



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão De Recursos Humanos

Dissertação

Integração de Imigrantes em Organizações

Estratégias de Integração de Imigrantes em Organizações de Múltiplas

Dimensões

Daniela Garcia Do Rosário

Santarém

Ano 2023



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

Integração de Imigrantes em Organizações

Estratégias de Integração de Imigrantes em Organizações de Múltiplas

Dimensões

Daniela Garcia Do Rosário

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Prof^a. /Especialista Marta Correia Sampaio e Coorientação do Prof. Doutor João Farinha

Santarém

Ano 2023

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação de mestrado é uma jornada extensa, que envolve uma trajetória repleta de desafios, momentos difíceis, incertezas, e obstáculos ao longo do caminho. Apesar de ser um processo maioritariamente solitário para qualquer pesquisador, ele é enriquecido pelos valiosos contributos de diversas pessoas, que são essenciais para nos ajudar a encontrar o melhor caminho em cada etapa desta caminhada.

Assim, começo por agradecer ao ISLA, Santarém, que me acolheu nestes dois anos e à Prof^a. /Especialista Marta Correia Sampaio e ao Prof. Doutor João Farinha que me orientaram nestes últimos meses.

À minha família que sempre me encorajou a não desistir de estudar e a continuar esta caminhada para alcançar os meus objetivos, estando sempre lá para me apoiar.

Ao meu namorado que, além de compreender o tempo e esforço necessário para realizar esta dissertação, muitas vezes lhe roubado, sempre me apoiou, deu conselhos e também me deu na cabeça quando foi necessário.

À Cláudia, Carolina e, principalmente à Rita, com quem partilhei desesperos, frustrações, dúvidas e opiniões. Foi mais fácil chegar ao final do trilho acompanhada.

À Beatriz, que ouviu as minhas frustrações e reclamações em tardes de esplanada, mesmo com os seus próprios problemas para enfrentar. Por vezes um bom desabafo é o combustível necessário para continuar.

Por último, mas não de todo menos importante, um especial agradecimento ao Miguel, que além de dicas e conselhos, me ajudou imenso ao longo de todo o percurso. Sem ele ainda estaria perdida no início, com toda a certeza. Seja na minha casa ou em idas ao ISLA, foi quase o meu braço direito para esta dissertação, mesmo com o seu projeto em mãos.

RESUMO

Esta dissertação de tese procura responder à pergunta: Será a integração de colaboradores imigrantes influenciada pela dimensão da empresa? Para tal, iniciamos a mesma com a revisão de literatura sobre os vários conceitos que abrangem este tema, nomeadamente relacionados com a diversidade, com a gestão nas organizações, com a socialização e com a migração. De forma a responder à pergunta de partida, realizou-se um questionário que visava perceber a importância dada à diversidade em várias dimensões das organizações. Este foi respondido por 311 indivíduos que demonstraram como as organizações nas quais estavam inseridos se relacionam com o valor da diversidade nas dimensões de: Compromisso, Comunicação, Formação e Desenvolvimento, Cultura e Recrutamento e Seleção. Através da análise dos dados obtidos através deste questionário, conseguimos entender que as organizações, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes, dão um valor neutro à diversidade. No entanto, é nas grandes empresas que vemos a diversidade ser mais valorizada em todas as dimensões estudadas, sendo que à medida que a dimensão da empresa vai diminuindo, regista-se uma diminuição também do valor dado à diversidade, à exceção das pequenas empresas, que dão menos valor a esta do que as microempresas. Através da menor/maior valorização da diversidade conseguimos perceber a importância dada na socialização dos colaboradores imigrantes. Esta investigação permite entender melhor o papel que a diversidade tem nas diferentes organizações, no entanto esta é também muito superficial, sendo necessário uma investigação mais prolongada e com mais contacto no dia-a-dia das organizações para aprofundar este tema.

Palavras-chave: diversidade; gestão de recursos humanos; socialização; imigração; cultura.

ABSTRACT

This dissertation seeks to answer the question: Is the integration of immigrant employees influenced by the size of the company? To this end, we began with a literature review on the various concepts that cover this topic, namely related to diversity, management in organizations, socialization and migration. In order to answer the initial question, we conducted a questionnaire aimed at understanding the importance given to diversity in various dimensions of organizations. This was answered by 311 individuals who demonstrated how their organizations relate to the value of diversity in the dimensions of: Commitment, Communication, Formation and Development, Culture, and Recruitment and Selection. Through the analysis of the data obtained through this questionnaire, we were able to understand that organizations, whether micro, small, medium, or large, give a neutral value to diversity. However, it is in large companies that we see diversity being more valued in all dimensions studied, and as the size of the company decreases, there is also a decrease in the value given to diversity, except for small companies, which give less value to it than micro-companies. Through the lower/ higher value placed on diversity we can understand the importance given to the socialization of immigrant employees. This research allows for a better understanding of the role that diversity plays in different organizations, but it is also very superficial, and longer research with more contact in the day-to-day of the organizations is necessary to deepen this theme.

Keywords: diversity; human resource management; socialization; immigration; culture.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 ORGANIZAÇÃO	3
2.1.1 <i>Conceito de Organização</i>	3
2.1.2 <i>Estrutura Organizacional</i>	4
2.1.3 <i>Clima Organizacional</i>	4
2.1.4 <i>Colaboradores</i>	6
2.2 GESTÃO	7
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA	7
2.4 RECURSOS HUMANOS	10
2.4.1 <i>Gestão de Recursos Humanos</i>	10
2.4.2 <i>Gestão de Pessoas</i>	11
2.5 ANTROPOLOGIA	12
2.6 CULTURA	13
2.6.1 <i>Conceito de Cultura</i>	13
2.6.2 <i>Cultura Organizacional</i>	14
2.6.3 <i>Cultura Organizacional versus Cultura Nacional</i>	15
2.6.4 <i>Multiculturalidade versus Interculturalidade</i>	18
2.7 SOCIALIZAÇÃO	19
2.7.1 <i>Conceito de Socialização</i>	19
2.7.2 <i>Socialização Organizacional</i>	20
2.7.3 <i>Estratégias de Socialização Organizacional</i>	21
2.7.4 <i>Etapas da Socialização</i>	23

2.8 PRODUTIVIDADE E DESEMPENHO.....	25
2.8.1 Avaliações de Desempenho.....	25
2.8.2 Diversidade.....	26
2.8.3 Relação entre Produtividade e Diversidade Cultural.....	27
2.9 MIGRAÇÃO	30
2.9.1 Imigração em Portugal.....	31
2.10 SOCIALIZAÇÃO EM MIGRANTES	31
2.11 MICRO, PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS	32
2.12 CONCLUSÕES DA REVISÃO DE LITERATURA	33
2.13 QUESTÃO DA INVESTIGAÇÃO	34
2.13.1 Hipóteses.....	35
3. METODOLOGIA.....	37
3.1 MÉTODOS	37
3.1.1 Técnica de Recolha de Dados.....	38
3.2 CÁLCULO AMOSTRAL	39
3.3 PRÉ-TESTE	40
4. RESULTADOS	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	41
4.2 FIABILIDADE E SENSIBILIDADE	49
4.3 ANÁLISE FATORIAL	51
4.4 CORRELAÇÃO ENTRE DIMENSÕES	54
4.5 ANÁLISE ENTRE AS VARIÁVEIS	56
4.5.1 Compromisso e Dimensão da Organização.....	56
4.5.2 Formação e Desenvolvimento e Dimensão da Organização	58
4.5.3 Cultura Organizacional e Dimensão da Organização	60
4.5.4 Recrutamento e Seleção e Dimensão da Organização	61
4.5.5 Percentagem de Colaboradores de outras Nacionalidades e Dimensão da Organização	63
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
6. CONCLUSÕES	68

BIBLIOGRAFIA	71
ANEXOS	77
ANEXO 1.....	77
ANEXO 2.....	85
ANEXO 3.....	86
ANEXO 4.....	87
ANEXO 5.....	88
ANEXO 6.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ORGANOGRAMA DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	9
FIGURA 2 PROCESSOS BÁSICOS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	12
FIGURA 3 ETAPAS DA SOCIALIZAÇÃO.....	24
FIGURA 4 MIGRANTES PERMANENTES EM PORTUGAL 2021	31
FIGURA 5 CÁLCULO AMOSTRAL.....	39
FIGURA 6 DIAGRAMA DE EXTREMOS E QUARTIS.....	57
FIGURA 7 DIAGRAMA DE EXTREMOS E QUARTIS.....	59
FIGURA 8 DIAGRAMA DE EXTREMOS E QUARTIS.....	61
FIGURA 9 DIAGRAMA DE EXTREMOS E QUARTIS.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 SEXO DOS INQUIRIDOS	42
GRÁFICO 2 IDADE DOS INQUIRIDOS.....	43
GRÁFICO 3 GRAU DE ESCOLARIDADE DOS INQUIRIDOS.....	44
GRÁFICO 4 ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS	45
GRÁFICO 5 COMPOSIÇÃO DO CAPITAL DOS INQUIRIDOS.....	46
GRÁFICO 6 NÚMERO DE COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS	47
GRÁFICO 7 PERCENTAGEM DE COLABORADORES DE OUTRAS NACIONALIDADES	48
GRÁFICO 8 GRÁFICO DE ESCARPA.....	53
GRÁFICO 9 GRÁFICO DE BARRAS	65

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 CLASSIFICAÇÃO DOS VALORES DE ALFA DE CRONBACH.....	49
TABELA 2 ALFA DE CRONBACH	50
TABELA 3 KMO E ANÁLISE FATORIAL	51
TABELA 4 TESTE DE KMO E BARTLETT.....	52
TABELA 5 MATRIZ DE TRANSFORMAÇÃO DE COMPONENTE.....	53
TABELA 6 ESTATÍSTICAS DE ITEM.....	54
TABELA 7 MATRIZ DE CORRELAÇÕES ENTRE ITENS.....	55
TABELA 8 PERCENTIS.....	57
TABELA 9 PERCENTIS.....	59
TABELA 10 PERCENTIS.....	60
TABELA 11 PERCENTIS.....	62
TABELA 12 TABULAÇÃO CRUZADA	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GRH	Gestão de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
RH	Recursos Humanos
CO	Cultura Organizacional
CN	Cultura Nacional
OIM	Organização Internacional para as Migrações
CIEDJ	Centro de Informação Europeia Jacques Delors
INE	Instituto Nacional de Estatística
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
SPSS	<i>Software Statistical Package for the Social Sciences</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>

1. INTRODUÇÃO

Desde a existência humana, os indivíduos sentem a necessidade de se envolver com os outros e de desenvolver laços emocionais que os levam a formar diferentes grupos. Somos, assim, seres sociais por natureza.

Esta característica leva, não só à união em grupos, mas, consequentemente, à diferenciação entre grupos distintos. Desta forma, cada grupo desenvolve uma visão diferente do mundo, diferentes valores e crenças e comportamentos muito variados entre si.

A pertença a este grupo faz parte da identidade do indivíduo. Esta molda o sujeito à realidade que lhe é apresentada, mas é, no entanto, dinâmica. A identidade do indivíduo em si, também característica ao grupo a que este pertence pode mudar ao longo do tempo devido, por exemplo, ao encontro e partilha de valores com outros grupos (Hall, 2006).

No entanto, é importante reconhecer a heterogeneidade de cada grupo. podendo haver diferenças entre si nos valores, crenças, rituais e linguagem, existindo, dentro do mesmo grupo, diferentes formas destas.

Cada indivíduo é um caleidoscópio com várias dimensões da mesma cultura ou de influências exteriores. (Mazur, 2010) É importante não esquecer este aspeto para não cair em estereótipos ou em preconceitos.

A estes diferentes grupos podemos denominar de sociedades e aos seus valores, crenças e comportamentos, cultura.

Segundo Dantas (2010), podemos definir “a cultura como os modos de pensar, sentir e agir duma dada comunidade humana, que é apreendida através dos processos de socialização e integrada na personalidade do indivíduo de forma a permitir-lhe uma adaptação ao meio onde está inserido e dotá-lo dum código de leitura, interpretação e ação da realidade social envolvente” (p.38).

A disciplina que estuda as diferentes temáticas da cultura e das sociedades que existem por todo o mundo é designada por Antropologia. Com o conhecimento apreendido por esta, maioritariamente através de observação participativa, conseguimos obter uma melhor compreensão das “diferenças de valores, atitudes e comportamentos fundamentais” (Robbins et. al., 2010, p.11) relativos às diferentes sociedades.

Com a crescente globalização, as mais diferentes culturas de todo o mundo viram-se obrigadas a lidar umas com as outras. Antes distantes, estão atualmente cada vez mais próximas. Esta proximidade veio acentuar as diferenças existentes entre estas e proporcionar a existência de conflitos. No entanto, ocorre também uma transformação visível nas mesmas devido a este choque cultural.

As culturas não são estáticas, como vimos anteriormente, e estas interações aumentam o seu dinamismo e levam a uma maior heterogeneidade e complexidade (Dantas, 2010).

Esta globalização teve impacto também nas organizações e nos GRH. Antes limitados a uma cultura local ou nacional, agora veem as suas fronteiras serem aumentadas de forma significativa.

Com a facilidade de mobilidade internacional e o consequente aumento de migrantes, mesmo as organizações que se mantêm locais ou nacionais são confrontadas com a diversidade cultural (Gocłowska et al., 2019).

Assim, esta globalização acarreta desafios acrescidos para os GRH. Além de coordenar pessoas com a CO, este necessita agora ter em conta os diferentes contextos culturais dos seus colaboradores.

É indispensável que o gestor reconheça as diferenças culturais entre os colaboradores, mas que, simultaneamente, crie uma cultura de inclusão (Pless & Maak, 2004).

Para os autores, a diversidade pode ser uma vantagem no mercado competitivo, mas apenas se a CO for uma de inclusão e que valorize essa mesma igualdade. Esta irá encorajar contribuições dos vários colaboradores, o que inevitavelmente trará novas perspetivas na resolução de problemas.

Lidar com a diversidade, no que toca ao GRH é, assim, procurar por traços comuns entre os colaboradores, sem esquecer as diferenças entre os mesmos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta uma breve abordagem da literatura existente acerca do tema em estudo. Uma vez que o objetivo da investigação passa por entender quais as técnicas de socialização mais eficazes no que diz respeito aos colaboradores imigrantes, aborda-se, de seguida, a literatura existente acerca destes conceitos. Havendo, assim, um foco nos conceitos de cultura organizacional, produtividade e diversidade, nos processos de socialização, bem como na relação entre diversidade e produtividade. Além disto, analisa-se superficialmente o fenómeno de imigração no seu conceito geral.

2.1 Organização

2.1.1 Conceito de Organização

Sendo a organização o ponto principal de socialização no dia-a-dia da maior parte dos indivíduos, é importante iniciar pela sua conceitualização. Podemos, assim, analisar uma organização como um sistema de atividades coordenadas, de forma consciente e ordenada, de duas ou mais pessoas, a fim de alcançar objetivos específicos (Chiavenato, 2010).

É possível, portanto, conceituar a organização como o processo que estabelece relações entre as pessoas e os recursos disponíveis, tendo em vista os objetivos que a empresa como um todo se propõe atingir (Teixeira, 2016).

As pessoas, ao trabalharem em conjunto, atingem resultados com um nível de eficiência que individualmente não teriam. Daqui advém a importância de combinar esforços dentro das organizações para que estas não sejam meros instrumentos de produção de bens e serviços, mas também, um local com um ambiente saudável em que as pessoas possam passar grande parte do seu tempo com sentimentos de bem-estar, já que, inevitavelmente, é nele que vão passar grande parte do seu dia-a-dia (Chiavenato, 2010).

Desta forma, as organizações podem ser definidas como conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns (Cordeiro, 2018).

Sendo as organizações compostas por pessoas, sem estas, não existiria quem tomasse as decisões relativas aos objetivos da organização, nem quem realizasse o conjunto de

atividades necessário para alcançar esses mesmos objetivos. As organizações dependem das pessoas para manusearem o processo decisório e produtivo. Assim, as pessoas são um dos recursos mais importante dentro da organização: o recurso humano (Sobral, 2019).

Desta forma, é muito importante compreender que, muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas (Chiavenato, 2010).

2.1.2 Estrutura Organizacional

Poder-se-ia afirmar que a estrutura organizacional é o reflexo da organização, uma vez que ela espelha tudo o que a empresa delimita. Segundo, Oliveira (2004) “a estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e para a implementação do plano organizacional nas empresas, ela está delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos, ou seja, a estrutura é uma ferramenta básica para alcançar as situações pretendidas”.

Com o avanço dos paradigmas organizacionais esta foi adaptada a cada realidade, mudando assim, o procedimento das empresas e das pessoas. De acordo com a observação da economia dos seus mercados, a estrutura das organizações foi sendo constituída tradicionalmente ou evidenciando em modelos mais atuais e contemporâneos (Teixeira, 2016).

Assim, para alguém exterior à cultura da qual a organização faz parte, reconhecer claramente a sua estrutura e compreendê-la é crucial para uma rápida e fácil socialização no seio da mesma.

2.1.3 Clima Organizacional

“É a imagem do estado de ânimo ou do grau de contentamento dos colaboradores de uma empresa. É a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a conexão entre a empresa e seus trabalhadores”. (Luz, 2009)

Podemos designar o Clima Organizacional como o estado emocional da organização, sendo uma medida de contentamento dos colaboradores com a cultura, o comportamento e o local de trabalho. Estabelecendo um bom clima organizacional, os colaboradores serão mais felizes no seu local de trabalho e, conseqüentemente, mais facilmente integrarão novos membros nas suas equipas.

Para a autora Edite Oliveira (2021), o Clima Organizacional, está ligado ao desempenho da organização, à qualidade de vida no trabalho, ao relacionamento interpessoal, ao molde de gestão de pessoas, ao reconhecimento com a cultura, à eficiência da comunicação interna, entre outros.

No que toca a análise deste conceito, temos a teoria de classificação em torno de três níveis principais. Segundo Hofstede (2001), o Clima Organizacional pode assim ser classificado em três principais níveis: Clima Organizacional bom/alto, Clima Organizacional baixo, Clima Organizacional neutro.

Iniciando com o nível do Clima Organizacional bom/alto, que consiste no estado emotivo onde o colaborador expressa a sua satisfação com o local onde trabalha e se envolve nas ações e projetos organizacionais. Este clima reflete-se na criatividade e procura de soluções inovadoras, alta produtividade, envolvimento nos objetivos da empresa, compromisso, entre outros (Teixeira, 2016).

Já o nível referente ao Clima Organizacional baixo, consiste num estado desvantajoso para a organização. Este clima organizacional negativo pode afetar em vários aspetos, tais como: perda de talentos, rotatividade constante no quadro de colaboradores, baixa motivação, queda na produtividade, entre outros (Sinek, 2018).

Por fim, o Clima Organizacional neutro, trata-se do “meio-termo”, similarmente faz parte dos diagnósticos de clima organizacional. Apesar de não ser um caos total, um clima organizacional neutro mostra pontos positivos que devem ser suportados, mas têm falhas que podem ser prejudiciais às organizações se não forem resolvidas (Teixeira, 2016).

Segundo Gomes (2014), o clima organizacional é a junção de fatores que despertam o colaborador. Nas investigações para calcular o clima organizacional, existem modelos que estudam apenas os fatores internos da empresa, como por exemplo a cooperação entre colegas, e existem assim paradigmas mais vastos, que analisam elementos na vida do colaborador externos à empresa, como a convivência familiar.

No que toca aos fatores internos, passa-se a citar os seguintes: firmeza na liderança, relacionamento com os colaboradores, motivação, autonomia na sua função, estrutura e regras organizacionais, estabilidade no emprego, desenvolvimento profissional, identidade com a cultura organizacional, reconhecimento, eficácia da comunicação interna, entre outros fatores existentes (Gomes, 2014).

Já relativo aos fatores externos, é importante citar a confraternização familiar, saúde física e mental, vida social e até a própria situação financeira (Gomes, 2014).

2.1.4 Colaboradores

De forma a compreender claramente o tema desta dissertação, é importante definir o termo “colaborador”. Podemos iniciar pela década de 90, quando o termo “colaborador” começou a ser mais utilizado, tendo vindo substituir o termo de “trabalhador”.

Este último, baseado no modelo taylorista-fordista, vinha enquadrar os indivíduos num molde passivo e obediente, quase robótico, em que estes seguiam ordens de forma a realizar as tarefas designadas, e realizavam estas de forma metódica e sem questionar (Aktouf, 2001).

Assim, o paradigma veio alterar-se para se adaptar ao modelo volvista. Aqui, os indivíduos são mais do que meras engrenagens na organização. Estes são vistos como flexíveis, autónomos e capazes de contribuir para organização com mais do que a realização metódica de tarefas (Alves, 2001).

Desta forma, atualmente, o conceito utilizado em GRH é “Colaborador”. Este define de forma mais clara a visão que é tida dos indivíduos que constituem a organização. Estes são vistos como recursos que, além de partilharem os mesmos valores e visão da organização, têm a pretensão de trabalhar em equipa com os demais de forma a alcançar os objetivos definidos. Assim, como seres individuais, estes têm a flexibilidade para introduzir as suas ideias na organização, em função dos objetivos definidos e da visão desta (Pinto, 2012).

2.2 Gestão

Para que os colaboradores cumpram as suas tarefas de forma eficaz, mas também para que sejam inseridos proveitosamente nas organizações, existe a área da Gestão, que está inserida no setor das ciências humanas que consagra à administração de empresas e outras organizações de modo que o objetivo primordial é a eficácia e a eficiência (Goleman, 2015).

Para Pina e Cunha et.al. (2012), a conceção deste conceito detém junção direta com a administração dos meios disponíveis na organização. Desta forma, os recursos supramencionados podem ser tanto físicos e financeiros como humanos, tecnológicos ou de informação.

Assim, a principal função de um gestor é retirar o melhor proveito das organizações, das tecnologias, do capital e dos indivíduos de modo a alcançar num curto, médio e longo prazo, as metas e objetivos organizacionais (Drucker, 2005).

Podemos associar a área da gestão com quatro grandes pilares, sendo eles: o planeamento, a organização, a liderança e o controlo. Para o autor, as metas a alcançar, bem como o planeamento de todos os passos indispensáveis para alcançá-las, bem como o diagnóstico e a resolução dos problemas que surgirem no trajeto são de certa parte, tarefas da gestão (Drucker, 2005).

Atualmente, Chiavenato (2014), afirma que o aperfeiçoamento dos processos adotados pela gestão é um esforço permanente de aprendizagem e consequente inovação.

2.3 Gestão Estratégica

A estratégia foca-se no apuramento dos recursos e métodos das organizações em função das oportunidades de crescimento dos negócios que emergem nos contextos ambiental e transacional em que essas organizações atuam (Drucker, 2005).

Segundo Coutinho (2009), os planos estratégicos e a gestão estratégica dos planos são parte integrante da estratégia, julgando-se relevante distinguir esses dois conceitos para esclarecer o significado de gestão estratégica nesta pesquisa.

Assim, o plano estratégico é visto como a declaração das partes interessadas sobre o que é a organização, o que pretende fazer e como orientará as suas ações. Este plano é frequentemente comunicado de forma sucinta na forma de uma declaração de missão, visão, valores e objetivos (Coutinho, 2009).

A combinação destes quatro elementos pode ser interpretada como: A visão desperta o compromisso de todos com a organização, através do trabalho realizado no respeito pelos valores, de forma a atingir os objetivos estratégicos.

Por sua vez, a gestão estratégica refere-se ao meio pelo qual uma organização procura obter uma vantagem competitiva no seu ramo de atuação, ou seja, define, aplica e determina o longo prazo. A gestão estratégica define-se, portanto, como a tradução operacional da estratégia assumida por uma organização (Boyne & Walker, 2010).

Já Chiavenato (2010) define a gestão estratégica como um procedimento proativo que valida alcançar a conciliabilidade entre os objetivos traçados pela organização e o ambiente contextual em que a mesma está inserida. O processo de gestão estratégica reúne as características necessárias que garantam eficácia e eficiência na realização dos objetivos da organização da forma mais rentável.

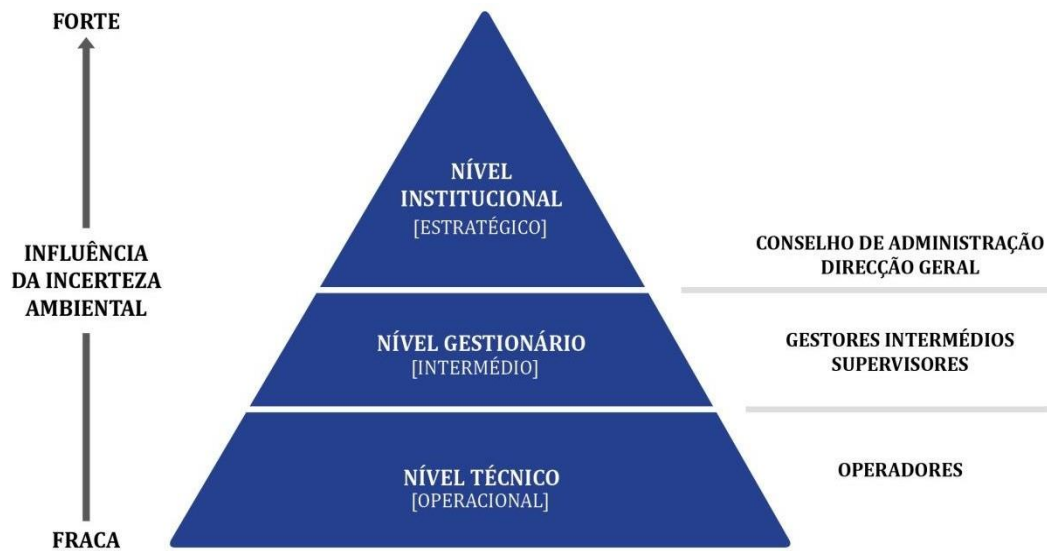
Expõe-se assim a Gestão Estratégica como uma ferramenta essencial para alavancar os níveis de execução da organização, através da combinação das suas capacidades internas com o seu ambiente externo (Boyne & Walker, 2010). Estando associada ao aumento dos valores mais fortes da organização, a estratégia usa-os de modo a alcançar os ganhos nas oportunidades que apareçam e ao mesmo tempo ultrapassar os seus pontos fracos e ameaças.

Uma das práticas fundamentais do procedimento de gestão estratégica é, então, o de progredir na eficiência organizacional em todos os níveis que compõem a estrutura de trabalho da organização. A noção e a gestão estratégica são as atividades mais relevantes para qualquer organização, sejam elas privadas ou públicas (Coutinho, 2009).

A figura (1) expõe um organograma que nomeia os três níveis de ligação do seguimento de gestão estratégica numa organização.

Figura 1

Organograma da Gestão Estratégica



Nota: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007).

Segundo Freixo (2010), as organizações que têm como objetivo primordial alcançar o sucesso, distinguem-se pela solidez das suas estratégias e pela sua capacidade autoritária na tomada de decisões de modo a progredir nos seus planos estratégicos.

Este ponto está ligado a duas características intrínsecas da estratégia: proatividade, na forma de avaliação de riscos, ou criatividade de ações; e a interdependência sistêmica, pois qualquer decisão estratégica se traduz em ações com implicações em toda a organização (Lopes, 2012).

Estas duas características exigem que a gestão estratégica seja um processo contínuo de desenvolvimento e adaptação, ou seja, para que uma organização tenha sucesso no seu negócio, ela precisa identificar e maximizar as suas próprias vantagens competitivas sobre os adversários que operam no mesmo mercado (Lopes, 2012).

2.4 Recursos Humanos

2.4.1 Gestão de Recursos Humanos

Cada vez mais as organizações compreendem a importância dos seus colaboradores no sucesso desta. Contrariamente ao que acontecia no início da Revolução Industrial, em que a eficácia e o taylorismo eram padrão, este evoluiu para uma visão mais humana dos colaboradores e menos mecanicista. Os trabalhadores, normalmente pouco qualificados e com funções maioritariamente manuais e recorrendo a força física eram vistos como peças de uma máquina-a organização (Tavares, 2010).

Percebendo a necessidade de gerir as pessoas de forma a maximizar a produtividade da organização, foi crucial introduzir o fator do bem-estar dos colaboradores no dia-a-dia da organização. Os GRH, antes focados maioritariamente em processamento, renumeração e formação, começaram a atentar em questões de satisfação e motivações dos colaboradores (Neves, 2007).

Além do respeito pela legislação relativa ao trabalho, tendo em conta as renumerações, as regras de higiene e segurança. O gestor deve também garantir a produtividade dos colaboradores, enquanto mantém a motivação dos mesmos em relação às tarefas a desempenhar. Recrutar as pessoas que tragam valor humano para a organização, desenvolver as capacidades dos colaboradores para uma melhor eficácia na mesma e articular os objetivos da organização com as várias equipas e departamentos, tendo em atenção a minimização geral dos custos são funções a desempenhar pelo GRH (Neves, 2007).

Cada colaborador é, assim, visto como um recurso para a organização e, como tal, é necessário que haja foco no seu investimento. É indispensável o planeamento de uma estratégia com vista neste fim. Investir nos colaboradores é, deste modo, investir no sucesso da organização. Temos assim, a área de recursos humanos como uma mais-valia para a organização, já que gere a relação entre as pessoas e a organização.

2.4.2 Gestão de Pessoas

Podemos denominar Gestão de Pessoas como as técnicas usadas pelos gestores de Recursos Humanos que visam desenvolver os indivíduos na organização. Ou seja, técnicas cujo objetivo é melhorar o desempenho geral dos colaboradores, tendo em conta os objetivos da organização (Chiavenato, 2010).

Assim, o colaborador é visto como o elo mais valioso para a organização. É através deste que a organização consegue marcar a diferença no mercado cada vez mais competitivo. O capital humano é, assim a chave para o sucesso da empresa.

Aqui, a gestão de talentos é indispensável. Cabe ao GRH recrutar indivíduos que tragam valor para a organização e que se possam desenvolver no seio desta, enquanto promovem o desenvolvimento da própria organização.

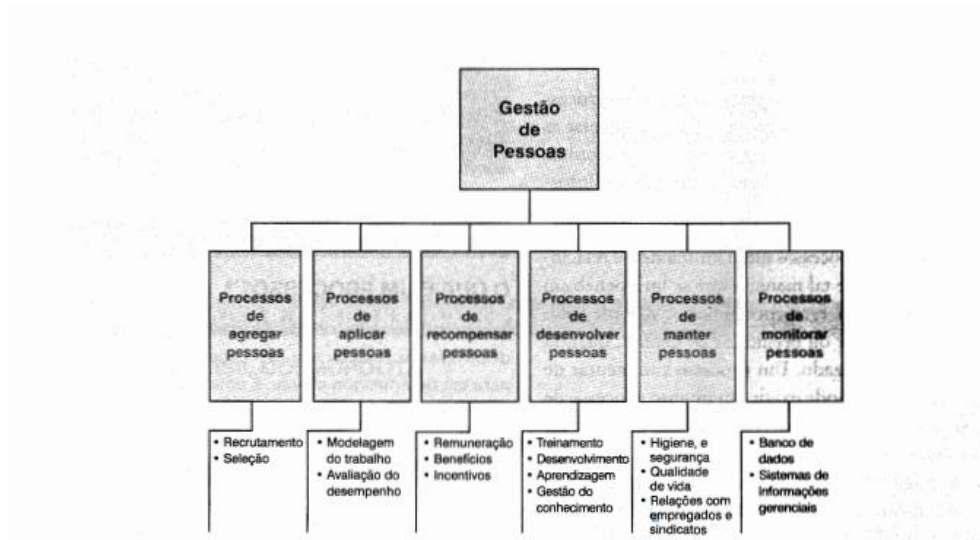
Para Chiavenato (2010), a GP passa por seis processos básicos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorizar.

O primeiro: agregar pessoas, passa pelo recrutamento e seleção de talentos que melhor se adequem aos objetivos e missão da organização.

Em segundo lugar: aplicar pessoas, que também pode ser compreendido pela orientação destas e refere-se aos processos de, por exemplo, avaliação de desempenho.

Posteriormente, o autor refere o sistema de recompensas, que se reflete em renumerações justas, em benefícios e incentivos para um melhor desempenho. De seguida, temos o desenvolvimento de pessoas, que se refere a formações e desenvolvimento das capacidades dos colaboradores tendo em vista os objetivos da organização.

Em penúltimo, podemos admitir a manutenção dos colaboradores, que envolve a gestão e progressão de carreira, mas também de progresso individual. Por último, a monitorização dos colaboradores, levando a cabo, por exemplo, avaliações de desempenho regulares.

Figura 2*Processos Básicos na Gestão de Pessoas*

Nota: Chiavenato, (2010).

Assim, em suma: “Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões” (Chiavenato, 2010).

2.5 Antropologia

Quando trabalhamos com pessoas, é preciso entender a complexidade que a estas lhes advém, mais ainda quando trabalhamos com pessoas de outras culturas. Por isto, é indispensável analisar a área que estuda as diferentes culturas.

Para Haviland et.al. (2011), “antropologia é o estudo da humanidade em todo o tempo e lugar”. Esta ciência do comportamento abrange, por isso, todos os domínios do Homem. Desta forma, podemos referir diversas subdisciplinas da área. Apesar de as duas principais áreas serem a Antropologia Física e a Antropologia Social, podemos ainda referir ainda múltiplos campos como, Linguística, Arqueologia, Antropologia Cultural, Antropologia Forense, entre muitas outras.

Desde autores como Malinowski, Radcliffe-Brown ou Tylor, esta disciplina apresenta múltiplas teorias que, por vezes, diferem muito entre si. A verdade é que, sendo esta uma área com uma perspetiva tão holística, é difícil definir uma perspetiva genérica. Existem diferentes paradigmas em diferentes épocas desde o início do pensamento antropológico. Desde visões etnocêntricas ou relativistas, a forma de estudar uma cultura ou sociedade humana tem sofrido mudanças ao longo dos tempos (Barnard, 2004).

Para este projeto, atendendo à natureza do estudo, a Antropologia Social é a mais adequada. Visto que estamos a tratar diferenças entre culturas no que toca aos seus comportamentos, normas, valores e papéis nas organizações sociais que integram, e não pretendemos analisar traços biológicos ou genéticos.

Como refere Borofsky (2009), *“in valuing cultural diversity, for how it enriches our world, cultural anthropology fosters tolerance of difference. In emphasizing how context changes behaviour, it encourages people to reshape the context needed to reshape their lives- medically, economically, socially- so as to find new meaning, opportunity and hope.”* (p.1)

Assim, é fácil entender como conhecimentos de antropologia cultural são indispensáveis num estudo que envolve indivíduos de diversas culturas num mesmo ambiente. Onde as suas diferenças são enfatizadas, mas que, todavia, é imprescindível que os indivíduos lidem com elas para trabalharem em conjunto tendo em vista o mesmo objetivo.

2.6 Cultura

2.6.1 Conceito de Cultura

Todos os indivíduos que fazem parte de uma organização têm uma cultura subjacente. Esta não pode ser ignorada pela organização, visto que a forma como os colaboradores percebem o mundo está associada a ela.

Assim, a cultura não é um conceito de fácil ou simples definição. Apesar de existirem diversos modos como esta pode ser indicada, para este projeto irei basear-me na definição do antropólogo britânico Tylor (1920), que se refere à cultura como “uma totalidade complexa que inclui o reconhecimento, as crenças, a arte, a moral, e lei e os hábitos e capacidades adquiridas pelo Homem enquanto membro da sociedade” (p.1).

Existindo diversas formas de pensamento e de compreender o mundo nas diversas sociedades, a cultura não é algo homogêneo. Esta também não é estática, com as trocas culturais entre diferentes sociedades e os avanços no conhecimento dão-se mudanças nas culturas e assim, na forma de compreender o mundo (Tylor, 1920).

Devido a estas trocas e mudanças culturais, podemos observar diversidade cultural, ou seja, “um fenómeno natural, resultante das relações diretas ou indiretas entre as sociedades” (Lévi-Strauss, 1952, p.19). Mesmo no seio da cultura nacional, existem diversas subculturas locais, que demonstram diferenças entre grupos do mesmo país.

Deste modo, é fundamental reconhecer a importância da cultura dos colaboradores no dia-a-dia da organização. Esta vai influenciar os comportamentos e valores demonstrados por estes.

Também o facto de existirem diferentes culturas e subculturas faz com que uma das tarefas dos GRH seja ao nível de promover uma interação saudável e produtiva entre estas, não esquecendo as diferenças existentes, mas trabalhando em torno destas.

2.6.2 Cultura Organizacional

Também a organização tem a si associada uma cultura. Apesar de ser difícil uma definição clara e exata para esta, pode-se definir como a manifestação dos valores da organização no seu contexto prático.

Para Edgar Schein (2004), autor principal no desenvolvimento e estudo do conceito da CO, esta pode ser definida como o modelo de crenças e valores partilhados pelos colaboradores da organização, sendo que “a CO inclui as expectativas, experiências e filosofia da organização, bem como os valores que orientam o comportamento dos membros e são expressos na autoimagem, no funcionamento interno, nas interações com o mundo externo e nas expectativas futuras”.

Deste modo, fazem parte da CO, as atitudes que os colaboradores têm no ambiente de trabalho, as crenças, costumes, visão e missão da organização, valores e normas estabelecidos, as regras formais e informais que são seguidas pelas equipas, e também a estrutura física da empresa (Schein, 2004).

Apesar de ser algo abstrato, é visível no dia-a-dia da organização através dos elementos acima descritos e é dificilmente mudado. Para o autor, existem diferentes níveis de uma CO, que vão desde os artefactos- as normas e comportamentos na organização; passando pelos valores no nível intermédio- valores pessoais e atitudes; terminando no nível mais profundo, os pressupostos básicos- valores culturais e suposições.

Assim, o GRH necessita de compreender em profundidade a CO. Apenas deste modo é possível a gestão dos comportamentos dos colaboradores, que estão associados intrinsecamente a esta.

Em suma, podemos entender a CO como o conjunto de elementos que define o dia-a-dia de uma organização. Estes elementos têm um papel principal na forma de fazer as coisas e no porquê de as coisas serem feitas dessa forma.

2.6.3 Cultura Organizacional versus Cultura Nacional

Até muito recentemente, a cultura era vista como um conceito não aplicável no contexto organizacional. Sendo apenas adjacente aos indivíduos inseridos na cultura nacional, que, de forma a se revelarem bons profissionais, deveriam ter a capacidade de separar os aspetos pessoais da sua vida do que era o seu objetivo dentro do horário de trabalho.

A organização era percecionada como sendo, preferencialmente, totalmente racional e em que a inserção do conceito de cultura neste ambiente iria destabilizar esta visão. No entanto, este paradigma transfigurou-se com a emergência do conceito de cultura organizacional. Enquanto a cultura nacional diz respeito à forma de pensar, ou seja, à programação mental lógica que um povo partilha: a sua forma de ver a realidade (Hofstede, 2001). A cultura organizacional pode definir-se como um mecanismo que define o modo de pensar, sentir e agir de um grupo numa organização (Schein, 2004).

Estas não são, todavia, desassociadas, a cultura nacional onde a empresa está sediada irá afetar o modo como a cultura organizacional se desenvolve. Os seus colaboradores e todos os restantes stakeholders, como partes integrantes da organização, e com diferentes vivências e formas de ver o mundo, trazem para esta conceções da realidade que irão afetar os pressupostos básicos da sua cultura.

Assim, quando falamos de cultura organizacional, é importante referir, que esta se insere numa cultura nacional. Cultura essa que vai influenciar a forma como se desenvolve a CO.

O psicólogo Geert Hofstede foi um dos autores a tratar o conceito de cultura, mais concretamente a relação entre a CN e a CO. Para o autor, a cultura nacional, na qual a organização está incluída, vai influenciar a forma como os colaboradores trabalham e desenvolvem a cultura organizacional. Com isto, Hofstede (2001), define várias dimensões culturais, pelas quais conseguimos encontrar os traços mais salientes numa cultura nacional, que irão definir a forma como os colaboradores trabalham no seio da organização.

A primeira dimensão apresentada é a Distância Hierárquica. Esta representa a forma como o poder e as desigualdades são vistos pela cultura, neste caso, de um ponto de vista inferior. Uma cultura que tolere a distância hierárquica e a autoridade, vai ter um grande respeito por quem está no poder e dificilmente questionará as suas decisões. Já no caso desta distância ser reduzida, o poder é descentralizado por departamentos e as decisões são tomadas em conjunto pelo grupo.

Em segundo lugar, temos o Grau de Individualismo. Este traduz em que medida a sociedade se organiza em torno do grupo, ou do indivíduo. Numa sociedade individualista, o bem-estar do grupo é posto em segundo lugar para que o indivíduo alcance os seus objetivos, aqui a competitividade impera. Já numa sociedade coletivista, o bem-estar do grupo é considerado o mais importante, nem que isso ponha em causa um dos seus membros, nestas sociedades, a cooperação é essencial.

De seguida temos o Nível de Controlo da Incerteza. Este define o comportamento dos indivíduos de uma cultura quando confrontados com situações não estruturadas ou inesperadas. Ou seja, como os indivíduos reagem perante ambiguidade e incerteza.

Esta reação à incerteza vai definir o quão os indivíduos se fazem valer das regras e normas para definir as suas estratégias e tomar decisões. Uma sociedade com um nível de controlo de incerteza alto, rege-se maioritariamente pelas regras definidas e não arrisca novas estratégias, tentando manter a incerteza ao mínimo possível. Por outro lado, com um nível de controlo de incerteza baixo, os indivíduos tomam decisões mais arriscadas, o desconhecido não é temido e tendem a ter uma atitude mais relaxada no que diz respeito à normas e regras.

Podemos também falar do grau de masculinidade/feminilidade de uma sociedade. Este define de que forma a sociedade possui comportamentos tidos como, tradicionalmente, mais

femininos ou mais masculinos. Enquanto sociedades tradicionalmente mais masculinas, são mais competitivas, têm papéis de gênero mais distintos e apostam na assertividade e em recompensas materiais. Sociedades tradicionalmente femininas definem-se por papéis de gênero mais fluídos, mais preocupação em melhorias na qualidade de vida, preferência na cooperação e na modéstia.

Outra dimensão a considerar é a da Indulgência versus Restrição. Esta refere-se ao grau de importância que a sociedade dá ao divertimento e gratificação dos seus membros. Numa sociedade regida pela indulgência, os seus membros são programados para “aproveitar a vida”, beneficiando de uma gratificação gratuita. Já numa sociedade maioritariamente regida pela restrição, estas gratificações são suprimidas e reguladas, através de rígidas normas e regulamentos.

A última dimensão a considerar é a Orientação a Longo ou Curto Prazo de uma sociedade. Esta refere-se à orientação temporal que uma sociedade tem em relação aos seus objetivos e sucesso. A orientação a longo prazo significa que a sociedade orienta as suas ações para o futuro não imediato. Mesmo que as suas ações não tragam gratificações imediatas, os membros da sociedade com esta orientação temporal focam-se maioritariamente no sucesso que estas trarão no futuro e na inovação que lhe vem agregada. Por outro lado, numa sociedade com a orientação a curto prazo, a tradição é muito valorizada, de tal forma que o pensamento dos seus membros se encaixa em obter gratificação imediata e em objetivos com resultados rápidos.

Assim, seguindo a lógica da teoria apresentada por Hofstede (2001), podemos concluir que a cultura organizacional é influenciada pela programação mental que a antecede, a cultura nacional. As várias dimensões desta vão influenciar a forma como os colaboradores se relacionam entre si e como veem a organização como um todo. Com isto, é importante também referenciar que, em empresas com colaboradores imigrantes, estas dimensões auferem a um número maior de culturas nacionais entre a cultura organizacional, o que pode criar choques culturais, com os quais o RH tem de saber lidar.

2.6.4 Multiculturalidade versus Interculturalidade

Como já foi referido anteriormente, não existe uma única cultura, mas sim diversas culturas, tanto a nível nacional como a nível local, que podem apresentar grandes diferenças entre si. Desta forma, é inevitável a interação entre essas diferentes culturas e, com isto, a existência de choques entre as mesmas. Desta interação podem resultar mudanças nas culturas e nos indivíduos, mas também pode levar a discriminação, subjugação, ou outros resultados negativos.

É na natureza destas interações que nascem os termos multiculturalismo e interculturalismo. Embora similares entre si, estes conceitos variam na forma como as interações entre as culturas ocorrem e o que resulta destas.

Para Santos et al. (2010), o multiculturalismo sugere uma interação entre culturas, em que, “a cultura dominante (que) aceita, tolera e reconhece a existência de outras culturas no espaço cultural onde domina” (p.9). Assim, embora haja partilha de espaço entre ambas as culturas, estas não interagem de forma mais profunda, aceitando apenas as diferenças entre si.

Já o conceito de interculturalidade, engloba uma interação mais complexa entre as diferentes culturas. Para os autores, este “pressupõe o reconhecimento recíproco e a disponibilidade para enriquecimento mútuo entre várias culturas que partilham um dado espaço cultural” (Santos et. al., 2010, p.9).

Temos assim, uma diferença significativa entre os dois conceitos: a partilha de conceitos, valores e ideias. Enquanto, na noção de multiculturalidade, apenas existe reconhecimento e aceitação de uma cultura diferente, quando falamos de interculturalidade, esperamos o enriquecimento mútuo de ambas as culturas, de forma igual, não hierarquizando.

Deste modo, o que se espera num ambiente organizacional com várias culturas é que exista uma relação de interculturalidade entre elas. É importante que exista partilha de ideias e que o relacionamento entre as diferentes culturas traga pontos positivos na concretização de tarefas.

2.7 Socialização

2.7.1 Conceito de Socialização

A socialização tem sido um conceito sob o qual vários autores têm trabalhado, especialmente pertencentes às Ciências Sociais, como a Sociologia.

Émile Durkheim, sociólogo e antropólogo (entre outros) do século XIX, foi dos primeiros a trabalhar o conceito de socialização de uma forma mais profunda. Para o autor, a socialização é algo extrínseco ao indivíduo que, no entanto, o influencia de forma direta. Esta pode ser definida, muito sumariamente, como a formação do ser social. A socialização, e a forma como é aplicada no indivíduo, vai moldar o mesmo, definir os seus critérios morais e éticos e as suas escolhas ao longo da vida (Durkheim, 2011).

Tal como Durkheim, outros autores estudaram o conceito de socialização aprofundadamente, como o sociólogo britânico Anthony Giddens (2008). Para o autor, a socialização pode ser entendida como “o processo através do qual as crianças, ou outros novos membros da sociedade aprendem o modo de vida da sociedade em que vivem” (p.27).

Segundo o autor, esta pode ser entendida como dual, apresentando a parte primária e a parte secundária. Relativamente à socialização primária, podemos admitir que sucede durante a infância do indivíduo, tratando-se do período mais intenso de aprendizagem cultural. Com a família como principal fonte, a socialização baseia-se na aprendizagem de formas de comunicação (linguagem) e padrões comportamentais básicos. Estes irão desempenhar a função de alicerce às posteriores aprendizagens.

Por outro lado, o autor apresenta a socialização secundária, que ocorre desde o fim da infância até à fase adulta. Esta baseia-se na aprendizagem de normas, valores e crenças da sociedade em que o indivíduo está incluído e cabe à escola, aos amigos, instituições, meios de comunicação e, posteriormente, ao local de trabalho, transmitir os mesmos (Giddens, 2008).

À semelhança de outros autores, para Shinyashiki (2002), a socialização é vista como um processo contínuo ao longo da vida do indivíduo. No entanto, o autor estabelece quatro componentes para a mesma, permitindo uma melhor compreensão do processo.

Assim, um dos componentes apresentados é o agente- este traduz-se na fonte da aprendizagem, como a família na fase primária, ou o local de trabalho na fase secundária.

Ademais temos o processo de aprendizagem, que define a forma como esses valores morais são transmitidos. Esta transmissão vai influenciar o seu alvo, ou seja, o indivíduo que está a ser socializado. Por fim, esta cadeia irá traduzir-se num resultado de aprendizagem, refletindo-se através de formas de comunicação, em comportamentos, em critérios morais ou em valores e crenças (Shinyashiki, 2002).

Em adição, o psicólogo Edgar Schein (2004), refere-se à socialização como o processo pelo qual o indivíduo apreende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento necessários para a sua inserção num determinado grupo, organização ou sociedade.

Assim, podemos perceber a importância da socialização em todos os aspetos da nossa vida em sociedade. É através deste processo contínuo que somos moldados, permitindo assim, a inserção na sociedade e nos seus grupos específicos. As nossas escolhas de vida, quais os grupos com os quais escolhemos associar-nos e os caminhos que escolhemos percorrer são, simultaneamente, moldados pela socialização primária, e permitem delinear a socialização secundária.

2.7.2 Socialização Organizacional

Tendo em conta que a socialização está associada a todos os aspetos da vida do ser social, é compreensível como também é um aspeto importante nas organizações. O quotidiano de trabalho pode ser visto como uma categoria principal de interação entre Homem e o seu ambiente social. É através deste que as principais atividades sociais de um adulto são reguladas. O trabalho é, não só regulador das atividades sociais, mas também de interações em grupo, e assim, funciona como referência identitária para o indivíduo (Comin et al., 2018).

De forma mais sucinta, podemos resumir a socialização organizacional como “the process by which individuals become part of an organization” (Comin et al., 2018. p.7). Este processo é, tal como vimos no capítulo anterior, contínuo e em constante progresso, sendo igualmente mais intenso e crucial na sua fase primária, neste caso, aquando da entrada do colaborador para a organização. É nesta fase primária que os colaboradores adquirem as atitudes, os comportamentos e os conhecimentos necessários para uma participação eficaz na empresa (Beheshtifar et al., 2011).

Assim, esta participação eficaz na empresa traduz-se na “creation of a shared identity, the establishment of trusting relationships and the absence of divisive conflicts between the members of the combining organizations”. (Björkman et al., 2007. p.5) Uma socialização eficaz entre novos membros pode assegurar a produtividade e a lealdade dos mesmos para com a organização, resultando em menos absentismo e menos abandono, já que os colaboradores dão significado à sua posição.

Assim, é indispensável que os novos colaboradores sejam apresentados aos valores e cultura da organização. Apenas desta forma os seus comportamentos irão corresponder ao esperado no seio da mesma (Comin et al., 2018). Destaca-se aqui a importância de existir uma cultura organizacional forte e bem definida.

Assim, a familiarização dos colaboradores com o ambiente, as regras e os costumes da organização vai, também, promover a cooperação com colaboradores já socializados (Beheshtifar et al., 2011). Uma identidade partilhada entre um grupo, neste caso entre os vários colaboradores, vai auxiliar na criação de relações de confiança entre os mesmos e, consequentemente, atenua os possíveis conflitos que poderão existir na organização e facilita a sua resolução (Khan et al., 2021).

Concluindo, podemos definir a socialização organizacional como o processo pelo qual um elemento externo se torna um membro ativo na organização. Englobando a aprendizagem de comportamentos aceites na mesma, códigos morais e éticos, valores e crenças (Khan et al., 2021).

2.7.3 Estratégias de Socialização Organizacional

Como podemos analisar no capítulo anterior, para que um novo colaborador se torne parte integrante da organização é necessária uma socialização eficaz. Esta irá resultar numa maior integração no ambiente organizacional e, assim, numa maior contribuição das habilidades e competências do novo membro em prol da organização. Uma socialização eficaz aumenta as possibilidades de sucesso, desenvolvimento e crescimento da organização, mas também, dos seus colaboradores (Van Maanen, 1996).

Para este autor, podemos delinear estratégias de socialização usadas nas organizações para a introdução de novos membros. Estas irão permitir a possibilidade de controlar o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização, já que, dependendo das

estratégias utilizadas, estes podem demonstrar comportamentos mais conformistas ou mais inovadores. O planeamento e estabelecimento destas estratégias é essencial para a estruturação das experiências de aprendizagem dos novos colaboradores e, desta forma, é assegurada a transmissão dos valores e crenças da organização de forma regulada (1996).

Deste modo, a primeira estratégia apresentada por Van Maanen é a formal, nesta o novo membro é preparado para um cargo específico, sofrendo mais tensão, o que irá, posteriormente, influenciar nas suas atitudes e valores. Temos também a socialização informal, em que a aprendizagem é realizada no seio das redes sociais da organização e através das tarefas designadas.

De seguida, falamos da socialização individual, em que a socialização depende da relação entre o agente e o novo membro. Aqui os resultados podem ser distintos, pois vão depender do agente. Em oposição, a socialização coletiva dá-se quando os membros são reunidos para a aprendizagem e partilham as mesmas experiências no processo. Desta forma, há o desenvolvimento de uma consciência coletiva, o que pode vir a ser desfavorável no que toca ao comportamento, pois podem desenvolver-se interesses no grupo divergentes com os da organização.

A socialização pode também ocorrer de forma sequencial, ou seja, em processos transitórios com etapas identificáveis e pré-definidas. Esta dá-se com a finalidade do novo membro exercer um determinado papel e é, segundo o autor, o mais vantajoso para a organização. Por outro lado, a organização pode escolher realizar a socialização de forma não sequencial, em que os processos são provisórios e as etapas são independentes, o que poderá dificultar a aprendizagem, pois não se torna claro o que é esperado do colaborador.

Seguidamente Van Maanen (1996), apresenta a socialização fixa, em que o tempo de mudança é pré-definido e padronizado. Contrapondo com a socialização variável, em que a duração da aprendizagem não é padronizada, sendo que o desenvolvimento apresentado vai definir a sua duração.

Ainda mais, podemos ter a socialização por competição. Aqui os membros são distribuídos por grupos ou diferentes programas, de acordo com habilidades apresentadas ou ambições. Nesta estratégia, baseada no pensamento de “cada um por si”, os membros que não conseguem concluir a aprendizagem são descartados. Por outro lado, temos a socialização por concurso, baseada na participação e cooperação entre os vários

colaboradores. Aqui, a organização rege-se pela produção de espírito competitivo e participativo.

Outra das estratégias é a socialização em série. Nesta, os funcionários já integrados participam no processo de socialização do novo membro de acordo com as regras pré-definidas pela organização. Em oposição, na socialização isolada, as ações do novo colaborador definem o curso da aprendizagem. Com esta estratégia, existe o risco de confusão entre os novos membros, mas também é uma forma de estimular a criatividade e a iniciativa dos colaboradores.

Por último, o autor apresenta a socialização por investimento, em ocorre a confirmação do perfil do candidato de acordo com os interesses da organização. Usada quando a organização procura resultados similares entre os perfis dos novos membros. Contrariamente, a socialização por despojamento, ocorre quando a organização pretende uma adaptação do perfil do novo membro à organização, que se dá através de testes rigorosos levados a cabo pela mesma.

Assim, e depois de todas as estratégias analisadas, podemos concluir que não existem estratégias mais ou menos corretas. Cabe à organização adaptar estas estratégias aos seus valores e crenças, e ao rumo que quer que a sua equipa siga, podendo combiná-las de acordo com o que pretende. Estratégias como a socialização em série, formal, ou sequencial irão introduzir na organização membros metódicos nas suas tarefas e que se regem maioritariamente pelas premissas da organização e dos seus superiores. Por outro lado, estratégias como a socialização isolada, variável ou por concurso, irão promover a criatividade e a inovação entre os novos membros da organização, dentro dos valores e crenças da mesma.

2.7.4 Etapas da Socialização

Independentemente das estratégias utilizadas para uma socialização eficaz de novos membros na organização, o autor Richard Pascale (1985) compreende sete etapas que se podem relacionar com as estratégias de Van Maanen analisadas no capítulo anterior.

Para o autor, a primeira etapa consiste na seleção dos novos membros. Esta compreende a captação de novos membros, selecionados através de testes ou entrevistas e tem o objetivo de entender quem partilha ou aceita os valores e crenças embutidos na organização.

A segunda etapa da socialização pode ser representada pelas experiências indutoras de humildade. Aqui, de forma a testar os valores e crenças do novo membro, este é sujeito a uma série de tarefas complexas ou abaixo das suas qualificações. Desta forma, é possível perceber até que ponto o colaborador está disposto a pôr os interesses da organização acima dos seus e, assim, perceber o valor dado a esta.

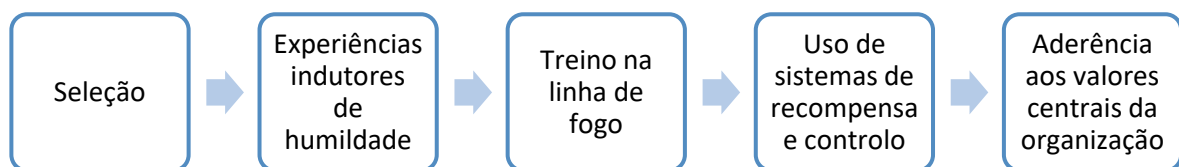
Em terceiro lugar, temos a etapa denominada treino na linha de fogo. Aqui, é imposta a importância dos valores da organização, pela obtenção de domínio nas atividades básicas e, consequentemente, por experiência técnica. Esta etapa vem concretizar a cultura organizacional no novo membro.

De seguida, a organização trata da medição dos resultados e do desempenho, de forma a introduzir o sistema de recompensa adequado. Esta etapa denomina-se e Uso de recompensa e controlo e é uma forma de relacionar o sucesso competitivo com a cultura da organização.

Por último, o autor apresenta a etapa da Aderência aos valores centrais da organização. Aqui ocorre a construção da base de confiança mútua necessária entre o novo membro e a organização. Esta ocorre em consequência da identificação do novo membro com os valores e crenças da organização, que fornecem a justificação para os sacrifícios e a lealdade para com a organização.

Figura 3

Etapas Da Socialização



Nota: Adaptado de Pascale (1985).

2.8 Produtividade e Desempenho

Podemos definir a produtividade no que diz respeito aos colaboradores numa organização pela razão entre as tarefas que lhes são inerentes e o tempo gasto na sua execução (Menezes & Xavier, 2017).

Segundo os autores esta compreende três variáveis, o tempo que é usado na execução da tarefa, a qualidade do produto dessa mesma tarefa e, por último, o custo dessa tarefa para a organização. Dito isto, quanto mais rápida a tarefa for executada com a qualidade exigida pela organização, mais produtivo é o colaborador.

Esta produtividade é, no entanto, medida também de acordo com o mercado no qual a organização se encontra. Para Costa (2018), “obter maiores índices de produtividade implicam menores custos operacionais, pelo que a melhoria da produtividade contribui positivamente para a rentabilidade de uma organização e, como tal, ‘ser produtivo’ indica o quanto uma organização é capaz de competir.”. Assim, uma organização produtiva não irá apenas aumentar os seus lucros, mas também se torna uma competidora no seio do mercado onde se encaixa.

2.8.1 Avaliações de Desempenho

Podemos, muito superficialmente, conceituar a Avaliação de Desempenho como o processo que visa a análise do desempenho (individual ou coletivo) dos colaboradores na organização.

Ao longo dos anos, especialmente posteriormente à Segunda Guerra Mundial, muitos autores realizaram investigações sobre Avaliação de Desempenho nas Organizações. Dada a maior flexibilidade dos colaboradores na organização, surgiu a necessidade de avaliar estes de forma qualitativa. Esta avaliação, prévia e estrategicamente definida, vinha assim garantir a eficácia e a eficiência na organização (Cunha et al.2010).

Nos anos 90, a abordagem levada a cabo nas avaliações de desempenho passou a focar-se na organização. Esta decorria do processo social dos colaboradores- através da reuniões

e sessões de informação; e da percepção da avaliação- pela exatidão dos julgamentos emitidos pelos avaliadores (Caetano, 1996).

Para o autor Chiavenato (2010), “avaliar o desempenho dos colaboradores torna-se uma medida necessária para identificar problemas que possam surgir e não só. Serve também para integrar os colaboradores e avaliar se estes se adequam ao cargo que exercem, para identificar as suas competências e, por outro lado, tomar decisões e adotar medidas relativamente à melhoria do desempenho.”

A avaliação de desempenho é algo indispensável à organização, já que é através desta que a gestão consegue compreender os pontos fortes da sua equipa, mas também os seus pontos fracos. Assim, é possível, não só salientar as suas virtudes, de forma que estas sejam continuamente aperfeiçoadas, mas é também possível alertar os colaboradores para as suas falhas e pontos fracos, o que permite um trabalho conjunto em prol da sua resolução. Assim, entramos num caminho de aprendizagem constante e de inovação da equipa, o que apenas trará mais valias no que toca aos objetivos da organização.

2.8.2 Diversidade

Podemos considerar a cultura como uma forma específica de uma sociedade compreender o mundo à sua volta, estando ligada aos significados e à simbologia que essa sociedade fornece ao mundo (Tylor, 1920).

Sendo que existem inúmeras formas de pensamento humano, ou seja, várias culturas, a sociedade e os indivíduos apresentam uma grande diversidade. Mesmo no seio das diferentes culturas, podemos admitir a existência de diversidade, já que estas não são estáticas e vão-se adaptando consoante as suas necessidades e o conhecimento que aprendem do mundo, influenciando-se até entre si (Bernard, 2005).

Assim, podemos observar a diversidade cultural no mundo, “um fenómeno natural, resultante das relações diretas ou indiretas entre as sociedades” (Lévi-Strauss, 1952), em que as diferentes culturas são confrontadas com as suas diferenças, em consequência dos encontros que ocorrem entre si, já que, especialmente com a globalização, o sistema em que estamos inseridos não é isolado.

2.8.3 Relação entre Produtividade e Diversidade Cultural

O aumento da globalização que tem ocorrido nos últimos anos devido à facilidade de partilha de conhecimento e de mobilidade internacional. Como 3.3.% da humanidade a pertencer à categoria de migrante em 2015 (Richard et. al., 2004), as diferentes culturas são levadas a compartilhar o mesmo espaço.

Esta diversidade acompanha a inovação e o crescimento económico. Segundo Richard et. al. (2004), experiências com diversas culturas, estão relacionadas com maiores níveis de criatividade e de complexidade integrativa. Na verdade, diferentes formas de ver o mundo estão associadas a diferentes culturas, o que leva a uma perspetiva mais aberta e ampla das situações em indivíduos que se identificam com valores de diferentes culturas.

Assim como o mundo à nossa volta compreende, cada vez mais, diversas culturas em convivência, também as organizações, como parte integrante deste, têm nas suas equipas indivíduos pertencentes a diferentes contextos culturais. Aqui, não nos referimos apenas às multinacionais. Sendo o mundo atual compreendido como um “mosaico cultural”, todas as organizações lidam com várias realidades culturais no seu seio (Rego, 2009).

Para Mazur (2010), esta diversidade organizacional pode ser vista como uma “faca de dois gumes”. Se, por um lado as diferenças culturais trazem mais criatividade e inovação para a organização devido às várias perspetivas e interpretações dos problemas, tornam a organização mais flexível a mudanças, aumentam a competição e alargam o mercado referente a estas e alargam a probabilidade de atração de talentos. Essas mesmas diferenças podem ter aspetos negativos, como a criação de conflitos, a dificuldade de comunicação, menos identificação psicológica e emocional com o grupo e com a organização, que leva a absentismo.

Além disto, como já referido anteriormente, além da cultura nacional ou local, não podemos descurar a importância da CO. Esta mantém a coesão na organização e cria fronteiras, identidade, regula comportamentos e estimula a estabilidade (Robbins et. al., 2010). Também nestas existem subculturas, delimitadas, por exemplo, aos diferentes departamentos. No entanto, a CO retém os valores essenciais compartilhados nas diversas subculturas.

Para que os aspetos positivos da interculturalidade organizacional sejam realçados, ao invés dos negativos, é fundamental que a CO seja uma cultura de inclusão (Pless & Maak,

2004). Mais do que apenas ir de encontro às questões legais, a inclusão necessita estar assimilada na atmosfera organizacional. Apenas desta forma, a diversidade pode tornar-se uma vantagem competitiva para a organização.

Para os autores, “when we talk about a culture of inclusion, we think about an organizational environment that allows people with multiple backgrounds, mindsets and ways of thinking to work effectively together and to perform to their highest potential in order to achieve organizational objectives based on sound principles” (p.130).

Mais uma vez, o papel do GRH é fundamental, não só para uma inclusão bem-sucedida, mas também para uma melhor comunicação entre os vários colaboradores. Além de políticas inclusivas, é necessário recrutar talentos com inteligência cultural, educar os colaboradores para desenvolverem competências de inclusão e fomentar o respeito e empatia nas equipas. Cabe ao GRH procurar laços comuns entre os colaboradores, mas reconhecendo a existência de diferenças entre os mesmos (Pless & Maak, 2004).

Segundo Krithi & Ramesh Pai (2021), “workforce diversity management ensures that all employees can reach their full potential, develop personally, and contribute to the organization” (p.159), mas também referem que “managing diversity in today’s companies is a dynamic challenge that necessitates a multi-faceted strategy; interventions must be aligned with corporate missions to be effective” (p.165).

Desta forma, a relação entre produtividade e diversidade nas organizações é tudo menos linear e simples. A ela acrescem diversos fatores, como por exemplo, o papel da liderança, as estratégias de gestão e da organização, a integração dos novos colaboradores e as formas de comunicação (verbal e não verbal). Assim, é fácil compreender o porquê de os resultados relativos a estudos que avaliam a relação entre estes dois sejam tão contraditórios (Richard et. al., 2004).

Apesar de grupos homogêneos no que toca à sua cultura de origem terem uma maior facilidade na comunicação, o que gera melhor cooperação e satisfação, reduzindo assim os conflitos. Em grupos culturalmente heterogêneos, existe uma maior panóplia de perspetivas, o que leva a uma melhor probabilidade em resolver os problemas, existe mais criatividade e melhor flexibilidade organizacional (Mazur, 2010).

Assim, para a autora, o nível de heterogeneidade é substancial para o sucesso ou o falhanço das equipas multiculturais. Grupos moderadamente heterogêneos tende a excluir mais os indivíduos com diferentes culturas. Dado que existe uma cultura maioritária, isto dá

aso à criação de subgrupos. Assim, a comunicação intergrupal é afetada, o que pode levar à existência de conflitos, e a discriminações aos grupos minoritários.

No entanto, o nível alto de heterogeneidade cria o efeito contrário. Richard et. al. (2004), caracteriza as equipas extremamente heterogêneas como mais eficazes e produtivas. Isto ocorre porque, sendo o nível de heterogeneidade alto, não existe tendência para a criação de subgrupos. Assim, os colaboradores são forçados a quebrar as barreiras de comunicação que existem, já que existe menos identidades iguais, levando a uma maior difusão. Também desta forma, o grupo cria um maior empenho na resolução de conflitos e aumenta a qualidade na tomada de decisões, potenciando a inovação.

Apesar disto, mesmo com um nível alto de heterogeneidade, a produtividade da equipa não está garantida. O papel da liderança é fundamental para obter resultados satisfatórios. É ele que deve gerir os conflitos na equipa e dotar os colaboradores de competências que levem à resolução destes. Cabe também a este perceber quais os obstáculos que as diferenças culturais acarretam de forma a eliminá-los (Heinz, 2014).

Para este autor, o uso do modelo de Tuckman para o desenvolvimento de equipas pode ser uma mais-valia para o gestor em equipas com carácter multicultural. Este envolve um questionário que permite perceber o nível de cooperação existente na equipa e envolve cinco fases.

A primeira, denominada de formação, em que a atitude dos membros é caracterizada pelo positivismo, aqui o papel do líder é dominante.

Em segundo lugar, temos o *storming*. Nesta fase existe mais insucesso por parte das equipas. É aqui que se clarifica os diferentes papéis de cada um dos colaboradores.

De seguida, o *norming*, onde ocorre o estabelecimento de hierarquias. Aqui, o papel do líder é acentuado e os colaboradores começam a desenvolver relações entre si. Desta forma, desenvolve-se compromisso em relação ao objetivo comum da equipa.

Em quarto lugar, temos a fase de *performing*. Aqui existe desenvolvimento da visão partilhada pelo grupo em relação ao objetivo partilhado por este.

Por fim, a última fase é denominada por *adjourning*. Esta fase decorre quando o objetivo é alcançado e a equipa conclui a sua tarefa.

Em suma, podemos concluir que “os grupos formados por indivíduos diversificados serão mais eficazes se os seus líderes puderem mostrar como os membros têm um interesse

comum no sucesso do grupo” (Robbins et al., 2010, p.54). Sendo que inúmeras variáveis estão associadas a esta eficácia, além da capacidade intercultural do líder. Como vimos anteriormente, é necessário ter em conta, o nível de heterogeneidade do grupo, a CO, as diferentes culturas dos vários colaboradores e a sua aderência aos valores e missão da organização.

Apesar disto, se a organização e a equipa multicultural conseguir ultrapassar estes obstáculos, existem inúmeros benefícios que podem resultar da introdução de diversidade cultural nas equipas. No mundo atual, em que o mercado é global ao invés de local, a diversidade significa maior competitividade neste e mais probabilidade no sucesso da organização.

2.9 Migração

Segundo dados da ONU, em 2010 existiam 240 milhões de migrantes em redor do mundo, número que tem vindo a aumentar exponencialmente.

De acordo com a definição dada pela Organização Internacional para as Migrações (OIM, 2009), migração pode caracterizar-se como o “processo de atravessamento de uma fronteira internacional ou de um Estado. É um movimento populacional que compreende qualquer deslocação de pessoas, independentemente da extensão, da composição ou das causas; inclui a migração de refugiados, pessoas deslocadas, pessoas desenraizadas e migrantes económicos” (p.40).

Segundo a CIEJD, “ato de migrar pode acontecer a nível interno ou internacional, temporário ou permanente, regular ou irregular, voluntário ou forçado”. Assim, podemos dividir os migrantes em três categorias: refugiados, trabalhadores temporários e migrantes definitivos. Mais ainda, podemos integrar as razões que levam os indivíduos a deslocar-se, também em três categorias, sendo elas: sociopolíticas, demográficas e económicas, e ambientais.

Independentemente das razões ou da categoria de migração, esta não é algo atual, tendo ocorrido de forma constante na história da Humanidade. No entanto, nas últimas décadas esta tem vindo a aumentar devido à facilidade de deslocação e de partilha de informação.

2.9.1 Imigração em Portugal

Em Portugal, os fluxos migratórios apenas se tornaram significativos no pós-revolução de 1974, devido à independência do que previamente eram as colónias portuguesas. (Carneiro et al., 2012) Assim, os imigrantes foram maioritariamente, de origem brasileira ou de comunidades PALOP. Este paradigma mudou com a virada do século, que veio trazer deslocados, principalmente, da Europa do Leste e Central (Cabral e Duarte, 2016).

Este paradigma mudou com a virada do século, que veio trazer deslocados, principalmente, da Europa do Leste e Central. (Cabral e Duarte, 2016) Isto veio alterar a forma como os portugueses lidavam com esta comunidade, visto que passou a existir uma maior distância cultural e a barreira da língua a ter em conta.

Figura 4

Imigrantes Permanentes Em Portugal 2021

Local de residência	Local de residência anterior (Grupos de países)	Período de referência dos dados	Imigrantes permanentes (N.º) por Sexo, Grupo etário e Local de residência anterior (Grupos de países); Anual		
			Sexo		
			HM	H	M
			Grupo etário		
			Total		
			N.º	N.º	N.º
Portugal	Total	2021	50 721	25 811	24 910
	União Europeia 27 (s/ PT - a partir de 2020)	2021	19 673	10 683	8 990
	Extra UE - 27 Estados-Membros (a partir de 2020)	2021	31 048	15 128	15 920
	União Europeia 28 (s/ PT)	2021	27 370	13 209	14 161
	Extra UE - 28 Estados-Membros	2021	23 659	12 602	11 057
	União Europeia 27 (s/ PT - 2007-2013)	2021	27 060	13 209	13 851
	Extra UE - 27 Estados-Membros (2007-2013)	2021	23 661	12 602	11 059
	Desconhecido	2021	0	0	0

Imigrantes permanentes (N.º) por Sexo, Grupo etário e Local de residência anterior (Grupos de países); Anual - INE, Estimativas anuais de imigração

Nota: Instituto Nacional De Estatística (2023).

2.10 Socialização em Migrantes

Como já vimos anteriormente, a socialização é indispensável para uma integração eficaz dos colaboradores na organização. No caso destes colaboradores serem de imigrantes, esta socialização torna-se ainda mais importante, já que a sua adaptação se dá, não só no seio da organização, mas também fora desta.

As dificuldades dos trabalhadores imigrantes começam logo na sua busca pelo mercado de trabalho, visto que estes enfrentam obstáculos como a competitividade, a falta de experiência, a falta de ajuste ao trabalho e às tarefas, uma rede de contactos enfraquecida, possível discriminação, desconhecimento da língua e falta de qualificações (Sousa et al., 2018).

Cabe à organização facilitar a aculturação destes colaboradores. Para que os colaboradores sejam produtivos e eficazes nas suas tarefas, é necessária uma integração entre os outros membros da organização. Para isto, toda a organização tem de reter uma cultura de inclusão e diversidade e estar preparada para aculturar os novos membros. Assim, “falar de diversidade e inclusão implica destacar a formação, como uma das principais estratégias para a sua promoção” (Gonçalves, 2021).

No entanto, este processo de socialização é um trabalho de equipa, tanto os membros da organização já integrados têm de implementar as ações necessárias à aculturação dos novos membros imigrantes, como a estes últimos é requerido que participem neste processo e estejam abertos a apreender as regras e normas da cultura do país para imigraram (Malheiros, 2011).

2.11 Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas

A dimensão da organização tem um papel relevante na socialização de colaboradores imigrantes e, como tal, é necessário analisar as diferenças entre as quatro categorias que as distinguem em Portugal.

Segundo o Decreto-Lei nº372/2007, a distinção entre micro, pequenas, médias e grandes empresas é definida de acordo com o volume de negócios, o número de colaboradores da organização e o seu balanço. Tendo estas definições entrado em vigor a 1 de janeiro de 2005, servem de critério para verificar a elegibilidade para programas financeiros e de apoio, tanto da União Europeia, como nacionais.

Assim, podemos considerar as microempresas como aquelas que empregam menos de 10 colaboradores e nas quais o seu volume de negócios anual é inferior a 2 milhões de euros. Já no caso das pequenas empresas, os colaboradores variam entre 10 e 50 e o seu volume de

negócios atual está entre 2 e 10 milhões de euros. Passando às médias empresas, que empregam entre 50 e 250 colaboradores e que o seu volume de negócios anual está entre os 10 e 50 milhões de euros. Por fim, temos as grandes empresas, com mais de 250 colaboradores e com um volume de negócios anual superior a 50 milhões de euros.

Sendo diferentes entre si, cada categoria apresenta desafios e oportunidades diferentes, tendo formas diversas de lidar com os colaboradores de outras culturas. No entanto, cada categoria é fundamental na economia portuguesa. De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), as micro e pequenas empresas representam 99% do total de organizações no nosso país e geram 60% do emprego no setor privado. Os desafios que estas enfrentam baseiam-se na falta de recursos financeiros e humanos, e também nas dificuldades de acesso a financiamento e a mercados externos.

Já os desafios enfrentados pelas médias e grandes empresas passam pela necessidade de gestão de grandes e complexas equipas, além de maior exposição a riscos financeiros. No entanto, com maior capacidade de investimento e inovação em tecnologia, estas organizações têm maior vantagem competitiva no mercado.

2.12 Conclusões da Revisão de Literatura

Chegando ao final da revisão de literatura, é importante fazer uma breve análise de todos os conceitos que foram abordados durante a mesma.

Sendo assim, esta revisão foi iniciada pelos conceitos em volta de Organização e Gestão de Recursos Humanos. Podemos observar que a organização, definida como um grupo de indivíduos que estão em coordenação de forma a atingir um objetivo comum, faz parte do dia-a-dia das pessoas e que, por outro lado, não seria possível a existência dela sem os colaboradores que a compõem.

No seio da organização, existem ainda outras componentes a ter em conta, além dos seus colaboradores, como a sua estrutura- a forma como está organizada, e o clima organizacional- o estado emocional da organização.

Todos estes aspetos são essenciais para que o Gestor de Recursos Humanos desempenhe as suas tarefas de forma eficaz, já que sem o conhecimento dos mesmos, o valor humano da organização não é maximizado.

Além disto, é necessário reconhecer a importância da cultura, não só organizacional, mas também referente aos colaboradores que integram a organização. O GRH tem de conciliar todas as diferentes culturas que os colaboradores possam ter com a cultura organizacional. Ambas são importantes e necessárias para a sobrevivência da organização e eficácia nas tarefas realizadas.

Levando isto em conta, um dos pilares na conciliação destas duas formas de cultura, é a socialização dos novos membros da organização. A transmissão inicial dos valores, conhecimentos, atitudes e comportamentos da organização aos novos membros de forma eficaz irá fazer destes membros ativos e leais na organização. Por outro lado, a diversidade cultural dos colaboradores traz para a organização uma panóplia de ideias e visões do mundo que são indispensáveis para a inovação da organização no mundo atual.

Apesar das adversidades que a adaptação de indivíduos de outras culturas numa organização acarreta, a sua eficaz socialização pode trazer inúmeros pontos fortes, o que, no mundo moderno, com o mercado em crescimento e a globalização, pode significar a sobrevivência de uma organização.

2.13 Questão da Investigação

A questão de partida desempenha um papel fundamental em qualquer dissertação. Esta serve como o ponto de partida e como base para toda a investigação, orientando o processo de pesquisa e direcionando os esforços do investigador. A importância dessa questão reside na sua capacidade de delimitar o escopo do estudo, definir os objetivos e guiar a coleta de dados e análise (Creswell, 2014).

Para o autor, ao formular uma questão de partida precisa e relevante, é possível concentrar os esforços da investigação na obtenção de respostas que sejam de interesse

educacional e que contribuam para o avanço do conhecimento. Além disto, a questão de partida auxilia na definição dos objetivos da investigação, permitindo que o investigador estabeleça metas específicas a serem alcançadas. Outro ponto importante é que a questão de partida orienta a coleta de dados e a seleção de métodos de pesquisa apropriados, auxiliando a determinar os tipos de informações necessários para responder à pergunta inicial.

Por fim, a questão de partida desempenha um papel crucial na análise e interpretação dos resultados, fornecendo uma referência para avaliar os dados da pesquisa e verificar se eles estão alinhados com os objetivos estabelecidos. A partir da questão de partida, o investigador pode comparar os resultados obtidos com as expectativas iniciais, identificar tendências ou padrões, e tirar conclusões relevantes.

Assim, antecedendo a análise de dados, podemos definir a questão desta investigação como: **Será a integração de colaboradores imigrantes influenciada pela dimensão da empresa?**

2.13.1 Hipóteses

Seguindo a delineação da pergunta de partida e a análise da revisão de literatura feita de modo a responder a esta mesma, chegou-se a cinco hipóteses que visam correlacionar vários conceitos tratados na literatura tratada e no questionário desenvolvido. Assim, de forma a responder à questão determinada anteriormente, pressupõe-se a correlação entre a dimensão das organizações e outros 5 conceitos relacionados com a diversidade, sendo eles, o nível de compromisso, o desenvolvimento de formações, a cultura organizacional, as práticas de recrutamento e seleção e a percentagem de colaboradores de outras nacionalidades.

Formulamos assim as cinco hipóteses:

Hipótese 1: A dimensão das organizações está relacionada com o seu nível de compromisso para as questões da diversidade.

Hipótese 2: A dimensão das organizações está relacionada com o seu desenvolvimento de formações relacionadas com a diversidade.

Hipótese 3: A dimensão das organizações está relacionada com a existência de uma cultura organizacional que promove a diversidade.

Hipótese 4: A dimensão das organizações está relacionada com as práticas de recrutamento e seleção assentes da diversidade.

Hipótese 5: A dimensão das organizações está relacionada com a percentagem de colaboradores de outras nacionalidades

3. METODOLOGIA

Posteriormente à revisão de literatura, seguimos agora para o capítulo referente à Metodologia. Neste, iremos analisar brevemente os diferentes tipos de metodologias existentes e, de seguida, formular qual o mais adequado à pergunta de partida desta investigação. Desta forma, é assim possível acompanhar todo o processo desde a recolha de dados até à obtenção de resultados.

Para Freixo (2012), podemos definir o método de uma investigação como o conjunto de tarefas, realizadas de forma sistemática e coordenada, para atingir o objetivo, detetando erros e auxiliando nas decisões tomadas pelo investigador.

3.1 Métodos

A metodologia a usar em cada investigação vai depender dos aspetos que irão ser analisados, o objetivo desta e a amostra em estudo. De seguida, iremos analisar brevemente cada um dos tipos de investigação que podem ser usados.

Segundo Lakatos & Marconi (2001), podemos admitir três tipos diferentes de pesquisa segundo o objetivo: pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. A primeira refere-se à pesquisa com o objetivo da familiarização com um assunto pouco explorado. A segunda visa a descrição do fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Já a última diz respeito ao que provoca ou contribui para a ocorrência de certos fenómenos, ou seja, a razão de algo ocorrer.

Podemos também classificar a pesquisa em função da abordagem ao problema, podendo esta ser qualitativa ou quantitativa. Na primeira, a existe o contacto direto e sistemático com o fenómeno, ou seja, envolve trabalho de campo sistemático e os seus resultados são descritivos (Bogdan & Biklen, 2003). No caso da última, a validação da hipótese ocorre mediante dados estatísticos e recolhidos de uma grande amostra, usando assim informações ou classificações transformadas em números (Mattar, 2001).

3.1.1 Técnica de Recolha de Dados

Tendo em conta a questão da investigação, tratada acima, chegou-se à conclusão de que o método quantitativo seria o mais indicado para obter dados que validassem, ou não, as hipóteses dadas. Assim, a técnica de recolha de dados aplicou-se através de um questionário.

O questionário em questão (Anexo 1), desenvolvido com recurso à plataforma *Google Forms*, foi partilhado através de contactos e redes sociais entre 14 de abril e 19 de maio.

Em primeiro lugar, temos uma breve introdução aos objetivos desta investigação, onde garantimos também o sigilo e anonimato das respostas usadas. Este questionário encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira referente aos Dados Sociodemográficos, e a segunda sobre as práticas e normas da organização no que diz respeito à diversidade.

Enquanto nos Dados Sociodemográficos as respostas são de escolha múltipla, na segunda parte foi usada a Escala tipo Likert de 5 pontos, variando entre 1-Discorda Totalmente, e 5- Concorda Totalmente.

Na primeira parte podemos encontrar perguntas relativas ao sexo, idade, grau de escolaridade do inquirido e também, perguntas relativas à antiguidade na organização, à composição do capital e ao número total de colaboradores na organização, e quantos desses (em percentagem aproximada) são de nacionalidade não portuguesa.

Já a segunda parte está dividida em cinco secções, sendo elas relativas ao Compromisso, Comunicação, Formação e Desenvolvimento, Cultura e Recrutamento e Seleção. Estas secções permitem perceber de que forma a diversidade é enquadrada na organização, seja de forma formal ou informal.

Esta forma de recolha de dados foi elaborada com base no questionário utilizado e validado previamente por Macedo (2019), em que a mesma se fundamentou no questionário de autorrelato elaborado no âmbito da CPPD, com recurso a quatro instrumentos existentes: (a) Implementation Checklist for Diversity Management; (b) NASA Diversity and Inclusion Assessment Survey; (iii) The Business Case for Diversity; e (c) Managing Workplace Diversity.

Após a admissão de todas as respostas ao questionário, os dados que daí sucederam foram então exportados para o programa de *Software Statistical Package for the Social*

Sciences (SPSS), na versão 25 para o *Windows*, de forma assim a dar início à análise e tratamento dos respetivos dados.

3.2 Cálculo Amostral

Sendo que uma investigação pretende caracterizar características da população, através de uma amostra representativa da mesma, é indispensável calcular o número de participantes necessários para que os dados fornecidos pelo questionário sejam viáveis.

Para este efeito, usamos a ferramenta de Santos (2007) para o cálculo amostral. Esta permite-nos definir de forma exata a amostra que necessitamos para que os dados sejam o espelho da população que estamos a estudar.

Assim, para o cálculo da amostra, usamos o valor da população empregada por conta de outrem, 4.164.700 (Pordata, 2022).

De seguida, e recorrendo ao cálculo amostral de Santos (2007), considerando um nível de confiança de 90% (padrão para ciências sociais), e um erro amostral de 5%, chegamos à amostra calculada de 271 elementos.

Figura 5

Cálculo Amostral

CÁLCULO AMOSTRAL

Erro amostral 5 %
 Nível de confiança:
☒ 90% Utilize este nível para ciências sociais
☐ 95% Utilize este nível para ciências da saúde
☐ 99% Utilize este nível para ciências exatas
 População 4164700
 Percentual máximo %
 Percentual mínimo %

Calcular

Amostra calculada 271

Fórmula de cálculo: $n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p) / Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot N - 1$ (n: amostra calculada, N: população, Z: variável normal, p: real probabilidade do evento, e: erro amostral). Baseado em Santos, G.E.O. calculoamostral.vai.la. Acesso 2017.

Nota: Cálculo Amostral (praticaclinica.com.br).

3. 3 Pré-Teste

De forma a testar a viabilidade deste questionário foi realizado um pré-teste com 23 participantes aleatórios. Desta forma foi possível obter feedback sobre as diversas perguntas contidas no questionário.

Depois deste mesmo feedback foi-nos possível eliminar uma secção que não trazia dados importantes para a questão de investigação e modificar perguntas que poderiam confundir os participantes. Além disto, na secção de dados sociodemográficos, também foram retiradas algumas perguntas que não se adequariam à questão tratada.

4. RESULTADOS

Presentemente no que se intitula neste capítulo por “Resultados”, serão os mesmos apresentados com complemento de gráficos e tabelas adjacentes. A análise foi baseada nas respostas ao questionário que se encontra em Anexo (1).

4.1 Caracterização da Amostra

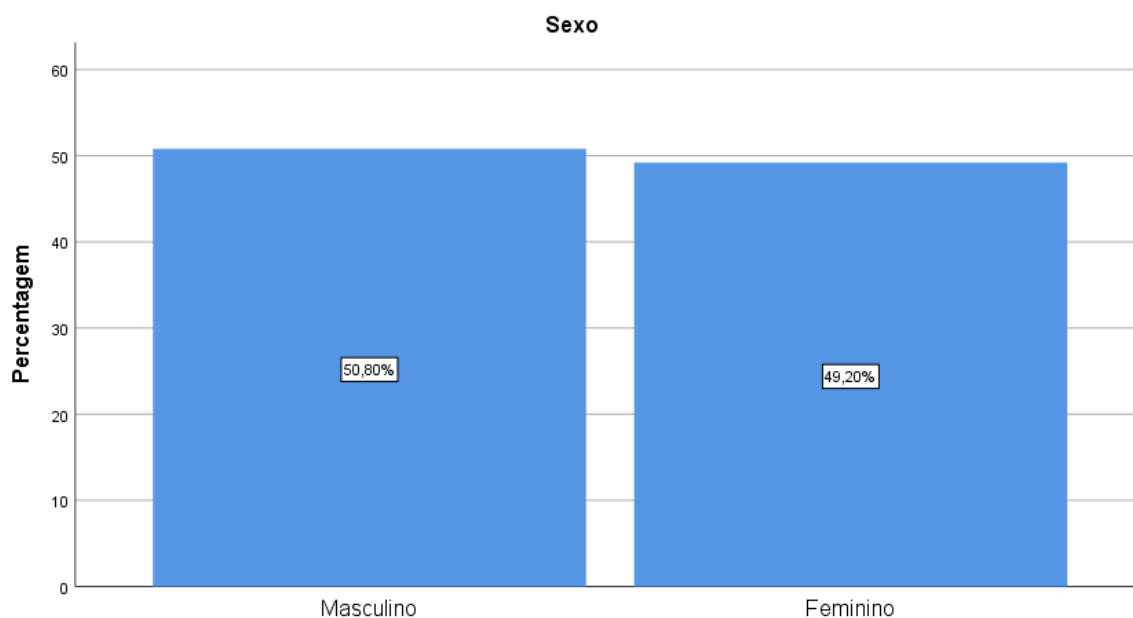
A amostra do presente projeto, trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência, abrangendo assim no final do período de pesquisa um total de **311** inquiridos, dos quais geraram os dados que serão mostrados na sequência.

Nesta primeira categoria tentou-se com as questões relativas a sexo, idade, grau de escolaridade, antiguidade na organização atual, composição do capital, o número de colaboradores da organização e por fim, a percentagem de colaboradores de outras nacionalidades que não portuguesas, de modo a poder traçar o perfil sociodemográfico dos inquiridos. Os dados são representados nos gráficos numerados de 1 a 7 descritos em baixo.

Atendendo à análise do Gráfico 1, referente ao “Sexo”, é possível constatar que 50.80% dos inquiridos correspondem ao Sexo Masculino e os restantes 49.20% correspondem ao Sexo Feminino. Quanto ao número total de inquiridos, podemos contar com 311 indivíduos do sexo masculino e feminino.

Gráfico 1

Sexo dos Inquiridos



Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

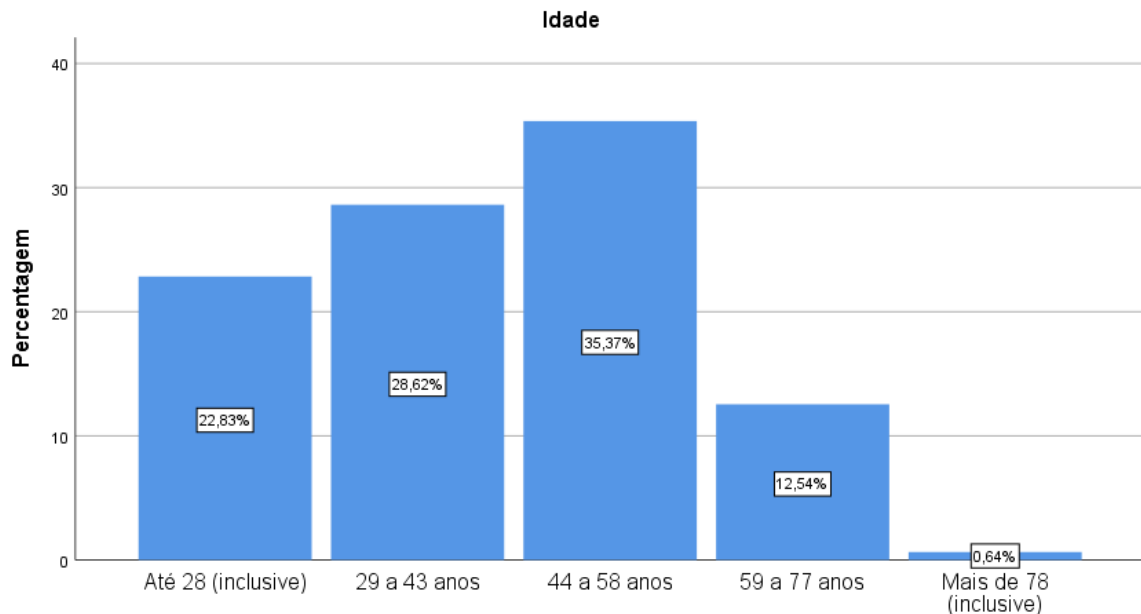
Relativamente à “Idade” dos inquiridos, representado no Gráfico 2, a faixa etária que predomina é dos “44 a 58 anos”, com uma percentagem de 35.37%.

Segue-se com 28.62% a faixa etária correspondente a “29 a 43 anos”. Sendo que 22.83% está associado até aos 28 anos (inclusive).

As restantes faixas etárias “59 a 77 anos” correspondem com uma percentagem minoritária de 12.54% e por fim, com “mais de 78 anos (inclusive)” está presente uma percentagem de 0.64%.

Gráfico 2

Idade dos Inquiridos



Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

No que concerne ao grau de escolaridade dos inquiridos, pela análise do Gráfico 3 abaixo representado, podemos observar que cerca de 39.23%, possuem uma Licenciatura.

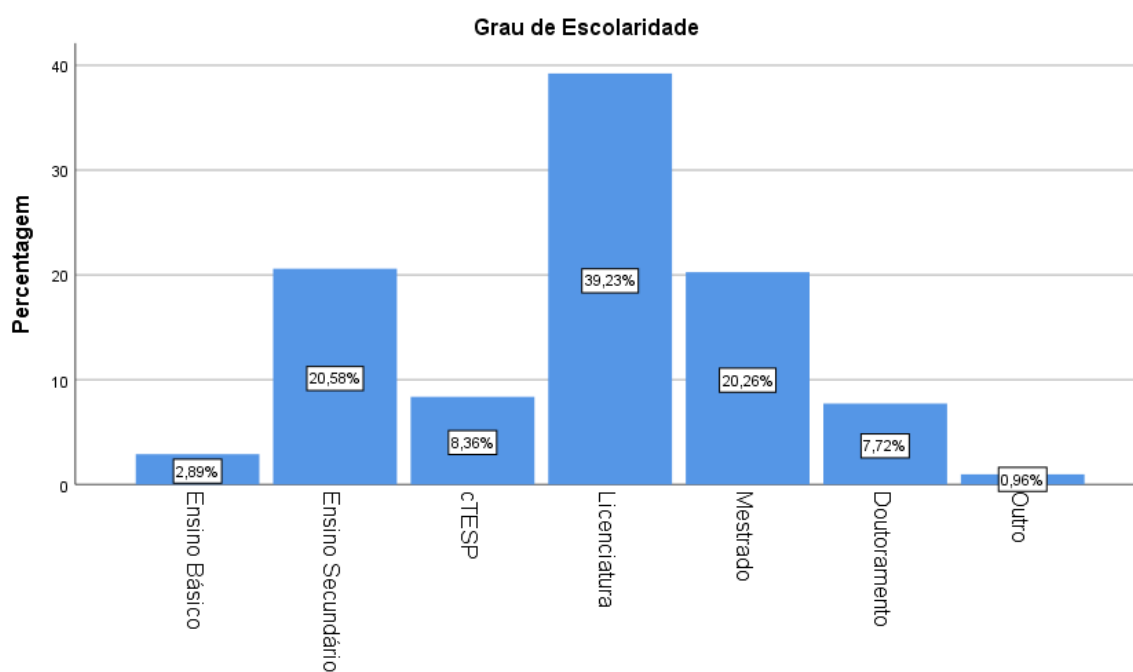
De seguida, 20.58%, tal como nos mostra o gráfico, frequentaram o Ensino Secundário e segue-se de forma equitativa o Mestrado com 20.26%.

Continuamente, 8.36% dos inquiridos possui um cTESP e 7.72% um Doutoramento.

Por fim, mas não menos importante, as menores frações de categorias das habilitações, são o Ensino Básico, com 2.89% e Outros com 0.96%.

Gráfico 3

Grau de Escolaridade dos Inquiridos



Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

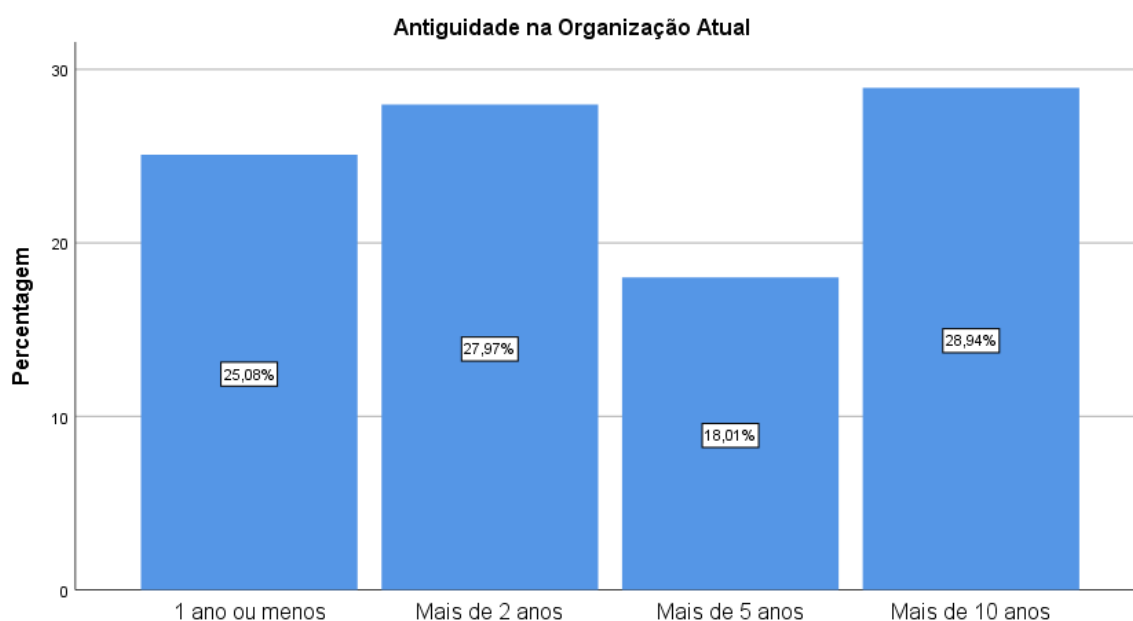
No Gráfico 4, podemos concluir que 28.94 % corresponde ao número de inquiridos que trabalham na sua organização há mais de dez anos.

De forma equitativa, segue-se os restantes inquiridos com percentagens muito próximas, sendo que 27.97% está na organização há mais de dois anos e 25.08% está na organização há um ano ou menos.

Por fim, 18.01% dos inquiridos afirmam trabalhar na organização há mais de cinco anos, sendo esta a fração menor presente no gráfico.

Gráfico 4

Antiguidade na Organização dos Inquiridos

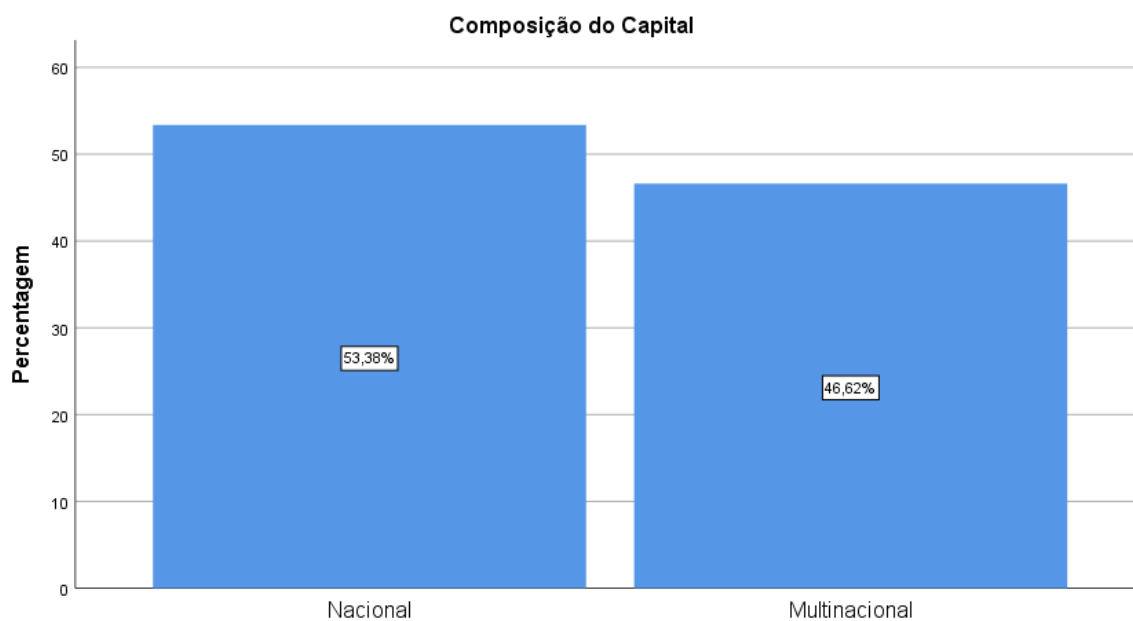


Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

Presentemente no Gráfico 5, podemos constatar que 53.38% dos inquiridos estão inseridos numa Organização de Capital Nacional, já os restantes 46.62% dos inquiridos estão inseridos numa Organização de Capital Multinacional.

Gráfico 5

Composição do Capital dos Inquiridos



Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

No Gráfico 6 está presente o número total de colaboradores presentes nas Organizações dos inquiridos a este estudo.

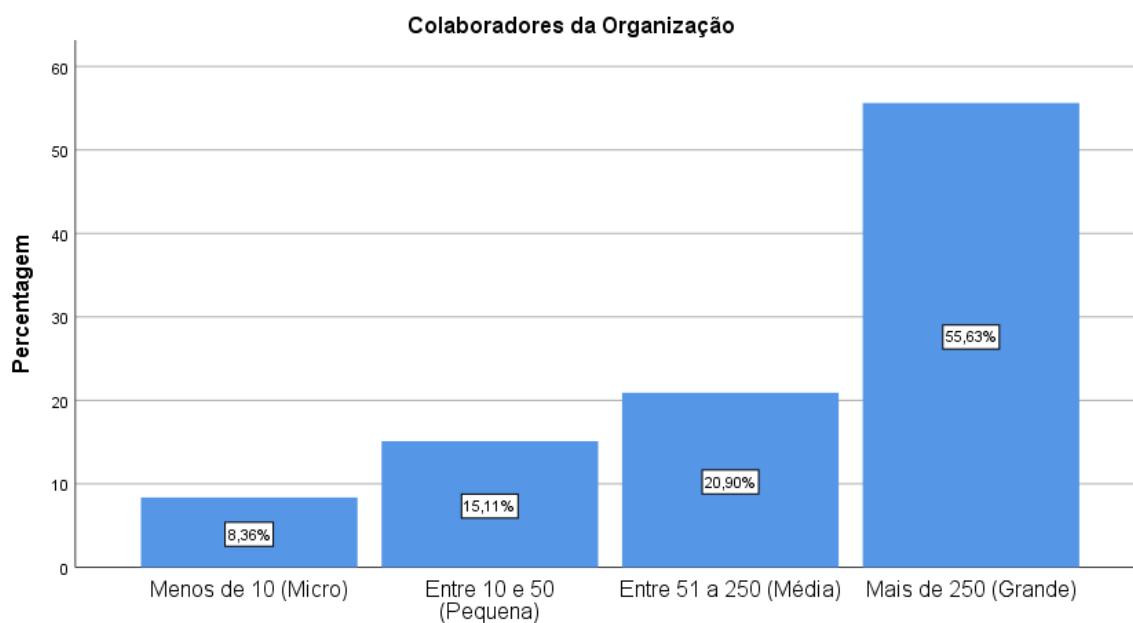
É visivelmente notória a discrepância de valores presentes neste mesmo Gráfico. Sendo que a grande maioria dos inquiridos pertence a uma Organização mais de 250 colaboradores (grande), com 55.63%.

De seguida temos Organizações denominadas Médias, com 51 a 250 colaboradores, na qual observamos uma percentagem correspondente a 20.90%.

Já as Pequenas Empresas, apresentam uma percentagem de 15.11%, seguidas pelas Micro, em menor percentagem, com 8.36%.

Gráfico 6

Número de Colaboradores da Organização dos Inquiridos



Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

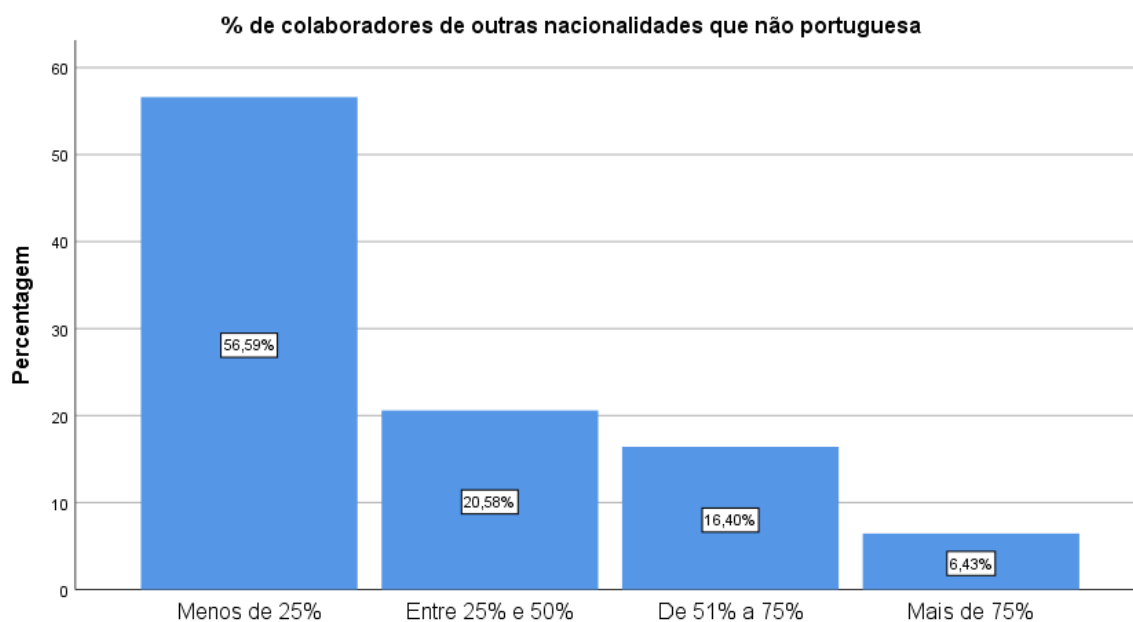
Para finalizar a Análise Sociodemográfica, podemos constatar que 56.59% dos inquiridos inserem-se numa Organização com menos de 25% de colaboradores de outras nacionalidades.

No que concerne às restantes parcelas a analisar, podemos verificar que 20.58% dos inquiridos têm presentes na Organização, entre 25% e 50% de colaboradores que não têm nacionalidade portuguesa.

Na parcela “51% a 75%”, correspondente a 16.40% da amostra, bem como na parcela “mais de 75%”, correspondente a 6.43%, os inquiridos afirmam uma maior percentagem de colaboradores de outras nacionalidades na sua organização.

Gráfico 7

Percentagem de Colaboradores de Outras Nacionalidades



Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

4.2 Fiabilidade e Sensibilidade

Para avaliar a confiabilidade interna de um questionário, são necessários alguns procedimentos e análises estatísticas. A confiabilidade interna refere-se à consistência e estabilidade das respostas obtidas num questionário, ou seja, a medida em que as perguntas medem de forma confiável o que se pretende avaliar. Neste estudo, recorreu-se à utilização do *Alfa de Cronbach*.

O *Alfa de Cronbach* permite determinar o limite inferior da consistência interna de um grupo de variáveis ou itens. Este limite corresponderá à correlação que se espera obter entre a escala usada e restantes escalas hipotéticas, do mesmo universo e com igual número de itens utilizados para medir a mesma característica.

Os valores podem variar entre 0 e 1, sendo que os resultados mais próximos de 1 representam uma maior consistência interna. De acordo com Pestana e Gageiro (2014), um instrumento tem fiabilidade apropriada quando o *Alfa de Cronbach* assume um valor igual ou superior a 0,7.

Tabela 1

Classificação dos valores de Alfa de Cronbach

Classificação	Valores
Muito Boa	$\alpha > 0.9$
Boa	$0.8 < \alpha < 0.9$
Razoável	$0.7 < \alpha < 0.8$
Baixa	$0.6 < \alpha < 0.7$
Inaceitável	$\alpha < 0.6$

Nota: Adaptado de Marôco & Garcia-Marques (2006); Pestana & Gageiro (2014).

Através da Tabela 2, estão presentes as estatísticas de confiabilidade do questionário utilizado. Analisando os itens da escala utilizada obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 2*Alfa de Cronbach*

<i>Alfa de Cronbach</i>	N.º de itens
0.982	65

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

Foram consideradas válidas todas as 311 respostas. De acordo com os valores de referência mencionados anteriormente (Tabela 2), podemos concluir que o questionário apresenta uma consistência interna Muito Boa ($\alpha > 0,9$), podendo-se assim afirmar que os 65 itens desta escala são fidedignos para avaliar os itens em estudo.

4.3 Análise Fatorial

O objetivo da Análise Fatorial é reduzir o número de variáveis, de forma a serem reveladas as relações entre as mesmas. De forma a verificar a validade dos construtos, ou seja, se a dimensão da amostra é adequada, realizou-se o teste de esfericidade de KMO e Bartlett.

Segundo Pereira a análise fatorial é validada pelos testes KMO e Bartlett que referem se a amostra é adequada ou não, e o teste KMO deve estar compreendido de acordo com a tabela abaixo (Pereira, Alexandre & Patricio, 2013).

Tabela 3

KMO e Análise Fatorial

KMO	Análise fatorial
1 – 0,90	Muito boa
0,80 – 0,90	Boa
0,70 – 0,80	Média
0,60 – 0,70	Razoável
0,50 – 0,60	Má
< 0,50	Inaceitável

Analisando-se os resultados obtidos para o teste de esfericidade de Bartlett e para KMO, em que a medida de adequação da amostragem é igual a 0.966, o que sugere a existência de correlação forte entre as variáveis analisadas, dado que esse valor se aplica a uma Análise Fatorial muito boa (como observado na Tabela 4).

Tabela 4*Teste de KMO e Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,966
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	17967,192
	gl	1035
	Sig.	,000

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

A análise da matriz de transformação de componentes e do gráfico de escarpa fornece informações importantes sobre os padrões e a estrutura dos dados. A matriz de transformação de componentes mostra-nos as correlações entre as variáveis, o que nos permite identificar quais variáveis que estão mais fortemente correlacionadas. Por outro lado, o gráfico de escarpa, representa visualmente a distribuição das variáveis e pode ajudar a identificar os padrões de agrupamento. Ao analisar ambos é possível obter uma visão mais completa das relações entre as variáveis (Field, 2009).

Analisando a Matriz de Transformação de Componente e o Gráfico de Escarpa apresentados de seguida, em conjunto com o Gráfico de Variância Total Explicada (Anexo 2) podemos retirar cinco fatores da amostra, que justificam 76.8% dos resultados. Chegamos assim às cinco dimensões associadas ao questionário: **Compromisso; Comunicação; Formação e Desenvolvimento; Cultura e Recrutamento e Seleção.**

Tabela 5

Matriz de Transformação de Componente

Componente	1	2	3	4	5
1	,664	,591	,313	,246	,226
2	-,420	,021	,906	-,034	-,037
3	,568	-,744	,278	-,191	,100
4	-,130	-,310	-,010	,918	,209
5	-,207	,007	-,067	-,242	,945

Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

Gráfico 8

Gráfico de Escarpa



Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

4.4 Correlação entre dimensões

A análise da matriz de correlação entre itens ajuda-nos a entender as relações entre diferentes variáveis. Ao examinar os valores na matriz de correlação, podemos identificar quais atributos estão mais fortemente correlacionados. Esta permite uma compreensão mais aprofundada das relações entre os vários construtos, auxiliando na interpretação dos resultados e na tomada de decisões informadas (Pallant, 2016).

Como podemos observar pela tabela apresentada abaixo, apesar de existir correlação entre todas as dimensões em estudo, esta é mais significativa no caso das dimensões **Cultura** e **Recrutamento e Seleção**, em que o seu valor é de 0.896. As restantes dimensões têm o seu valor de correlação semelhante, à exceção de Compromisso e Recrutamento e Seleção, que apresentam o valor menos significativo, com 0.746.

Assim, podemos concluir que, entre todas as dimensões estudadas, as que mais se influenciam entre si são Cultura e Recrutamento e Seleção, ou seja, uma maior cultura de diversidade está relacionada com um processo de recrutamento e seleção mais assente em valores de diversidade.

Tabela 6

Estatísticas de Item

	Média	Erro Desvio	N
compromisso	2,9986	1,11776	311
formação	3,0912	1,15225	311
cultura	3,2324	1,11989	311
recrutamento_selecao	3,1872	1,11553	311
Comunicação	3,1999	1,08705	311

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

Tabela 7*Matriz de Correlações entre Itens*

	compromisso	formação	cultura	recrutamento _selecao	Comunicação
compromisso	1,000	,826	,773	,746	,826
formação	,826	1,000	,839	,828	,833
cultura	,773	,839	1,000	,896	,811
recrutamento_ selecao	,746	,828	,896	1,000	,762
Comunicação	,826	,833	,811	,762	1,000

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

4.5 Análise Entre as Variáveis

De forma a ter bases de estudo para as Hipóteses apresentadas anteriormente iremos, de seguida, analisar as diferentes variáveis que nestas se inserem. Assim, a análise destes irá organizar-se da seguinte forma:

- Compromisso e Dimensão da Organização;
- Formação e Desenvolvimento e Dimensão da Organização;
- Cultura Organizacional e Dimensão da Organização;
- Recrutamento e Seleção e Dimensão da Organização;
- Percentagem de Colaboradores de outras Nacionalidades e Dimensão da Organização.

4.5.1 Compromisso e Dimensão da Organização

De seguida iremos realizar a análise dos dados referentes à relação entre as variáveis Compromisso e Dimensão da Organização. Para isso recorreu-se à Tabela de Percentis e ao Diagrama de Extremos e Quartis apresentados a seguir, e também através da Tabela de Descritivos que se encontra no Anexo 3.

Ao correlacionar as variáveis Compromisso e Colaboradores da Organização conseguimos perceber que, numa escala de 0 a 5, a média das respostas não diverge significativamente entre si. Apesar desta semelhança, é importante olhar para o que as difere de forma a entender mais claramente a importância que os inquiridos acham que a organização dá ao Compromisso com a Diversidade.

Assim, nas **Microempresas** (menos de 10 colaboradores), a média de respostas situa-se nos 2.82, o que sugere uma baixa importância ao Compromisso por parte destas organizações.

Já nas **Pequenas Empresas** (entre 10 e 50 colaboradores), a média das respostas sobre o Compromisso para com a Diversidade, é de 2.73. Um pouco abaixo da Dimensão anterior, apesar da maior dimensão da organização.

De seguida, temos as **Médias Empresas** (de 51 a 250 colaboradores), na qual a média é de 2.95. Embora ainda baixa, tendo em conta a escala escolhida, esta é mais alta que as anteriores.

Por fim, as **Grandes Empresas** (mais de 250 colaboradores) apresentam a média mais alta entre todas, com um valor de 3.11. Esta Dimensão é assim a mais alta no que diz respeito à importância dada ao Compromisso com a Diversidade.

Tabela 8

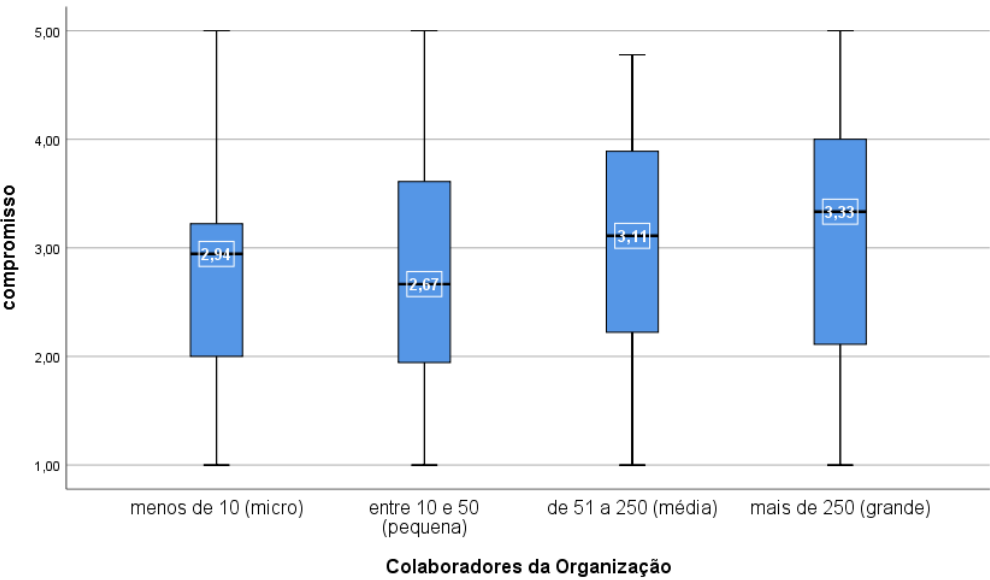
Percentis

		Colaboradores da Organização	Percentis						
			5	10	25	50	75	90	95
Média Ponderada (Definição 1)	compromisso	menos de 10 (micro)	1,0000	1,0000	2,0000	2,9444	3,3333	4,3000	5,0000
		entre 10 e 50 (pequena)	1,0000	1,0889	1,8889	2,6667	3,6667	4,2667	4,7333
		de 51 a 250 (média)	1,0667	1,5111	2,1667	3,1111	3,8889	4,2222	4,3000
		mais de 250 (grande)	1,1111	1,3333	2,1111	3,3333	4,0000	4,6222	4,9222
Teste de Tukey	compromisso	menos de 10 (micro)			2,0000	2,9444	3,2222		
		entre 10 e 50 (pequena)			1,9444	2,6667	3,6111		
		de 51 a 250 (média)			2,2222	3,1111	3,8889		
		mais de 250 (grande)			2,1111	3,3333	4,0000		

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

Figura 6

Diagrama de Extremos e Quartis



Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

4.5.2 Formação e Desenvolvimento e Dimensão da Organização

De seguida iremos realizar a análise dos dados referentes à relação entre as variáveis Desenvolvimento e Dimensão da Organização. Para isso recorreu-se à Tabela de Percentis e ao Diagrama de Extremos e Quartis apresentados a seguir, e também através da Tabela de Descritivos que se encontra no Anexo 4.

Correlacionando as variáveis Formação e Colaboradores da Organização conseguimos perceber que, numa escala de 0 a 5, a média das respostas é, mais uma vez similar entre as várias dimensões da organização, havendo uma maior discrepância na maior destas dimensões (Grandes Empresas). Através desta análise conseguimos perceber a importância que os inquiridos acham que a organização dá à Formação e Desenvolvimento relacionados com a Diversidade.

Assim, nas **Microempresas** (menos de 10 colaboradores), a média de respostas é de 2.89, sugerindo uma baixa importância dada a esta variável.

Já nas **Pequenas Empresas** (entre 10 e 50 colaboradores), a média das respostas sobre o mesmo, desce mais um pouco, para os 2.80. O que, não sendo um valor significativo, continua a ser mais baixo do que a Dimensão anterior.

Seguidamente, temos as **Médias Empresas** (de 51 a 250 colaboradores), nas quais a média situa-se nos 2.98. Semelhante à correlação anterior, sendo esta a segunda mais alta entre as quatro dimensões das organizações.

Por fim, as **Grandes Empresas** (mais de 250 colaboradores) apresentam a média mais alta novamente, com um valor de 3.23. Nesta Dimensão, a importância dada à Formação e Desenvolvimento relacionados com a Diversidade é mais alta.

Tabela 9

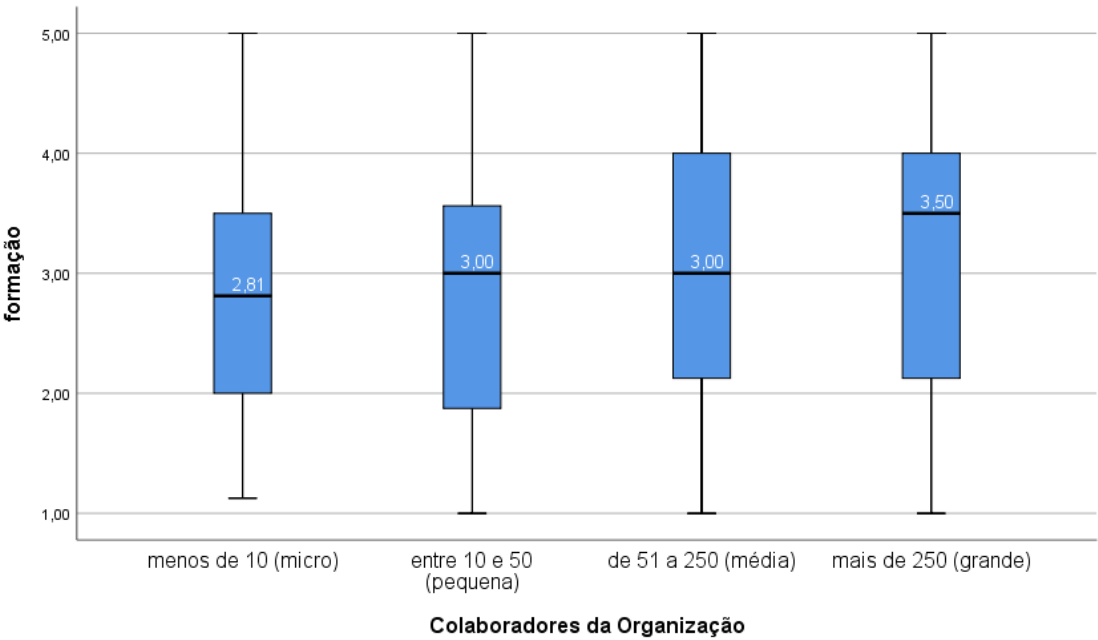
Percentis

		Colaboradores da Organização	Percentis						
			5	10	25	50	75	90	95
Média Ponderada (Definição 1)	formação	menos de 10 (micro)	1,1688	1,4250	2,0000	2,8125	3,6250	5,0000	5,0000
		entre 10 e 50 (pequena)	1,0500	1,1250	1,7500	3,0000	3,6250	4,4250	4,9500
		de 51 a 250 (média)	1,0375	1,2500	2,1250	3,0000	4,0000	4,4250	4,6250
		mais de 250 (grande)	1,1250	1,5000	2,1250	3,5000	4,0000	4,7500	5,0000
Teste de Tukey	formação	menos de 10 (micro)			2,0000	2,8125	3,5000		
		entre 10 e 50 (pequena)			1,8750	3,0000	3,5625		
		de 51 a 250 (média)			2,1250	3,0000	4,0000		
		mais de 250 (grande)			2,1250	3,5000	4,0000		

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

Figura 7

Diagrama de Extremos e Quartis



Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

4.5.3 Cultura Organizacional e Dimensão da Organização

De seguida realiza-se a análise dos dados referentes à relação entre as variáveis Cultura e Dimensão da Organização. Para isso recorreu-se à Tabela de Percentis e ao Diagrama de Extremos e Quartis apresentados a seguir, e também através da Tabela de Descritivos que se encontra no Anexo 5.

Tendo em conta a correlação existente entre as variáveis Cultura e Colaboradores da Organização entendemos que, de todas as correlações até agora analisadas, esta é a que tem as médias mais próximas entre si. Através desta análise conseguimos perceber a importância que os inquiridos acham que a organização dá à Cultura Organizacional no que diz respeito à Diversidade.

Iniciando nas **Microempresas** (menos de 10 colaboradores), onde a média de respostas é de 3.21, valor relativamente mais alto para esta dimensão comparativamente às variáveis anteriores.

De seguida, nas **Pequenas Empresas** (entre 10 e 50 colaboradores), a média das respostas tem o valor de 3.12. Voltando a repetir-se o padrão desta Dimensão ser a que menos dá importância à variável em estudo.

Já nas **Médias Empresas** (de 51 a 250 colaboradores), a média situa-se nos 3.14. Sendo que, contrariamente às variáveis anteriores, esta Dimensão é a segunda mais baixa.

Terminando, as **Grandes Empresas** (mais de 250 colaboradores) voltam a manter o padrão da média mais alta, com um valor de 3.29. Sendo que é, de novo, nesta Dimensão onde é dada maior importância à Cultura Organizacional referente à diversidade.

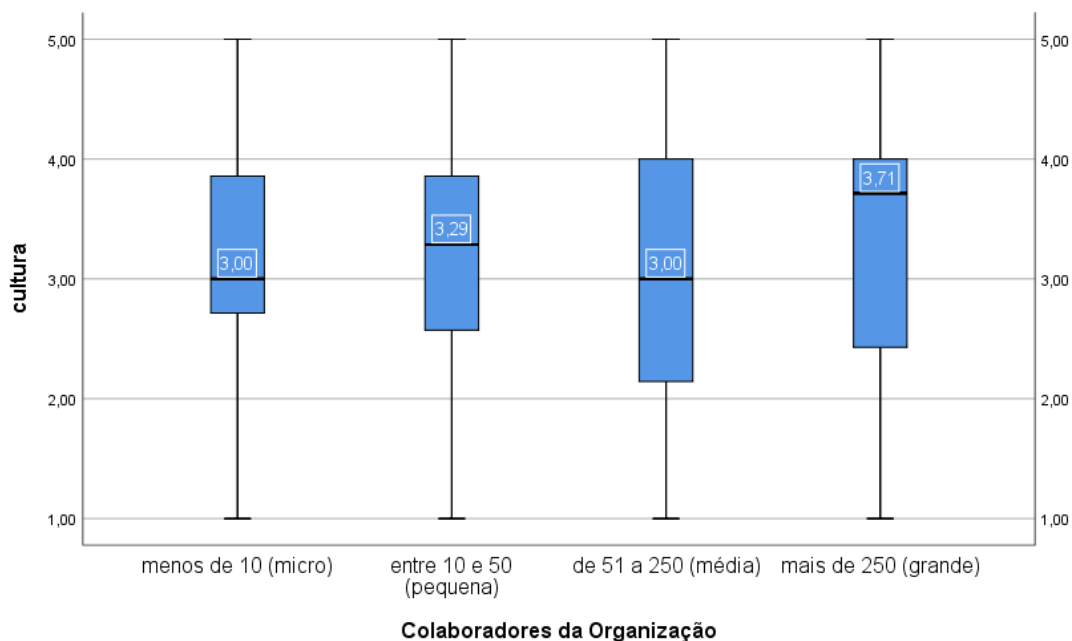
Tabela 10

Percentis

		Colaboradores da Organização	Percentis						
			5	10	25	50	75	90	95
Média Ponderada (Definição 1)	cultura	menos de 10 (micro)	1,2000	1,8714	2,7143	3,0000	3,8929	4,6000	5,0000
		entre 10 e 50 (pequena)	1,0571	1,4000	2,4286	3,2857	3,8571	4,1714	4,8857
		de 51 a 250 (média)	1,1857	1,5143	2,1429	3,0000	4,0000	4,3429	4,7143
		mais de 250 (grande)	1,0000	1,3429	2,4286	3,7143	4,0714	4,7143	5,0000
Teste de Tukey	cultura	menos de 10 (micro)			2,7143	3,0000	3,8571		
		entre 10 e 50 (pequena)			2,5714	3,2857	3,8571		
		de 51 a 250 (média)			2,1429	3,0000	4,0000		
		mais de 250 (grande)			2,4286	3,7143	4,0000		

Nota:

Base de Dados SPSS, (2023).

Figura 8*Diagrama de Extremos e Quartis*

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

4.5.4 Recrutamento e Seleção e Dimensão da Organização

Por fim, realiza-se a análise dos dados referentes à relação entre as variáveis Recrutamento e Seleção e Dimensão da Organização. Para isso recorreu-se à Tabela de Percentis e ao Diagrama de Extremos e Quartis apresentados a seguir, e também através da Tabela de Descritivos que se encontra no Anexo 6.

No que diz respeito à correlação existente entre as variáveis Recrutamento e Seleção e Colaboradores da Organização entendemos que, de forma geral, esta correlação mostra-se em linha com as demais analisadas anteriormente.

Introduzindo com as **Microempresas** (menos de 10 colaboradores), onde a média de respostas se situa nos 3.17. Sugerindo uma maior importância dada à cultura organizacional do que às duas primeiras variáveis por parte desta dimensão de organizações.

Seguidamente, nas **Pequenas Empresas** (entre 10 e 50 colaboradores), a média das respostas é de 2.97. Voltando a ser a média mais baixa para a variável em estudo.

Já nas **Médias Empresas** (de 51 a 250 colaboradores), a média situa-se nos 3.21. De novo, estando apenas umas decimas abaixo da média mais alta.

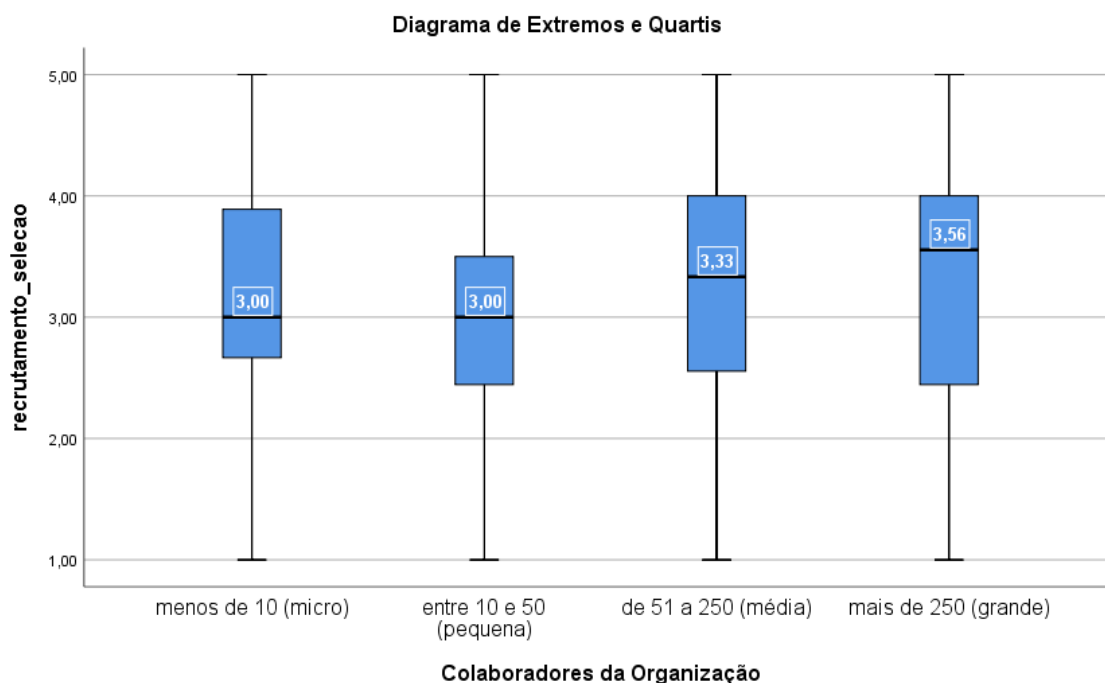
Média essa que pertence às **Grandes Empresas** (mais de 250 colaboradores), com um valor de 3.23, o que volta a atribuir a esta dimensão a que dá mais importância à diversidade, neste caso relacionada com a cultura organizacional.

Tabela 11

Percentis

		Colaboradores da Organização	Percentis						
			5	10	25	50	75	90	95
Média Ponderada (Definição 1)	recrutamento_selecao	menos de 10 (micro)	1,2333	1,9000	2,6389	3,0000	3,9167	5,0000	5,0000
		entre 10 e 50 (pequena)	1,0000	1,3111	2,4444	3,0000	3,5556	4,2444	4,9111
		de 51 a 250 (média)	1,2222	1,4000	2,5000	3,3333	4,0000	4,4889	4,9000
		mais de 250 (grande)	1,0000	1,2222	2,3889	3,5556	4,0000	4,8444	5,0000
Teste de Tukey	recrutamento_selecao	menos de 10 (micro)			2,6667	3,0000	3,8889		
		entre 10 e 50 (pequena)			2,4444	3,0000	3,5000		
		de 51 a 250 (média)			2,5556	3,3333	4,0000		
		mais de 250 (grande)			2,4444	3,5556	4,0000		

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

Figura 9*Diagrama de Extremos e Quartis*

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

4.5.5 Percentagem de Colaboradores de outras Nacionalidades e Dimensão da Organização

A tabela e o gráfico de barras abaixo apresentados cruzam os resultados obtidos relativamente às variáveis “Percentagem de Colaboradores de Outras Nacionalidades” e “Colaboradores da Organização”. Desta forma conseguimos perceber de que forma estes se relacionam entre si.

Na tabulação cruzada que antecede podemos analisar a relação existente entre ambas as variáveis através da percentagem de inquiridos que respondeu a cada combinação destas duas.

Assim, observa-se que, nas **Microempresas** (menos de 10 colaboradores), 6.8% dos inquiridos tem na sua organização menos de 25% de colaboradores imigrantes; o valor 0.6%

repete-se para as respostas “entre 25% e 50%” e “mais de 75%”; o menor valor (0.3%) apresenta-se na resposta “de 51% a 75%”.

Já nas **Pequenas Empresas** (entre 10 e 50 colaboradores), semelhante ao cruzamento anterior, a maior parte das respostas refere-se a “menos de 25%”, neste caso com 10.9%; segue-se a resposta “entre 25% e 50%” com uma percentagem de 3.5%; por fim ambas as respostas “de 51% a 75%” e “mais de 75%” obtiveram apenas 0.3% das respostas.

Seguem-se as **Médias Empresas** (de 51 a 250 colaboradores), em que a percentagem “menos de 25%” de colaboradores imigrantes é a mais alta, com 14.1% dos inquiridos a escolher esta resposta; 3.2% escolheram a resposta referente a “de 51% a 75%”; segue-se a resposta “de 25% a 50%” com 2.9%; por fim, a percentagem mais baixa (0.6%) pertence à resposta “mais de 75%”.

Terminando, temos as **Grandes Empresas** (mais de 250 colaboradores), onde a maioria (24.8%) dos inquiridos escolheu a resposta “menos de 25%”; bastante próximas seguem-se as respostas “entre 25% e 50%”, com 13.5%, e “de 51% a 75%”, com 12.5%; por último, com 4.8% das respostas temos a opção “mais de 75%”.

Tabela 12

Tabulação Cruzada

			Percentagem de colaboradores de outras nacionalidades				Total
			menos de 25%	entre 25% e 50%	de 51% a 75%	mais de 75%	
Colaboradores da Organização	menos de 10 (micro)	Contagem	21	2	1	2	26
		% do Total	6,8%	0,6%	0,3%	0,6%	8,4%
	entre 10 e 50 (pequena)	Contagem	34	11	1	1	47
		% do Total	10,9%	3,5%	0,3%	0,3%	15,1%
	de 51 a 250 (média)	Contagem	44	9	10	2	65
		% do Total	14,1%	2,9%	3,2%	0,6%	20,9%
	mais de 250 (grande)	Contagem	77	42	39	15	173
		% do Total	24,8%	13,5%	12,5%	4,8%	55,6%
Total	Contagem	176	64	51	20	311	
	% do Total	56,6%	20,6%	16,4%	6,4%	100,0%	

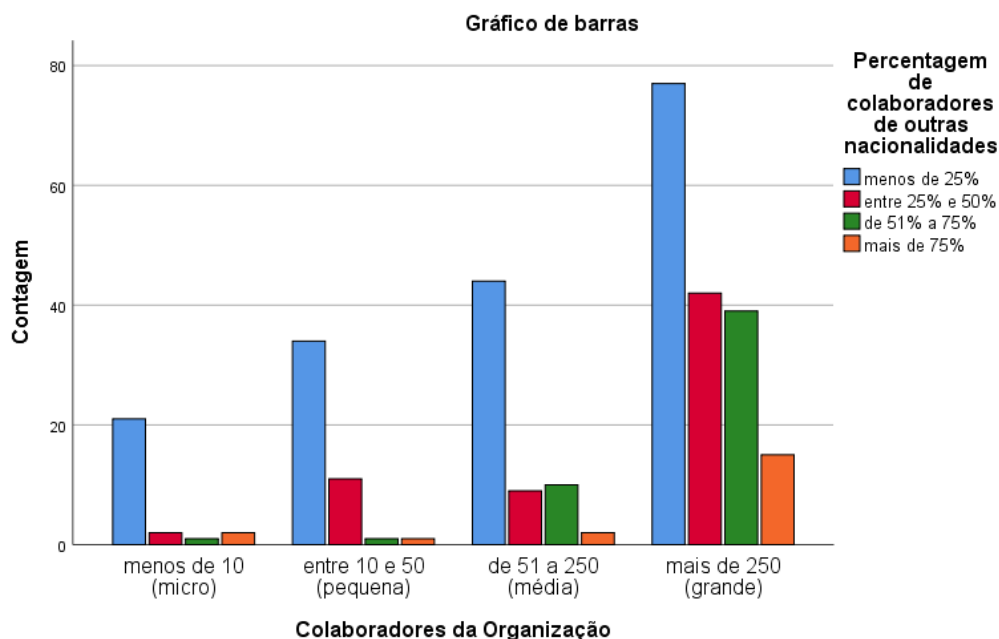
Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

Neste gráfico de barras conseguimos ter uma representação visual das percentagens analisadas na Tabulação Cruzada apresentada anteriormente.

Conseguimos assim constatar que a opção “menos de 25%” foi a escolhida para a maioria de todas as Dimensões da Organização, sendo que nas Grandes Organizações, as restantes opções apresentam uma percentagem mais elevada do que nas remanescentes. Observamos também que nas Pequenas Organizações, a opção “entre 25% e 50%” apresenta valores mais altos em relação às restantes opções. Sendo que esta discrepância não se dá de forma tão aparente nas remanescentes.

Gráfico 9

Gráfico de Barras



Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como tratado anteriormente, o mundo atual é diverso, sendo esta diversidade também cultural. Este “mosaico cultural” é visível também nas diferentes organizações, sejam elas de maior ou menor dimensão. Sendo que todas as organizações precisam saber lidar com vários contextos culturais (Rego, 2009).

A diversidade cultural ao nível das organizações pode trazer inúmeros benefícios, como o aumento da criatividade, da inovação e uma melhor reação a mudanças (Mazur, 2010). No entanto, para que a diversidade funcione em prol da organização é necessária uma cultura organizacional que favoreça a diversidade (Pless & Maak, 2004), e que inclua este valor na formação dos seus colaboradores (Robbins et al., 2010), mas também um recrutamento e seleção baseados na inclusão. É com base nestes valores que tentamos perceber de que forma as organizações de diferentes dimensões lidam com a diversidade no seu seio.

Assim sendo, esta investigação teve como principal objetivo entender de que forma a dimensão de uma organização tem impacto na forma como a socialização de colaboradores imigrantes ocorre. Desta forma, o questionário (Anexo 1) realizado incidiu sobre diferentes dimensões no seio de uma organização e como estas abordam a questão da diversidade em cada um dos campos tratados. Sendo eles: Compromisso; Formação e Desenvolvimento; Cultura Organizacional; Recrutamento e Seleção e Comunicação.

Assim sendo, foram também recolhidos dados demográficos (entre outros) que identificavam a dimensão da empresa tendo em conta o número de colaboradores (micro, pequena, média ou grande empresa) e a percentagem de colaboradores de outras nacionalidades (que não portuguesa) na organização.

Assim, através da análise relativa à relação entre as respostas obtidas nas questões sociodemográficas “Número de Colaboradores da Organização” e “Percentagem de Colaboradores de Outras Nacionalidades” chegou-se à conclusão que é nas Grandes Empresas que observamos maior número de colaboradores imigrantes. No entanto, em todas elas, a maior percentagem refere-se a “menos de 25%” de colaboradores imigrantes, o que demonstra ainda uma grande maioria de colaboradores portugueses, independentemente da dimensão da organização.

Em relação a como as diferentes organizações tratam o Compromisso para com a Diversidade, verificou-se que, apesar de nenhuma descartar completamente a importância

desta, também não existe por parte destas uma especial atenção em relação ao Compromisso, sendo que os valores médios das respostas de todas as organizações se situam entre 2.82 e 3.11. No entanto conseguimos perceber que é nas Grandes Empresas onde o Compromisso para com a diversidade é mais forte. Neste caso, cabe às Pequenas Empresas o papel de menos comprometidas com a diversidade.

Falando agora da forma como a Formação e o Desenvolvimento estão assentes em valores de diversidade nas diferentes organizações, podemos observar que, tal como no ponto anterior, as Grandes Empresas voltam a ser as que mais valor dão a esta temática no que toca à formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, não sendo este um valor fulcral nas mesmas. Também, mais uma vez, as microempresas voltam a ter valores mais altos neste parâmetro em relação às pequenas empresas, apesar do seu número mais reduzido de colaboradores.

Tendo em conta o quão a diversidade está presente na cultura organizacional das empresas inquiridas, os valores voltam a apresentar um padrão semelhante às dimensões anteriores. Apesar disto, esta dimensão é, de todas as outras tratadas, a mais valorizada nas diferentes organizações. Mais uma vez, é nas grandes empresas que a diversidade está mais presente culturalmente. Diferentemente das anteriores, as microempresas destacam-se das demais, sendo que dão mais destaque à cultura do que as duas acima desta.

Por fim, no que diz respeito à inclusão da diversidade no Recrutamento e Seleção de novos colaboradores nas organizações, todas as organizações apresentam valores bastante próximos, à exceção das pequenas empresas, onde a importância dada à diversidade é menor. Não obstante as grandes empresas voltam a ser as que mais valor dão à diversidade no contexto de recrutamento e seleção.

Não obstante todos os dados adquiridos, uma das limitações a considerar nesta investigação é a sua superficialidade. Apesar de nos mostrar, através de diferentes dimensões, o valor que é dado à diversidade nas organizações, não consegue explicar o porquê das divergências entre elas e em que contexto esse valor é valorizado ou desvalorizado. Sendo um tema de enorme complexidade, seria necessária uma investigação mais extensa de forma a entender mais profundamente a ligação das organizações atuais com a diversidade e de que forma isso impacta os colaboradores imigrantes das mesmas.

6. CONCLUSÕES

Como já falado durante a revisão de literatura, cada vez mais o mundo moderno nos força à convivência com as mais diversas culturas devido à crescente globalização (Gocłowska et al., 2019). Esta convivência pode trazer pontos positivos, nomeadamente a inovação, a complexidade agregada a estas e a criatividade integrativa (Richard et. al. 2004), mas também acarreta grandes desafios no que diz respeito à socialização e integração de pessoas de outras culturas no seio da organização.

Em Portugal, como em outros países, o número de imigrantes tem vindo a aumentar exponencialmente, sendo que em 2021, o número de imigrantes permanentes já ultrapassava os cinquenta mil (Instituto Nacional De Estatística). Assim, é importante que as organizações acompanhem esta diversidade cultural, encontrando formas de melhor lidar com as diferenças, não as eliminando, mas tornando-as um valioso recurso para a inovação e para a competitividade no mercado global (Pless & Maak, 2004).

Através do questionário (Anexo 1) realizado conseguimos compreender que as empresas portuguesas ainda se mantêm neutras no que diz respeito à inclusão da diversidade enquanto valor, sendo que também não ignoram por completo a necessidade desta. Nas várias dimensões avaliadas, os valores mantiveram-se equilibrados a meio da escala, o que demonstra que já se forma um caminho de entendimento em relação às diferenças entre as várias culturas.

Esta neutralidade também pode ser explicada pela baixa percentagem de colaboradores imigrantes nas organizações. Em todas as organizações tratadas, os colaboradores imigrantes em pequena minoria são a regra. No entanto, nas grandes empresas as restantes opções têm um valor um pouco mais significativo.

Assim, relativamente às hipóteses apresentadas anteriormente, no caso da primeira: **“A dimensão das organizações está relacionada com o seu nível de compromisso para as questões da diversidade.”**, podemos admitir a validade da mesma. Embora haja uma pequena discrepância entre a micro e pequenas empresas, o nível de compromisso aumenta com o aumento da dimensão das organizações.

A segunda hipótese tratada: **“A dimensão das organizações está relacionada com o seu desenvolvimento de formações relacionadas com a diversidade.”**, é também válida, verificando-se, no entanto, a mesma exceção que a anterior no que concerne às micro e pequenas empresas.

Tratando a terceira hipótese: **“A dimensão das organizações está relacionada com a existência de uma cultura organizacional que promove a diversidade.”**, verificamos que esta não pode ser validada, já que as microempresas apresentam valores acima das outras dimensões, sendo apenas ultrapassadas pelas grandes empresas.

Quanto à quarta hipótese, **“A dimensão das organizações está relacionada com as práticas de recrutamento e seleção assentes da diversidade.”**, verifica-se o mesmo padrão que as duas primeiras hipóteses, um crescimento do valor dado à diversidade neste campo aquando do crescimento da dimensão da organização, excetuando as microempresas. Assim, esta hipótese é também validada.

Por fim, no que diz respeito à quinta hipótese: **“A dimensão das organizações está relacionada com a percentagem de colaboradores de outras nacionalidades.”**, esta é válida, já que, com o crescimento da dimensão das organizações, cresce também a percentagem de colaboradores imigrantes, apesar de, em todas as dimensões, estes serem uma minoria no seio das mesmas.

Em tom de resposta à pergunta de partida: **“Será a integração de colaboradores imigrantes influenciada pela dimensão da empresa?”**, podemos afirmar que, sim, de facto em praticamente todos os campos relacionados com a diversidade tratados, a dimensão da organização é influente no valor dado à diversidade e, assim consequentemente, na forma como são integrados os colaboradores de outras nacionalidades que, com uma cultura de origem diferente da associada à organização, necessitam uma socialização mais integrativa e abrangente. No entanto, este impacto não é muito significativo, visto que, apesar das diferenças realçadas entre as várias dimensões, não se observa, uma grande discrepância entre elas.

Podemos assim concluir que, em primeiro lugar a diversidade ocupa um lugar um pouco neutro nas demais organizações, não sendo ignorada de todo, mas também não obtendo lugar de destaque. Algo que se relaciona também com o facto de a maioria dos colaboradores ser de nacionalidade portuguesa. No entanto, é na cultura organizacional que se verifica uma maior atenção dada à diversidade, sendo um valor a ter em conta no seio das organizações. Verifica-se também, nas demais dimensões, uma maior atenção dada à diversidade à medida que o número de colaboradores da organização vai aumentando, à exceção das pequenas empresas, sendo estas ultrapassadas pelas microempresas que, apesar do menor número de colaboradores, parecem dar uma maior atenção a este valor.

No entanto, esta investigação apenas nos dá uma ideia superficial de como as diferentes organizações tratam a diversidade, o que pode ser considerado como uma limitação na mesma. Um estudo mais aprofundado iria requerer uma investigação mais prolongada e extensa, que estivesse em contacto diário, num longo período de tempo, com os colaboradores. Uma análise e comparação das normas da empresa com o dia-a-dia dos colaboradores é importante para entender se a diversidade é realmente vista como um valor importante e se são feitas as diligências necessárias a integrar os colaboradores imigrantes numa cultura (nacional e organizacional) diferente da sua.

Este é um tema muito complexo, como tal, a sua investigação pode adotar várias abordagens, todas elas importantes para a sua compreensão. A globalização torna também este tema algo necessário a ter cada vez mais em conta na gestão das organizações. Como local onde os indivíduos passam maior parte do seu dia, as organizações têm um papel importante na integração e na moldagem dos seus colaboradores, sendo que ela é, em si, é um espelho destes.

BIBLIOGRAFIA

Aktouf, O. (2001). Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical? *Organizações & Sociedade*, v. 21, n. 8, p. 13-33.

Alves, G. (2001). Toyotismo como ideologia orgânica da produção capitalista. *Organizações e Democracia*, Marília, n. 1, p. 3-15, 2001.

Barnard, Alan (2004). *History and Theory in Anthropology*. University Of Cambridge

Beheshtifar, M., Rashidi, M., Nekoie-Moghadam M. (2011). *Study of organizational socialization and its relationship on employees' performance*. *African Journal of Business Management* Vol. 5(26), pp. 10540-10544, 28 October 2011.

Bernard, François de. (2005). Por uma definição do conceito de diversidade cultural. In: Brant, Leonardo (Org.). *Diversidade Cultural. Globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas*. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte.

Björkman, I., Stahl, G. & Vaara, E. (2007). *Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration*. *J Int Bus Stud* 38, 658–672. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400287>

Bogdan, R., Biklen, S. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. (2ª ed.). Porto Editora.

Borofsky, Robert. (2009). *Commentary: Public Anthropology. Where To? What Next?* *Anthropology News*. 41. 9 - 10. 10.1111/an.2000.41.5.9.

Boyne, George, & Walker, Richard (2010). "Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead". *Public Administration Review*, Ano 70, nº 70, pág S185

Cabral, S. & Duarte, C. (2016), Lost in translation? The relative wages of immigrants in the Portuguese labour market, *International Review of Applied Economics*, Taylor & Francis Journals, vol. 30(1): 27-47

Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: R.H. Editora.

Carneiro, A., Fortuna, N. & Varejão, J. (2012). Immigrants at New Destinations: How They Fare and Why. *Journal of Population Economics*, 25 (3): 1165–1185

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, 3.ed.: Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CIEJD, Centro de Informação Europeia Jacques Delors (2023) <https://eurocid.mne.gov.pt/breve-historia-da-migracao-na-ue>

Comin, L. C., & Pauli, J. (2018). The meaning of work, organizational socialization and work context: The perspective of migrant workers. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(spe). doi:10.1590/1678-6971/eRAMD180088

Cordeiro, J., & Cunha, P. (2018). Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo: contributos para a formulação de um modelo concetual system. *European Journal of Applied Business Management*, 4(3), 46–66.

Costa, A. M. F, (2018), “Desenvolvimento de um Modelo Multi Metodológico Tridimensional de Avaliação de Desempenho Organizacional: Competitividade, Gestão Estratégica e Produtividade”, Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do Grau de Doutor em Gestão, Instituto de Investigação e Formação Avançada, Évora, julho de 2018.

Coutinho, M. (2009). Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Cunha M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo.

Dantas, Sónia (2010). A gestão transcultural dos recursos humanos num contexto globalizado e de mudança acelerada. *Percursos & ideias* - nº 2 - 2ª série 2010

Decreto-Lei n.º 372/2007 do Diário Da República n.º 213/2007, Série I de 2007-11-06. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2007-34558475>

Drucker, P. (2005). *O Gestor Eficaz*. Actual.

Durkheim, Émile (2011). *As Regras do Método Sociológico*. São Paulo: Martin Claret.

- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Freixo, L. C. (2010). *Das fontes de satisfação no trabalho à satisfação organizacional: estudo em duas empresas de sector metalúrgico do norte do país*. Obtido de Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa: <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/2256>
- Freixo, Manuel João Vaz (2012), *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas* - 4ª ed; Lisboa: Instituto Piaget.
- Giddens, A. (2008). *Sociologia*. (6ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gocłowska, G., S. M., R., Hanel, P., Runco, M. (Ed.), & Pritzker, S. (Ed.) (2019). Cultural diversity and creativity. In *Encyclopedia of Creativity* (3 ed.). Elsevier Academic Press Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.23723-1>
- Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda.
- Gomes, J.F.S. e Cesário F. (2014) *Investigação em GRH -um guia de boas práticas*. Escolar Editora
- Gonçalves, S.P. (Coord.) (2021). *Guia para recrutamento, seleção e acolhimento de migrantes*. Edição Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas.
- Gonçalves, Sónia P. (2021). *Recrutamento, seleção e inclusão de migrantes: Guia prático para profissionais de gestão de recursos humanos*.
- Hall, Stuart (2006), *A Identidade Cultural na Pós-Modernidade*, Brasil, DP&A Editora;
- Haviland, William A.; Prins, Harald E. L.; Walrath, Dana; McBride, Bunny (2011). *Princípios de Antropologia*. Tradução da 2ª edição. Cenagage Learning
- Heinz, Krystyna. (2014). Multicultural team conflict management. *Securitologia*. 19. 117-128. 10.5604/18984509.1129727.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2ª ed.). Sage, Thousand Oaks, CA.
- INE, Instituto Nacional de Estatística (2023), https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main~
- Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., & He, S. (2017). *Cross-border mergers and acquisitions of emerging economies' multinational enterprises - The mediating role of*

socialization integration mechanisms for successful integration. Human Resource Management Review, 0, [100578]. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.003>

Krithi & Pai, Ramesh. (2021). A Review on Diversity and Inclusion in the Workforce for Organizational Competitiveness. 09. a159-a171.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A (2001). Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas.

Lévi-Strauss, Claude (1952), *Raça e História*, Lisboa, Editorial Presença.

Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas*. Lisboa: Sílabo.

Luz, Ricardo (2009). Gestão do Clima Organizacional. 3. ed. Rio de Janeiro: Quality mark.

Macedo, J.V.C, (2019). Diversidade no Local de Trabalho: estudo de caso numa empresa multinacional do setor privado. [Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações]. Repositório ISCTE-IUL.

Malheiros, J. (2011). Promoção da Interculturalidade e da Integração de Proximidade: Manual para técnicas/os. Lisboa: ACIDI, I.P.

Mattar, F. N (2001). Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas.

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

Menezes, F. S. & António Xavier, A. P., (2017). Desenvolvimento, validação e confiabilidade de um instrumento rápido para a avaliação da produtividade de trabalhadores durante uma jornada de trabalho, in *Rev. Brás. Gest. Neg. São Paulo* v.20 n.2 abr-jun. 2018 p.232-247, DOI: 10.7819.

Miguel Pina e Cunha, R. C.-C. (2020). Manual de comportamento organizacional e gestão (8ªed.). Lisboa: RH editora

Neves, J. G. (2007) Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora RH, 1-101.

OIM, Organização Internacional para as Migrações (2009). Direito Internacional da Migração. Glossário Sobre Migração. OIM Organização Internacional para as Migrações, N°22.

Oliveira, D. P. R., (2004). Planeamento estratégico. 20.ed. São Paulo: Atlas.

Oliveira, E. (2021). *Mentoria e Motivação*. Caleidoscópio.

Pallant, J. (2016) *SPSS Survival Manual A Step-by-Step Guide to Data Analysis Using SPSS Program*. 6th Edition, McGraw-Hill Education, London, UK

Pascale, R. (1985). *The paradox of “corporate culture”: reconciling ourselves to socialization*. California Management Review, vol. 27, n° 02, winter.

Pereira, A., Alexandre, P., Patrício, T. (2013). SPSS; Guia Prático de Utilização: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia. 8a. ed.– Edições Sílabo, Lisboa.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (E. Sílabo Ed.).

Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo, LDA

Pink, D. H. (2014). *Motivação 3.0 – Os Novos Fatores Motivacionais que Buscam Tanto a Realização Pessoal quanto Profissional*. Campus.

Pinto, G. A. O (2012). *Toyotismo e a Mercantilização do Trabalho na Indústria Automotiva do Brasil*. Cadernos CRH, Salvador, v. 25, n. 66, p. 535-552.

Pless, N. M., & Maak, T. (2004). *Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice*. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147

Por Data. Estatísticas sobre Portugal e Europa (2022). <https://www.pordata.pt/>

Rego, A. & M. P. E. (2009). Manual De Gestão de Transcultural de Recursos Humanos. Lisboa: Editora RH.

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). *Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions*. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266.

Robbins, Stephen P.; Jugde, Timothy A.; Sobral, Filipe (2010). Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall

Santos, B. S.; Meneses, M. P.; Nunes, J. (2010). Gramática do tempo: para uma nova cultura política. 3. ed. São Paulo: Cortez

Santos, C. M. A. (2007). Estatística Descritiva – Manual de auto-aprendizagem; Edições Sílabo.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ª ed.). San Francisco: JosseyBass

Shinyashiki, G. T. (2002). *O processo da socialização organizacional*. In *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Sinek, S. (2018). *Os Líderes comem por último (O Segredo das equipas bem - sucedidas)*. Lua de Papel.

Sobral, S., & Capucho, F. (2019). A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. *Gestão e Desenvolvimento*, 27(27), 33–54. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.373>

Sousa, C., Rodrigues, M., Figueiredo, L., & Gonçalves, G. (2018). Rural temporary migrant workers: adjustment and integration in Portugal. *Journal of Rural Studies* (submitted).

Tavares, M. M. (2010). *A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Teixeira, B. I. R. V. (2020). *Comunicação organizacional : o impacto da linguagem formal vs. informal na troca de e-mails*. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/32641>

Teixeira, S. (2016). *Gestão das Organizações*. Escolar Editora.

Tylor, Edward B. (1920), *Primitive Culture*, Londres.

Van Maanen, Jon. (1996). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme [et al]. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

ANEXOS

Anexo 1

Questionário:

Dados Sociodemográficos

Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Idade

- ☐ até 28 (inclusive)
- ☐ 29 a 43
- ☐ 44 a 58
- ☐ 59 a 77
- ☐ Mais de 78 (inclusive)

Grau de Escolaridade

- ☐ cTESP
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

Antiguidade organização atual

- ☐ 1 ano ou menos
- ☐ Mais de 2 anos
- ☐ Mais de 5 anos

- ☐ Mais de 10 anos

Composição do Capital

- ☐ Nacional
☐ Multinacional

Colaboradores da organização

- ☐ Menos de 10 (micro)
☐ Entre 10 e 50 (pequena)
☐ De 51 a 250 (média)
☐ Mais de 250 (grande)

Porcentagem de colaboradores de outras nacionalidades (que não portuguesa)

- ☐ Menos de 25%
☐ Entre 25% e 50%
☐ De 51% a 75%
☐ Mais de 75%

Compromisso

Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, tendo por base a escala sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 concordo totalmente

- A organização contempla, de forma explícita, nos documentos estratégicos (ex. missão, valores, planos, regulamentos, etc.) a diversidade enquanto valor

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização possui um programa/planeamento formal para implementar e apoiar a diversidade no local de trabalho

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Foram nomeadas uma ou mais pessoas para gerirem a sua implementação

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Foi atribuído um orçamento próprio para as iniciativas de promoção da diversidade

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização estabeleceu objetivos concretos relativos à diversidade no local de trabalho

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização revê e avalia os resultados dos seus processos por forma a identificar melhorias na integração da diversidade nas suas políticas e práticas

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização ausculta os/as seus/as colaboradores/as para identificar as suas necessidades e/ou atitudes face à diversidade

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização partilha os resultados relacionados com a diversidade junto das/os suas/seus colaboradoras/es

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização audita os seus processos para avaliar a integração/conformidade da diversidade [por exemplo audita processos de avaliação de desempenho e progressão de carreira para identificar e corrigir eventuais enviesamentos]

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

Com base na minha experiência, acho que a diversidade beneficia a organização em:

- Reconhecimento ou reputação da organização e boas relações com a comunidade

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Inovação e Criatividade

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Maior Motivação e Eficiência

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Vantagem Competitiva em relação a outras organizações

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Eficiência económica e rentabilidade

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Oportunidades de marketing para angariar uma base de clientes mais abrangente

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Maior satisfação dos clientes ao nível dos serviços

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

Comunicação

- Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, tendo por base a escala sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 concordo totalmente

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A minha organização possui um plano de comunicação para a diversidade

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Existe na minha organização um processo para garantir que a comunicação evita estereótipos

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A comunicação interna está acessível a todos/as os/as colaboradores/as

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- É feita uma avaliação sobre o modo a comunicação é transmitida por forma a identificar potenciais pontos de melhoria

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Existem na organização instrumentos para comunicar as iniciativas para a diversidade [por exemplo Newsletter; Intranet; Comunicação aos clientes, fornecedores, Stakeholders; etc...]

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Os resultados das avaliações relativas à diversidade são públicos e/ou reportados [por exemplo, eventos, redes sociais, reporte anual]

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

Formação e Desenvolvimento

Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, tendo por base a escala sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 concordo totalmente

- Existe um plano de formação para todos/as os/as colaboradores/as

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- O plano de formação inclui um módulo relacionado com a diversidade

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Foram introduzidas na organização atividades e ferramentas para a sensibilização e aumento de consciência sobre a diversidade [por exemplo workshops, seminários, team building, designação de uma pessoa de contacto em casos de discriminação ou bullying, etc...]

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- O acolhimento/integração de novas/os colaboradoras/es prevê informação acerca da política da diversidade da organização

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Os planos de desenvolvimento de carreira têm em consideração a diversidade dos/as colaboradores/as

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Os planos de desenvolvimento de carreira dirigem-se efetivamente a todas/os as/os colaboradoras/es

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Existem programas de formação diferenciados para chefias e colaboradores/as acerca da gestão da diversidade

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização audita regularmente os processos de RH (avaliação de desempenho, identificação de potencial, acesso à formação e progressão), no sentido de identificar e minimizar eventuais enviesamentos nos critérios

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

Cultura

Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, tendo por base a escala sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 concordo totalmente

- Existe na organização uma prática/cultura de valorização, promoção e inclusão da diversidade de cada pessoa

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Na rotina diária de trabalho, tanto colaboradores/as como chefias agem de acordo com os valores da diversidade na organização

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Existem iniciativas concretas à participação e representatividade de todos/as os/as colaboradores/as nos processos de decisão

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização tenta tirar partido da capacidade e potencial das/dos suas/seus colaboradoras/es e das equipas

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização considera aspetos da diversidade quando avalia a satisfação dos/as colaboradores/as

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização tem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização procura constituir equipas de trabalho diversificadas, com diferentes características

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

Recrutamento e Seleção

Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, tendo por base a escala sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 concordo totalmente

- A organização promove práticas de recrutamento e seleção de pessoas com base em princípios de diversidade e inclusão

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização promove anúncios de ofertas de emprego que respeitem a diversidade

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização procura aumentar o seu potencial recrutando diferentes tipos de colaboradores/as

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A diversidade dos/as colaboradores/as reflete as características da comunidade onde a organização se insere (clientes, utentes, utilizadores/as, voluntárias/os, comunidades envolventes)

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- As características das/os candidatas/os são consideradas no processo de recrutamento e seleção enquanto impulsionadoras para adequar as condições de trabalho

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Os métodos usados no processo de recrutamento e seleção são sensíveis às necessidades específicas dos/as candidatos/as

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- A organização realiza entrevistas de saída aos colaboradores/as onde procura identificar eventuais causas relacionadas com questões de discriminação

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Os perfis de recrutamento e seleção abarcam as características individuais dos/as candidatos/as, no sentido de promover equidade nas oportunidades

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

- Os/As colaboradores/as responsáveis pelo recrutamento e seleção frequentam ações de formação (internas ou externas) sobre diversidade

1 (_); 2 (_); 3 (_); 4 (_); 5 (_)

Anexo 2

Variância Total Explicada:

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	26,947	58,580	58,580	26,947	58,580	58,580	13,341	29,002	29,002
2	3,958	8,604	67,184	3,958	8,604	67,184	10,705	23,272	52,274
3	2,116	4,599	71,783	2,116	4,599	71,783	6,052	13,157	65,431
4	1,195	2,597	74,380	1,195	2,597	74,380	2,782	6,048	71,478
5	1,157	2,516	76,896	1,157	2,516	76,896	2,492	5,418	76,896
6	,981	2,132	79,028						
7	,732	1,591	80,619						
8	,637	1,384	82,003						
9	,597	1,297	83,300						
10	,555	1,207	84,507						
11	,505	1,098	85,605						
12	,449	,976	86,581						
13	,441	,959	87,541						
14	,384	,835	88,376						
15	,363	,790	89,166						
16	,346	,753	89,919						
17	,339	,737	90,656						
18	,315	,685	91,341						
19	,280	,609	91,950						
20	,254	,553	92,503						
21	,239	,519	93,021						
22	,230	,500	93,522						
23	,215	,468	93,990						
24	,199	,433	94,423						
25	,192	,418	94,840						
26	,182	,396	95,237						
27	,175	,381	95,618						
28	,172	,374	95,992						
29	,157	,342	96,334						
30	,150	,327	96,661						
31	,146	,317	96,978						
32	,131	,284	97,262						
33	,127	,276	97,537						
34	,117	,255	97,793						
35	,111	,242	98,035						
36	,110	,238	98,273						
37	,100	,217	98,491						
38	,098	,213	98,703						
39	,092	,200	98,903						
40	,089	,193	99,096						
41	,086	,186	99,282						
42	,083	,179	99,462						
43	,076	,165	99,627						
44	,068	,147	99,773						
45	,054	,118	99,892						
46	,050	,108	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

Anexo 3

Tabela de Descritivos Compromisso:

		Descritivos		Estadística	Erro Erro
compromisso	Colaboradores da Organização				
	menos de 10 (micro)	Média		2,8248	,20628
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,3999	
			Limite superior	3,2496	
		5% da média aparada		2,8053	
		Mediana		2,9444	
		Variância		1,106	
		Erro Desvio		1,05183	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,33	
		Assimetria		,132	,456
		Curtose		,117	,887
	entre 10 e 50 (pequena)	Média		2,7376	,16609
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,4033	
			Limite superior	3,0719	
		5% da média aparada		2,7164	
		Mediana		2,6667	
		Variância		1,297	
		Erro Desvio		1,13865	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,78	
		Assimetria		,145	,347
		Curtose		-,989	,681
	de 51 a 250 (média)	Média		2,9538	,12520
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,7037	
			Limite superior	3,2040	
		5% da média aparada		2,9758	
		Mediana		3,1111	
		Variância		1,019	
		Erro Desvio		1,00939	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		4,78	
		Intervalo		3,78	
		Amplitude interquartil		1,72	
		Assimetria		-,293	,297
		Curtose		-1,002	,586
	mais de 250 (grande)	Média		3,1124	,08762
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,9394	
			Limite superior	3,2853	
		5% da média aparada		3,1227	
		Mediana		3,3333	
		Variância		1,328	
		Erro Desvio		1,15246	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,89	
		Assimetria		-,299	,185
		Curtose		-,949	,367

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

Anexo 4

Tabela de Descritivos Formação e Desenvolvimento:

		Descritivos		Estadística	Erro Erro
formação	Colaboradores da Organização				
	menos de 10 (micro)				
		Média		2,8942	,21989
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,4414	
			Limite superior	3,3471	
		5% da média aparada		2,8739	
		Mediana		2,8125	
		Variância		1,257	
		Erro Desvio		1,12121	
		Mínimo		1,13	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		3,88	
		Amplitude interquartil		1,63	
		Assimetria		,509	,456
		Curtose		-,499	,887
	entre 10 e 50 (pequena)				
		Média		2,8032	,16744
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,4661	
			Limite superior	3,1402	
		5% da média aparada		2,7813	
		Mediana		3,0000	
		Variância		1,318	
		Erro Desvio		1,14794	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,88	
		Assimetria		,079	,347
		Curtose		-,884	,681
	de 51 a 250 (média)				
		Média		2,9885	,13763
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,7135	
			Limite superior	3,2634	
		5% da média aparada		2,9947	
		Mediana		3,0000	
		Variância		1,231	
		Erro Desvio		1,10964	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,88	
		Assimetria		-,148	,297
		Curtose		-,978	,586
	mais de 250 (grande)				
		Média		3,2377	,08819
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,0636	
			Limite superior	3,4118	
		5% da média aparada		3,2628	
		Mediana		3,5000	
		Variância		1,346	
		Erro Desvio		1,15996	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,88	
		Assimetria		-,385	,185
		Curtose		-,987	,367

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

Anexo 5

Tabela de Descritivos Cultura:

Descritivos					
Colaboradores da Organização				Estatística	Erro Erro
cultura	menos de 10 (micro)	Média		3,2143	,19187
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,8191	
			Limite superior	3,6094	
		5% da média aparada		3,2308	
		Mediana		3,0000	
		Variância		,957	
		Erro Desvio		,97834	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,18	
		Assimetria		-,134	,456
		Curtose		,064	,887
	entre 10 e 50 (pequena)	Média		3,1277	,14614
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,8335	
			Limite superior	3,4218	
		5% da média aparada		3,1430	
		Mediana		3,2857	
		Variância		1,004	
		Erro Desvio		1,00188	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,43	
		Assimetria		-,463	,347
		Curtose		-,165	,681
	de 51 a 250 (média)	Média		3,1407	,13258
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,8758	
			Limite superior	3,4055	
		5% da média aparada		3,1563	
		Mediana		3,0000	
		Variância		1,143	
		Erro Desvio		1,06889	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,86	
		Assimetria		-,306	,297
		Curtose		-,937	,586
	mais de 250 (grande)	Média		3,2981	,09051
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,1195	
			Limite superior	3,4767	
		5% da média aparada		3,3312	
		Mediana		3,7143	
		Variância		1,417	
		Erro Desvio		1,19044	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,64	
		Assimetria		-,542	,185
		Curtose		-,817	,367

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).

Anexo 6

Tabela de Descritivos Recrutamento e Seleção:

Descritivos				Estatística	Erro Erro
Colaboradores da Organização					
recrutamento_selecao	menos de 10 (micro)	Média		3,1752	,19801
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,7674	
			Limite superior	3,5830	
		5% da média aparada		3,1861	
		Mediana		3,0000	
		Variância		1,019	
		Erro Desvio		1,00967	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,28	
		Assimetria		,097	,456
		Curtose		,019	,887
	entre 10 e 50 (pequena)	Média		2,9787	,14447
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,6879	
			Limite superior	3,2695	
		5% da média aparada		2,9782	
		Mediana		3,0000	
		Variância		,981	
		Erro Desvio		,99046	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,11	
		Assimetria		-,162	,347
		Curtose		-,044	,681
	de 51 a 250 (média)	Média		3,2120	,13247
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,9473	
			Limite superior	3,4766	
		5% da média aparada		3,2284	
		Mediana		3,3333	
		Variância		1,141	
		Erro Desvio		1,06804	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,50	
		Assimetria		-,479	,297
		Curtose		-,673	,586
	mais de 250 (grande)	Média		3,2364	,08974
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,0592	
			Limite superior	3,4135	
		5% da média aparada		3,2626	
		Mediana		3,5556	
		Variância		1,393	
		Erro Desvio		1,18037	
		Mínimo		1,00	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		4,00	
		Amplitude interquartil		1,61	
		Assimetria		-,490	,185
		Curtose		-,766	,367

Nota: Base de Dados SPSS, (2023).