



Instituto Politécnico de Tomar
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

DISSERTAÇÃO:

Diversidade Cultural como Papel do Gestor de Recursos Humanos

Nome do Aluno: Cabiro Jaló

Nº: 25461



Índice

Resumo	Pag.5
Abstract.....	Pag.5
1. Introdução.....	Pag.6
1.1. A explicação da Diversidade cultural na antropologia Evolucionista.....	Pag.8
2. Revisão da Literatura.....	Pag.8
2.1. Diversidade cultural definição de conceito.....	Pag.9
2.2. Vantagens e Desvantagens da Diversidade nas Organizações.....	Pag.10
2.2.1. Vantagens.....	Pag.11
2.2.2. Desvantagens.....	Pag.12
2.3. Modelos de Análise da Diversidade Cultural.....	Pag.13
2.3.1. O modelo cultural de Geert Hofstede.....	Pag.13
2.3.6. O modelo cultural de Trompenaars e Charles Hampden-Turner.....	Pag.16
2.3.7. O Projeto GLOBE.....	Pag.19
2.3.7.1. A gestão da diversidade.....	Pag.22
2.4. O Papel de gestor de recursos humanos na promoção duma cultura Organizacional inclusiva.....	Pag.26
2.5. Desafios e conflitos da diversidade cultural colocados ao gestor de RH.....	Pag.26
2.6. Diversidade cultural entre colaboradores ao nível operacional pela sua visão de Gestor	Pag.28
3. Metodologia.....	Pag.29
3.1. Hipóteses.....	Pag.29
3.2. Amostra.....	Pag.30
3.3. Instrumento.....	Pag.30
3.4. Procedimentos.....	Pag.31
4. Análise de Dados.....	Pag.31

5. Resultados.....	Pag.34
6. Discussão.....	Pag.35
7. Conclusão.....	Pag.36
Anexos.....	Pag.44

Índice de Figuras e Tabelas

Tabela 1 Comparativa: Modelos Culturais	Pag.21
Figura 1– Componentes da experiência psicológica de inclusão.....	Pag.24
Figura 2 – Comportamentos inclusivos.....	Pag.25
Tabela 2 — Características da amostra.....	Pag.32
Tabela 3 — Estatísticas descritivas por dimensão.....	Pag.32
Tabela 4 — Matriz de correlações (Pearson).....	Pag.32
Tabela 5 — Regressão linear múltipla (Percepção de Inclusão)	Pag.33

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela força, sabedoria e perseverança concedidas ao longo deste percurso acadêmico. Sem a Sua orientação e bênção, esta conquista não teria sido possível.

Expresso a minha profunda gratidão à minha mãe, pelo amor incondicional, paciência e apoio constante em todos os momentos. A sua força e presença foram a base sobre a qual construí esta caminhada.

Ao meu irmão, Cherno Rachid Jaló, manifesto o meu sincero reconhecimento pelo apoio moral, pelas palavras de encorajamento e pela motivação constante que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao meu irmão, Mamadú Boi Jaló, deixo um especial agradecimento pelo apoio financeiro e pela confiança depositada em mim. A sua ajuda foi fundamental para que eu pudesse prosseguir os meus estudos e alcançar este objetivo.

Às minhas irmãs, Aida Jaló e Abibatu Jaló, agradeço de coração pela motivação e pelas palavras de incentivo que sempre me lembraram da importância de não desistir, mesmo perante as dificuldades.

Expresso também o meu profundo agradecimento ao meu orientador, Doutor Sílvio Brito, por toda a disponibilidade, paciência e valiosas orientações prestadas ao longo do desenvolvimento desta dissertação. O seu acompanhamento atento e as suas sugestões foram essenciais para a qualidade e conclusão deste trabalho.

A todos aqueles que, de uma forma direta ou indireta, contribuíram para esta conquista, deixo o meu mais sincero muito obrigada. Este resultado é fruto do apoio, confiança e carinho de cada um de vocês.

“A cultura adquire formas diversas através do tempo e do espaço. Essa diversidade manifesta-se na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é, para o gênero humano, tão necessária como a diversidade biológica para a natureza. Nesse sentido, constitui o patrimônio comum da humanidade e deve ser reconhecida e consolidada em benefício das gerações presentes e futuras.”

(UNESCO, Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, 2002, p.3)

Resumo

A presente dissertação, intitulada “*A diversidade cultural como papel do gestor de recursos humanos*”, tem como objetivo analisar a influência da diversidade cultural na gestão de recursos humanos na empresa Orange-Bissau, procurando compreender de que forma os gestores de recursos humanos promovem a integração e valorização das diferenças culturais no ambiente organizacional. O estudo adota uma abordagem quantitativa, tendo sido aplicado o questionário *Denison Organizational Culture Survey* a uma amostra de 71 colaboradores da empresa. Os dados recolhidos foram tratados e analisados através do software SPSS, recorrendo a técnicas estatísticas descritivas e inferenciais. Os resultados obtidos evidenciam que a diversidade cultural é um fator determinante para o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento do envolvimento dos colaboradores e a melhoria do clima laboral. Conclui-se que os gestores de recursos humanos da Orange-Bissau desempenham um papel fundamental na criação de políticas e práticas que valorizam a diversidade e promovem um ambiente inclusivo e colaborativo.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Cultura e Clima organizacional, Orange-Bissau, Denison, SPSS.

Abstract

This dissertation, entitled “*Cultural Diversity as a Role of the Human Resources Manager*”, aims to analyze the influence of cultural diversity on human resources management within the Orange-Bissau telecommunications company, seeking to understand how HR managers promote the integration and appreciation of cultural differences in the organizational environment. The study adopts a quantitative approach, applying the Denison Organizational Culture Survey to a sample of 71 employees. Data were processed and analyzed using SPSS through descriptive and inferential statistical techniques. The results show that cultural diversity plays a key role in strengthening organizational culture, increasing employee engagement, and improving the overall work climate. It is concluded that HR managers at Orange-Bissau play a crucial role in developing policies and practices that value diversity and foster an inclusive and collaborative work environment.

Keywords: Cultural diversity; Human resources management; Organizational culture; Orange-Bissau; Denison; SPSS.

1. Introdução

A diversidade cultural tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante nas discussões sobre o ambiente organizacional, à medida que as empresas operam com equipas heterogéneas compostas por indivíduos de diferentes origens étnicas, sociais, de género e outras características identitárias. Este fenómeno, que outrora era visto apenas como uma questão social, é atualmente considerado também um desafio estratégico para a gestão de recursos humanos (*Thomas Jr., 2000*).

Na literatura, a diversidade cultural é definida como a participação e interação de pessoas provenientes de uma ampla gama de contextos sociais, étnicos, de género e sexuais, bem como das suas distintas personalidades e características. Pressupõe ainda respeito e aceitação, implicando reconhecer que cada indivíduo é único (*Servaes et al., 2022*). Existe uma distinção entre os níveis de diversidade (*Kamarck, 2019*): o primeiro refere-se às diferenças primárias, como idade, género, orientação sexual ou deficiência; o segundo abrange os modos como essas diferenças interagem, originando fenómenos de interseccionalidade (*Crenshaw, 1989*).

No contexto organizacional, a gestão da diversidade cultural implica planear e implementar práticas de gestão de pessoas que maximizem os benefícios da heterogeneidade e minimizem os seus potenciais inconvenientes (*Cox, 1994*). *Thomas (1996)* acrescenta que esta gestão requer uma abordagem holística, capaz de criar um ambiente que permita a todos os colaboradores desenvolver plenamente o seu potencial na prossecução dos objetivos organizacionais. A cultura organizacional, neste quadro, desempenha um papel central, sendo frequentemente discutida na literatura em termos da sua salubridade ou toxicidade.

Apesar das vantagens atribuídas à diversidade, a literatura não é consensual. Alguns autores sublinham que a heterogeneidade pode representar uma fonte de conflitos, mal-entendidos e perda de eficácia, sobretudo quando há formação de subgrupos fechados baseados em semelhanças demográficas (*Kamarck, 2019; Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen, 2010*). Por outro lado, diversos estudos defendem que a diversidade constitui um motor de criatividade e inovação, permitindo maior adaptabilidade e resposta às exigências do mercado (*Bouncken, Brem & Kraus, 2016*). Assim, a diversidade cultural pode ser simultaneamente um desafio e uma oportunidade para as organizações.

Neste contexto, a gestão eficaz da diversidade cultural torna-se essencial para promover a coesão, reduzir preconceitos e valorizar diferentes visões do mundo. Mais do que uma questão de ideologia ou justiça social, a diversidade cultural deve ser entendida como uma questão estratégica, capaz de gerar vantagem competitiva sustentável (*Lozano & Escrich, 2017*).

A presente investigação parte deste pressuposto, procurando analisar o papel do gestor de recursos humanos na integração e valorização da diversidade cultural, de forma a contribuir para a construção de uma cultura organizacional inclusiva, orientada para a inovação e para o alcance de melhores resultados coletivos.

A diversidade cultural nas organizações manifesta-se de várias formas, refletindo as diferentes origens, valores, crenças, experiências e perspectivas dos colaboradores. Ela pode ser observada sob diversos aspectos, tanto nas interações quotidianas quanto nas práticas organizacionais, ou seja, ela pode se manifestar através de Estilos de Comunicação das Pessoas: Pessoas de diferentes culturas podem ter diferentes formas de se comunicarem entre si, como o uso de gestos, tons de voz, ou até mesmo o grau de formalidade. Enquanto algumas culturas preferem comunicação direta, outras podem ser mais subtis e indiretas. Também ela pode se manifestar através das **Abordagens para a Tomada de Decisão**: Em algumas culturas, a tomada de decisão pode ser mais hierárquica, com líderes decidindo por um grupo, enquanto noutras, pode ser mais colaborativa e participativa. Essas diferenças podem influenciar o modo como os projetos são conduzidos e as decisões são tomadas dentro de uma organização. Ela também se manifesta por meio da **Visão sobre Autoridade e Hierarquia**: A percepção sobre a hierarquia e autoridade pode também apresentar variações. Em culturas mais hierárquicas, espera-se maior respeito à figura do chefe e decisões centralizadas, enquanto em culturas mais igualitárias, espera-se uma comunicação mais aberta e decisões compartilhadas. De igual modo a diversidade pode manifestar-se também pelas **Tradições e Feriados Culturais**: Os Colaboradores de diferentes origens podem celebrar feriados e datas importantes de suas culturas de maneira distinta, o que pode afetar a agenda de trabalho e promover a inclusão ao ser respeitado e reconhecido no ambiente de trabalho. **Conflitos Culturais e Resolução de Problemas**: Diferenças culturais podem influenciar a maneira como as pessoas abordam conflitos ou desafios. Algumas culturas preferem resolver problemas de forma mais direta, enquanto outras podem buscar soluções mais diplomáticas ou indiretas. Atitudes **em Relação ao Trabalho em Equipa**: As práticas de trabalho colaborativo podem ser diferentes. Algumas culturas podem enfatizar a coletividade, enquanto outras favorecem a autonomia individual. Isso pode impactar a forma como as equipas se estruturam e interagem. Valores e **Hábitos de Trabalho**: Algumas culturas valorizam mais a pontualidade, enquanto outras podem ter uma abordagem mais flexível sobre o tempo. Além disso, a percepção sobre a produtividade, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a importância do trabalho em relação à vida social podem variar consideravelmente. **Adaptação e Flexibilidade**: Organizações diversas devem ser sensíveis às necessidades culturais dos seus membros, o que inclui desde a adaptação de políticas de recursos humanos até práticas de inclusão que respeitem as diferentes necessidades, como horários de oração, alimentação ou folgas específicas.

Quando bem gerida, a diversidade cultural pode trazer benefícios significativos para as organizações, tais como maior capacidade de inovação e criatividade, resolução mais eficaz de problemas e um ambiente de trabalho mais inclusivo, respeitador e produtivo.

Neste contexto, o gestor de recursos humanos desempenha um papel estratégico no desenvolvimento e manutenção de uma cultura organizacional diversificada. A sua atuação é fundamental para criar um ambiente que promova o respeito mútuo, ofereça oportunidades equitativas e garanta que todos os colaboradores se sintam parte integrante da organização.

1.1 A explicação da Diversidade cultural na antropologia Evolucionista

A perspectiva do evolucionismo clássico – (*Morgan*, 1868-1877), (*Taylor*, 1920), (*Frazer* 2019), etc. - assume o postulado do desenvolvimento linear e ascendente da sociedade, como se a sociedade primitiva correspondesse a um estágio anterior e necessário das sociedades que lhe sucederam. Esta perspectiva baseia-se na ideia de progresso da sociedade (*Comte*, 1830), sugerindo uma escala evolutiva que seguia uma direção única desde a sociedade simples até a sociedade complexa (*Spencer*, 1896). O evolucionismo, em antropologia, desenvolveu-se em polêmica com a teoria da seleção natural darwinista (*Darwin*, 1859), a qual afirmava que, na luta pela sobrevivência, ocorre a preservação das raças mais adaptadas. Com efeito, a aplicação de conceitos biológicos darwinistas à explicação da sociedade conduzia a falácias científicas. Para os antropólogos evolucionistas, a compreensão da diversidade cultural não seria um processo evolutivo biológico, mas sim histórico, associado à ideia de progresso. Celso de Castro explica que “um dos fatores fundamentais para a aceitação da ideia de evolução era sua associação com a ideia de progresso, cuja imagem mais comum é a de uma ‘escada’ cujos degraus estão dispostos numa hierarquia linear” (*Castro*, 2005, p. 12). Portanto, é possível afirmar que “o evolucionismo na antropologia deu uma resposta clara à antiga questão de como se poderia compreender a enorme diversidade cultural humana: as diferenças culturais passavam a ser reduzidas a estágios históricos de 102 um mesmo caminho evolutivo” (*Castro*, 2016). Nessa “escala evolutiva”, ou seja, numa visão moderna da sociedade, o avanço social é compreendido como sinônimo de organização política, econômica e religiosa. Estes são considerados produtos da atividade humana, de sorte que a o estágio moderno da evolução pode ser contemplado no “indivíduo civilizado”.

2. Revisão da Literatura

A diversidade tem sido objeto de discussão ao longo das últimas décadas, na tentativa de compreender como se percebem, tratam e gerem as diferenças pessoais e grupais no âmbito demográfico, comportamental e cultural, entre outros aspetos, no contexto da força de trabalho (*Holck, Muhr & Villeseche*, 2016). Envolve dois elementos centrais: **aceitação** e **respeito**, os quais se traduzem na compreensão de que cada indivíduo é único e possui características próprias (*Nnia & Teresa*, 2013).

As pessoas têm formas distintas de pensar e atribuir significados ao mundo. Para se compreender o papel da cultura no ambiente de trabalho, é essencial considerar dois atributos fundamentais: em primeiro lugar, a cultura é aprendida; em segundo lugar, é partilhada. Isso significa que o modo como pensamos, sentimos e agimos é profundamente influenciado pelo nosso contexto sociocultural — os valores, princípios e pressupostos que interiorizamos, bem como os comportamentos que aprendemos (*Kokt*, 2003). Ignorar estes aspetos pode comprometer a gestão da diversidade, originando problemas nas operações organizacionais ao nível do tempo, dos custos e da eficiência (*Bedi, Lakra & Gupta*, 2014).

A diversidade cultural pode, contudo, trazer benefícios significativos ao desempenho organizacional. Pode melhorar a qualidade da tomada de decisões e da resolução de problemas (*Hong & Page, 2001*), aumentar a eficácia organizacional (*Ng & Tung, 1998*), estimular a criatividade e favorecer a transferência de conhecimento (*Berliant & Fujita, 2008*). Além disso, a diversidade da força de trabalho pode proporcionar insights valiosos sobre mercados diversos, aumentando a competitividade global da organização (*Rauch & Casella, 2003*) e potenciando a produtividade através da geração de ideias inovadoras (*Ottaviano & Peri, 2005*), com impacto direto no desempenho empresarial (*Nielsen & Nielsen, 2013*).

2.1. Diversidade cultural definição do conceito

Cox define a diversidade como a identidade do indivíduo, ou seja, raça, nacionalidade, etnia, cor de pele, entre outros (*T. Cox, 1994*). Existe ainda a Carta para Diversidade que define a diversidade como “o reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação.” («Carta para Diversidade | APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão», 2020). O Dicionário de *Cambridge* define a cultura como o conjunto de práticas, costumes, crenças e valores partilhados por um grupo específico de indivíduos numa sociedade e período determinados. Engloba as atitudes, comportamentos, perspetivas e hábitos que caracterizam e influenciam a vida e interações desse grupo dentro de uma determinada época (*Cambridge Dictionary, 2023*). Desta forma, podemos afirmar que a diversidade cultural consiste no conjunto de diferenças entre as pessoas, sendo estas diferenças partes integrantes da identidade do indivíduo que devem ser aceites e respeitadas. Assim sendo, é possível dizer que a diversidade cultural numa organização se refere à variedade de culturas e tradições existentes numa determinada empresa. Isso inclui diferenças em costumes, crenças, valores, língua, religiões, práticas sociais, arte e expressões culturais, alimentação, entre outros aspetos (*Inegbedion et al., 2020*). A diversidade nas organizações pode então ser entendida como as diferenças existentes entre os colaboradores, podendo estas diferenças ser género, idade, incapacidade física, raça, etnia, cor (*Inegbedion et al., 2020*).

2.2. Vantagens e Desvantagens da Diversidade nas Organizações

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

adaptação e mudança nas relações culturais, sendo que as organizações que pretendem prosperar devem adaptar-se a esta nova realidade. Deste modo, uma organização que pretenda estar inserida num mercado global para manter a competitividade deverá implicitamente adaptar a cultura da organização no mercado onde se está a inserir e competir (*Stefanovska & Tanushevski, 2016*). Por um lado, a globalização pode levar a uma maior homogeneização da cultura organizacional (*Fatehi & Sanchez, 2015*), assim as empresas podem padronizar os seus processos e procedimentos de forma a melhorar a eficiência e reduzir os custos. Por outro lado, a globalização também pode incentivar a diversidade cultural, já que as empresas precisam de se adaptar às diferentes culturas, costumes e normas em cada mercado em que se inserem e operam. As organizações podem aprender com as práticas culturais de cada país e incorporá-las nas suas próprias práticas de forma a promover uma cultura mais inclusiva e diversa. Em 2005 a UNESCO definiu um tratado internacional que tinha como principal objetivo a promoção e proteção da diversidade cultural face ao cenário de globalização e às consequências inerentes às culturas locais. Este tratado foi nomeado como a “Convenção sobre a Diversidade Cultural” (*2005 Convention on Diversity of Cultural Expressions / Diversity of Cultural Expressions, 2005*). Para se compreender de que forma a diversidade cultural pode impactar as organizações, é necessário compreender aquilo que se entende por diversidade organizacional. É possível enquadrar aquilo que foi até agora definido como diversidade, mas orientado para uma vertente organizacional. Diversidade organizacional pode ser entendida como sendo todas as diferenças que cada indivíduo apresenta perante outro num grupo de trabalho (*Jackson et al., 2003*). Diversidade cultural nas organizações abrange as características individuais entre os membros de uma organização e/ou de um grupo de trabalho, como por exemplo as suas características demográficas, competências, experiências, valores, crenças e pontos de vista. Essas diferenças podem ser influenciadas por fatores como etnia, género, idade, orientação sexual, religião, entre outros (*Ely & Thomas, 2001*). A diversidade de um grupo de trabalho poderá ter como resultado consequências positivas, negativas ou até mesmo nenhuma relativamente à performance no trabalho (*Führer et al., 2022*).

2.2.1 Vantagens

Cox e Blake afirmaram que a diversidade tinha um impacto positivo nas organizações na medida em que o desempenho de um grupo heterogéneo é melhor do que um grupo homogéneo. Organizações que sejam compostas por grupos de trabalho heterogéneos conseguem desempenhar um melhor papel na atração e retenção de talento (*T. H. Cox & Blake, 1991*). Uma organização que se enquadre num cenário multinacional em que existe a necessidade de contacto com clientes, fornecedores, players do mercado externo, terá mais sucesso se for capaz de compreender a economia, a cultura, a política e os costumes desse país, e para isso será importante a existência de inputs internos capaz de ajudar na forma de atuação desse mercado externo (*Adler, 1986*). As organizações que têm a capacidade de conseguir atrair e reter os seus colaboradores que se enquadrem em minorias culturais, e de os manter motivados, leais à organização através de iniciativas e dar incentivos justos e equitativos, tenderão a conseguir uma maior vantagem competitiva (*Amaram, 2007*). Um grupo diversificado tenderá a trocar

Cabiro Jaló - Aluno 25461

mais ideias promovendo a criatividade. Como por exemplo, as empresas de high-tech têm por base um vasto leque de colaboradores de diferente género e etnia. As empresas culturalmente diversas tenderão a conseguir tomar as melhores decisões, promover uma maior troca de ideias e opiniões e serão capazes de se ajustar com mais facilidade a situações de mudança (Amaram, 2007). Verifica-se ainda que a diversidade numa organização promove a criatividade e inovação (T. Cox, 1994) trazendo mais sucesso à empresa no seu mercado e criando assim a possibilidade de se destacar perante os seus concorrentes e ganhar uma elevada quota de mercado onde atua. Assim, é possível afirmar que a diversidade é um fator que, inevitavelmente, tem peso nas organizações. A diversidade poder ser algo benéfico para as organizações, no entanto também apresenta algumas desvantagens que serão descritas mais tarde. Segundo Morison (1992), a diversidade pode ser vantajosa no sentido de: (Flavian & Clipa, 2009):

Possibilidade de ganhar, e fazer por manter, uma boa quota de mercado

- Diminuição de custos
- Aumento da produtividade e inovação
- Melhoria no processo de gestão
- Maior partilha de ideias
- Desenvolvimento de novas competências
- Redução da resistência à mudança nas organizações

2.2.2. Desvantagens

Havendo um grupo de trabalho diversificado, tenderá também a existir mais discussão e desacordo relativamente a diversos temas, tendo assim um impacto negativo na efetividade e funcionamento do grupo de trabalho (Roberson, 2019). Para lidar com esses desafios, as organizações precisam de adotar uma abordagem estratégica para a diversidade cultural. Desta forma torna-se importante compreender como estas diferenças entre colaboradores terão impacto na organização. Um gestor terá de fazer uma melhor gestão de forma a ir de encontro aos objetivos e desejos da sua equipa de trabalho e promover a sua satisfação na organização. Qualquer gestor ou organização que tenha intenção de definir a diversidade como parte integrante da missão da empresa e respetivos objetivos, deverá inicialmente estabelecer de forma clara quais são as melhorias e/ou vantagens que esta diversidade cultural poderá acarretar (Gilbert & Ivancevich, 2000). Relativamente às consequências e/ou desafios inerentes à diversidade cultural nas empresas, as chefias poderão deparar-se com, segundo Greenberg, obstáculos relativos a comunicação, alguma resistência à mudança, dificuldades na implementação de medidas de inclusão da diversidade e dificuldade na gestão da diversidade nas equipas (Greenberg, 2004). Greenberg destaca as dificuldades que poderão ser sentidas da seguinte forma:

- Comunicação: uma falha na comunicação poderá implicar uma errada transmissão da mensagem dos objetivos que tem como consequência desentendimento que leva a falta de motivação e lacunas no trabalho em equipa.
- Resistência à mudança: gerações mais antigas geralmente tendem a valorizar como correto o que foi feito até o presente, e muitas vezes resistem a novas

ideias e métodos provenientes da inovação de equipas diversificadas. Esta resistência a abraçar novos conceitos pode resultar na supressão de ideias emergentes e na obstrução do progresso.

- Dificuldades na implementação de medidas de inclusão da diversidade: os gestores devem conseguir, através dos dados que têm, implementar estratégias de diversidade personalizadas de forma a conseguirem maximizar os impactos positivos da diversidade cultural no ambiente de trabalho, mas tendo sempre em conta as necessidades da organização.
- Dificuldade na gestão da diversidade nas equipas: a formação sobre sensibilização da diversidade cultural é importante, no entanto não deve ser única para ser possível gerir diversidade nas equipas. A estratégia criada deve ter em conta todos os colaboradores e departamentos de forma a valorizar e premiar todos de igual forma.

2.3. Modelos de Análise da Diversidade Cultural

Entre os principais contributos para o estudo da diversidade cultural destacam-se os trabalhos desenvolvidos por *Geert Hofstede*, desde a década de 1960, o modelo das sete dimensões culturais de *Fons Trompenaars* e *Charles Hampden-Turner*, desenvolvido na década de 1990, e, mais recentemente, o modelo *GLOBE*.

2.3.1.O modelo cultural de Geert Hofstede

Hofstede (1980) fez um estudo sobre diferenças culturais existentes em vários países para verificar a importância da cultura nacional na forma de administrar. No estudo, realizado em 50 países e três regiões continentais (África Ocidental, África Oriental e países da língua árabe), resultado de mais de 116 mil questionários, o autor encontrou diferenças significativas entre comportamentos e atitudes de colaboradores das 53 subsidiárias da empresa em estudo. Pôde constatar a influência da cultura nacional para explicar os valores e atitudes em relação ao trabalho. O mesmo autor estabeleceu quatro índices culturais por meio de análises estatísticas de entrevistas detalhadas com colaboradores da empresa em que pesquisou. Nesse estudo deu ênfase aos principais padrões culturais e suas diferenças transnacionais baseados nas diferentes formas de aprender a problemas semelhantes. Isso possibilitou descobrir que tanto administradores quanto colaboradores podem ser situados ao longo de quatro dimensões de cultura identificadas por ele. As dimensões de cultura destacadas pelo autor são: **Distância do Poder, Coletivismo versus Individualismo, Feminilidade versus Masculinidade e Controle da Incerteza.**

2.3.2 Distância do Poder também chamada de Distância Hierárquica

Esta distância é uma medida do quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade. Ela é medida a partir dos sistemas de valores daqueles que tem menos poder. A dimensão Distância do Poder está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos. Os índices de distância hierárquica informam-nos sobre as relações de

dependência num determinado país. Nos países onde esse indicador é baixo, a dependência dos colaboradores quanto às chefias é limitada, trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, dando-se preferência ao estilo consultivo. Nesse sentido, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados tem a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos (*Hofstede, 1991*). Segundo este os superiores e os subordinados consideram-se entre si, desiguais por natureza, quando se trata de contexto de grande distância hierárquica. Que tem menos poder deve depender de quem tem mais. As organizações dão maior importância à centralização do poder. A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre os indivíduos de maior e menor nível; há diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização. O chefe ideal, aos olhos dos subordinados é autocrata benevolente; a maioria dos subordinados espera que os chefes lhe digam o que fazer, eliminando a criatividade dos grupos de trabalho. Nesses ambientes os chefes devem ser acessíveis aos subordinados e estes esperam ser consultados para todas as decisões que afetem seu trabalho, aceitando que seja o chefe a decidir, em último caso. O chefe ideal é democrata dotado e competente.

2.3.3 Coletivismo versus Individualismo

As sociedades coletivistas são aquelas em que prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Nas individualistas, por sua vez, prevalece o interesse do indivíduo sobre o grupo. Assim, o individualismo é uma oposição ao coletivismo. O coletivismo é uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta. Ele dá uma ideia da discussão na qual as pessoas aceitam a interferência do grupo na determinação de suas vidas. Os indivíduos pertencem a uma ou mais comunidades das quais não podem se destacar. O grupo protege o interesse dos seus membros e espera destes, sua lealdade constante. Afirma ainda que o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são poucos firmes: cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (*Hofstede, 1991*).

2.3.4 Feminilidade versus Masculinidade

A feminilidade é uma medida do quanto às tarefas e características femininas são compartilhadas pelos homens de uma sociedade. Homens e mulheres em número aproximadamente igual constituem todas as sociedades humanas. No que diz respeito aos papéis assumidos na procriação, os homens e mulheres são biologicamente diferentes de forma absoluta. As outras diferenças físicas são estatísticas de forma relativa. Os adjetivos masculinos e femininos, segundo o autor, são empregados num sentido relativo, fazendo referência ao papel social determinado pela cultura. No seu entendimento a dimensão masculinidade/feminilidade diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos e divisões de papéis por gênero. Para *Barros e Prates (1996, p. 64)* “toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas várias funções sociais”. Na concepção dos autores, quanto mais fortemente distintos forem estes papéis, mais

masculina é a sociedade. Os valores tradicionais sociais masculinos que predominam na sociedade masculina são: o herói é quem executa e realizar é mais importante do que estar, o grandioso é bonito sendo o pequeno deplorável; o vencedor é exaltado ocorrendo o contrário como o derrotado; trazem admiração as pessoas que são agressivas enquanto manter e buscar mais qualidade de vida e relacionamento é aspeto secundário. “Os comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes não só nas sociedades tradicionais, mas também nas sociedades moderna. Isto é evidenciado quando é considerada a distribuição dos homens e das mulheres em certas profissões”. O autor encontrou uma tendência comum na maior parte das sociedades, modernas ou tradicionais, no que diz respeito à distribuição dos papéis sociais de acordo com o sexo. Os homens devem ser fortes e estar ligados às atividades exteriores ao lar, ao contrário das mulheres que devem tratar do lar e das crianças, dos outros em geral. Os homens devem ser firmes, competitivos e duros. Ao contrário, as mulheres devem adotar um comportamento terno. Ainda na opinião deste autor serão ditas masculinas as sociedades onde “*os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida*”. Pesquisas mostraram que as mulheres dão mais importância aos objetivos sociais, tais como relacionamentos, ajuda aos outros, e preservação do meio ambiente, e os homens dão mais importância aos objetivos do ego, tais como carreiras e dinheiro. Cultura masculinas e femininas criam igualmente diferentes modelos de chefe. O chefe “masculino” revela autoafirmação, decisão, e é “agressivo”. Toma as suas decisões isoladamente, com base em fatos, mas do que apoiado na decisão grupal. Não tem importância que ele seja ligeiramente machista. Numa sociedade feminina, o chefe é o menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso. Os dois tipos de cultura exigem, no entanto, que os chefes sejam pessoas de recursos dotados de uma inteligência e dinamismo acima da. Outro ponto destacado, é que a evolução tecnológica e social permite às mulheres a participação na sociedade fora do lar. Ressalta que este processo é irreversível e o número de mulheres exercendo cargos de responsabilidade vai aumentar, podendo cada vez mais conservar os seus próprios valores femininos em detrimento dos valores masculinos. Humanizar um trabalho nas sociedades masculinas, o que significa oferecer mais oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidades de enfrentar novos desafios. Já nas sociedades femininas, humanizar o trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais.

2.3.5 Controle da Incerteza

Analisa a extensão da ansiedade que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas. É o grau em que a sociedade reduz a incerteza pelo uso das invenções sociais face às situações desconhecidas. Conforme *Barros e Prates* (1996, p. 49) “*Hofstede* estabeleceu uma dimensão cultural que denominou controle de incerteza para caracterizar a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, que gera incerteza e riscos”. O termo controle da incerteza foi tomado da sociologia organizacional norte-americana, e em especial dos trabalhos do economista americano *James G. March*. Na opinião do autor, a gestão da incerteza faz parte de todas as instituições humanas em todos os países, pois, como seres humanos temos a ansiedade

de não saber o que irá acontecer no dia de amanhã, dada a incerteza do futuro. Cabe a cada sociedade desenvolver mecanismos para aliviar esta ansiedade, por meio de inovações tecnológicas, das leis e religiões. A incerteza, de acordo com *Hofstede* (1991) é essencialmente uma experiência subjetiva, um sentimento. “O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte de herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a escola e o Estado”. Os controles da incerteza no local de trabalho, nos países de elevado índice de controle da incerteza, existem numerosas leis, formais e informais, que controlam as obrigações e os direitos de empregadores e assalariados (*Hofstede*, 1991). Ressalta *Hofstede* (1991) que “quando a distância hierárquica é elevada, o exercício de um poder discricionário por parte dos superiores, substitui, até certo ponto, a necessidade de normas internas.”. Isso proporciona que a necessidade emocional de normas, típica das sociedades de elevado controle da incerteza, pode converter-se num talento para a precisão e a pontualidade. A necessidade emocional de normas, típica das sociedades de elevado controle da incerteza, pode converter-se num talento para a precisão e pontualidade. Quando a distância hierárquica é relativamente baixa: não existe uma dependência de o chefe vigiar ou não o comportamento dos subordinados. Em outras palavras, destaca que nos países de baixo índice de controle da incerteza, só se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade, existindo uma aversão emocional face às regras formais.

A seguir são apresentadas as dimensões culturais segundo *Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner*, que já apresentam um maior número de dimensões.

2.3.6 O modelo cultural de *Trompenaars e Charles Hampden-Turner*

Trompenaars (1994, citado em *Lacerda*, 2011) desenvolve seu trabalho tendo, conforme sintetiza *Lacerda* (2011), três objetivos principais: **1- não há melhor forma de gerência, 2- autoconhecimento cultural, 3- trabalhar os dilemas globais e locais numa organização.**

9 *Trompenaars* (1994, como citado em *Lacerda*, 2011) também destaca que a compreensão sobre uma cultura é feita através da percepção das soluções específicas a determinados problemas. Tomando as soluções apresentadas para as soluções de problemas, *Trompenaars* (1994, como citado em *Lacerda* 2011) identifica sete dimensões fundamentais da cultura, dimensões essas que foram interpretadas por *Lacerda* (2011) conforme abaixo:

- 1- Universalismo/Particularismo**
- 2- Individualismo/Coletivismo**
- 3- Neutro/Emocional**
- 4- Específico/Difuso**
- 5- Conquista/Atribuição**
- 6- Atitudes em relação ao tempo**
- 7- Atitudes em relação ao ambiente.**

- **Universalismo/Particularismo:** A abordagem universalista seria o contexto em que é possível definir o que é bom e o que é ruim e esse critério sempre se aplica. Já nas culturas particularistas dá-se mais atenção às obrigações dos relacionamentos e circunstâncias específicas, como por exemplo a amizade, ou seja, ao invés de pressupor que uma lei boa deva ser sempre seguida, o raciocínio particularista considera que a amizade tem obrigações especiais e que, portanto, pode ser prioritária. Dá-se menos atenção à códigos sociais abstratos. Os executivos das duas sociedades tenderão a pensar que o outro é corrupto. Um universalista dirá que não se pode confiar nos particularistas porque eles vão sempre ajudar os amigos, enquanto os particularistas dirão que não se pode confiar nos universalistas porque eles não ajudam nem o próprio amigo.

- **Individualismo/Coletivismo:** Aqui questiona-se se as pessoas se veem basicamente como indivíduos ou como parte de um grupo? Ou ainda, se é mais importante concentrar-se nos indivíduos para que possam contribuir para a coletividade ou se é mais importante considerar a coletividade já que é comum a vários indivíduos? Práticas individualistas como promoções, por conquistas reconhecidas e remuneração de desempenho pressupõem que os indivíduos busquem diferenciação dentro do grupo; nada disso pode na cultura mais coletivista. O individualismo é visto como uma característica de uma sociedade modernista, ao passo que o coletivismo é visto como características de sociedades mais tradicionais e as do antigo comunismo; mas os países chamados Tigres Asiáticos levantam dúvidas sobre esta afirmação. Complementarmente, nos países ocidentais tem-se a visão de que os gênios individuais criam empresas e produtos, merecem altos salários e créditos individuais, mas deve-se sempre estar atento a qual poderá ser o nível de participação dos empregados envolvidos.

- **Neutro/Emocional:** Aqui são considerados o papel da razão e da emoção no relacionamento entre pessoas. Numa sociedade emocional há afetividade, ou seja, a demonstração das emoções. Já os membros da cultura afetivamente neutra não revelam seus sentimentos, mas os mantêm controlados e reprimidos. Entretanto, isto não quer dizer que as culturas neutras são frias ou sem sentimentos. Em países da América do Norte os relacionamentos empresariais são geralmente instrumentos usados como objetivo para se chegar à um fim, e as emoções são reprimidas pois acreditam que podem atrapalhar as negociações; já nos países do hemisfério Sul, por exemplo, os negócios são questões humanas e as emoções podem ser consideradas apropriadas.

- **Específico/Difuso:** Nas culturas específicas o gestor separa o relacionamento que tem com um subordinado de outras atividades. Mas na cultura difusa todos os espaços da vida e todos os níveis de personalidade tendem a permear os outros, ou seja, quando uma pessoa está envolvida em um relacionamento empresarial há contato real e pessoal, e não só o relacionamento específico recomendado no contrato. Em muitos países não se dão preferências a um relacionamento difuso, mas esse é necessário antes que se dê andamento aos negócios. A estratégia difusa de negócios é cercar o estranho, conhecendo-o difusamente e tratar de pontos específicos do negócio apenas mais tarde,

quando os relacionamentos de confiança já tiverem sido estabelecidos. As culturas difusas tendem a ter uma menor rotatividade e mobilidade de empregados, devido à importância da lealdade e da multiplicidade de elos humanos.

- **Conquista/Atribuição:** Todas as sociedades concedem mais status a determinados membros do que a outros, sendo que em algumas sociedades isso é feito com base 11 em suas conquistas, o que é chamado de “status conquistado”. Outras diferenciam idade, sexo, classe e instrução, o que é chamado “status atribuído”. Conquista significa que a pessoa é julgada pelo que fez recentemente e por seu histórico. Atribuição é o que lhe conferem de status por seu nascimento, parentesco, sexo ou idade; e também por suas conexões e sua formação acadêmica. - Atitudes em relação ao tempo: As formas como as sociedades encaram o tempo também diferem. Para algumas sociedades, o que alguém conquistou no passado não é tão importante. É mais importante saber seus planos no futuro. Em outras sociedades, a pessoa impressiona mais contando seus feitos passados do que os presentes. São diferenças culturais que influenciam enormemente nas atividades empresariais.

Existem três tipos de culturas:

1. **voltada ao presente:** relativamente atemporal, sem tradição e que ignora o futuro;
2. **voltada ao passado,** preocupada principalmente em manter e recuperar as tradições no presente;
3. **voltada ao futuro,** aquela que deseja um futuro melhor e prepara-se para realizá-lo.

- **Atitudes em relação ao ambiente:** Algumas culturas acham que o ponto focal que afeta suas vidas e as origens do vício e da virtude residem na pessoa. Neste caso, as motivações e valores vêm de dentro. Outras culturas veem o mundo como mais forte do que os indivíduos. Consideram a natureza como algo a ser temido ou imitado. As sociedades que conduzem negócios desenvolveram duas orientações em relação à natureza, a primeira acredita que podem e devem controlar a natureza (direcionada internamente), a segunda, por sua vez, acredita que o homem é parte da natureza e deve submeter-se a suas leis, direções e forças (direcionada externamente). Existem formas de adaptação às influências externas que podem ser comprovadamente eficazes. Aceitar a direção dos clientes, as forças do mercado ou as novas tecnologias pode ser mais vantajoso do que se opor a elas, priorizando suas próprias preferências. *Trompenaars* em 1996 conclui, na sua publicação na “*Business Strategy Review*” definindo que a pessoa só poderá prosperar se o máximo de particularidades possíveis forem previstas em regras, mesmo que ainda sejam observadas exceções. E ainda observa que a cultura é a forma como os dilemas são reconciliados, e cada nação tem seu próprio caminho tortuoso nesta busca. Por fim, se posiciona dizendo que as empresas terão sucesso na medida em que essa reconciliação aconteça. Daí a importância de se compreender as dimensões culturais aqui apresentadas e sua aplicabilidade. A compreensão das dimensões contribui para o entendimento das reações e, por consequência, um melhor aproveitamento dos pontos positivos das diferenças (*Lacerda, 2011*).

2.3.7. O Projeto *GLOBE*

Um trabalho mais contemporâneo, o Projeto *GLOBE* foi desenvolvido diferenciando-se de trabalhos como o de *Geert Hofstede* por investigar cada dimensão cultural em duas manifestações de valores individuais: as práticas e os valores desejados. Em seu desenvolvimento, o Projeto *GLOBE* apresentou nove dimensões culturais, que podem ser divididas em: Distância do poder; Aversão à incerteza; Orientação humana; Coletivismo institucional; Coletivismo do grupo; Agressividade; Igualitarismo entre os gêneros; Orientação para o futuro; Orientação para o desempenho. A interpretação dessas dimensões é apresentada por *Ferreira, Mané e Almeida (2017)* conforme abaixo:

- **Distância ao poder:** avalia até que ponto os membros de uma coletividade esperam, ou aceitam, que o poder seja distribuído desigualmente. Esta dimensão traduz o nível de aceitação pela sociedade da distribuição desigual do poder dentro das organizações, por meio das relações hierárquicas que se criam entre diretores e subordinados. - Aversão à incerteza: avalia o grau em que a coletividade se baseia em normas e procedimentos para diminuir os impactos da imprevisibilidade de acontecimentos 13 futuros. Esta dimensão traduz o nível de tolerância das pessoas para a incerteza ou ambiguidade em vários aspectos da sua vida quotidiana, inclusive em situação laboral. - Orientação humana: o grau em que a sociedade estimula e recompensa as pessoas por serem justas, altruístas, generosas, atenciosas e gentis com as outras. - Coletivismo institucional: analisa até que ponto as instituições sociais, ou organizações, estimulam os indivíduos a se integrarem em grupos dentro das organizações e da sociedade. O coletivismo conduz as pessoas a valorizarem mais a instituição do que o indivíduo, demonstrando um forte controle sobre o indivíduo por meio de regulamentos internos da instituição.

- Coletivismo do grupo: o grau em que as pessoas se sentem orgulhosas de participar de seus grupos, como a família, círculo de amigos ou a empresa para a qual trabalham. O coletivismo conduz as pessoas a valorizarem mais o grupo do que o indivíduo, demonstrando um forte controle sobre o indivíduo por meio de regras sociais.

- Agressividade: o grau em que as pessoas são duras, confrontadoras, agressivas e competitivas. Esta dimensão demonstra a predominância na sociedade de valores tradicionalmente masculinos, como a assertividade, o materialismo ou a falta de relacionamento com os outros. - Igualitarismo entre os gêneros: o grau em que a sociedade minimiza as desigualdades entre os gêneros. Realça valores como os relacionamentos interpessoais e a qualidade de vida. - Orientação para o futuro: o grau em que os indivíduos têm comportamentos orientados ao futuro como o planejamento, investimentos e adiamento de recompensas. Esta dimensão traduz a propensão de determinada sociedade para adotar uma visão de longo prazo no seu desenvolvimento. - Orientação para o desempenho: refere-se à extensão em que a coletividade encoraja e recompensa os indivíduos do grupo por um desempenho superior e por buscar a excelência. Nota-se um gradual aumento na quantidade de dimensões culturais estudadas, levando-se a perceber a complexidade do tema e a importância de se aprofundar nos detalhes das características e diversidades de cada uma das dimensões

existentes. Os estudos aqui apresentados, *Hofstede* e *Trompenaars*, assim como o Projeto *Globe*, coincidem em tentar descrever formas de se entender a origem das possíveis diferenças de percepções através da definição das dimensões culturais mais relevantes que possam existir. Porém notamos que as teorias não se opõem, apenas se complementam, ou ainda, se desenvolvem com o aprofundar de estudos e o passar o tempo. Compreender a origem da diferença entre as percepções, compreender que existem variadas situações onde essas divergências podem surgir, e saber que não há um “*one best way*” (Rocha,1991) para se fazer a gestão dessa diversidade cultural é o que os estudos aqui apresentados nos apontaram como ponto de partida para o desenvolvimento da gestão desses trabalhadores pluriculturais. O gestor deverá ter essa base para conseguir uma boa execução da gestão da diversidade que levará a empresa à desejada vantagem competitiva (*Alves & Galeão-Silva, 2004*). Apesar do facto de que muitos estudiosos terem como objetivo uma abordagem estratégica livre de cultura, a estratégia é uma forma sistemática de ações em um ambiente e, por definição, este processo é intimamente relacionado com o contexto cultural em que isso se desenvolve. Cada ato humano é, de uma forma ou de outra, um processo cultural (*Trompenaars, 1996*).

Tabela 1. Tabela Comparativa: Modelos Culturais

Dimensão	<i>Hofstede</i>	<i>Trompenaars & Hampden-Turner</i>	Projeto GLOBE
1. Distância ao Poder	Aceitação da desigualdade de poder	Similar: Status atribuído vs conquistado	Grau de aceitação da distribuição desigual de poder
2. Aversão à Incerteza	Tolerância à ambiguidade e incerteza	Não diretamente abordada	Uso de normas para reduzir incertezas
3. Individualismo vs Coletivismo	Foco no indivíduo ou no grupo	Também presente	Dividido em: Coletivismo institucional e do grupo
4. Masculinidade vs Feminilidade	Competição e sucesso vs qualidade de vida e cooperação	Similar: Conquista vs Atribuição	Refletido em “Agressividade” e “Igualitarismo de gênero”
5. Orientação de Longo Prazo	Planejamento futuro vs foco no presente/passado	Atitudes em relação ao tempo	Orientação para o futuro
6. Indulgência vs Restrição	Gratificação de desejos vs controle social (dimensão posterior)	Não abordada diretamente	Não abordada diretamente
7. Universalismo vs Particularismo	—	Regras universais vs contextos específicos	—
8. Neutro vs Emocional	—	Expressão emocional vs contenção	—
9. Específico vs Difuso	—	Separação entre vida pessoal e profissional	—
10. Orientação para o Desempenho	—	—	Incentivo ao desempenho e excelência individual
11. Orientação Humana	—	—	Valorização de justiça, altruísmo, generosidade
12. Igualitarismo de Gênero	—	—	Minimização das desigualdades de gênero
13. Agressividade Assertiva	—	—	Competitividade e assertividade
14. Atitudes em relação ao Ambiente	—	Controle vs submissão à natureza	—

2.3.7.1. A gestão da diversidade

Em sua publicação para a revista *Harvard Business Review*, (Thomas, 1996) destaca que para uma gestão da diversidade é necessário que se tenha um enfoque holístico para criar um ambiente que possibilite o pleno desenvolvimento a todos os trabalhadores, a fim de atingirem o seu máximo potencial na realização das tarefas em prol da empresa, e que essa gestão não é como um pacote de soluções prontas. Para esta gestão devemos ter em 16 consideração um grupo de variáveis quando se fala em diversidade organizacional, como o sexo, a idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua. Segundo (Cox, 1994) como também (Fleury, 2000), fazer uma gestão da diversidade cultural envolve o planejamento e a execução de sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens potenciais. Como podemos perceber, a diversidade não é trazida simplesmente pela globalização, onde pessoas de culturas diferentes precisam aprender a lidar com o novo ambiente em uma cultura diferente. A diversidade, e a sua gestão, são notadas em qualquer ambiente empresarial, e o simples fator idade já pode colocar em causa questões sobre a forma como a gestão do pessoal deve ser feita. Fleury também destaca que os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis. Por outro lado, como também explica, o não-gerência da diversidade pode conduzir o ambiente organizacional a um conflito entre membros de diferentes grupos eventualmente formados, reduzindo resultados efetivos do trabalho para trabalhadores de ambos os grupos. Quando nos referimos a diversidade cultural diretamente, (Rocha, 1991) destaca a “síndrome do transplante” que é um fenômeno comum entre os gestores e técnicos ocidentais que vão trabalhar em ambientes culturais diferentes, em que aqueles são irresistivelmente tentados a impor sistemas de gestão e modelos de comportamento da sua própria cultura, em vez de desenvolverem modelos inspirados no ambiente local, compatíveis com o contexto local e em harmonia com os valores locais. Essa síndrome é uma retratação de uma forma irrealista de gestão, já que não podemos acreditar que uma única forma de gestão se enquadra em qualquer ambiente ou cultura organizacional. A sinergia que uma diversidade cultural possibilita não tem seus efeitos potencializados com a síndrome de transplante. Ao analisar o modelo conceitual EPRG (etnocentrismo, poliocentrismo, reogiocentrismo, geocentrismo) podemos notar que ainda existem diferentes abordagens gerenciais que são utilizadas pelas empresas e seus gestores, e que no momento de definir as práticas culturais da empresa leva-se em conta a localização e/ou as características de seu quadro de colaboradores (Hemais, 2004). Em um dos estudos feitos relacionados ao modelo EPRG, constatou-se que empresas operando em mercados fisicamente próximos tendiam a contar com executivos que apresentavam uma orientação etnocêntrica mais significativa do que nos casos em que a empresa atuava em mercados mais distantes. Mas então, como atuar efetivamente numa gestão da diversidade cultural? Para uma melhor orientação, (Adler, 2008) propõe uma abordagem que chamou de Sinergia Cultural, e recorreu a 4 princípios para essa orientação:

- **Heterogeneidade:** A imagem do pluralismo cultural- As pessoas não são culturalmente iguais. Este princípio se opõe à ideia de que as pessoas são todas iguais, independentemente da cultura.

- **Semelhança e Diferença:** Elas não são precisamente como eu- Muitas pessoas são diferentes de mim. As pessoas podem possuir, simultaneamente, diferenças e semelhanças quando comparadas comigo.

- **Equifinalidade:** Uma via não é a única via- Existem muitas vias distintas culturalmente, e que podem nos levar a alcançar o mesmo objetivo.

- **Contingência Cultural:** A nossa via é uma das vias possíveis- Existem uma série de diferentes vias igualmente eficazes para se alcançar o objetivo. A melhor delas estará relacionada à cultura das pessoas envolvidas. Considerando esses 4 princípios como um guia para a gestão organizacional, cabe ao gestor desenvolver a sinergia cultural da organização. Para isso, de acordo com Rocha (1991), o gestor deve promover: - A comunicação intercultural, com o intuito de tornar mais consciente para todo o grupo quais são as diferenças e igualdades culturais existentes no ambiente. Esse trabalho pode ser feito em sessões de informação, atividades sociais, e até na gestão de conflitos. - A criação de equipas de trabalho interculturais, para desenvolver o aprendizado sobre a valorização das diversidades culturais, e promover a confiança mútua nas relações de trabalho. - A formação e autoformação da compreensão cultural, incluindo o conhecimento da língua veicular, assim podendo formar melhores modelos e comportamentos de gestão adequados aos valores culturais presentes. Esta sinergia tem por objetivo a integração do trabalhador, ou seja, a sua inclusão naquele ambiente de trabalho. Inclusão significa que os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, sentem-se incluídos, têm igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais (*Holvino; Ferdman; Merrill Sands, 2004*, como citado em *Torres e Pérez-Nebra, 2014*). *Torres e Pérez-Nebra (2014, p.528)* ainda definem que “inclusão se refere ao julgamento ou à percepção de aceitação das pessoas, sendo o sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro daquela organização nos diversos níveis”. Os autores ainda destacam que a experiência de inclusão é a percepção dos indivíduos quanto a sua aceitação, respeito e valorização, do ponto de vista de sua identidade individual e grupal.

Consiste no senso psicológico individual de que a pessoa está sendo de facto incluída. Em uma experiência psicológica de inclusão realizada por *Ferdman* e colaboradores (2009, como citado em *Torres e Pérez-Nebra, 2014*), foram categorizados 5 componentes conforme representa a figura abaixo:

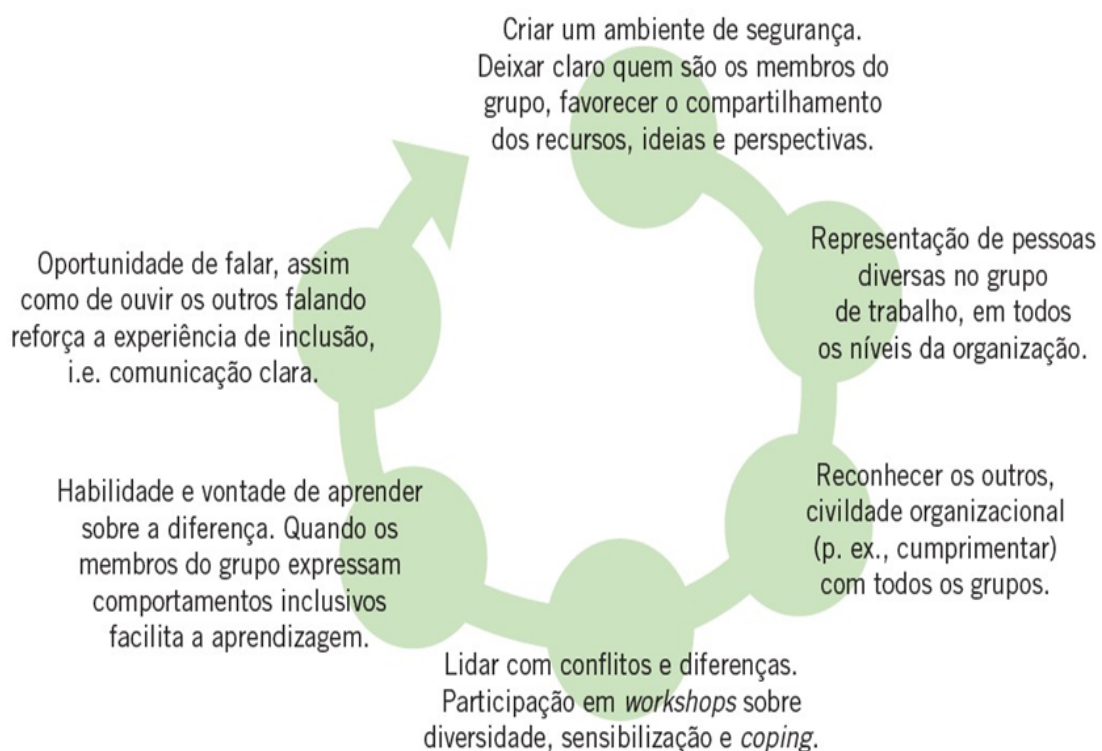
Figura 1– Componentes da experiência psicológica de inclusão



(*Torres e Pérez-Nebra, 2014, p. 529*)

Já o comportamento inclusivo se refere às ações individuais e grupais resultantes ou provocadoras de políticas e procedimentos organizacionais, que promovem um clima inclusivo e são adotadas pelo indivíduo, pelos membros do grupo de trabalho e pela organização. Os comportamentos inclusivos são categorizados em seis grupos por (Ferdman, 2009) e colaboradores (Torres e Pérez-Nebra, 2014), conforme aponta a Figura 2:

Figura 2 – Comportamentos inclusivos



(Torres e Pérez-Nebra, 2014, p. 530)

De maneira geral, um gestor deve, num ambiente pluricultural, usar essa diversidade cultural como uma aliada para a descoberta e solução de eventuais problemas organizacionais, e promover ações de inclusão. Esta gestão pressupõe que tenham em conta 2 aspetos: programas internos das empresas voltados para a diversidade e uma boa gestão da diversidade das pessoas (Alves e Galeão-Silva, 2004).

2.4. O Papel de gestor de recursos humanos na promoção duma cultura organizacional inclusiva.

O papel do gestor de RH na diversidade cultural consiste em poder ajudar a criar um ambiente no qual todas as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas, independentemente de sua origem cultural, o que contribui para o bem-estar organizacional para o aumento da produtividade e inovação. O seu papel na diversidade cultural é fundamental para promover um ambiente de trabalho inclusivo, respeitador e produtivo. Algumas das principais responsabilidades desse gestor no contexto da diversidade cultural incluem a **Promoção da Inclusão e Equidade**: O gestor de RH deve implementar políticas e práticas que garantam igualdade de oportunidades para todos os colaboradores independentemente de sua origem cultural, étnica, religiosa, de género ou qualquer outra característica. Isso pode envolver a revisão de processos de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho para evitar discriminação e preconceito. **O Treino e Desenvolvimento**: É importante que o gestor de RH desenvolva programas de treino sobre a diversidade cultural, sensibilizando os colaboradores sobre a importância do respeito para com as diferenças. Tais abordagens podem sublinhar temas como a comunicação intercultural, preconceitos implícitos, práticas inclusivas e como lidar com conflitos culturais no ambiente de trabalho. **A Adaptação da Cultura Organizacional**: O gestor de RH deve incentivar uma cultura organizacional que celebre a diversidade, integrando diferentes perspetivas culturais nas práticas quotidianas. Isso pode envolver o desenvolvimento de uma missão e visão que reflitam o compromisso com a inclusão e o respeito mútuo. **A Gestão de Conflitos Culturais**: Em ambientes culturais diversos, podem surgir mal-entendidos ou conflitos. O gestor de RH precisa atuar como mediador, ajudando a resolver situações de maneira construtiva, levando em consideração as particularidades culturais dos envolvidos e buscando soluções que promovam a harmonia no ambiente de trabalho. **O Recrutamento e Seleção Diversificada**: O gestor de RH deve buscar ativamente atrair candidatos de diferentes origens culturais, garantindo que o processo de recrutamento seja inclusivo. Isso pode envolver a revisão de descrições de funções para torná-las mais acessíveis e a criação de uma rede de talentos diversa. **A Monitorização e Avaliação de Políticas de Diversidade**: O gestor de RH deve acompanhar e avaliar o impacto das políticas de diversidade cultural, ajustando-as conforme necessário para garantir que a organização continue evoluindo em direção a um ambiente mais inclusivo.

2.5. Desafios e conflitos da diversidade cultural colocados ao gestor RH

A diversidade cultural não oferece apenas benefícios visíveis, como os mencionados anteriormente, mas também apresenta certos desafios que podem afetar tanto os colaboradores como a organização. A mistura de pessoas provenientes de diferentes contextos sociais pode criar um ambiente empresarial muito complexo, tornando a sustentabilidade um fator desafiante para a organização. Segundo um estudo realizado por (Jayanthi e Ajandran, 2014), verificou-se que os problemas de comunicação, a falta de conhecimento sobre culturas, questões altitudinais, problemas de perceção e a influência da diversidade cultural nos processos de tomada de decisão são alguns dos desafios significativos enfrentados por equipas multiculturais. Os autores destacaram ainda que os locais de trabalho diversos experienciam vários tipos de conflitos, como

por exemplo: a comunicação entre os membros da equipa torna-se mais desafiante, a disposição para colaborar com colegas de grupo diminui e, por fim, a coesão do grupo reduz-se (*Jayanthi e Ajandran, 2014*). Isto demonstra que as empresas estão a trabalhar cada vez mais com forças de trabalho culturalmente diversas, o que gera impactos significativos nas dinâmicas laborais, incluindo o comportamento humano e a composição das equipas.

A perspetiva de recursos cognitivos defende que, apesar de um local de trabalho diversificado poder ser desafiante, também pode facilitar a resolução de problemas complexos relacionados com a empresa, ao incorporar as experiências e perspetivas de diferentes colaboradores (*Ejikeme, 2016; Jain e Pareek, 2019*). Além disso, verifica-se que uma força de trabalho diversificada é um reflexo do mundo e do mercado em constante mudança, uma vez que uma equipa com uma variedade de origens traz um valor elevado à organização. Para alcançar este objetivo, a organização deve criar um ambiente onde as diferenças dos colaboradores sejam respeitadas e a produtividade seja potenciada, de forma a obter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes e manter-se no mercado.

Qualquer organização de sucesso reconhece que gerir a diversidade no local de trabalho é uma parte essencial do seu êxito. Tendo em conta o crescente nível de diversidade no local de trabalho, geri-la tornou-se um fator crucial para as organizações. O Reino Unido é um dos países mais diversos do mundo e, conseqüentemente, este fator influencia fortemente o setor do retalho. Isto deve-se ao facto de a indústria do retalho atrair frequentemente uma força de trabalho diversificada; é comum que jovens iniciem as suas carreiras no setor do retalho com trabalhos a tempo parcial, bem como pais que ajustam os horários de trabalho aos cuidados parentais (*Papadopoulos et al., 2004*). Adicionalmente, é mais fácil para pessoas de diferentes origens e recém-chegados ao país conseguirem emprego neste setor, melhorando assim as suas competências comunicacionais, uma vez que é um setor de fácil acesso.

(*Schraeder et al. 2005*) salientam que as organizações estão a promover a diversidade cultural no local de trabalho incentivando o desenvolvimento de competências culturais e melhorando a consciencialização cultural, pois estes fatores são poderosos e promovem a harmonia e a produtividade entre os colaboradores.

2.6. Diversidade cultural entre colaboradores ao nível operacional pela sua visão do gestor

A diversidade cultural entre os colaboradores ao nível operacional é crucial, pois são eles que representam a linha da frente da organização. Para manter um ambiente de trabalho saudável, os colaboradores devem manter boas relações entre si, demonstrando a importância da diversidade cultural entre eles. Um artigo de *Islam* em 2017, explora formas de os colaboradores ao nível operacional lidarem com a diversidade no dia a dia. Em primeiro lugar, mencionou a importância de garantir que os colaboradores sejam culturalmente competentes, dedicando tempo a estudar as culturas, etnias, religiões e origens dos seus colegas. Isto permitir-lhes-ia familiarizar-se com os termos relacionados com a diversidade. Além disso, sublinhou a importância de tratar os indivíduos de acordo com os seus próprios desejos, e não segundo os desejos de outros, uma vez que algumas atividades sociais e práticas podem ser confortáveis para uns, mas não para outros. Finalmente, enfatizou a importância de criar um ambiente onde diferentes pontos de vista sejam representados e respeitados, convidando pessoas com opiniões divergentes, delegando de forma equitativa e identificando ativamente oportunidades de desenvolvimento para todos (*Islam, 2017*).

A consciencialização da diversidade e a sua aplicação à vida quotidiana dos colaboradores tende a melhorar o ambiente de trabalho, o que leva a um aumento da produtividade. Adicionalmente, os colaboradores culturalmente diversos sentir-se-ão mais ligados aos colegas, o que contribui para o seu desenvolvimento através da troca de conhecimentos e experiências (*Sharma, 2016*). Por outro lado, um estudo realizado por *Kundu, este autor* propõe que uma das desvantagens da diversidade cultural entre colaboradores ao nível operacional reside na comunicação. Ter uma organização multicultural dificulta a comunicação entre indivíduos devido às barreiras linguísticas, tornando assim a diversidade cultural um desafio difícil de alcançar (*Kundu, 2001*).

Face ao que temos vindo a tratar ao longo deste trabalho, e face aos objetivos preconizados que seguidamente mostramos...

Objetivo Geral: Analisar o papel do gestor de recursos humanos na promoção e gestão da diversidade cultural nas organizações, bem como avaliar o impacto dessas práticas no desempenho organizacional e no ambiente de trabalho.

Objetivos Específicos:

- Identificar as principais manifestações da diversidade cultural na organização a estudar.
- Examinar as estratégias e práticas adotadas pelo gestor de recursos humanos para promover a inclusão e valorização da diversidade cultural.
- Avaliar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de gestão da diversidade cultural na organização.
- Investigar o impacto da gestão da diversidade cultural no desempenho organizacional, na inovação e na competitividade da organização.
- Analisar os desafios enfrentados pelo gestor de recursos humanos na implementação de políticas de diversidade cultural. · Propor recomendações para a criação de uma cultura organizacional mais inclusiva e respeitadora das diferenças culturais.

... formulamos a seguinte questão de partida: “*A diversidade cultural é uma realidade na organização pelo papel do gestor e pela percepção deste por parte dos colaboradores*”.

3. Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como um estudo Quantitativa de natureza correlacional, utilizando como instrumento principal de colheita de dados o “*Questionário de DENISON sobre a cultura Organizacional*” e a utilização do pacote estatístico para ciências sociais SPSS. O questionário é aplicado a uma amostra representativa de colaboradores e ao gestor de recursos humanos da *Orange-Bissau*.

3.1 Hipóteses

Com este projeto verificamos como o gestor de recursos humanos consegue promover a diversidade cultural na organização, o seu papel na dinamização de um ambiente de trabalho inclusivo e de que forma influência o desempenho dos seus colaboradores.

Hipótese 1: A diversidade cultural está positivamente associada à dimensão Adaptabilidade da organização,

Hipótese 2: Níveis mais elevados de Consistência organizacional aumentam a percepção de inclusão cultural entre os colaboradores,

Hipótese 3: A Adaptabilidade tem um efeito preditor significativo sobre a clareza da Missão organizacional em contextos de diversidade cultural.

3.2. Amostra

A população deste estudo é composta pelos trabalhadores da rede de telecomunicações *Orange-Bissau*, na Guiné-Bissau, onde foi aplicado o questionário, estudando todo o universo de 71 colaboradores da organização, incluindo o gestor de recursos humanos. Dado o tamanho relativamente pequeno do universo (71 colaboradores), não é necessário calcular uma amostra. Entendemos que a abordagem mais adequada seria estudar o universo completo, ou seja, aplicar o questionário como se de um censo se tratasse, como referimos. Conhecendo o universo, eliminamos o erro amostral, pois todos os elementos da população são incluídos, obtendo dados mais precisos e abrangentes sobre a organização o que evitará possíveis enviesamentos de seleção que poderiam ocorrer ao escolher uma amostra. Além disso poderemos ver aumentados a confiabilidade e a validade dos resultados do estudo.

3.3 Instrumento

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi o *Denison Organizational Culture Survey* DOCS, desenvolvido por Daniel R. *Denison* e Colaboradores (*Denison & Mishra, 1995; Denison Consulting, 2023*), amplamente reconhecido como uma das principais ferramentas de diagnóstico da Cultura Organizacional. O modelo de Denison parte do pressuposto de que determinadas características culturais estão diretamente relacionadas com o desempenho organizacional, apresentando uma estrutura composta por quatro dimensões principais: Missão, Adaptabilidade, Envolvimento e Consistência. Cada uma destas dimensões é subdividida em três subdimensões, totalizando 12 áreas de análise, conforme apresentado a seguir: Missão: Direção e Propósito, Metas e Objetivos, Visão. Adaptabilidade: Aprendizagem Organizacional, Orientação para o Cliente, Criação de Mudança. Envolvimento: Capacitação, Trabalho em Equipa, Desenvolvimento de Capacidade. Consistência: Valores Nucleares, Acordo, Coordenação e Integração. O questionário utilizado contém 48 itens (enviados pela *Denison Consulting*), correspondendo a quatro afirmações para cada subdimensão. Diferentemente do formato original, que utiliza uma escala de *Likert* de cinco pontos (de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”), optou-se nesta investigação por uma escala dicotómica (“Sim” ou “Não”), facilitando a compreensão dos participantes e a uniformidade das respostas no contexto organizacional estudado. O uso do instrumento foi autorizado pela *Denison Consulting*, garantindo-se a conformidade ética e o respeito pelos direitos de propriedade intelectual do questionário.

3.4. Procedimentos

Inicialmente solicitámos por e-mail a *Denison Consulting* à autorização para utilização deste instrumento, tendo-nos sido enviada uma versão do instrumento em inglês e português do Brasil. Esta versão foi por mim adaptada para português de Portugal e comparada com a versão original em língua inglesa. Posteriormente, a Organização foi contactada via correio eletrónico, apresentando o estudo e solicitando a colaboração desta (a organização). Uma vez aceite, foram aplicados os questionários na organização, usando para o efeito meios eletrónicos, sendo partilhados numa amostra de colaboradores pertencentes a diferentes departamentos, níveis hierárquicos e funcionais, representativos da estrutura da organização. A colheita de dados foi realizada entre os dias 13 de Junho de 2025 e 11 de Setembro de 2025. O questionário foi aplicado por meio da aplicação do *Google Forms*, com envio via e-mail e através da partilha do link por *WhatsApp*, garantindo o anonimato e a confidencialidade das respostas. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa e consentiram em participar, conforme previsto nas diretrizes éticas para pesquisas com seres humanos.

4. Análise de Dados

Os dados obtidos foram organizados em Excel e analisados por meio de Software SPSS. Foram aplicadas análises estatísticas descritivas e, quando aplicável, análises inferenciais para identificar padrões e relações entre os traços culturais e outras variáveis da Organização. A confiabilidade do instrumento foi verificada de coeficiente *Alfa de Cronbach*, cujos valores acima de 0.7 são considerados aceitáveis para fins de consistência interna. O ficheiro tem **71 respostas** e **51 colunas** (incluindo carimbo de data). O **Alfa de Cronbach global** para as 48 questões de escala é: $\alpha = 0,912$ (aproximadamente).

- **> 0,9** → Consistência interna **excelente**, o que indica que as questões estão altamente correlacionadas e medem de forma coerente a mesma dimensão (ou dimensões próximas).

Tabela 2 — Características da amostra

Variável	Categoria / Mín-Máx	n	% / Média (DP)
Total de respondentes	—	71	100%

Tabela 3 — Estatísticas descritivas por dimensão

Dimensão	N	Média	DP	Mín	Máx
Envolvimento	68	0,751	0,188	0,067	1,000
Consistência	67	0,675	0,226	0,067	1,000
Adaptabilidade	66	0,787	0,199	0,333	1,000
Missão	66	0,755	0,303	0,000	1,000

Estatísticas descritivas por dimensão

Envolvimento: média 0.751 → em média, ~75% das respostas foram “Sim” nos itens desta dimensão.

Consistência: média 0.675 → ~68% de respostas positivas.

Adaptabilidade: média 0.787 → ~79% de respostas positivas, a mais elevada.

Missão: média 0.755 → ~76% de respostas positivas, mas com maior variabilidade (DP = 0.303).

Ponto forte: Adaptabilidade (inovação, aprendizagem, resposta ao cliente).

Mais frágil: Consistência (valores, acordos, coordenação).

Missão: relativamente forte, mas há respostas polarizadas (alguns “Sim” absolutos, alguns “Não” absolutos).

Tabela 4 — Matriz de correlações (Pearson)

Variáveis	Envolvimento	Consistência	Adaptabilidade	Missão
Envolvimento	1,000	0,664	0,644	0,438
Consistência	0,664	1,000	0,600	0,479
Adaptabilidade	0,644	0,600	1,000	0,630
Missão	0,438	0,479	0,630	1,000

Todas as correlações são positivas e moderadas a fortes.

- A mais forte foi entre Adaptabilidade e Missão ($r = 0,630$).

- Envolvimento também se correlaciona fortemente com Consistência ($r = 0,664$) e Adaptabilidade ($r = 0,644$).

Tabela 5 — Regressão linear múltipla (Percepção de Inclusão)

Variável independente	β (Coef.)	EP	t	p	IC95% Inferior	IC95% Superior
Constante	-0,020	0,132	-0,152	0,880	-0,284	0,244
Envolvimento	-0,040	0,228	-0,173	0,863	-0,496	0,417
Consistência	0,224	0,181	1,234	0,222	-0,139	0,587
Adaptabilidade	0,830	0,204	4,079	0,000	0,423	1,237

5. Resultados

Nesta secção apresentam-se os resultados das análises estatísticas realizadas sobre a amostra ($N = 71$). A consistência interna global do conjunto de itens do instrumento foi excelente ($\alpha = 0,912$).

A amostra do estudo foi composta por **71 colaboradores da Orange-Bissau** (Tabela 2).

A análise das quatro dimensões do modelo de *Denison*, aqui utilizadas como indicadores da percepção organizacional sobre diversidade cultural e gestão de pessoas (Tabela 5), revelou que:

- **Envolvimento** ($M = 0,751$; $DP = 0,188$) indicando que cerca de 75% das respostas nesta dimensão foram positivas (“Sim”). Os resultados apresentados são positivos, sugerindo que a maioria dos colaboradores reconhece a existência de espaços de participação e *empowerment*. Este dado é relevante no contexto da diversidade cultural, pois evidencia abertura para integrar diferentes perspetivas e estilos de trabalho.
- **Consistência** ($M = 0,675$; $DP = 0,226$) obteve o valor mais baixo, revelando que nem sempre há partilha clara de valores e normas comuns. Do ponto de vista da gestão da diversidade, tal pode indicar dificuldades em alinhar práticas de inclusão e em garantir coesão entre colaboradores de diferentes origens culturais.
- **Adaptabilidade** ($M = 0,787$; $DP = 0,199$) registou o valor mais elevado, evidenciando uma percepção positiva quanto à capacidade da organização em aprender, inovar e responder a mudanças. Essa dimensão é fundamental na gestão da diversidade cultural, pois organizações mais adaptáveis tendem a transformar diferenças em vantagem competitiva.
- **Missão** ($M = 0,755$; $DP = 0,303$) apresentou média relativamente elevada, mas com maior dispersão de respostas. Isto sugere que, embora exista uma percepção positiva da missão, há colaboradores que não a reconhecem plenamente, possivelmente refletindo diferentes visões culturais acerca dos objetivos organizacionais.

A matriz de correlações (Tabela 4) mostra associações positivas entre todas as dimensões, sendo a mais forte entre **Adaptabilidade e Missão** ($r = 0,630$). Este resultado indica que, quanto maior a percepção de capacidade de adaptação da organização, maior a clareza da sua missão. Para a gestão da diversidade, isto significa que práticas inclusivas e inovadoras contribuem para alinhar colaboradores em torno de objetivos comuns, apesar das diferenças culturais.

A regressão linear múltipla (Tabela 5) confirma este padrão: apenas a dimensão **Adaptabilidade** foi preditora significativa da Missão ($\beta = 0,830$; $p < 0,001$). Envolvimento e Consistência não mostraram efeitos significativos. Assim, conclui-se que a percepção de clareza e alinhamento da missão organizacional está diretamente associada à capacidade da empresa em inovar, aprender e adaptar-se – competências críticas na gestão eficaz da diversidade cultural.

H1- A diversidade cultural está positivamente associada à dimensão Adaptabilidade da organização. Os resultados mostraram que a Adaptabilidade foi a dimensão mais valorizada ($M = 0,787$) e a que mais influencia a Missão ($\beta = 0,830$). Organizações culturalmente diversas tendem a ser mais inovadoras e flexíveis, confirmando a literatura (*Cox & Blake, 1991*).

H2- Níveis mais elevados de Consistência organizacional aumentam a percepção de inclusão cultural entre os colaboradores. A Consistência obteve a média mais baixa ($M = 0,675$), revelando fragilidades na partilha de valores e normas. A literatura (*Hofstede, 1991; Trompenaars, 1993*) destaca que valores partilhados e regras claras reduzem conflitos culturais e aumentam a coesão.

H3- A adaptabilidade tem um efeito preditor significativo sobre a clareza da Missão organizacional em contextos de diversidade cultural. A regressão linear demonstrou que apenas Adaptabilidade prediz a Missão ($\beta = 0,830$; $p < 0,001$). Isso sugere que uma organização que aprende com diferentes culturas e inova constantemente consegue alinhar melhor os colaboradores em torno de objetivos comuns (*Denison & Mishra, 1995*).

6. Discussão

Os resultados obtidos sugerem que a *Orange-Bissau* apresenta uma cultura organizacional relativamente sólida em termos de adaptabilidade, o que está em consonância com a literatura que associa esta dimensão à capacidade de responder a um ambiente de negócios dinâmico (*Denison, 1990*) e (*Adler, 2008*). A elevada taxa de respostas positivas nesta dimensão indica que os colaboradores reconhecem a aprendizagem e a inovação como valores partilhados, fatores considerados críticos para a sustentabilidade organizacional. Por outro lado, a consistência revela-se o ponto mais vulnerável. A menor concordância em itens relacionados com valores partilhados e uniformidade de práticas reforça a ideia de que a organização carece de maior alinhamento cultural interno. Tal fragilidade pode comprometer a coesão e dificultar a implementação de políticas de diversidade, conforme apontam (*Cox & Blake, 1991*), que sublinham a importância da consistência cultural na integração da diversidade.

A dimensão missão, embora apresente valores médios elevados, revela percepções polarizadas. Isso sugere que nem todos os colaboradores partilham uma visão comum sobre os objetivos de longo prazo da empresa. Esta discrepância confirma estudos de outros autores (*Denison & Mishra 1995*), segundo os quais a clareza da missão é determinante para mobilizar esforços coletivos e manter o comprometimento dos trabalhadores.

Em termos práticos, a gestão de recursos humanos deve atuar prioritariamente no reforço da consistência interna, promovendo:

- Programas de comunicação organizacional que clarifiquem valores e princípios orientadores;
- Sessões de alinhamento estratégico que envolvam todos os níveis hierárquicos;
- Processos de mediação que reforcem o consenso e reduzam conflitos interdepartamentais.

Implicações práticas para gestores de RH em contextos africanos (Guiné-Bissau)
Os resultados mostram Adaptabilidade como ponto forte e Consistência como área a reforçar. Em contextos como a Guiné-Bissau — multilingues e multiculturalmente diversos, com coexistência de português, crioulo e línguas nacionais e normas sociais de maior distância hierárquica — estas conclusões sugerem medidas concretas:

Comunicação intercultural estruturada: padronizar canais, glossários internos e mensagens-chave em português claro, com briefings orais quando necessário, para minimizar ruído interlinguístico e reforçar alinhamento. Formação de líderes de equipa em gestão inclusiva (feedback respeitoso, mediação, escuta ativa) e gestão de conflito cultural.

Rotinas de alinhamento de valores: sessões trimestrais de valores em ação (estudos de caso locais), ligando decisões do dia-a-dia aos valores nucleares; publicar decisões exemplares que demonstrem esses valores.

Rituais e calendário inclusivos: mapa anual que reconheça datas e práticas culturais/religiosas relevantes (p. ex., ajustes de turnos em épocas festivas), reforçando respeito e pertença.

Recrutamento **comunitário e onboarding:** parcerias locais para atrair talento diverso; mentoria cruzada nas primeiras 8–12 semanas para acelerar integração.

Feedback do cliente interno/externo: institucionalizar ciclos curtos (sprints de melhoria) que convertam sugestões em mudanças visíveis (alavancando a Adaptabilidade já forte). Indicadores de inclusão no *dashboard* de RH (p. ex., participação em decisões, percepção de justiça, evolução salarial por grupos), com reporte trimestral à gestão. Política de linguagem de respeito e canais de queixa confidenciais para incidentes interculturais, com resposta rápida e restauração de relações.

De seguida, pudemos constatar como limitações para uma visão futura:

- a) Desejabilidade social: as respostas podem ter sido influenciadas pela tendência de retratar a organização de forma positiva, sobretudo quando o tema é diversidade/inclusão. Mitigação futura: incluir itens de controlo de desejabilidade e garantir maior distanciamento entre investigadores e participantes.
- b) Enviesamento de método comum: medidas auto-reportadas e colhidas num único momento (transversal) aumentam correlações artificiais. Mitigação: fontes múltiplas (p. ex., indicadores objetivos), temporal lag, e análise de viés de método (ex.: *marker variable*). Estudos futuros devem reportar taxa de resposta e perfis (secção, função).
- c) Adaptação do instrumento: a versão original (EN) e a versão disponibilizada (pt-BR) foram adaptadas para pt-PT; é possível que nuances semânticas afetem equivalência métrica. Mitigação: *back-translation*, pré-teste cognitivo e análise fatorial confirmatória a fim de poder verificar alguma invariância.
- d) Generalização: resultados dizem respeito a uma única organização de telecomunicações na Guiné-Bissau; replicações em setores/países africanos diversos são recomendadas.
- e) Medida de “inclusão”: clarificar operacionalização (indicadores específicos) e considerar escalas validadas para inclusão/pertença em futuras aplicações

7. Conclusão

A presente investigação teve como objetivo analisar o papel do gestor de recursos humanos na promoção e gestão da diversidade cultural nas organizações, com particular foco na realidade da Orange-Bissau. A partir da revisão da literatura e da análise empírica desenvolvida, foi possível constatar que a diversidade cultural constitui um elemento central para a competitividade, a inovação e a sustentabilidade organizacional, assumindo-se simultaneamente como um desafio e uma oportunidade para a gestão de pessoas. Os resultados obtidos demonstraram que a diversidade cultural, quando devidamente reconhecida e valorizada, potencia a criatividade, a resolução de problemas e o compromisso organizacional. Por outro lado, verificou-se que a ausência de políticas inclusivas claras e a resistência a mudanças podem comprometer a eficácia das equipas e dificultar a integração plena de todos os colaboradores. Neste sentido, o papel do gestor de recursos humanos revela-se crucial: cabe-lhe criar condições para que as diferenças culturais se traduzam em complementaridades, fomentando a equidade, a coesão social e a inovação. A análise do caso estudado permitiu concluir que os colaboradores reconhecem o impacto positivo de práticas inclusivas, mas também apontam a necessidade de maior investimento em formação, comunicação intercultural e mecanismos de monitorização das políticas de diversidade. Torna-se, assim, evidente que a gestão da diversidade não pode ser vista como uma medida pontual, mas sim como um processo contínuo e estruturado, que deve estar alinhado com a estratégia organizacional e com os valores institucionais. Do ponto de vista prático, recomendamos que a organização:

- **Invista em programas regulares de formação e sensibilização** sobre diversidade e inclusão, abrangendo todos os níveis hierárquicos;
- **Reforce os processos de recrutamento e seleção** de modo a garantir maior equidade e representatividade;
- **Implemente mecanismos de acompanhamento e avaliação** das políticas de diversidade, assegurando a sua efetividade;
- **Promova canais de comunicação intercultural** que facilitem o diálogo, a resolução construtiva de conflitos e o fortalecimento das relações interpessoais.

Em termos de contributos académicos, este trabalho reforça a literatura existente ao demonstrar que a gestão da diversidade cultural é simultaneamente uma exigência ética e uma estratégia de vantagem competitiva. Contudo, reconhece-se que a investigação apresentou limitações, nomeadamente no que respeita à abrangência da amostra, pelo que futuras pesquisas poderão explorar a temática em diferentes setores de atividade, ou recorrer a metodologias qualitativas, como entrevistas em profundidade, para captar perceções mais detalhadas de gestores e colaboradores.

Em síntese, a diversidade cultural representa um património organizacional inestimável, cuja valorização depende, em grande medida, da capacidade do gestor de recursos humanos em transformar diferenças em sinergias. O desafio que se coloca às organizações contemporâneas é o de integrar a diversidade como parte integrante da sua identidade, não apenas como um imperativo social, mas sobretudo como uma fonte sustentável de inovação, competitividade e desenvolvimento humano.

Conclui-se, portanto, que a promoção da diversidade cultural, quando alinhada a uma cultura organizacional coerente e bem gerida, contribui significativamente para o engajamento dos colaboradores, para o desempenho organizacional e para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e sustentáveis.

Espera-se que este trabalho possa servir como base para futuras pesquisas, assim como para gestores e profissionais de RH comprometidos com uma gestão mais ética, diversa e alinhada às expectativas contemporâneas.

Referências Bibliográficas

Adler, N. J. (1986). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: Kent Publishing.

Alesina, A., & La Ferrara, E. (2002). Who trusts others? *Journal of Public Economics*, 85(2), 207–234.

Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20–29.

Amaram, S. O. (2007). Managing diversity in the workplace: The case of Nigeria. *Journal of Practical Consulting*, 1(1), 1–15.

Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, 44(5), 757–780.

Barak, M. E. M. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Bedi, P., Lakra, P., & Gupta, E. (2014). Workforce diversity management: Biggest challenge or opportunity for 21st century organizations. *Journal of Business and Management*, 16(4), 102–107.

Berliant, M., & Fujita, M. (2008). Knowledge creation as a square dance on the Hilbert cube. *International Economic Review*, 49(4), 1251–1295.

Bresciani, S., & Comi, A. (2017). Improving innovation performance through knowledge acquisition: The moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 640–657.

Bouncken, R., Brem, A., & Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management*, 20(01), 1650012.

C. (2023). Well-being. Wellbeing. <https://doi.org/10.1093/OED/2734155239>.

Carta para Diversidade | APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. (2020). Recuperado de <https://www.appdi.pt>

Castro, C. de. (2005). *Evolucionismo cultural: Textos de Morgan, Tylor e Frazer*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Castro, C. de. (2016). *Evolucionismo cultural* (Edição Kindle). Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Clipa, F., & Clipa, R. I. (2009). Cultural diversity and human resource management in multinational companies. *CES Work. Pap*, 1, 10-16.

Crenshaw, K. W. (2013). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. In *The public nature of private violence* (pp. 93-118). Routledge.

Comte, A. (1830). *Cours de philosophie positive*. Paris: Rouen.

Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.

Darwin, C. (1859). *On the origin of species by means of natural selection*. London: John Murray.

de Lacerda, C. B. F., dos Santos, L. F., & Caetano, J. F. (2011). Estratégias metodológicas para o ensino de alunos surdos. *Língua brasileira de sinais-Libras*, 101.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational*. New York: Wiley. Dike, P. (2013). The impact of workplace diversity on organizations. Dobbin, F., & Jung, J. (2010). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias. *NCL Rev*, 89, 809.

Ejikeme, C. (2016). Workforce diversity management and organizational effectiveness. *International Journal of Management Sciences*, 7(2), 88-97.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.

Fatehi, K., & Sanchez, C. (2015). International business management: A cross-cultural perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 1-15.

Ferreira, M. P., Mané, M. A., & Almeida, M. R. (2017). Aplicação das dimensões culturais do projeto *Globe* na avaliação da liderança ética: Um estudo intercultural em Portugal e Guiné-Bissau. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(2), 245-264.

Frazer, J. G. (2019). *The golden bough* (Reprint). New York: Dover Publications. (Obra original publicada em 1890).

Führer, M., Schulte, P., & Weibel, A. (2022). The paradox of diversity in teams. *European Management Journal*, 40(5), 721–734.

Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.

Hong, L., & Page, S. E. (2001). Problem solving by heterogeneous agents. *Journal of Economic Theory*, 97(1), 123–163.

Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., & Lawal, A. (2020). Managing diversity for organizational performance: A case of Nigeria. *Heliyon*, 6(2), e03493.

Islam, T. (2017). The role of leadership in promoting workplace diversity. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 1–12.

Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public personnel management*, 29(1), 75-92.

Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830.

Jain, A., & Pareek, U. (2019). Managing diversity in the workplace. *Journal of Management and Research*, 19(2), 45–58.

Jayanthi, D., & Ajandran, P. (2014). Cultural diversity and its impact on team performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 67–78.

Kamarck, K. N. (2019). Diversity, inclusion, and equal opportunity in the armed services: Background and issues for Congress.

Kokt, D. (2003). The role of diversity management in organizations. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(1), 77–84.

Kundu, S. (2001). Managing cross-cultural diversity: Issues and challenges in global organizations. *Cross Cultural Management*, 8(2), 67–73.

Lozano, J. F., & Escrich, T. (2017). Cultural diversity in business: A critical reflection on the ideology of tolerance. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 679-696.

Morgan, L. H. (1868). *The American beaver and his works*. Philadelphia: J. B. Lippincott.

Morgan, L. H. (1877). *Ancient society*. New York: Henry Holt and Company.

Morison, S., & Greene, E. (1992). Juror and expert knowledge of child sexual abuse. *Child Abuse & Neglect*, 16(4), 595-613.

Mustansar, H., & Siddiqui, K. S. (2020). Role of cultural spaces in the recognition of cultural heritage. *Pakistan Journal of History and Culture*, 51(2), 40-61.

Ng, K. Y., & Tung, R. L. (1998). Ethno-cultural diversity and organizational effectiveness: A field study. *International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 980-995.

Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.

Nnia, E., & Teresa, O. (2013). Workplace diversity and organizational effectiveness: A review. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 1-15.

Ottaviano, G. I. P., & Peri, G. (2005). Cities and cultures. *Journal of Urban Economics*, 58(2), 304-337.

Papadopoulos, N. (2004). Place branding: Evolution, meaning and implications. *Place branding*, 1(1), 36-49.

Rauch, J. E., & Casella, A. (2003). Overcoming informational barriers to international resource allocation: Prices and ties. *The Economic Journal*, 113(484), 21-42.

Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6(1), 69-88.

Rocha, J. (1991). Não existe uma melhor maneira única: Uma crítica à abordagem universalista em gestão. *Revista Portuguesa de Gestão*, 5(3), 29-35.

Santana, M. R., Mendes, R., & Mariano, L. C. (2014). A contribuição de Geert Hofstede para o entendimento da diversidade cultural nas organizações. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 11(1), 79-95.

Servaes, J. (2022). Communication for development and social change. In *The Routledge handbook of nonprofit communication* (pp. 23-31). Routledge.i

Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492-502.* <https://doi.org/10.1108/01437730510617667>

Sharma, S. (2016). Cultural diversity and its impact on workplace communication. *International Journal of Applied Research*, 2(12), 463-466.

Silva, A. (2008). Orientação temporal nas culturas organizacionais. In *Cultura e Clima Organizacional* (pp. 45-61). Lisboa: RH Editora.

Singh, P. (2014). Managing diversity at workplace. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 321–326.

Spencer, H. (1896). *The principles of sociology* (Vol. 1). New York: D. Appleton and Company.

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(4), 690-709.

Stefanovska, L., & Tanushevski, M. (2016). The impact of globalization on organizational culture. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 7(3), 1–6.

Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A. R. (2014). Diversidade cultural e inclusão nas organizações. In K. Puente-Palacios & M. E. Freitas (Orgs.), *Temas em Psicologia Organizacional e do Trabalho* (pp. 161–179). Brasília: ANPEPP.

Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51–68.* <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1996.tb00149.x>

Tylor, E. B. (1920). *Primitive culture* (Vols. 1–2). London: John Murray. (Obra original publicada em 1871).

UNESCO. (2002). *Declaração universal sobre a diversidade cultural*. Paris: UNESCO.

Wysocki, A. F., Kepner, K. W., & Farnsworth, D. (2022). *Understanding and managing diversity in the workplace*. University of Florida IFAS Extension. <https://edis.ifas.ufl.edu>

Anexos

Questionários Denison, Carta de Apresentação e Inquérito

[OCS 48Items Denison Portuguese EU 1.xlsx](#)

Caro(a) participante,

O meu nome é Cabiro Jaló, estudante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Tomar. Este questionário integra o trabalho de investigação para a minha dissertação intitulada "A Diversidade Cultural como Papel do Gestor de Recursos Humanos".

O principal objetivo deste estudo é compreender a perceção dos colaboradores sobre a cultura organizacional, com base no Modelo de Denison, e analisar de que forma a diversidade cultural pode ser integrada e valorizada na gestão de pessoas.

A sua participação é voluntária, anónima e os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, respeitando todas as normas de confidencialidade e ética científica.

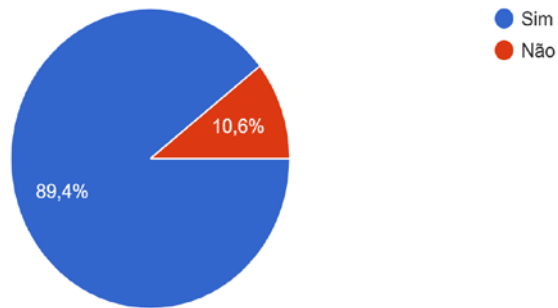
O preenchimento do questionário levará aproximadamente 15 ou 20 minutos. Não existem respostas certas ou erradas — apenas peço que responda com honestidade, de acordo com a sua experiência e perceção da organização onde trabalha.

Ao prosseguir, está a dar o seu consentimento informado para participar neste estudo.

Muito obrigado pela sua colaboração!

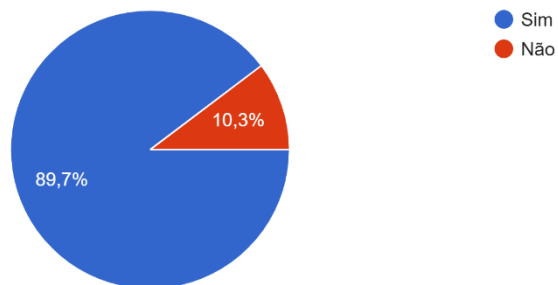
1- Na sua Organização, as decisões são geralmente tomadas ao nível em que as melhores informações disponíveis ?

66 respostas



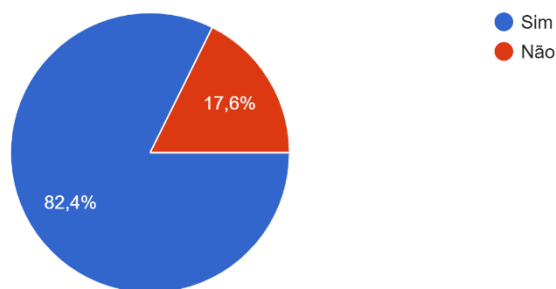
2- As informações são amplamente divulgadas para que todos possam estar em posse das informações que precisam quando necessário?

68 respostas



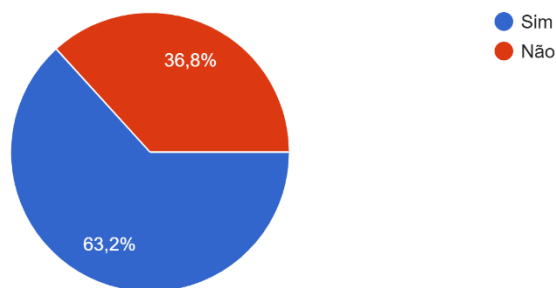
3- Todos acreditam que podem exercer um impacto positivo na Organização?

68 respostas



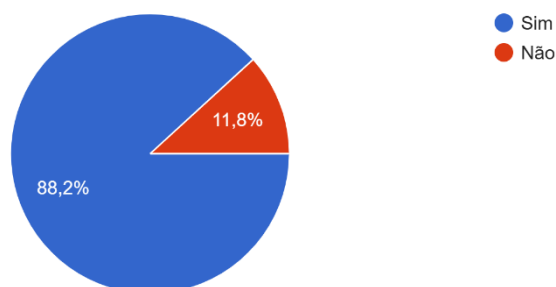
4- O planeamento de negócios é contínuo e todos têm algum nível de envolvimento no processo?

68 respostas



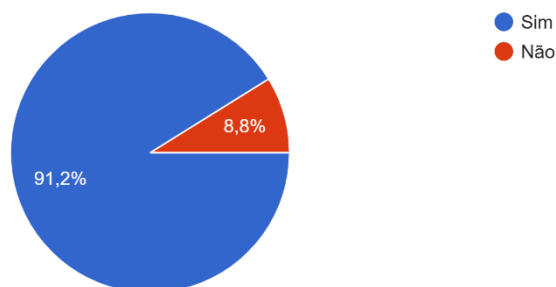
5- Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas da organização?

68 respostas



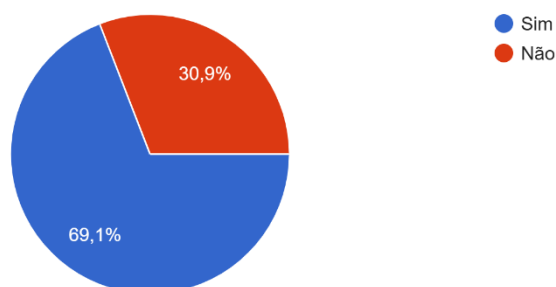
6- Os funcionários trabalham como membros de uma equipa?

68 respostas



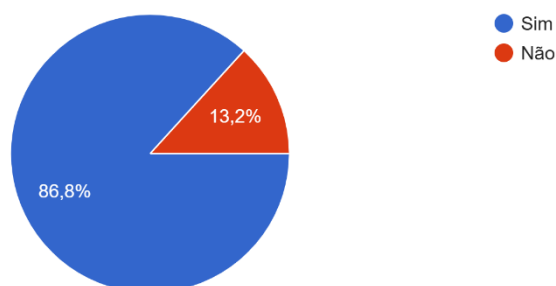
7- O trabalho é realizado em equipa e não com base em hierarquia?

68 respostas



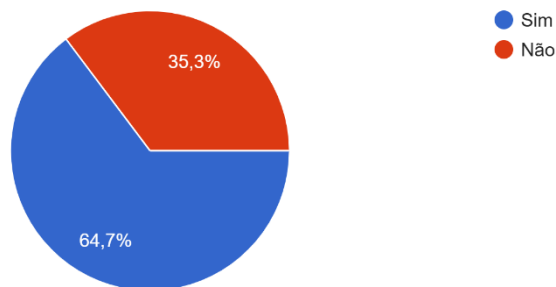
8- O trabalho é organizado de forma que cada funcionário possa ver a relação entre a função que desempenha e as metas da organização?

68 respostas



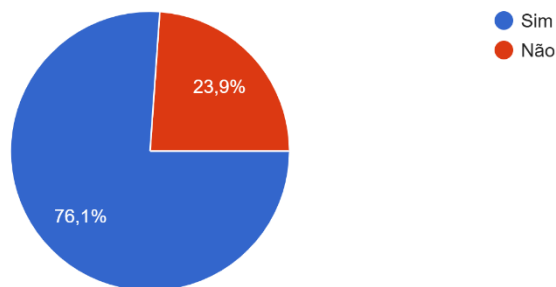
9- É delegada autoridade aos funcionários para que possam agir com independência?

68 respostas



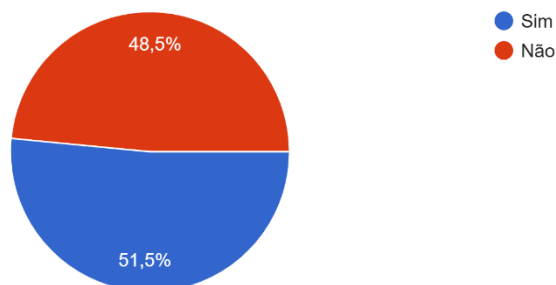
10- A capacidade dos funcionários aumenta constantemente?

67 respostas



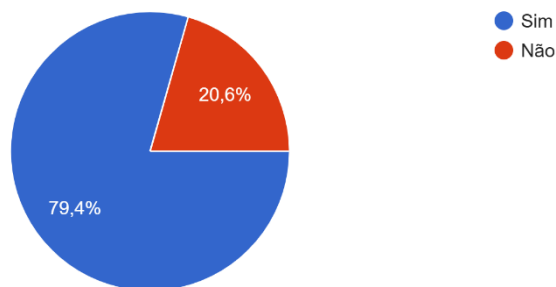
11- Faz-se um investimento contínuo nas competências dos funcionários?

66 respostas



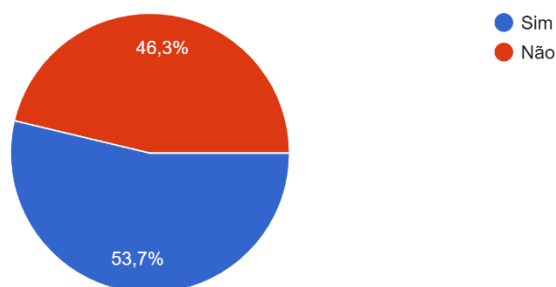
12- As capacidades dos funcionários são vistas como uma fonte importante de vantagem competitiva?

68 respostas



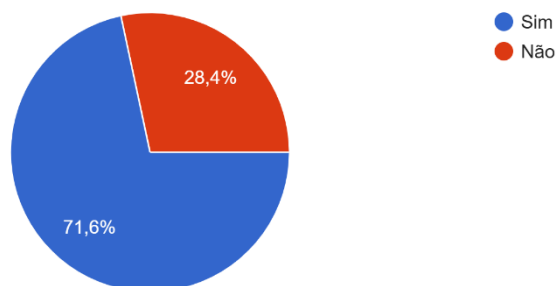
13- Líderes e gerentes “praticam o que pregam” ?

67 respostas



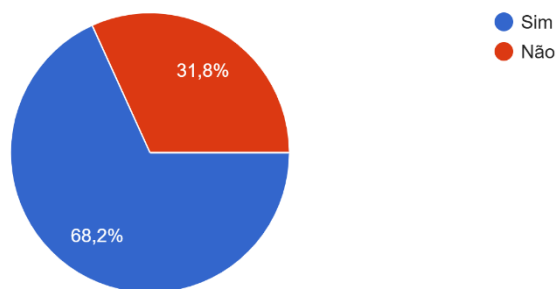
14- Há um conjunto claro e uniforme de valores que determinam a forma como é desempenhada os negócios?

67 respostas



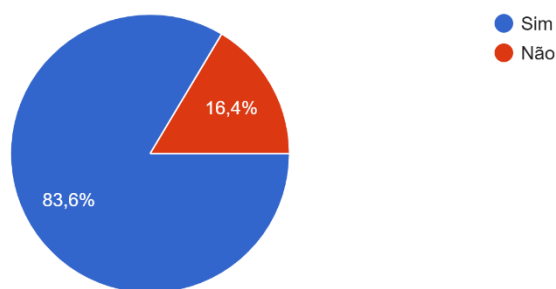
15- As pessoas que ignoram os valores fundamentais são responsabilizadas?

66 respostas



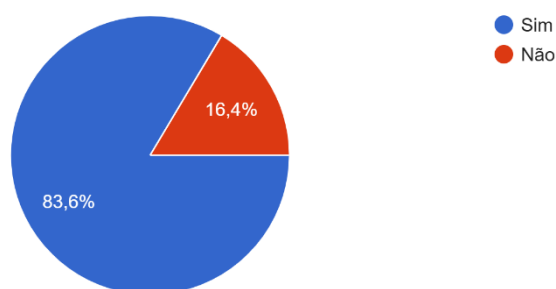
16- Há um código de ética que orienta o comportamento dos colaboradores e distingue o certo do errado?

67 respostas



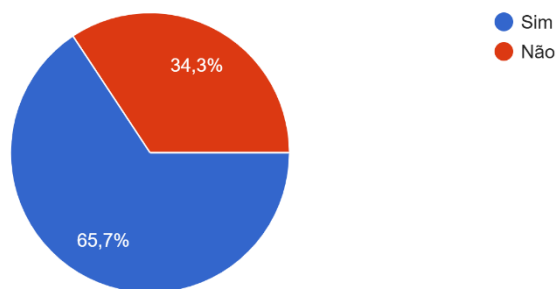
17- Em casos de discórdia, trabalha-se com dedicação para encontrar soluções vantajosas para todos?

67 respostas



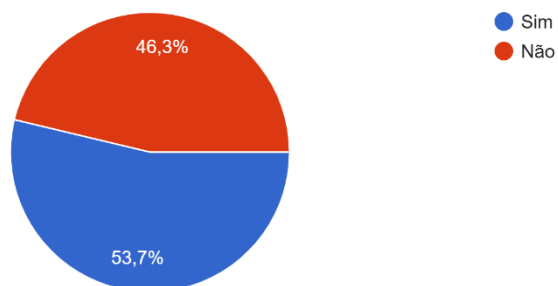
18- Existe uma cultura claramente definida?

67 respostas



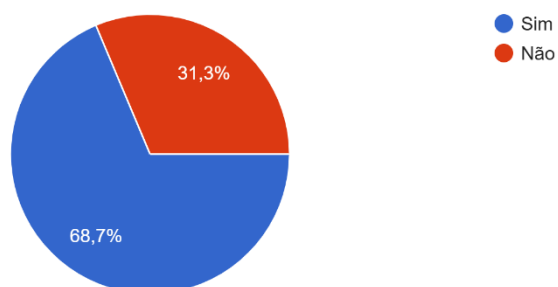
19- É fácil chegar a um consenso, mesmo em questões difíceis?

67 respostas



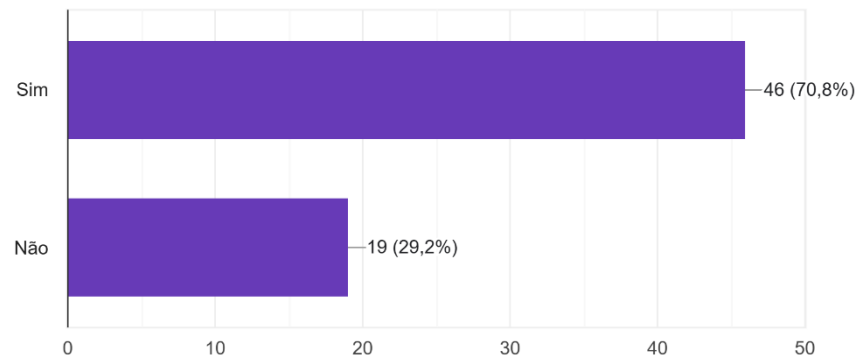
20- Há um acordo claro sobre a maneira certa e a maneira errada de fazer as coisas?

67 respostas



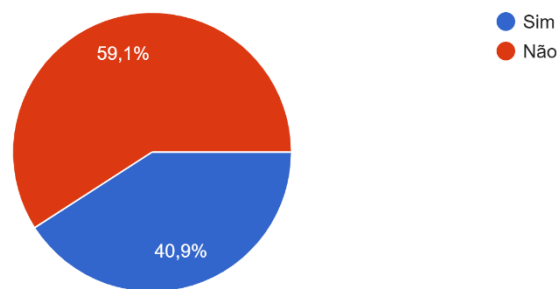
21- A maneira de fazer negócios é muito uniforme e previsível?

65 respostas



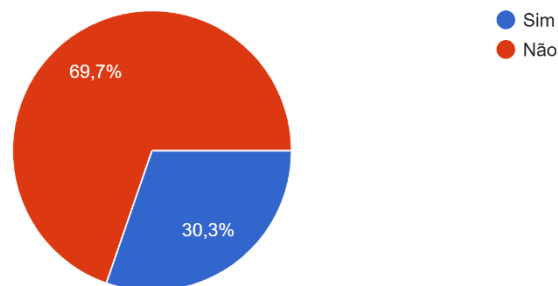
22- Os funcionários de áreas diferentes da organização têm a mesma perspectiva em comum?

66 respostas



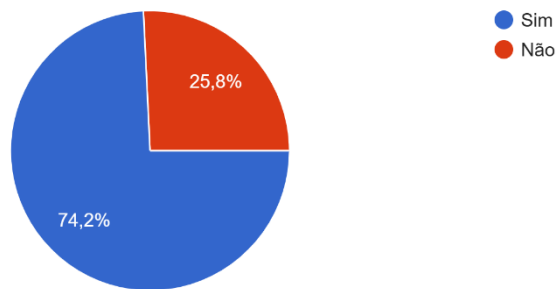
23- É fácil coordenar os projectos que envolvem áreas diferentes da organização?

66 respostas



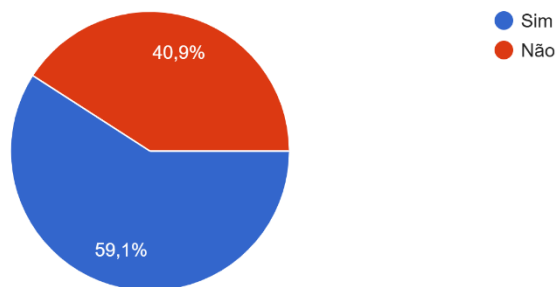
24- Há um bom alinhamento das metas entre os vários níveis?

66 respostas



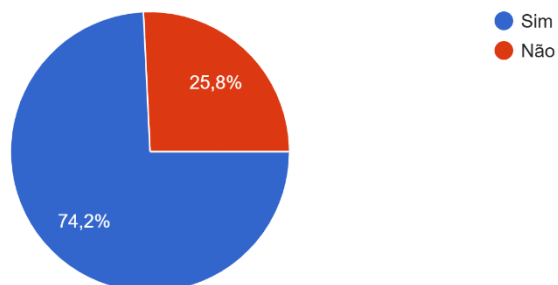
25- A maneira como são feitas as coisas é muito flexível e fácil de mudar?

66 respostas



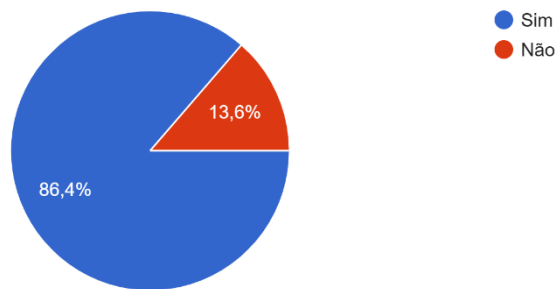
26- Reage-se bem à concorrência e a outras mudanças no ambiente de negócios?

66 respostas



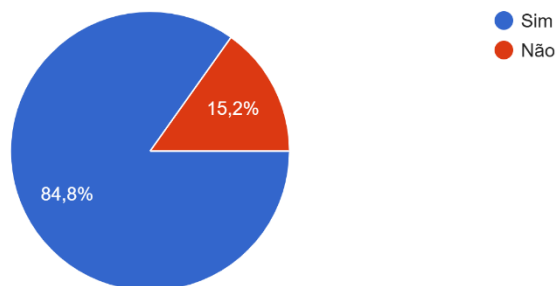
27- Formas novas e melhores de trabalhar são adoptadas continuamente?

66 respostas



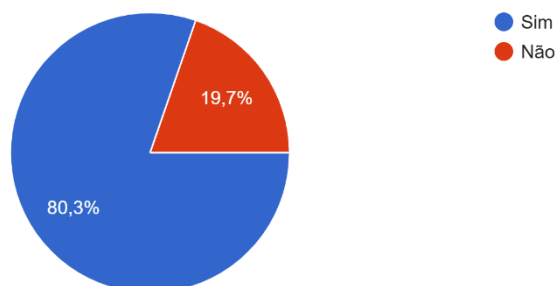
28- As diferentes áreas da organização muitas vezes cooperam para criar mudanças?

66 respostas



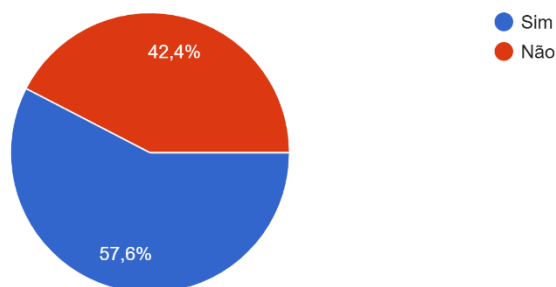
29- Os comentários e recomendações dos clientes muitas vezes resultam em mudanças?

66 respostas



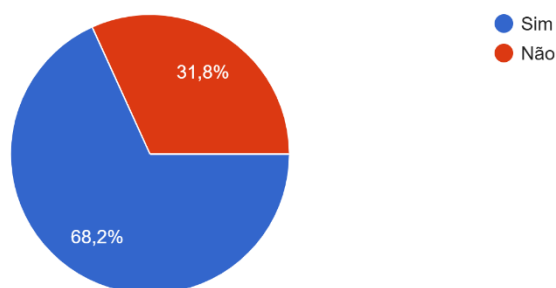
30- As decisões são influenciadas directamente pelo ponto de vista do cliente?

66 respostas



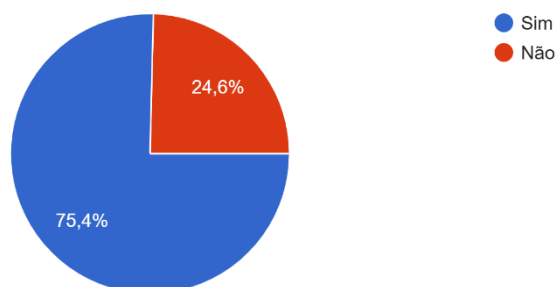
31- Todos os membros têm uma compreensão profunda do que o cliente quer e precisa?

66 respostas



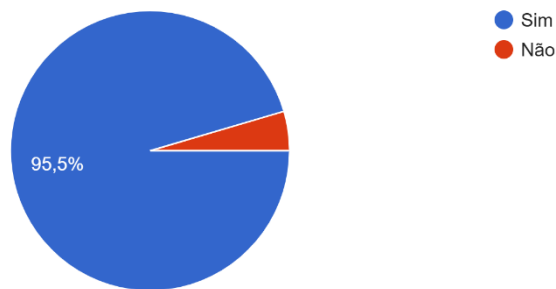
32- É incentivado o contacto directo entre os funcionários e os clientes?

65 respostas



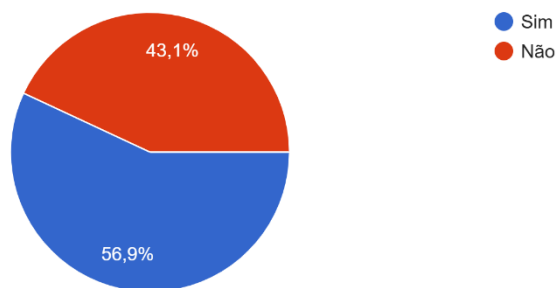
33- Os erros são uma oportunidade para aprender e melhorar?

66 respostas



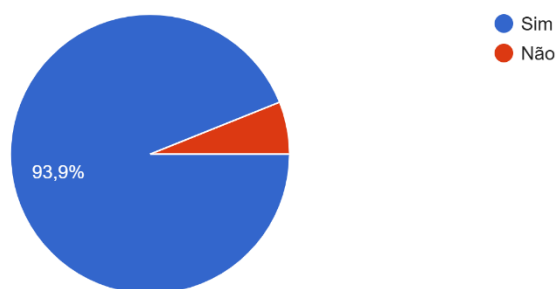
34- Inovação e correr riscos são incentivados e recompensados?

65 respostas



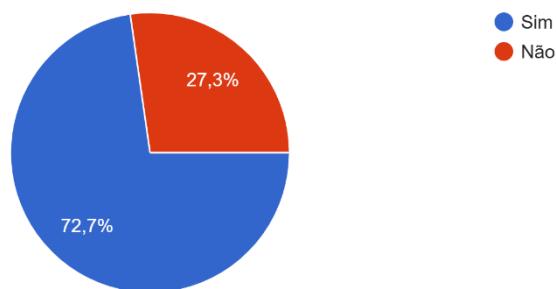
35- A aprendizagem é um objectivo importante no trabalho diário?

66 respostas



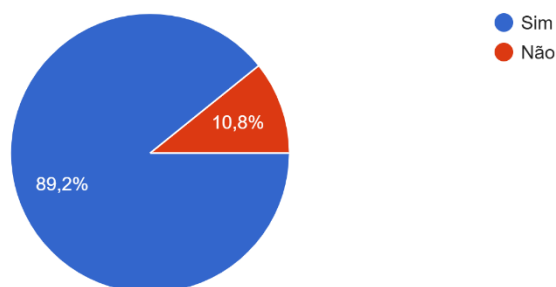
36- Certifica-se de que todos são informados sobre aquilo que está a acontecer?

66 respostas



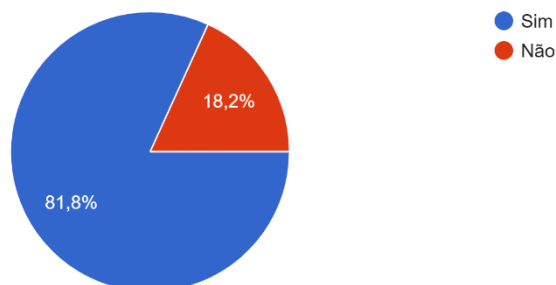
37- Há uma meta e uma direcção de longo prazo?

65 respostas

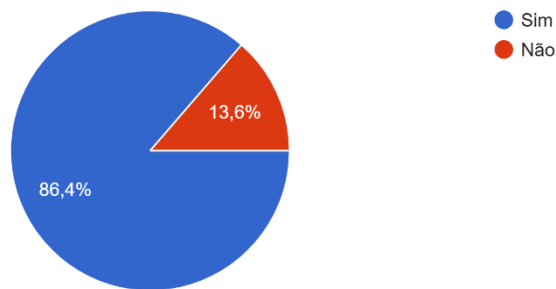


38- A vossa estratégia leva outras organizações a mudarem a forma como competem no sector?

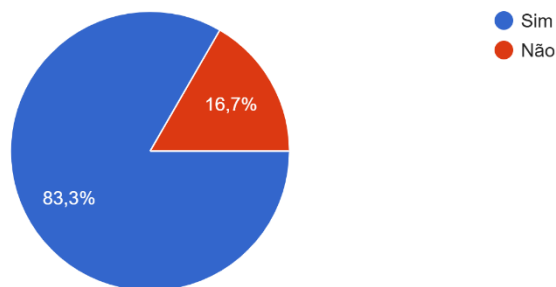
66 respostas



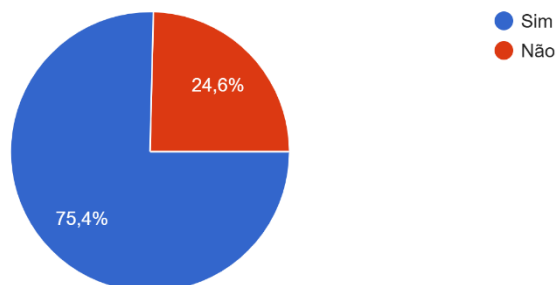
39- Há uma missão clara que dá significado e direcção ao trabalho?
66 respostas



40- Há uma estratégia clara para o futuro?
66 respostas

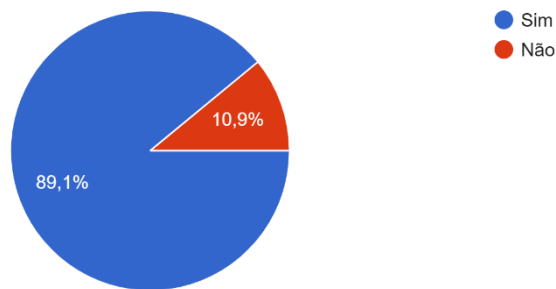


41- Há um acordo generalizado sobre as vossas metas?
65 respostas



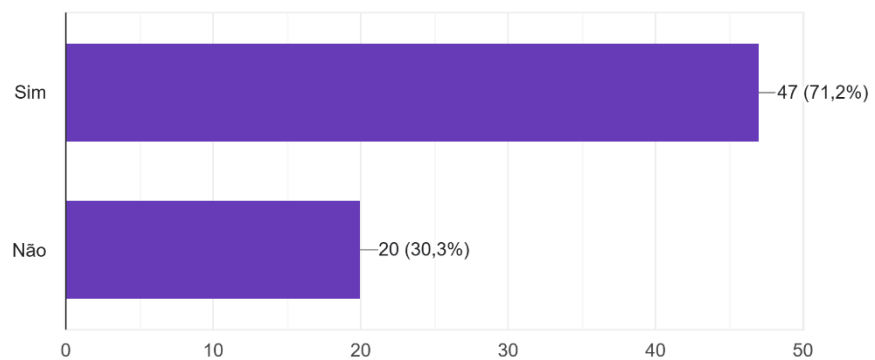
42- Os quadros administrativos definem metas ambiciosas, mas realistas?

64 respostas



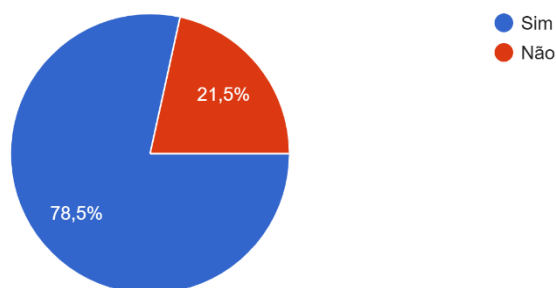
43- Os quadros administrativos expuseram claramente os objectivos que estão a tentar alcançar?

66 respostas



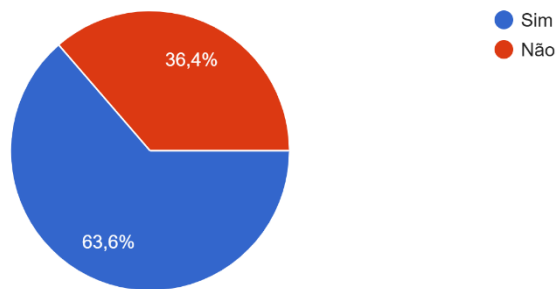
44- Avalia-se o avanço continuamente em relação às metas definidas?

65 respostas



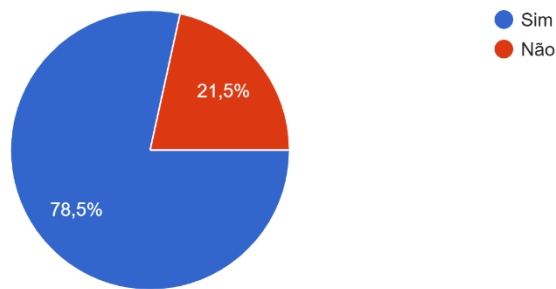
45- Têm uma visão comum de como será a organização no futuro?

66 respostas



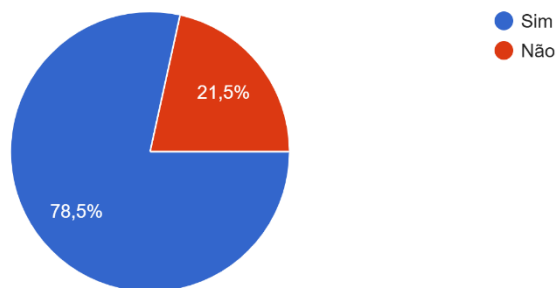
46- Os quadros administrativos têm uma perspectiva de longo prazo?

65 respostas



47- A visão da Organização gera entusiasmo e motivação para os funcionários?

65 respostas



48- Consegue-se alcançar as necessidades de curto prazo sem comprometer a visão de longo prazo?

65 respostas

