e fronteiras.

A gestão da multiculturalidade nas empresas envolve que se criem ambientes inclusivos e respeitosos para com as diferentes culturas envolvidas, algo que fica perceptível nas entrevistas realizadas na medida em que os entrevistados destacam a importância de promover a igualdade de oportunidade e respeitar as diferentes identidades culturais como um fator decisivo para o bom desempenho organizacional.

Outro dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações é a aculturação dos seus trabalhadores, na medida em que os entrevistados confirmam a importância de um ambiente que favoreça a sua adaptação cultural e social ao país onde se encontram inseridos, que no final resultará numa maior satisfação e dedicação ao trabalho.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

O clima organizacional e as políticas de diversidade desempenham um papel crucial na integração dos colaboradores, e as entrevistas realizadas refletem essa mesma visão nas quais sublinham a importância de uma liderança culturalmente competente que possa modelar atitudes inclusivas em toda a organização.

Em resumo, a globalização e a diversidade cultural representam tanto desafios quanto oportunidades para as organizações, e para que haja uma gestão eficaz da diversidade as organizações devem de ter uma abordagem pró ativa na valorização das diferenças culturais como uma fonte de inovação e de crescimento, uma vez que são as organizações que conseguem implementar estas práticas que melhor conseguem criar ambientes de trabalho harmoniosos e produtivos, na medida em que os trabalhadores sentem-se mais valorizados e respeitados, o que no final só trará sucesso à organização.

Ao nível do bem-estar e satisfação, a percepção de felicidade e bem-estar no trabalho varia significativamente entre indivíduos e culturas, como evidenciado em entrevistas com trabalhadores portugueses e estrangeiros.

Os trabalhadores portugueses associam a satisfação no trabalho principalmente ao ambiente de trabalho e às relações interpessoais. Para eles, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o suporte social são fundamentais para se sentirem felizes no trabalho. Esta visão reflete a importância de um ambiente de trabalho harmonioso e de políticas organizacionais que promovam esse equilíbrio, alinhando-se com as abordagens discutidas na literatura.

Enquanto, os trabalhadores estrangeiros tendem a valorizar mais o reconhecimento e a realização pessoal no trabalho. Para eles, sentir-se valorizado e gostar do que fazem são aspectos cruciais para a felicidade no ambiente laboral. Essa perspetiva reforça a importância dos fatores intrínsecos, como a realização pessoal e a motivação, que são frequentemente mencionados na literatura como essenciais para o bem-estar no trabalho.

Ambos os grupos, tanto portugueses quanto estrangeiros, reconhecem a importância do equilíbrio emocional e físico, além de um ambiente seguro e colaborativo, para o bem-estar no trabalho. Essa visão holística do bem-estar, que vai além da felicidade momentânea, é consistente com as abordagens modernas que enfatizam a saúde mental e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional como pilares do bem-estar no trabalho.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Além disso, a literatura e as entrevistas sugerem que o desenvolvimento pessoal e profissional é um componente crucial para a felicidade no trabalho. Os trabalhadores destacam a importância de oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira, bem como políticas organizacionais que reconheçam e recompensem o desempenho.

Por fim, tanto a teoria quanto as entrevistas indicam que a felicidade no trabalho é influenciada por uma combinação de fatores individuais, organizacionais e culturais. A criação de um ambiente de trabalho positivo, que ofereça reconhecimento, oportunidades de crescimento e um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional, é essencial para promover a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. Assim, as organizações devem adotar uma abordagem abrangente para alcançar a felicidade no trabalho, não apenas por responsabilidade social, mas também como uma estratégia para melhorar a produtividade e a sustentabilidade no longo prazo.

Por último, ao nível da influência da multiculturalidade na obtenção da felicidade um dos pontos centrais nas entrevistas realizadas é a importância da multiculturalidade, que está associada à promoção da felicidade no ambiente de trabalho. A diversidade cultural é vista como um elemento que contribui significativamente para um ambiente de trabalho satisfatório e equilibrado.

As entrevistas realizadas com trabalhadores portugueses confirmam a relevância da multiculturalidade, destacando a necessidade de criar um ambiente inclusivo e respeitoso. Eles mencionam que um ambiente não inclusivo prejudica a sensação de respeito e pertencimento dos funcionários, o que pode impactar negativamente a empresa. Os trabalhadores estrangeiros também reforçam a importância de respeitar as diferenças culturais. Eles destacam que serem aceites e serem respeitados no que toca às diferenças culturais é importante na criação de um ambiente mais positivo e agradável.

Outro ponto em comum entre os entrevistados portugueses e estrangeiros é concordarem que a comunicação objetiva e respeitosa é vital para relações colaborativas, e destacam a importância do respeito pela religião por exemplo, como parte do processo de integração e aceitação no ambiente de trabalho.

Além de promover um ambiente mais feliz, a multiculturalidade também estimula a criatividade e a inovação. A interação de diferentes perspectivas culturais pode gerar novas

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

ideias e soluções, enriquecendo o ambiente de trabalho e contribuindo para o sucesso da empresa. Assim, a diversidade cultural não só melhora a satisfação no trabalho, mas também fortalece a capacidade da empresa de se adaptar e prosperar nos diferentes mercados de atuação.

Por fim, embora a multiculturalidade ofereça muitos benefícios, também apresenta desafios. A falta de integração e tratamento desigual pode comprometer as vantagens da diversidade cultural. Portanto, as organizações devem implementar medidas proativas para garantir um ambiente inclusivo e equitativo. Em resumo, a multiculturalidade é um fator crucial para a felicidade no trabalho, proporcionando um ambiente de respeito e inclusão, e contribuindo para a inovação e o sucesso organizacional.

3.3 Limitações

Durante todo o processo de escrita da dissertação não encontrei grandes dificuldades até chegar ao processo de recolha de dados. A maior dificuldade não foi encontrar pessoas que respondessem às entrevistas, porque nisso tive bastante facilidade em encontrar. A maior dificuldade foi mesmo ter entrevistados que conseguissem dar conteúdo suficiente para fazer as análises pretendidas. Ainda que tenha obtido 12 entrevistas acabei por fazer outras tantas que acabei por não usar por não conseguir retirar nada que acrescentasse ao conteúdo que pretendia. Essa sem dúvida foi a dificuldade número 1 de todo este processo.

3.4 Orientações para estudos futuros

A minha maior recomendação para estudos nesta área no futuro, é que se consiga o contacto de uma multinacional com presença em diversos países, para que haja uma amostra de trabalhadores de diversas nacionalidades, e de nacionalidades não parecidas historicamente como aconteceu no meu caso com portugueses, angolanos e brasileiros. Idealmente seria aplicar o estudo a numa empresa com sede em Portugal e na França, onde existe um grande número de emigrantes com origem africana de origem diferente dos emigrantes acolhidos em Portugal.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Outra das recomendações que aconselho seguirem é conseguirem uma amostra mais homogénea a nível do sexo, tendo em conta que no meu estudo foram entrevistados maioritariamente homens.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Referências

- Adair, W. L., Hideg, I., & Spence, J. R. (2013). The Culturally Intelligent Team: The Impact of Team Cultural Intelligence and Cultural Heterogeneity on Team Shared Values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 941-962. <https://doi.org/10.1177/0022022113492894>
- Adler, N. J., & Gunderson, A. (2001). *International dimensions of organizational behavior* (p. 398). Cincinnati, OH: South-Western.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., & Arif, M. (2021). Manajemen sumber daya manusia. Penerbit Insania.
- Barbosa, I., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: A challenge to organizational culture. *Women in Management Review*, 22(4), 274-288. <https://doi.org/10.1108/09649420710754237>
- Benz, M., & Frey, B. S. (2004). Being independent raises happiness at work. *Swedish economic policy review*, 11(2), 95-134.
- Berry, JW, 1990. Psicologia da aculturação. *Psicología Transcultural Aplicada* 14, 232–253
- Berry, JW, 1997. Imigração, aculturação e adaptação. *Apl. Psicol.* 46 (1), 5–34.
- Bertoni, R. B., da Cruz, M. R., & Camargo, M. E. (2010). Impactos da cultura e clima organizacional nas organizações.
- Burón, C. G. (2007). Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones económicas*, 31(3), 415-444.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Casula, M., Rangarajan, N. & Shields, P. The potential of working hypotheses for deductive exploratory research. *QualQuant* 55, 1703–1725 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11135-020-01072-9>

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, cincel S.A.S, Sanín Posada, A., López Velásquez, A. M., Universidad de Antioquia, Gómez Granada, B. M., & Universidad de Antioquia. (2016).

CERVO, A. L. Metodología científica. São Paulo, SP: Person Prentice Hall, 2007.

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730 –743. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>

Chiavenato, I. (2001). Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26. <https://doi.org/10.1177/009102600103000102>

Clark, A. E., Kristensen, N., & Westergård-Nielsen, N. (2009). Job Satisfaction and Co-worker Wages: Status or Signal? *The Economic Journal*, 119(536), 430–447. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2008.02236.x>

Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299 –1330.

Correia, S. A. I. N. (2016). A Diversidade Cultural como uma Vantagem para a Organização (Master's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)).

Costa, N., & Costa, M. (2024). Internal Communication and Happiness at Work: What's Changing in the Organization's Contexts? In Connecting With Consumers Through Effective Personalization and Programmatic Advertising (pp. 75–93). IGI Global.

Costa, N., & Costa, M. G. M. (2024). Happiness Management: How Artificial Intelligence Can Help Managers. In Complex AI Dynamics and Interactions in Management (pp. 154–176).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

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. and Sohal, A.S. (1999), "Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment", *International Journal of Manpower*, Vol. 20 No. 8, pp. 530-547. <https://doi.org/10.1108/01437729910302723>

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.

de Faria Bilhim, J. D. A. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures. Reading, MA: Addison Wesley

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204 –223. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

Diener, E., & Suh, E. (Edits). (2000). Culture and subjective well-being. Cambridge: MIT Press.

Diener, E., Lucas, R., & Oishi, S. (2005). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In C. Snyder, & S. Lopez (Edits.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (pp. 63-73). Oxford: Oxford University Press.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403–425. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>

Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New Well-being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Dingyan, M. (2018). A Comunidade dos Imigrantes Chineses em Portugal e a Sua Contribuição para o Multiculturalismo [Master's thesis, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa] *. Repositório Institucional da Universidade Nova.

Ellemers, N., Van Knippenberg, A., & Wilke, H. (1990). The influence of permeability of group boundaries and stability of group status on strategies of individual mobility and social change. *British Journal of Social Psychology*, 29(3), 233-246.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work: Happiness at Work. International Journal of Management Reviews, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. Em C. L. Cooper (Ed.), Wellbeing (pp. 1–25). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>

Friedman, T. L. (2005). The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century. Farrar, Straus and Giroux

GATTI, B. A. Grupo Focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas. Brasília, DF: Líber Livro Editora, 2005.

Gaur, S.S., Bathula, H. and Diaz, C.V. (2015), "Conceptualising the influence of the cultural orientation of Latin Americans on consumers' choice of US brands", *European Business Review*, Vol. 27 No. 5, pp. 477-494. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2013-0061>

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2001). Effects of diversity management on attachment. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1331-1349. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02676.x>

Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *The Academy of Management Annals*, 9, 1–54. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

González-Torres, T., Gelashvili, V., Martínez-Navalón, J. G., & Herrera-Enríquez, G. (2023). Editorial: Organizational culture and climate: new perspectives and challenges. *Frontiers in Psychology*, 14, 1267945. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1267945>

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2006). Does culture affect economic outcomes?. *Journal of Economic perspectives*, 20(2), 23-48.

Hasnah Hassan, S. (2011). Consumption of functional food model for Malay Muslims in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 2(2), 104–124. <https://doi.org/10.1108/17590831111139839>

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657– 693. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR1993.9402210154>

Hermans, H., & Kempen, H. (1998). Moving cultures: The perilous problem of cultural dichotomies in a globalizing society. *American Psychologist*, 53, pp. 1111-1120.

Hofstede, G., (2003). Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental. Edições Sílabo: Lisboa.

Hofstede. (2022). Hofstede Insights. Obtido de Web Page <https://www.hofstede-insights.com/>

Hofstede. (2025). Hofstede Insights. Obtido de Web Page "https://www.hofstede-insights.com/"

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286 –316. <http://dx.doi.org/10.2307/2393392>

Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>

Hosie, P. J., & Sevastos, P. (2009). Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131–160. <https://doi.org/10.1108/17538350910970219>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Isaiah Berlin (2003). Liberty: Incorporating Four Essays on Liberty. Nan Jing: Editora Yi Lin (China).

JSS Academy of Technical Education, Bangalore, Karnataka, India. (2019). DEVELOPMENT AND VALIDATION OF JOB SATISFACTION SCALE FOR DIFFERENT SECTORS. International Journal for Quality Research, 13(1), 193–220. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-12>

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>

Kadam, R., Rao, S. A., Kareem Abdul, W., & Jabeen, S. S. (2020). Diversity climate perceptions and its impact on multicultural team innovation and performance. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 301-318. 10.1108/MBE-04-2019-0037

Keller, E., & Aguiar, M. (2020). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra & Cultura: Cadernos De Ensino E Pesquisa*, 20(39), 91-113. Recuperado de <http://publicacoes.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314/1202>

Kitayama, S. (2002). Culture and basic psychological processes--Toward a system view of culture: Comment on Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin*, 128(1), 89–96. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.1.89>

Kuenzi, M. e Schminke, M. (2009). Reunindo fragmentos em uma lente: uma revisão, crítica e proposta de agenda de pesquisa para a literatura sobre clima de trabalho organizacional. *Jornal de Gestão*, 35, 634 –717. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308330559> _

Kurniawati, R., Waloyo, W., & Sholihin, A. (2023). Analysis of the influence of organizational culture and organizational climate on job satisfaction. *Journal of Management Science*, 6(3), 504–514.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Larkey, L. K. (Abril de 1996). Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally DIverse Workgroups. *Academy of Management Review*, 21(2), pp. 463-491. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060219>

Layard, R. (2006). Happiness and public policy: A Challenge to the profession. *Economic Journal*, 116, pp. C24-C33.

Leitão, C. (2021). A entrevista como instrumento de pesquisa científica: planejamento, execução e análise. *Metodologia de pesquisa científica em informática na Educação: abordagem qualitativa de pesquisa*, 3.

Linz, S. J., & Semykina, A. (2012). What Makes Workers Happy? Anticipated Rewards and Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(4), 811–844. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00702.x>

Los efectos del tipo de contrato laboral sobre la felicidad en el trabajo, el optimismo y el pesimismo laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(1), 9–21. <https://doi.org/10.21772/ripo.v34n1a01>

Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020, December). Organizational culture. In *2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019)* (pp. 88-91). Atlantis Press. <http://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.201221.020>

Luz, R. S. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Qualitymark Editora Ltda.

Maddux, W. W., Lu, J. G., Affinito, S. J., & Galinsky, A. D. (2021). Multicultural Experiences: A Systematic Review and New Theoretical Framework. *Academy of Management Annals*, 15(2), 345–376. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0138>

Maria de Campos Corrêa, A., de Oliveira, G., & de Oliveira, A. C. (2021). O GRUPO FOCAL NA PESQUISA QUALITATIVA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS. *Revista Prisma*, 2(1), 34-47. Recuperado de <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/41>

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York, NY: Oxford University Press

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Mavin, S., & Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter? *Human Resource Development International*, 3(4), 419–433.
<https://doi.org/10.1080/713767867>

Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173–183.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.173>

Moser, R. (2012). IMPACTOS DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES.

Mutonyi, B. R., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: a study of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 22(1), 637. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>

Nicholson, N., Brown, C. A., & Chadwick-Jones, J. K. (1977). Absence from work and personal characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 62, 319 –327.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.62.3.319>

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516. <http://dx.doi.org/10.2307/256404>

Oishi, S. (2001). Cross-cultural differences in on-line and retrospective happiness: US vs. Japan. 13th Annual Meeting of the American Psychological Society. Toronto.

Oishi, S., Diener, E., Suh, E., & Lucas, R. (1999). Value as a moderator in subjective well-being. *Journal of Personality*, 67(1), pp. 157-184.

Okazaki, S. (2000). Asian American and white American differences on affective distress symptoms: Do symptom reports differ across reporting methods? *Journal of CrossCultural Psychology*, 31, pp. 603–25.

Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour Economics*, 16(5), 547–555. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2009.02.003>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Padilla, A. M., & Perez, W. (2003). Acculturation, social identity, and social cognition: A new perspective. *Hispanic journal of behavioral sciences*, 25(1), 35-55.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.

Paula, P. de, Stefano, S. R., Andrade, S. M. de, & Zampier, M. A. (2012). Clima e Cultura Organizacional em uma Organização Pública. *Gestão & Regionalidade*, 27(81). <https://doi.org/10.13037/gr.vol27n81.1279>

Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. A. (2020). Mohammed Alshmemri RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), eRAMD200122. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd200122>

Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence. New York, NY: Harper & Row.

Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M. E. P. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 161–172. <https://doi.org/10.1002/job.584>

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570 –581. <http://dx.doi.org/10.2307/2392363>

Pless, N., Maak, T. Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics* 54, 129–147 (2004). <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>

Popli, M., Akbar, M., Kumar, V., & Gaur, A. (2016). Reconceptualizing cultural distance: The role of cultural experience reserve in cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, 51(3), 404-412. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.003>

PORDATA_A-tempo-completo-e-parcial.pdf. (2023).

Quaresma, L. (2023) Número de estrangeiros continua aumentando em Portugal e brasileiros lideram a lista. Jornal Mundo. Obtido de Web Page "<https://g1.globo.com/mundo/noticia/2023/01/19/numero-de-estrangeiros-continua-aumentando-em-portugal-e-brasileiros-lideram-a-lista.ghtml>"

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

Ramirez-Garcia, C., Perea, J. G.-Á. D., & Junco, J. G.-D. (2019). LA FELICIDAD EN EL TRABAJO: VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 327–340. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190503>

Roberge, M. É., & Van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?. *Human Resource management review*, 20(4), 295-308. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.002>

ROSA, R. R. (2018). DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: MELHORAS QUE OCORREM EM DECORRÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Rumbaut, RG, 2008. Reaping what you sow: immigration, youth and reactive ethnicity. *Apl. Dev. Sci.* 12, 108–111. <https://doi.org/10.1080/10888690801997341>.

Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *The Academy of Management Review*, 13, 546 –558.

Santos, A.S. (2015). Determinantes da Felicidade e a influência das dimensões socioculturais. Um estudo multicultural. [Master's thesis, Universidade Autónoma de Lisboa] Repositório Institucional Camões.

Sarkar, S., Bhubaneswar, P., & Kalita, M. jyoti. (2023). Associação entre Felicidade Geral dos funcionários e seu desempenho no local de trabalho: um estudo em uma empresa de Navaratna Antecedentes do estudo. *European Journal of Military Studies*, 13(2), 6899–6913. <https://www.opju.ac.in/opjubr/documents/volume2/7.pdf>

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2).

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>

Sender, G., Carvalho, F., & Guedes, G. (2021). The Happy Level: A New Approach to Measure Happiness at Work Using Mixed Methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211002413>

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, 28(2), 176-189.

Simões, A. R., & Pombo, L. (2010). Linhas orientadoras para avaliação de encontros científicos. O exemplo de um exercício avaliativo. *Revista Lusófona de Educação*, (15), 99-111. <http://dx.doi.org/10.15309/14psd150309>

Singh, D., Pattnaik, C., Lee, J. Y., & Gaur, A. S. (2019). Subsidiary staffing, cultural friction, and subsidiary performance: Evidence from Korean subsidiaries in 63 countries. *Human Resource Management*, 58(2), 219-234. <https://doi.org/10.1002/hrm.21947>

Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439–1463. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>

Sloane, P. J., & Williams, H. (2000). Job Satisfaction, Comparison Earnings, and Gender. *Labour*, 14(3), 473–502. <https://doi.org/10.1111/1467-9914.00142>

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339 –358. <http://dx.doi.org/10.2307/2392246>

Sousa-Silva, J.(2003) A mudança de época e contexto global cambiante. In S. M. V. Lima (Org.). Mudança organizacional: Teoria e gestão (pp. 65–110). Rio de Janeiro: FGV.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies*, 41, 690-709.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Stearns, P. (2012). The history of happiness. How the pursuit of contentment has shaped the West's culture and economy. *Harvard Business Review*, 90(1-2), pp. 104-109.

SUCESSO, E. B. (2002). *Relações interpessoais e qualidade de vida: No trabalho*. Qualitymark Editora Ltda.

Tadmor, C. T., Galinsky, A. D., & Maddux, W. W. (2012). Getting the most out of living abroad: biculturalism and integrative complexity as key drivers of creative and professional success. *Journal of personality and social psychology*, 103(3), 520.

Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 239 –252. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.80.2.239>

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, SP: Atlas, 1987

Trompenaars & Hampden Turner. (2022). Trompenaars Hampden-Turner Culture for Business. Obtido de Web Page <https://www3.thtconsulting.com/>

Valenzuela, M. A., Flinchbaugh, C., & Rogers, S. E. (2020). Can organizations help adjust?: The effect of perceived organizational climate on immigrants' acculturation and consequent effect on perceived fit. *Journal of International Management*, 26(3), 100775. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100775>

Villalba, A. D. S., & Villela, A. R. D. O. (2023). COGNIÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO: UMA ANÁLISE CORRELACIONAL ENTRE A CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL. *Acrópolis - Revista de Ciências Humanas da UNIPAR*, 31(1), 1–19. <https://doi.org/10.25110/akropolis.v30i2-001>

Ward, C., & Geeraert, N. (2016). Advancing acculturation theory and research: The acculturation process in its ecological context. *Current opinion in psychology*, 8, 98-104.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: Una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 99–106. <https://doi.org/10.5093/tr2013a15>

Warr, P. B. (2007). Work, happiness and unhappiness. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Weber, T.J., Sadri, G. and Gentry, W.A. (2018), "Examining diversity beliefs and leader performance across cultures", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 382-400. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0200>

Wesarat, P., Sharif, M. Y., e Majid, A.H.M. (2015). A Conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian social science*; Vol. 11, No. 2.

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

Ye, D., Ng, Y.-K., & Lian, Y. (2015). Culture and Happiness. *Social Indicators Research*, 123(2), 519–547. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0747-y>

Yoon, E., Chang, C. T., Kim, S., Clawson, A., Cleary, S. E., Hansen, M., ... & Gomes, A. M. (2013). A meta-analysis of acculturation/enculturation and mental health. *Journal of counseling psychology*, 60(1), 15.

Zheng Rongshuang (1999). Multiculturalismo: Papel e Incompreendido, *Jornal Escolar da Universidade Normal de He Nan*.

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Anexos

Entrevista

O que entende por cultura organizacional?

Define clima organizacional.

Distingue clima e cultura organizacional.

O que é para si a identidade? E gestão da diversidade?

Na sua opinião esta empresa pratica a multiculturalidade?

Defina multiculturalidade.

Qual a importância da identidade na gestão da diversidade?

O que é para si Felicidade no trabalho?

Considera se feliz?

O que é para si bem-estar no trabalho?

Qual o papel da organização na sua opinião na promoção do bem-estar organizacional?

Distinga Felicidade e bem-estar.

Qual a sua percepção do conceito de satisfação no trabalho?

Qual o papel da organização na promoção do bem-estar?

Distinga felicidade de satisfação.

Considera relevante o papel do respeito da multiculturalidade na promoção da Felicidade.

Justifique.

Qual o papel da comunicação na integração?

A empresa respeita a diversidade dos colaboradores? Em que sentido?

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

Caracteriza o tipo de diversidade que a organização apresenta.

Tabela 1- Análise de conteúdo

	Portugueses	Emigrantes
Conceito de Cultura	<p>“o que se pratica dentro da organização ao nível do que permite as pessoas terem o à-vontade para trabalharem.” (entrevista 2)</p> <p>“forma como a empresa é gerida” (entrevista 3)</p> <p>“se a cultura organizacional não for bem definida ele pode não se sentir incluído, pode se abster um pouco e eventualmente não tentará crescer dentro da própria organização” (entrevista 3)</p> <p>“cultura organizacional tem origem nos fundadores da empresa” (entrevista 3)</p> <p>“cultura organizacional é mais difícil de mudar” (entrevista 3)</p> <p>“conjunto valores e as crenças e com os comportamentos partilhados pelos trabalhadores” (entrevista 4)</p>	<p>“conjunto de práticas de uma organização ou empresa” (entrevista 1)</p> <p>“como as pessoas se comportam na empresa, tendo por base os valores e as regras que todos seguem.” (entrevista 5)</p> <p>Cultura é como as coisas são feitas na empresa, basicamente são as regras da empresa” (entrevista 5)</p> <p>“conjunto de valores e crenças que são responsáveis pelo comportamento e pelas interações dentro de uma empresa. Reflete a forma como os colaboradores pensam e se relacionam entre si e com os clientes.” (entrevista 8)</p> <p>“representa os valores da empresa” (entrevista 8)</p> <p>“valores e comportamentos que são compartilhados</p>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>“a cultura que vai ditar a forma como as pessoas interagem e tomam decisões dentro da organização que mais tarde ditarão os resultados” (entrevista 4)</p> <p>“A cultura é algo mais estável porque tem a ver muitas vezes com os valores dos fundadores” (entrevista 4)</p> <p>“conjunto de valores, crenças, normas e práticas partilhadas por todos os membros de uma empresa. (entrevista 6)</p> <p>“define a identidade da organização e orienta o comportamento dos colaboradores (entrevista 6)</p> <p>“define os valores fundamentais de uma empresa” (entrevista 6)</p> <p>“refere-se aos valores partilhados pela empresa” (entrevista 7)</p> <p>“como a empresa encara a qualidade do serviço, o respeito pelos clientes e colaboradores, e até mesmo a</p>	<p>dentro de uma empresa” (entrevista 9)</p> <p>“como as pessoas se relacionam umas com as outras, como o trabalho é feito e como a empresa trata seus colaboradores.” (entrevista 9)</p> <p>“relacionada com os valores e normas compartilhados na empresa” (entrevista 9)</p> <p>“é como a alma de uma empresa, é o que a torna única e reconhecível no meio de tantas organizações. São os valores e tradições que dão vida e personalidade à empresa.” (entrevista 10)</p> <p>“é a identidade da empresa” (entrevista 10)</p> <p>“valores, normas e comportamentos partilhados dentro da empresa onde trabalho.” (entrevista 11)</p> <p>“se refere aos valores e comportamentos da empresa” (entrevista 11)</p>
--	---	---

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>forma como lidamos uns com os outros no dia a dia.” (entrevista 7)</p>	<p>“conjunto de valores, normas e comportamentos que guiam a forma como a nossa empresa funciona. É como uma identidade única que influencia como os colaboradores interagem e tomam decisões no dia a dia.” (entrevista 12)</p>
Conceito de Clima	<p>“facto de as pessoas se sentirem bem a trabalhar” (entrevista 2)</p> <p>“para haver um bom clima organizacional tem de haver bom ambiente para que haja boa produtividade” (entrevista 2)</p> <p>“clima é algo que se consegue mudar ou implementar mudanças num curto espaço de tempo” (entrevista 2)</p> <p>“o espírito de trabalho entre os diferentes colaboradores, ou seja, entre as chefias e os colaboradores, e entre os próprios colaboradores.” (entrevista 3)</p>	<p>“a atmosfera que eu sinto” (entrevista 1)</p> <p>“como as pessoas se sentem ao trabalhar na empresa, se gostam do ambiente de trabalho e se se sentem motivadas” (entrevista 5)</p> <p>“o clima é como as pessoas se sentem em relação a essas regras.” (entrevista 5)</p> <p>“o ambiente de trabalho e a forma como nós empregados o interpretamos.” (entrevista 8)</p> <p>“está mais relacionado às percepções imediatas que nós temos sobre o ambiente de trabalho” (entrevista 8)</p>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>“o clima organizacional tem muito a ver com os funcionários que naquele momento se encontram presentes na organização” (entrevista 3)</p> <p>“o ambiente que a empresa tem na relação entre os funcionários e funcionários e chefias” (entrevista 4)</p> <p>“o clima pode mudar e está muito dependente da forma como nós funcionários interpretamos a realidade do trabalho” (entrevista 4)</p> <p>“diz respeito ao ambiente que se vive dentro de uma empresa, penso ser o que reflete a forma como os colaboradores percebem as relações dentro da empresa, a liderança e as próprias oportunidades de crescimento.” (entrevista 6)</p> <p>“tem muito a haver com a atmosfera presente no dia a dia dos trabalhadores, ou seja, o ambiente que o trabalho tem.” (entrevista 6)</p>	<p>“ambiente psicológico dentro da empresa, é como as pessoas se sentem trabalhando lá” (entrevista 9)</p> <p>“relacionado com a satisfação, motivação e bem-estar dos colaboradores” (entrevista 9)</p> <p>“imediato e reflete o ambiente no dia a dia. a atmosfera que se vive na empresa, é palpável e influencia diretamente a experiência de quem está lá. É a vibe coletiva que se sente no ar. É a vibe do dia a dia, é como nos sentimos ao trabalhar.” (entrevista 10)</p> <p>“como eu percebo a atmosfera no meu local de trabalho. Envolve como me sinto em relação à empresa, aos colegas e à equipa de gestão. (entrevista 11)</p> <p>“atmosfera emocional que se sente no ambiente de trabalho. Inclui a forma como nos relacionamos uns com os outros, a motivação</p>
--	--	---

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>ambiente que se vive no dia a dia da empresa. (entrevista 7)</p> <p>“um clima organizacional positivo é aquele em que os colaboradores se sentem valorizados, têm oportunidades de crescimento e são respeitados.” (entrevista 7)</p> <p>“clima reflete o estado da pessoas numa determinada altura. O clima organizacional pode ser bom sem existir uma cultura muito forte.” (entrevista 7)</p>	<p>que sentimos para realizar nossas tarefas e o grau de satisfação geral dos colaboradores.” (entrevista 12)</p> <p>“o clima organizacional é mais tangível e se refere à percepção imediata do ambiente de trabalho, como a camaradagem entre colegas ou a pressão sentida em determinados momentos.” (entrevista 12)</p> <p>“representa os valores e normas mais profundos da empresa” (entrevista 12)</p>
Conceito de Satisfação	<p>“satisfação é razoável porque eu trabalho aqui não pelo trabalho em si mas porque temos uma boa equipa de trabalho” (entrevista 2)</p> <p>“Satisfação pode existir após termos um bom resultado” (entrevista 2)</p> <p>“satisfação só vou sentir quando terminar um projeto</p>	<p>“quando estás a desempenhar um bom serviço” (entrevista 1)</p> <p>“Satisfação no trabalho é você gostar do que faz, sentir-se reconhecido e ter um bom ambiente para trabalhar” (entrevista 5)</p>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>iniciado ou quando for recompensado por um bom trabalho” (entrevista 3)</p> <p>“se o funcionário está contente em relação às suas funções, ao ambiente de trabalho, e às relações no trabalho serem boas. ” (entrevista 4)</p> <p>“bem-estar global na vida da pessoa, ou seja, o chamado work-life-balance. ” (entrevista 6)</p> <p>“A satisfação pode ser promovida através de oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira” (entrevista 6)</p> <p>“satisfação está mais ligada à avaliação específica do trabalho e do ambiente de trabalho. ” (entrevista 6)</p> <p>“reconhecimento dos patrões pelo esforço realizado e se existe qualidade no ambiente de trabalho. ” (entrevista 7)</p>	<p>“satisfação é estar contente com o trabalho e o ambiente oferecido” (entrevista 5)</p> <p>“grau de satisfação que sentimos na realização das tarefas no trabalho, e também relativamente às relações com os nossos colegas. ” (entrevista 8)</p> <p>“mais focada na experiência que temos no trabalho. ” (entrevista 8)</p> <p>“sentir-se contente e realizado com as atividades e ambiente de trabalho, percebendo que suas contribuições são valorizadas. ” (entrevista 9)</p> <p>“percepção de realizar um bom trabalho. ” (entrevista 9)</p> <p>“sentir-se reconhecido, valorizado e motivado pelo que se faz. ” (entrevista 10)</p> <p>“políticas e programas que promovem a qualidade de vida na relação trabalho com</p>
--	---	--

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

		<p>vida pessoal dos colaboradores.” (entrevista 10)</p> <p>“sensação de realização e contentamento com o trabalho realizado.” (entrevista 10)</p> <p>“sentir-se contente e realizado com as atividades desempenhadas, com o ambiente de trabalho e as relações interpessoais na empresa.” (entrevista 10)</p> <p>“se estou satisfeito com as condições, tarefas e relações com meus colegas.” (entrevista 12)</p>
Conceito de Felicidade	<p>“respeito mútuo entre as diferentes posições, consequentemente isso gerará bom ambiente de trabalho, maior produtividade.” (entrevista 2)</p> <p>“cumprimento das minhas metas pessoais e por consequência as metas do grupo de trabalho” (entrevista 2)</p>	<p>“quando você tem gosto de ir trabalhar mesmo que você não queira” (entrevista 1)</p> <p>“o trabalho não é bem um trabalho já é praticamente uma diversão” (entrevista 1)</p> <p>“se sentir bem ao fazer o seu trabalho” (entrevista 1)</p> <p>“sente satisfeito em exercer o teu trabalho não só por estar</p>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>“sentir-me bem dentro do meu próprio local de trabalho, sentindo-me valorizado quer pelos meus “superiores quer pelo ordenado que recebo ao fim do mês.” (entrevista 3)</p> <p>“Felicidade é algo que não é constante” (entrevista 3)</p> <p>“Felicidade é algo mais momentâneo” (entrevista 3)</p> <p>“facto de me sentir satisfeito e motivado no trabalho.” (entrevista 4)</p> <p>“feliz quando sinto que sou produtivo e se existirem boas relações com os meus colegas de trabalho.” (entrevista 4)</p> <p>“Felicidade está mais relacionada com emoções positivas” (entrevista 4)</p> <p>“se o ambiente não for inclusivo as pessoas não se sentem respeitadas e a empresa só tem a perder com isso.” (entrevista 4)</p>	<p>a receber, não é algo momentâneo” (entrevista 1)</p> <p>“Felicidade no trabalho é gostar do que se faz, sentir-se valorizado e ter um bom ambiente.” (entrevista 5)</p> <p>“Felicidade é se sentir bem emocionalmente no trabalho” (entrevista 5)</p> <p>“sentirmo-nos satisfeitos com as atividades e com o ambiente de trabalho.” (entrevista 8)</p> <p>“equilíbrio entre trabalho e estudos, além de ter um bom ambiente de trabalho.” (entrevista 8)</p> <p>“relacionada ao nosso estado emocional (entrevista 8)</p> <p>“o respeito pela multiculturalidade contribui diretamente para a minha felicidade no trabalho, pois sinto que estou num ambiente onde fui bem incluído e respeitado desde o primeiro dia.” (entrevista 8)</p>
--	---	---

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>“sentir bem-estar ao realizar as tarefas diárias e ao interagir com colegas e clientes.” (entrevista 6)</p> <p>sentir-me valorizada e motivada a realizar as tarefas do dia a dia. (entrevista 7)</p>	<p>“sentir-se realizado, valorizado e motivado naquilo que se faz.” (entrevista 9)</p> <p>“algo mais profundo e emocional” (entrevista 9)</p> <p>“sentir-se motivado e realizado com o propósito do que se faz.” (entrevista 10)</p> <p>“me sentir entusiasmado para cada desafio que enfrento no trabalho.” (entrevista 10)</p> <p>“brilho nos olhos ao alcançar metas” (entrevista 10)</p> <p>“emoção contagiente” (entrevista 10)</p> <p>“sentir-me valorizada, ter oportunidades de crescimento, um ambiente positivo e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.” (entrevista 11)</p> <p>“algo mais amplo ao nível da realização pessoal” (entrevista 11)</p>
--	--	--

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

		<p>“sentir-me realizado nas minhas funções, valorizado pela empresa e pelos colegas, e ter um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal.” (entrevista 12)</p> <p>“estabilidade no trabalho, um bom relacionamento com a equipa e consigo conciliar bem a minha vida profissional com a pessoal.” (entrevista 12)</p>
Conceito de Bem Estar	<p>“quando o grupo de trabalho sabe estar e sabe respeitar e tem a máxima de ajudar.” (entrevista 7)</p> <p>“as relações pessoais que se estabelecem quer com os clientes quer com as chefias se estas forem boas eu sinto satisfação no trabalho.” (entrevista 3)</p> <p>“dar melhores condições aos funcionários, nomeadamente oferecer seguros de saúde aos próprios e por vezes até à família” (entrevista 3)</p>	<p>“Bem-estar é a harmonia” (entrevista 1)</p> <p>“se sentir bem em estar a trabalhar naquele ambiente” (entrevista 1)</p> <p>“flexibilidade que é o principal ponto que me dá satisfação” (entrevista 1)</p> <p>“sentir-se bem física e emocionalmente, ter um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.” (entrevista 5)</p> <p>“criar um ambiente seguro e apoiar um equilíbrio saudável entre trabalho e</p>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>“existência de prémios para motivar” (entrevista 3)</p> <p>“sinto confortável com as pessoas à minha volta, e sobretudo se existir “equilíbrio entre vida pessoal e profissional.” (entrevista 4)</p> <p>bem-estar abrange um equilíbrio emocional e físico. (entrevista 4)</p> <p>“vai além da felicidade momentânea e inclui aspectos como saúde mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e acima de tudo um ambiente de trabalho seguro.” (entrevista 6)</p> <p>“flexibilidade de horários e um ambiente que promova o respeito e a colaboração entre todos.</p> <p>Vai além da felicidade momentânea e inclui a saúde física e mental.” (entrevista 6)</p>	<p>vida pessoal dos colaboradores.” (entrevista 5)</p> <p>“bem-estar envolve se sentir bem fisicamente e emocionalmente.” (entrevista 5)</p> <p>“sentirmo-nos bem no nosso local de trabalho e para isso tem de existir boas relações com os nossos colegas e sentir que existem oportunidades de crescer nas empresas.” (entrevista 8)</p> <p>“oferecer um bom ambiente de trabalho, permite-me ter equilíbrio entre a minha vida e a minha vida de estudante. (entrevista 8)</p> <p>“promover medidas que promovam um bom ambiente de trabalho, como oportunidades de crescimento para todos de forma igualitária.” (entrevista 8)</p>
--	--	--

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

		<p>“sentir-se confortável e seguro no ambiente de trabalho.” (entrevista 9)</p>
		<p>“criar políticas e práticas que promovam um ambiente saudável, como o reconhecimento dos colaboradores.” (entrevista 9)</p>
		<p>“sensação mais ampla de equilíbrio e harmonia na vida e no trabalho.” (entrevista 9)</p>
		<p>“sentir-se apoiado pela equipa e pela empresa.” (entrevista 10)</p>
		<p>“oferecer recursos, políticas e um ambiente propício para que os colaboradores cresçam em todos os aspectos da vida profissional e pessoal.” (entrevista 10)</p>
		<p>“sensação de equilíbrio e harmonia em todas as áreas da vida.” (entrevista 10)</p>
		<p>“sentir-me fisicamente e emocionalmente saudável no</p>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

		<p>ambiente de trabalho.” (entrevista 11)</p> <p>“condições seguras de trabalho e incentivando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional” (entrevista 11)</p> <p>“equilíbrio entre trabalho e vida pessoal” (entrevista 11)</p> <p>“incluir sentir-me seguro e motivado no ambiente onde trabalho. É ter condições adequadas para desempenhar minhas funções e sentir-me valorizado pela empresa.” (entrevista 12)</p> <p>“oferecer condições de trabalho adequadas e segurança no trabalho.” (entrevista 12)</p>
Conceito de comunicação		<p>“importante para perceber como é que as pessoas se podem ajudar mutuamente.” (entrevista 2)</p> <p>“através da comunicação com os nossos colegas de trabalho que conseguimos perceber se a empresa</p> <p>“A comunicação sinto que é fundamental” (entrevista 5)</p> <p>“ajudou a entender melhor as pessoas, a evitar problemas desnecessários e a fortalecer as relações com os meus colegas portugueses especialmente.” (entrevista 5)</p>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>valoriza os trabalhadores, se nos ajuda a crescer dentro da própria organização” (entrevista 3)</p> <p>“comunicação com os mais velhos é fundamental em empresas já estabelecidas porque essas pessoas já passaram por fases melhores e fases piores dentro da empresa e são elas que nos podem dizer como a empresa se comporta num momento mais difícil” (entrevista 3)</p> <p>“essencial para a integração dos funcionários, pois facilita o entendimento entre nós e diminui mal-entendidos” (entrevista 4)</p> <p>“essencial para integrar as pessoas porque permite partilhar informações, as expectativas que podem ter acerca da empresa assim como os seus valores.” (entrevista 6)</p> <p>“é essencial para a integrar as pessoas. Isso inclui não só transmitir informações claras sobre as funções e</p>	<p>“facilitou a integração na empresa, permitiu-me perceber como funcionava a dinâmica do trabalho em equipa na empresa.” (entrevista 8)</p> <p>“permite entender e ser entendido pelos outros, facilitando a criação de relações positivas e colaborativas. (entrevista 9)</p> <p>facilita a conexão, o entendimento e colaboração entre os colaboradores, independentemente de suas origens e perspetivas” (entrevista 10)</p> <p>“fundamental para integrar pessoas de diferentes origens e culturas, permitindo a compreensão mútua, respeito pelas diferenças e construção de boas relações entre colegas e gestão.” (entrevista 11)</p> <p>“papel crucial na integração dos novos colaboradores. Uma comunicação clara ajuda a dissipar mal-</p>
--	---	--

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>expectativas, mas também criar um ambiente onde as preocupações e ideias possam ser partilhadas sem medo de opiniões diferentes.” (entrevista 7)</p>	<p>entendidos, facilita na adaptação dos colaboradores vindos de diferentes culturas e backgrounds, e promove um ambiente de confiança e colaboração.” (entrevista 12)</p>
Conceito de multiculturalidade	<p>“pessoal de outras culturas” (entrevista 2)</p> <p>“ambientar as pessoas que não são daqui” (entrevista 2)</p> <p>“de momento 3 nacionalidades diferentes.” (entrevista 3)</p> <p>“são múltiplas culturas, ou seja, é quando pessoas de outros países têm uma relação entre si.” (entrevista 3)</p> <p>“uma pessoa de uma religião diferente tem de se sentir normal no grupo e a própria organização deve ser responsável por fazê-lo.” (entrevista 3)</p> <p>“deixá-los adaptarem-se ao ritmo de trabalho, e até ao país que consequentemente fará com que o seu trabalho</p>	<p>“se não é bem recebido e bem tratado igual ao nacionais de lá, a pessoa não vai desempenhar tão bem a função e a dedicação não será a mesma. Pode às vezes até o fazer, mas não se sentirá satisfeita, vai-se sentir infeliz no trabalho.” (entrevista 1)</p> <p>“valoriza as diferentes culturas e perspetivas das pessoas que trabalham nela.” (entrevista 5)</p> <p>“multiculturalidade é quando pessoas de diferentes origens, culturas e formas de pensar trabalham juntas e são respeitadas por isso.” (entrevista 5)</p> <p>“quando todos são respeitados, independentemente das</p>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>seja mais bem desenvolvido.” (entrevista 3)</p> <p>“temos pessoas de vários países” (entrevista 4)</p> <p>“interação de diferentes culturas dentro da empresa.” (entrevista 4)</p> <p>“valoriza e respeita as diferentes origens dos colaboradores.” (entrevista 6)</p> <p>“coexistência e interação entre diversas culturas dentro do mesmo espaço seja empresa ou país, o que permite promover a troca de experiências. (entrevista 6)</p> <p>“o respeito pela multiculturalidade contribui significativamente para a promoção da felicidade porque dessa forma os trabalhadores sentem-se valorizados e respeitados nas suas diferenças.” (entrevista 6)</p> <p>“garantir que todos tenham oportunidades iguais de crescimento e reconhecimento.” (entrevista 7)</p>	<p>diferenças culturais, o ambiente se torna mais positivo e as pessoas se sentem mais felizes” (entrevista 5)</p> <p>“valoriza e respeita as diferentes identidades e origens das pessoas.” (entrevista 5)</p> <p>“presença e interação de múltiplas culturas dentro da mesma empresa” (entrevista 8)</p> <p>“sinto que os meus colegas valorizam as diferenças culturais, assim como eu valorizo as deles em relação às minhas. (entrevista 8)</p> <p>“mostrando respeito pela minha cultura e origem” (entrevista 9)</p> <p>“valorização e respeito pelas diferentes culturas, etnias e origens.” (entrevista 9)</p> <p>“ambiente de inclusão e pertencimento, o que contribui para a felicidade ao sentir-se valorizado e aceito pelos colegas e pela empresa. (entrevista 9)</p>
--	--	---

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>“respeito e valorização das diferenças, seja diferenças culturais ou respeito pelos próprios backgrounds dos colegas novos.” (entrevista 7)</p> <p>“fundamental para a felicidade no trabalho porque se todos os colaboradores forem respeitados, a ambiente tende a tornar-se mais justo e as pessoas que não são daqui tendem a sentir-se parte importante da equipa de trabalho.” (entrevista 7)</p> <p>“valorização real das diferenças e oportunidades iguais para todos.” (entrevista 7)</p>	<p>“compreensivos com as minhas diferenças culturais e têm mostrado interesse em aprender mais sobre minha cultura, o que é muito positivo para a minha integração.” (entrevista 9)</p> <p>“diversidade cultural, onde pessoas de diferentes origens e experiências trabalham juntas” (entrevista 9)</p> <p>“as diferentes culturas se misturam.” (entrevista 10)</p> <p>“coexistência e interação harmoniosa de diversas culturas onde é tido o reconhecimento, respeito e valorização das diferenças culturais, o que inclui costumes, tradições e valores.” (entrevista 10)</p> <p>“fortalecer a base que sustenta a felicidade coletiva, ao promover um ambiente de inclusão e valorização das diferenças.” (entrevista 10)</p>
--	---	---

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

		<p>“promove a igualdade de oportunidades, respeitando as diferenças culturais e criando um ambiente inclusivo e enriquecedor para todos.” (entrevista 10)</p>
		<p>“diferentes origens étnicas, culturais, de gênero e habilidades” (entrevista 10)</p>
		<p>“vários funcionários de diferentes origens e culturas e todos sentimos respeito por essas diferenças.” (entrevista 11)</p>
		<p>“coexistência e interação de diferentes culturas num ambiente, neste caso organizacional. Envolve o respeito por todos.” (entrevista 11)</p>
		<p>“todas as pessoas são respeitadas e é-lhes dada a oportunidade de crescer no restaurante independentemente da nacionalidade ou origem.” (entrevista 11)</p>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>“visível sobretudo pelo número de nacionalidades diferentes que ali se encontram, penso que são 8 nacionalidades e algumas delas bem diferentes das minhas, e sempre existiu o mesmo respeito com todos.” (entrevista 11)</p> <p>“valorizamos as diferenças culturais dos nossos colaboradores e buscamos criar um ambiente inclusivo onde todos se sintam respeitados e representados.” (entrevista 12)</p> <p>“presença e valorização de diferentes culturas num mesmo ambiente. Significa reconhecer e respeitar as diversas origens e perspetivas que cada colaborador traz consigo.” (entrevista 12)</p> <p>“respeito pela multiculturalidade que ajuda a criar um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor. Isso contribui</p>
--	---

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

		para a criação de laços fortes entre colegas, reduz conflitos e promove um ambiente onde a diversidade é vista como uma mais-valia, o que, por sua vez, contribui para a felicidade geral no trabalho. ” (entrevista 12)
Conceito de identidade	<p>“gerir as diferentes pessoas de forma a facilitar o trabalho do grupo.” (entrevista 2)</p> <p>“forma como a organização é conhecida por, ou seja, se aquela organização é conhecida por valorizar o trabalho dos colaboradores a sua identidade será reconhecida pelos mesmos” (entrevista 3)</p> <p>“identidade são as características individuais de cada pessoa” (entrevista 4)</p> <p>“porque cada trabalhador tem características diferentes e é importante respeitar essas individualidades para que haja um ambiente de trabalho inclusivo.” (entrevista 4)</p>	<p>“primeiro impacto que o cliente tem com a empresa” (entrevista 1)</p> <p>“Identidade é quem você é, suas características únicas” (entrevista 5)</p> <p>“Cada pessoa é única” (entrevista 5)</p> <p>“conjunto de características que definem uma pessoa ou grupo” (entrevista 8)</p> <p>“se houver respeito pelas diferentes identidades, o ambiente torna-se mais inclusivo, logo as pessoas sentem-se mais valorizadas e respeitadas.” (entrevista 8)</p>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>“é o que nos distingue uns dos outros, seja a nível individual ou da própria organização” (entrevista 6)</p> <p>“é a identidade que ajuda a reconhecer e a valorizar as diferenças entre as pessoas.” (entrevista 6)</p> <p>“identidade é quem somos enquanto pessoas e enquanto local onde crescemos. ” (entrevista 7)</p> <p>“cada colaborador traz consigo as suas experiências de trabalho e de vida” (entrevista 7)</p>	<p>“quem somos, nossas características únicas, é o que nos define” (entrevista 9)</p> <p>“cada pessoa traz consigo experiências únicas e perspetivas diferentes” (entrevista 9)</p> <p>“a nossa assinatura única no mundo, é o que nos distingue e nos conecta ao mesmo tempo” (entrevista 10)</p> <p>“o que permite que as diferenças sejam celebradas e integradas, criando um ambiente onde todos se sentem valorizados e respeitados.” (entrevista 10)</p> <p>“quem eu sou, minhas origens, valores e experiências de vida. ” (entrevista 11)</p> <p>“reconhecer e valorizar as diferentes pessoas contribui para um ambiente respeitoso” (entrevista 11)</p> <p>“quem eu sou e de onde venho, minhas raízes culturais e experiências que</p>
--	---	---

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

		moldaram minha forma de ver o mundo” (entrevista 12)
Conceito de diversidade	<p>“responsável por uma equipa saber geri-la.” (entrevista 2)</p> <p>“gerir as diferentes pessoas de forma a facilitar o trabalho do grupo.” (entrevista 2)</p> <p>“envolve reconhecer, valorizar e gerir as diferenças entre os funcionários.” (entrevista 6)</p> <p>“maior diversidade é essa mesmo a diversidade dentro da língua portuguesa.” (entrevista 2)</p> <p>“capacidade de gerir não só pessoas de outras nacionalidades em conjunto com os locais, mas também ter a capacidade de gerir uma equipa de trabalho na medida em que todas as pessoas são diferentes.” (entrevista 3)</p> <p>“formas usadas para integrar as diferentes pessoas.” (entrevista 4)</p>	<p>“ao nível de personalidades, nacionalidades são poucas e são parecidas” (entrevista 1)</p> <p>“pessoas mais extrovertidas, mais introvertidas, pessoas mais comunicativas, mais fechadas, mais sérias, mais brincalhonas, e eu acho que isso é importante” (entrevista 1)</p> <p>“diversidade é tratar todas as pessoas de forma justa, independentemente das diferenças.” (entrevista 5)</p> <p>“a empresa vem, respeitando as diferentes origens, perspetivas e oferecendo oportunidades justas para todo o mundo.” (entrevista 5)</p> <p>“diversidade em termos de culturas, idades, formações, o que é bom para aprender cada vez mais no trabalho.” (entrevista 5)</p>

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

	<p>“igualdade de oportunidades independentemente da sua origem ou características pessoais.” (entrevista 6)</p> <p>“existir variedade nas origens culturais. existe variedade ao nível das idades o que acaba por contribuir para que o ambiente seja um pouco dinâmico.” (entrevista 6)</p> <p>“envolve reconhecer e valorizar as diferenças entre as pessoas, para que se possa promover a igualdade de oportunidades.” (entrevista 7)</p>	<p>“envolve a criação de estratégias para integrar diferentes identidades na organização.” (entrevista 8)</p> <p>“diferentes nacionalidades o que nos permite trocar experiências e aprender uns com os outros, o que na minha opinião torna o ambiente mais inclusivo e diversificado a nível de crenças e opiniões.” (entrevista 8)</p> <p>“processo de valorizar e respeitar as diferenças entre as pessoas na empresa.” (entrevista 9)</p> <p>“ao respeitar e valorizar essas diferenças, a empresa cria um ambiente mais inclusivo.” (entrevista 9)</p> <p>“a arte de celebrar e harmonizar as diferenças compõem as equipas de trabalho.” (entrevista 10)</p> <p>“reconhecer e respeitar as diferenças entre as pessoas, promovendo a inclusão e o</p>
--	--	--

A importância da multiculturalidade na felicidade no trabalho: estudo de caso com trabalhadores da restauração na região Norte

		<p>respeito no local de trabalho. ” (entrevista 11)</p> <p>“modo como a empresa valoriza e integra essas diferentes identidades no ambiente de trabalho. ” (entrevista 12)</p> <p>“promovemos um ambiente mais criativo e inclusivo. ” (entrevista 12)</p> <p>“promover a igualdade de oportunidades, valorizar as diferenças culturais e criar um ambiente inclusivo onde todos são tratados com respeito e consideração. ” (entrevista 12)</p> <p>“colaboradores de diferentes origens étnicas, países e experiências profissionais” (entrevista 12)</p>
--	--	--