



THIAGO BEZERRA  
SOARES

**GESTÃO DA DIVERSIDADE  
CULTURAL:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Relatório de Dissertação de investigação do  
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos  
Humanos

**ORIENTADOR**

Doutor José Rebelo dos Santos

Fevereiro de 2021

THIAGO BEZERRA  
SOARES

**GESTÃO DA DIVERSIDADE  
CULTURAL:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**JÚRI**

*Presidente:* Doutora Maria Amélia Marques, ESCE/IPS

*Orientador:* Doutor José Rebelo dos Santos, ESCE/IPS

*Vogal:* Doutor António José Almeida, ESCE/IPS

Fevereiro, 2021

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

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

## RESUMO

Num cenário de mundo cada vez mais globalizado e integrado em que vivemos é também cada vez mais comum encontrarmos um contexto de diversidade cultural dentro das empresas, mesmo quando são pequenas empresas. A gestão da diversidade cultural acaba por fazer parte da rotina dos gestores, mas nem sempre esses possuem o prévio preparo para lidar com este tipo de cenário.

A gestão da diversidade cultural leva-nos a diversas questões onde as respostas, por muitas vezes, podem variar de acordo com cada contexto. Uma gestão cuidadosa e atenta precisa ser feita para que o sucesso da mesma não seja colocado em causa.

Este trabalho tem por objetivo geral compreender a percepção que funcionários de empresas da região metropolitana de Lisboa têm da gestão da diversidade cultural que é praticada em seus locais de trabalho.

Neste trabalho entrevistamos pessoas que convivem com a diversidade cultural em seus locais de trabalho, sendo que cada entrevistado trabalha em uma empresa diferente. Entre os entrevistados teremos relatos de funcionários regulares e funcionários de GRH.

A investigação demonstrou que não há uma clara percepção de atuação diretamente relacionada com a diversidade cultural em nenhuma das empresas, e que manuais sobre o tema não fazem parte dos manuais que cada empresa possui. Apesar de cada entrevistado ter dados sinais de que entendia que a adaptação à empresa dependia de um esforço dele próprio, vimos que a literatura apresentar soluções para que o gestor de RH atue nessa adaptação fazendo com que eventuais problemas possam ser solucionados de uma maneira mais rápida e eficaz.

**Palavras-chave:** Gestão de recursos humanos; Diversidade cultural; Gestão da diversidade.

## **ABSTRACT**

In this scenario of an increasingly globalized and integrated world in which we live, it is also increasingly common to find a context of cultural diversity inside the companies, even when they are small. The cultural diversity management ends up being part of the routine of managers, but they are not always prepared to deal with this type of scenario.

The management of cultural diversity leads us to several questions, and the answers can often vary according to each context. A careful and attentive management needs to be done so that its success is not lost.

This work has as general objective the understanding of the perception that the employees of companies of the metropolitan region of Lisbon have from the cultural diversity management that is done in their workplaces.

In this work we looked for people who lives with the cultural diversity in their workplaces, and each interviewee was working in a different company. Among the interviewees we will have reports from regular employees and HR employees.

The investigation has shown that there is no clear perception of a management directly related to cultural diversity in any of the companies, and that manuals on the subject are not part of the manuals that each company has. Despite the fact that each interviewee showed signs of understanding that his adaptation depended on his own effort, we saw that the literature presents solutions for HR to act in this adaptation, so some problems could be solved quickly and effectively.

**Keywords:** Human resource management; Cultural diversity; Diversity management.

## **DEDICATÓRIA/AGRADECIMENTOS**

Gostaria de deixar aqui o meu agradecimento a todos que contribuíram de alguma forma para que esse trabalho fosse concluído.

A iniciar pelos meus professores, que me deram sempre total abertura para que eu tivesse toda e qualquer dificuldade sanada e qualquer dúvida respondida.

Um especial agradecimento ao meu professor orientador José Rebelo dos Santos, que acompanhou a execução desse trabalho desde seu início, e contribuiu diretamente para que o trabalho evoluísse até o ponto que chegou.

Gostaria também de agradecer a todos os entrevistados que aceitaram o meu convite para a entrevista e dedicaram um pouco de seu tempo para contribuir de maneira fundamental para a conclusão do trabalho.

Por fim, deixar um especial agradecimento à minha esposa Camila Camellini Soares que me apoiou e me incentivou desde o momento da decisão de iniciar o curso, até o momento da conclusão deste trabalho, além de sempre estar ao meu lado me apoiando e me incentivando em cada fase de nossas vidas. E um agradecimento ao meu filho Patrick Camellini Soares que compreendeu cada vez que eu precisei estar ausente de noite ou de dia para que meu curso e trabalho fossem concluídos.

E eu gostaria também de dedicar esse trabalho a cada profissional da área de gestão e de gestão de RH, por seus esforços em garantir que nossa profissão seja reconhecida e valorizada. Que estudam e praticam seus trabalhos sempre tentando encontrar um ponto de equilíbrio entre o que o patrão quer e o que o funcionário precisa. E que mantém uma luta diária para que nosso conhecimento em gestão seja mais valorizado.

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
PARTE 1 - ENQUADRAMENTO TEORICO.....	4
1. Diversidade Cultural .....	4
1.1 Um comparativo Cultural .....	6
1.1.1 Estudo de Geert Hofstede.....	8
1.1.2 O modelo cultural de Trompenaars e Charles Hampden-Turner.....	9
1.1.3 O Projeto Globe.....	13
2. A gestão da diversidade .....	16
PARTE 2 - METODOLOGIA.....	22
3. Metodologia .....	22
3.1 Objetivos do estudo .....	22
3.2 Investigação Social .....	23
3.3 Investigações Quantitativa e Qualitativa .....	25
4. Método utilizado para a recolha de dados .....	26
4.1 A Entrevista como técnica de recolha de dados .....	27
5. Técnica de tratamento de dados .....	28
5.1 Técnicas de análise de conteúdo .....	28
6. Operacionalização dos instrumentos utilizados para recolha de dados.....	29
PARTE 3 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	31
7. Apresentação dos resultados.....	31

7.1 Nacionalidades dos funcionários e das empresas.....	31
7.2 Treinamento recebido na contratação.....	33
7.3 Adaptação: Cultural individual x cultural organizacional e de colegas...	35
7.4 Dificuldades na adaptação e interferências da GRH .....	37
7.5 Existência ou não de um manual de boas práticas direcionado para a diversidade cultural na empresa.....	40
7.6 Síntese dos resultados .....	40
CONCLUSÃO .....	42
BIBLIOGRAFIA .....	46
ANEXOS .....	49

### **Índice de Quadros e Figuras**

Quadro 1- Modelo de dimensões. ....	7
Quadro 2- Percepção da Liderança. ....	16
Figura 1- Componentes da experiência psicológica de inclusão. ....	20
Figura 2- Comportamentos Inclusivos. ....	21
Figura 3- Processo de dedução. ....	24
Figura 4- Abordagem dedutiva e indutiva. ....	24

# INTRODUÇÃO

A diversidade cultural tem uma presença muito marcante no cotidiano do gestor de recursos humanos de uma empresa, e a sua gestão carece de atenção. Tendo em conta o movimento cada vez mais comum de força trabalhadora para países diferentes, os gestores se veem cada vez mais gerindo pessoas que, por muitas vezes, possuem hábitos claramente diferentes dos que ele e sua equipe estão habituados, mas que muitas outras vezes não são tão claros, gerando dificuldades de se perceber a necessidade de uma gestão diretamente voltada para a adaptação à nova cultura.

Quando o gestor se vê diante de uma situação onde a sua gestão precisa de ser focada na adaptação da cultura do novo funcionário, ele precisará ter as ferramentas mais adequadas para que a gestão seja aplicada de maneira eficiente e direcionada corretamente para a resolução do problema. Além das ferramentas, o gestor deve ter e fazer uso de uma “inteligência cultural” que pode ser definida como *“uma competência multicultural que é útil para quem parte para uma nova cultura, mas é também importante para aqueles que recebem uma força de trabalho multicultural, porque mesmo sem sair do país de origem, todos nós somos confrontados quase diariamente com indivíduos de outras nacionalidades, já que Portugal é um país multiétnico”* (e.g., Sousa, 2015, como citado em Pinheiro, 2018, p.18).

Neste trabalho abordaremos o tema da diversidade cultural, e tentaremos trazer algumas teorias sobre como trabalhar esse tipo de gestão nas empresas, e quais são os principais conceitos que os autores indicam serem necessários para que o cotidiano da empresa não passe apenas pela expectativa de que o funcionário se adapte à nova cultura sem a necessidade de uma abordagem direta da GRH.

O Objetivo deste trabalho será compreender qual é a percepção que os funcionários das empresas da metrópole de Lisboa, onde cerca de 10% da população é estrangeira (INE-Pordata, 27/12/2019), possuem da gestão da diversidade cultural que está sendo feita em empresas que possuem esse contexto de diversidade, sejam eles funcionários regulares ou da GRH.

Em termos de objetivos específicos, além dessa percepção mais abrangente, vamos também procurar entender se há algum manual de boas práticas já direcionado especificamente para tratar de assuntos relacionados à diversidade cultural, e se, mesmo que sem um manual específico, esse assunto é abordado diretamente com os funcionários. Muitas vezes a atuação da GRH é feita de forma mais indireta, o que abre a possibilidade de existir uma atuação que não é percebida de forma direta pelos funcionários, então tentaremos também perceber como é feito o treinamento desses funcionários tanto no momento da contratação quanto posteriormente.

A nível metodológico este estudo é de natureza qualitativa e como técnica de recolha de informação utilizam-se inquéritos por entrevista que submetemos a análise de conteúdo.

Assim, para atingirmos de maneira satisfatória os objetivos acima descritos, faremos entrevistas com funcionários regulares e com funcionários da GRH que possuem, em seus locais de trabalho, um contexto de diversidade cultural. Será dada uma preferência por entrevistar pessoas de empresas diferentes, para podermos ampliar a análise ao contexto das empresas da região de Lisboa, e não um contexto específico de uma empresa.

A entrevista terá perguntas abertas para que a possibilidade de haver uma gestão indireta possa ser melhor percebida e interpretada, já que a empresa pode trabalhar o assunto mas sem abordar os funcionários diretamente sobre o assunto da diversidade.

No capítulo sobre metodologia daremos maiores detalhes sobre as técnicas utilizadas nas entrevistas e de tratamento dos dados.

Este trabalho será dividido em três partes. Inicialmente apresentamos um pouco da literatura que há sobre o tema, onde alguns métodos que já existem para a abordagem do tema da gestão da diversidade cultural nas empresas serão demonstrados.

Na segunda parte apresentaremos os objetivos e os métodos utilizados para atingir esses objetivos apresentados. Maiores detalhes sobre a metodologia tanto em seus conceitos teóricos, onde apresentamos alguns autores e seus pensamentos, quanto na descrição do que efetivamente será utilizada para este trabalho.

Por último, na terceira parte, será apresentada a análise dos resultados obtidos através das entrevistas, e quais foram as percepções que os entrevistados nos demonstraram ter sobre a abordagem que suas empresas têm sobre o tema da diversidade cultural.

## PARTE 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Ao tratarmos do tema da diversidade, nos defrontamos com um assunto muito amplo e subjetivo já que a própria definição da palavra não é objetiva, dependendo sempre do contexto em que ela será usada.

Em sua definição no dicionário, onde a palavra é definida como a qualidade do que é diverso, variedade, dissemelhança, diferença; fica em aberto as respostas para perguntas como “diverso do que? diferente de que?”. O que nos leva à conclusão que o conceito depende do contexto (Correia, 2016). O conceito em si é utilizado como um critério para segregar as pessoas em certos trabalhos e níveis organizacionais e relaciona-se com características visíveis e invisíveis (Moore, 1999, como citado em Correia, 2016).

De acordo com diversos autores (Nkomo e Cox, 1996, Mor e Barak, 2005, citados em Correia, 2016) um dos maiores dilemas teóricos do conceito é a falta de especificidade dele pois se trata de um conceito com falta de rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica, devido à vastidão daquilo que pode ser assumido sobre a diversidade e variando as suas definições de restritas a demasiado amplas.

O tema da diversidade cultural, como define Fleury (2000), pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo.

### 1. Diversidade Cultural

Em sua declaração universal sobre a diversidade cultural, a UNESCO considera: “*A cultura adquire formas diversas através do tempo e do espaço. Essa diversidade manifesta-se na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é, para o gênero humano, tão necessária como a diversidade biológica para a natureza. Nesse sentido, constitui o patrimônio comum da*

*humanidade e deve ser reconhecida e consolidada em benefício das gerações presentes e futuras*” (UNESCO, 2002, p.3).

O tema da diversidade cultural continua conquistando crescente espaço na agenda de muitas organizações (tanto públicas quanto privadas, além do terceiro setor), representando um movimento universal e irreversível nas sociedades atuais (Barak, 2005; Ferdman; Dease, 2013, como citado em Torres e Pérez-Nebra, 2014).

Em seu nível organizacional devemos levar em conta que a diversidade cultural inclui todos, e não se trata apenas da raça ou do gênero. Ela é estendida à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (Alves e Galeão-Silva, 2004).

Portanto, e no contexto globalizado em que vivemos nos dias atuais, um gestor de RH precisa, mais do que nunca, ter habilidades para gerir um quadro em um contexto de diversidade cultural, e compreender toda a sua amplitude. Há uma demanda por profissionais capacitados para executar um bom gerenciamento dessa diversidade, e a eficiência na execução dessa gestão pode se tornar um ponto fundamental para o sucesso da empresa. *“Um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades”* (Alves e Galeão-Silva, 2004, p.21).

Esta globalização, como refere Câmara (2008, p. 19), *“consiste essencialmente na criação de uma teia densa de complementaridades e interdependências entre as economias desenvolvidas e as que estão em vias de desenvolvimento”*. Junto com essa interdependência temos a interculturalidade, bem como diferentes experiências e habilidades que precisam ser aproveitadas.

Essas diferenças nas experiências e habilidades em empresas com um quadro onde há diferenças culturais sempre existiram, mas nunca houve tanta intensidade nessa diversificação quanto há nos dias atuais. A crescente importância dos negócios tem levado gestores a uma exigência de sofisticação das estratégias negociais, bem como um

desenvolvimento de habilidades de gerir pessoas com culturas, valores e comportamentos diferentes.

Para se trabalhar essa gestão não existe um *one best way*, as políticas, as estruturas e as práticas de gestão variam substancialmente dentro de cada país de acordo com a cultura de cada organização e de cada setor de atividade económica. Portanto, a gestão necessita de uma racionalidade interdisciplinar para atender as diferentes demandas nas mais variadas situações (Rocha, 1991). É também importante entender que as organizações devem ter um papel ativo na definição de práticas e políticas de recrutamento e seleção, de acompanhamento e suporte, preparando os trabalhadores multiculturais para o processo de ajustamento (Sousa et al., 2015).

Sujeitos a vários desafios, dificuldades e obstáculos no seu processo de integração organizacional (Heilbrunn, Kushnirovich & Zeltzer-Zubida, 2010), estes trabalhadores multiculturais apresentam-se como uma mais valia para o sucesso organizacional, motivo pelo qual as organizações devem considerar os fatores que facilitem o seu ajustamento pleno à organização. Neste processo é de grande importância nas organizações a forma como são transmitidos os elementos de cultura aos novos membros (Schein, 2011).

Uma integração bem-sucedida é percebida quando o trabalhador se sente incluído. Enquanto que a experiência de inclusão é definida como sendo a percepção que o indivíduo tem de sua aceitação, respeito e valorização tanto do ponto de vista individual quanto grupal (Torres e Pérez-Nebra, 2014).

## **1.1 Um comparativo Cultural**

O estudo das diferenças culturais permite compreender essas diferenças e as suas características principais.

A “cultura”, tal como refere Neves (2000, como citado em Reis, 2013), começou sendo definida como uma componente do sistema social, onde constam o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os hábitos e costumes, assumidos pelos membros da sociedade.

Os antropólogos Kluckhohn e Strodtbeck (citado em Rocha, 1991) criaram um modelo para análise do sistema de valores de qualquer cultura baseado em 6 questões. Com base nesse modelo, chegamos à seguinte grelha de análise:

Quadro 1 – Modelo de Dimensões

Percepções de:	Dimensões		
Natureza humana	Má (é impossível mudar)	Boa e Má (é possível mudar)	Básica Boa (é impossível mudar)
Relação Homem-Natureza	Subjugação a forças externas (Deus, Fé, Natureza)	Em harmonia com a Natureza	Domínio sobre a Natureza
Relações Sociais	O poder da hierarquia. Divisão das pessoas em líderes e subordinados.	Decisão tomada em grupo. Privilegiam-se as relações familiares e de amigos.	Tomada de decisão individual. Direitos iguais para todos.
Actividade	Basta ser. Para se ser feliz, não são necessárias grandes realizações.	Sociedade orientada para o controlo. O objectivo de cada homem é o seu desenvolvimento interior.	Fazer. Privilegiam-se resultados e recompensas.
Sentido do Tempo	O Passado. Aprender da História as glórias do passado.	O Presente. O momento presente é tudo. O amanhã é só amanhã.	O Futuro. Planear o presente com os olhos dirigidos para o futuro.
Sentido do Espaço	Privado. Os utilizadores são claramente identificados.	Misto.	Público. Os utilizadores são em vasto número.

Fonte: Rocha, 1991, p. 482

Dessa forma, e utilizando a grelha acima apenas como um guia, o gestor teria melhores condições de entender e enquadrar as características de seu grupo de trabalho a fim de entender e adaptar o grupo à cultura da empresa ou a empresa à cultura do grupo (conforme a necessidade de cada caso).

Entre os maiores contributos para o estudo da diversidade cultural destacam-se os trabalhos desenvolvidos por Geert Hofstede desde os anos sessenta, o modelo cultural de

Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner já nos anos noventa e mais recentemente o modelo Globe.

### **1.1.1. O Estudo de Geert Hofstede**

O trabalho desenvolvido por Hofstede (1980) na sua versão inicial contemplava quatro dimensões culturais: Distância do poder; Supressão da incerteza; Individualismo/Coletivismo; Masculinidade/Feminilidade.

Posteriormente, Geert Hofstede (1991, como citado em Santana, Mendes e Mariano, 2014), através de uma pesquisa realizada em 40 países diferentes e pelo período de 6 anos, chegou à conclusão de que 50% das diferenças sociais detetadas poderão ser explicadas por cinco dimensões, conforme segue:

- Distância do poder: Nesta dimensão, destaca-se a aceitação ou não de uma sociedade com relação as diferenças sociais. Desde sociedade que lutam por maiores igualdades, até sociedades que aceitam e/ou incentivam esse tipo de diferença.
- Supressão da incerteza: Novamente, vamos de um grupo que não demonstra preocupações relacionadas ao futuro, até um grupo que tem alto teor de preocupações. No caso dos grupos com alta preocupação, é comum se verificar a busca por instituições legais, tecnológicas e religiosas.
- Individualismo/ Coletivismo: Neste ponto, há sociedades que culturalmente se preocupam com si mesmo e seu agregado familiar direto, não tendo uma preocupação direta e permanente com o grupo ao qual pertence. Enquanto que sociedades mais coletivistas tem uma preocupação com o grupo num longo prazo e esperam que cada membro tenha essa mesma dedicação.
- Masculinidade/ Feminilidade: Nessa dimensão, as sociedades nominadas masculinas, se utilizam de diferenças nos papéis entre homens e mulheres, fazendo com que o homem valorize o sucesso material e respeite tudo que seja grande, forte e rápido; as mulheres, por sua vez, desempenham papéis mais voltados às

necessidades primárias da sociedade, como a qualidade de vida das crianças e o apoio às situações de fragilidade (doentes, idosos, etc.). Nas sociedades de cultura feminina esses papéis são distribuídos entre homens e mulheres de maneira igualitária.

- Orientação a longo prazo/orientação a curto prazo: Esta dimensão está relacionada à expectativa de tempo de retorno em termos de recompensa e resultado de uma tarefa ou ação implementada que, de forma geral, os indivíduos de uma sociedade possuem (Silva, 2008, como citado em Santana, Mendes e Mariano, 2014). Sociedades com uma orientação de curto prazo geralmente têm uma forte preocupação em estabelecer uma verdade absoluta e apresentam grande respeito pelas tradições. Em sociedades com uma orientação a longo prazo, as pessoas acreditam que a verdade depende muito da situação, do contexto e do tempo, além de mostrar maior capacidade de adaptação às novas situações.

O trabalho de Hofstede sofreu algumas críticas quanto às suas limitações, dentre elas (que são elencadas pelo próprio autor) destaco a quantidade de dimensões, que não seriam suficientes. De facto, apesar das possíveis limitações é necessário reconhecer a aplicabilidade, o poder de comunicação dos resultados e o grau do entendimento que as dimensões propostas proporcionam (Lacerda, 2011). A seguir são apresentadas as dimensões culturais segundo Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner, que já apresentam um maior número de dimensões.

### **1.1.2 O modelo cultural de Trompenaars e Charles Hampden-Turner**

Trompenaars (1994, citado em Lacerda, 2011) desenvolve seu trabalho tendo, conforme sintetiza Lacerda (2011), três objetivos principais:

- 1- não há melhor forma de gerenciamento,
- 2- autoconhecimento cultural,
- 3- trabalhar os dilemas globais e locais numa organização.

Trompenaars (1994, como citado em Lacerda, 2011) também destaca que a compreensão sobre uma cultura é feita através da percepção das soluções específicas a determinados problemas.

Tomando as soluções apresentadas para as soluções de problemas, Trompenaars (1994, como citado em Lacerda 2011) identifica sete dimensões fundamentais da cultura: 1- Universalismo/Particularismo, 2- Individualismo/Coletivismo, 3-Neutro/Emocional, 4- Específico/Difuso, 5- Conquista/Atribuição, 6- Atitudes em relação ao tempo, 7- Atitudes em relação ao ambiente. Dimensões essas que foram interpretadas por Lacerda (2011) conforme abaixo:

- **Universalismo/Particularismo:** A abordagem universalista seria o contexto em que é possível definir o que é bom e o que é ruim e esse critério sempre se aplica. Já nas culturas particularistas dá-se mais atenção às obrigações dos relacionamentos e circunstâncias específicas, como por exemplo a amizade, ou seja, ao invés de pressupor que uma lei boa deva ser sempre seguida, o raciocínio particularista considera que a amizade tem obrigações especiais e que, portanto, pode ser prioritária. Dá-se menos atenção à códigos sociais abstratos.

Os executivos das duas sociedades tenderão a pensar que o outro é corrupto. Um universalista dirá que não se pode confiar nos particularistas porque eles vão sempre ajudar os amigos, enquanto que os particularistas dirão que não se pode confiar nos universalistas porque eles não ajudam nem o próprio amigo.

- **Individualismo/Coletivismo:** Aqui questiona-se se as pessoas se veem basicamente como indivíduos ou como parte de um grupo? Ou ainda, se é mais importante concentrar-se nos indivíduos para que possam contribuir para a coletividade ou se é mais importante considerar a coletividade já que é comum a vários indivíduos?

Práticas individualistas como promoções, por conquistas reconhecidas e remuneração de desempenho pressupõem que os indivíduos busquem diferenciação dentro do grupo; nada disso pode na cultura mais coletivista. O individualismo é visto como uma característica de uma sociedade modernista, ao passo que o coletivismo é

visto como características de sociedades mais tradicionais e as do antigo comunismo; mas os países chamados Tigres Asiáticos levantam dúvidas sobre esta afirmação. Complementarmente, nos países ocidentais tem-se a visão de que os gênios individuais criam empresas e produtos, merecem altos salários e créditos individuais, mas deve-se sempre estar atento a qual poderá ser o nível de participação dos empregados envolvidos.

- **Neutro/Emocional:** Aqui são considerados o papel da razão e da emoção no relacionamento entre pessoas. Numa sociedade emocional há afetividade, ou seja, a demonstração das emoções. Já os membros da cultura afetivamente neutra não revelam seus sentimentos, mas os mantêm controlados e reprimidos. Entretanto, isto não quer dizer que as culturas neutras são frias ou sem sentimentos.

Em países da América do Norte os relacionamentos empresariais são geralmente instrumentos usados como objetivo para se chegar à um fim, e as emoções são reprimidas pois acreditam que podem atrapalhar as negociações; já nos países do hemisfério Sul, por exemplo, os negócios são questões humanas e as emoções podem ser consideradas apropriadas.

- **Específico/Difuso:** Nas culturas específicas o gerente separa o relacionamento que tem com um subordinado de outras atividades. Mas na cultura difusa todos os espaços da vida e todos os níveis de personalidade tendem a permear os outros, ou seja, quando uma pessoa está envolvida em um relacionamento empresarial há contato real e pessoal, e não só o relacionamento específico recomendado no contrato.

Em muitos países não se dão preferências a um relacionamento difuso, mas esse é necessário antes que se dê andamento aos negócios. A estratégia difusa de negócios é cercar o estranho, conhecendo-o difusamente e tratar de pontos específicos do negócio apenas mais tarde, quando os relacionamentos de confiança já tiverem sido estabelecidos. As culturas difusas tendem a ter uma menor rotatividade e mobilidade de empregados, devido à importância da lealdade e da multiplicidade de elos humanos.

- **Conquista/Atribuição:** Todas as sociedades concedem mais *status* a determinados membros do que a outros, sendo que em algumas sociedades isso é feito com base

em suas conquistas, o que é chamado de “*status* conquistado”. Outras diferenciam idade, sexo, classe e instrução, o que é chamado “*status* atribuído”.

Conquista significa que a pessoa é julgada pelo que fez recentemente e por seu histórico. Atribuição é o que lhe conferem de *status* por seu nascimento, parentesco, sexo ou idade; e também por suas conexões e sua formação acadêmica.

- **Atitudes em relação ao tempo:** As formas como as sociedades encaram o tempo também diferem. Para algumas sociedades, o que alguém conquistou no passado não é tão importante. É mais importante saber seus planos no futuro. Em outras sociedades, você impressiona mais contando seus feitos passados do que os presentes. São diferenças culturais que influenciam enormemente nas atividades empresariais.

Existem três tipos de culturas:

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

- **Atitudes em relação ao ambiente:** Algumas culturas acham que o ponto focal que afeta suas vidas e as origens do vício e da virtude residem na pessoa. Neste caso, as motivações e valores vêm de dentro. Outras culturas veem o mundo como mais forte do que os indivíduos. Consideram a natureza como algo a ser temido ou imitado.

As sociedades que conduzem negócios desenvolveram duas orientações em relação à natureza, a primeira acredita que podem e devem controlar a natureza (direcionada internamente), a segunda, por sua vez, acredita que o homem é parte da natureza e deve submeter-se a suas leis, direções e forças (direcionada externamente).

Existem formas de adaptação às influências externas que podem ser comprovadamente eficazes. Aceitar a direção dos clientes, as forças do mercado ou as novas tecnologias pode ser mais vantajoso do que se opor a elas, priorizando suas próprias preferências.

Trompenaars (1996) conclui sua publicação na “Business Strategy Review” definindo que a pessoa só poderá prosperar se o máximo de particularidades possíveis forem previstas em regras, mesmo que ainda sejam observadas exceções. E ainda observa que a cultura é a forma como os dilemas são reconciliados, e cada nação tem seu próprio caminho tortuoso nesta busca. Por fim, se posiciona dizendo que as empresas terão sucesso na medida em que essa reconciliação aconteça.

Dá a importância de se compreender as dimensões culturais aqui apresentadas e sua aplicabilidade. A compreensão das dimensões contribui para o entendimento das reações e, por consequência, um melhor aproveitamento dos pontos positivos das diferenças (Lacerda, 2011).

### **1.1.3 O Projeto Globe**

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

- *Distância ao poder*: avalia até que ponto os membros de uma coletividade esperam, ou aceitam, que o poder seja distribuído desigualmente. Esta dimensão traduz o nível de aceitação pela sociedade da distribuição desigual do poder dentro das organizações, por meio das relações hierárquicas que se criam entre diretores e subordinados.

- *Aversão à incerteza*: avalia o grau em que a coletividade se baseia em normas e procedimentos para diminuir os impactos da imprevisibilidade de acontecimentos

futuros. Esta dimensão traduz o nível de tolerância das pessoas para a incerteza ou ambiguidade em vários aspetos da sua vida quotidiana, inclusive em situação laboral.

- *Orientação humana*: o grau em que a sociedade estimula e recompensa as pessoas por serem justas, altruístas, generosas, atenciosas e gentis com as outras.

- *Coletivismo institucional*: analisa até que ponto as instituições sociais, ou organizações, estimulam os indivíduos a se integrarem em grupos dentro das organizações e da sociedade. O coletivismo conduz as pessoas a valorizarem mais a instituição do que o indivíduo, demonstrando um forte controle sobre o indivíduo por meio de regulamentos internos da instituição.

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

- *Agressividade*: o grau em que as pessoas são duras, confrontadoras, agressivas e competitivas. Esta dimensão demonstra a predominância na sociedade de valores tradicionalmente masculinos, como a assertividade, o materialismo ou a falta de relacionamento com os outros.

- *Igualitarismo entre os gêneros*: o grau em que a sociedade minimiza as desigualdades entre os gêneros. Realça valores como os relacionamentos interpessoais e a qualidade de vida.

- *Orientação para o futuro*: o grau em que os indivíduos têm comportamentos orientados ao futuro como o planeamento, investimentos e adiamento de recompensas. Esta dimensão traduz a propensão de determinada sociedade para adotar uma visão de longo prazo no seu desenvolvimento.

- *Orientação para o desempenho*: refere-se à extensão em que a coletividade encoraja e recompensa os indivíduos do grupo por um desempenho superior e por buscar a excelência.

Nota-se um gradual aumento na quantidade de dimensões culturais estudadas, levando-se a perceber a complexidade do tema e a importância de se aprofundar nos detalhes das características e diversidades de cada uma das dimensões existentes.

Os estudos aqui apresentados, Hofstede e Trompenaars, assim como o Projeto Globe, coincidem em tentar descrever formas de se entender a origem das possíveis diferenças de percepções através da definição das dimensões culturais mais relevantes que possam existir. Porém notamos que as teorias não se opõem, apenas se complementam, ou ainda, se desenvolvem com o aprofundar de estudos e o passar o tempo.

Compreender a origem da diferença entre as percepções, compreender que existem variadas situações onde essas divergências podem surgir, e saber que não há um *one best way* (Rocha, 1991) para se fazer a gestão dessa diversidade cultural é o que os estudos aqui apresentados nos apontaram como ponto de partida para o desenvolvimento da gestão desses trabalhadores pluriculturais. O gestor deverá ter essa base para conseguir uma boa execução da gestão da diversidade que levará a empresa à desejada vantagem competitiva (Alves e Galeão-Silva, 2004).

Apesar do facto de que muitos estudiosos terem como objetivo uma abordagem estratégica livre de cultura, a estratégia é uma forma sistemática de ações em um ambiente e, por definição, este processo é intimamente relacionado com o contexto cultural em que isso se desenvolve. Cada ato humano é, de uma forma ou de outra, um processo cultural (Trompenaars, 1996).

Dentre as diversas dimensões culturais aqui apresentadas, complementarmente e com a intenção de ilustrar como a percepção de uma situação pode variar de cultura para cultura, no Quadro 2 abaixo, extraído do Journal of World Business, Dorfman et al (2012) representa a percepção das variações que podem existir na liderança (e na percepção da liderança) entre alguns países:

Quadro 2 – Percepção de liderança

	Carismático	Orientado para o grupo	Participativo	Humanitário	Autônomo	Autoprojetor					
USA	6.12	Brazil	6.17	Brazil	6.06	India	5.26	Russia	4.63	Egypt	4.21
Brazil	6.00	USA	5.80	USA	5.93	USA	5.21	Egypt	4.49	China	3.80
India	5.85	India	5.72	Germany	5.88	China	5.19	Germany	4.30	India	3.77
Germany	5.84	Russia	5.63	Japan	5.07	Egypt	5.15	China	4.07	Russia	3.69
Russia	5.66	China	5.57	China	5.04	Brazil	4.84	India	3.85	Japan	3.60
Egypt	5.57	Japan	5.56	India	4.99	Japan	4.68	USA	3.75	Brazil	3.49
China	5.56	Egypt	5.55	Egypt	4.69	Germany	4.44	Japan	3.67	USA	3.15
Japan	5.49	Germany	5.49	Russia	4.67	Russia	4.08	Brazil	2.27	Germany	2.96

(Dorfman et al, 2012)

Enquanto vemos que em países como o Brasil e os EUA a liderança é mais voltada para o grupo, com líderes mais participativos e carismáticos, temos por outro lado o Egito com uma liderança mais autônoma e auto protetora. O que não significa necessariamente que não podemos ter grandes variações de percepção da liderança de empresa para empresa, ou até mesmo entre os funcionários da mesma empresa nesses países.

Fica evidente que tentar padronizar as formas de trabalho de maneira globalizada não é o caminho seguido pelos autores, que buscam unir informações sobre a origem da cultura individual ou coletiva de cada grupo para poder obter uma melhor compreensão dos valores culturais ali presentes, e assim trabalhar para uma melhor gestão empresarial. Há ampla diversidade de pensamentos e expectativas sobre a gestão e o ambiente de trabalho, onde cada um tem uma visão do que se espera do trabalho, do trabalhador e da chefia.

## 2. A gestão da diversidade

Em sua publicação para a revista Havard Business Review, Thomas (1996) destaca que para uma gestão da diversidade é necessário que se tenha um enfoque holístico para criar um ambiente que possibilite o pleno desenvolvimento a todos os trabalhadores, a fim de atingirem o seu máximo potencial na realização das tarefas em prol da empresa, e que essa gestão não é como um pacote de soluções prontas. Para esta gestão devemos ter em

consideração um grupo de variáveis quando se fala em diversidade organizacional, como o sexo, a idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua (Subbarao, 1995).

Segundo Cox (1994, como citado em Fleury, 2000), fazer uma gestão da diversidade cultural envolve o planejamento e a execução de sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens potenciais.

Como podemos perceber, a diversidade não é trazida simplesmente pela globalização, onde pessoas de culturas diferentes precisam aprender a lidar com o novo ambiente em uma cultura diferente. A diversidade, e a sua gestão, são notadas em qualquer ambiente empresarial, e o simples fator idade já pode colocar em causa questões sobre a forma como a gestão do pessoal deve ser feita. Fleury (2000) também destaca que os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis.

Por outro lado, como também explica Fleury (2000), o não-gerenciamento da diversidade pode conduzir o ambiente organizacional a um conflito entre membros de diferentes grupos eventualmente formados, reduzindo resultados efetivos do trabalho para trabalhadores de ambos os grupos.

Quando nos referimos a diversidade cultural diretamente, Rocha (1991) destaca o “síndrome do transplante” que é um fenômeno comum entre os gestores e técnicos ocidentais que vão trabalhar em ambientes culturais diferentes, em que aqueles são irresistivelmente tentados a impor sistemas de gestão e modelos de comportamento da sua própria cultura, em vez de desenvolverem modelos inspirados no ambiente local, compatíveis com o contexto local e em harmonia com os valores locais.

Essa síndrome é uma retratação de uma forma irrealista de gestão, já que não podemos acreditar que uma única forma de gestão se enquadra em qualquer ambiente ou cultura organizacional. A sinergia que uma diversidade cultural possibilita não tem seus efeitos potencializados com o síndrome de transplante (Rocha, 1991).

Ao analisar o modelo conceitual EPRG (etnocentrismo, policentrismo, reogiocentrismo, geocentrismo) podemos notar que ainda existem diferentes abordagens

gerenciais que são utilizadas pelas empresas e seus gestores, e que no momento de definir as práticas culturais da empresa leva-se em conta a localização e/ou as características de seu quadro de funcionários (Hemais, 2004).

Em um dos estudos feitos relacionados ao modelo EPRG, constatou-se que empresas operando em mercados fisicamente próximos tendiam a contar com executivos que apresentavam uma orientação etnocêntrica mais significativa do que nos casos em que a empresa atuava em mercados mais distantes (Hemais, 2004).

Mas então, como atuar efetivamente numa gestão da diversidade cultural? Para uma melhor orientação, Adler (2008) propõe uma abordagem que chamou de Sinergia Cultural, e recorreu a 4 princípios para essa orientação:

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

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

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

- Contingência Cultural: A nossa via é uma das vias possíveis- Existem uma série de diferentes vias igualmente eficazes para se alcançar o objetivo. A melhor delas estará relacionada à cultura das pessoas envolvidas.

Considerando esses 4 princípios como um guia para a gestão organizacional, cabe ao gestor desenvolver a sinergia cultural da organização. Para isso, de acordo com Rocha (1991), o gestor deve promover:

- A comunicação intercultural, com o intuito de tornar mais consciente para todo o grupo quais são as diferenças e igualdades culturais existentes no ambiente. Esse trabalho pode ser feito em sessões de informação, atividades sociais, e até na gestão de conflitos.

- A criação de equipas de trabalho interculturais, para desenvolver o aprendizado sobre a valorização das diversidades culturais, e promover a confiança mútua nas relações de trabalho

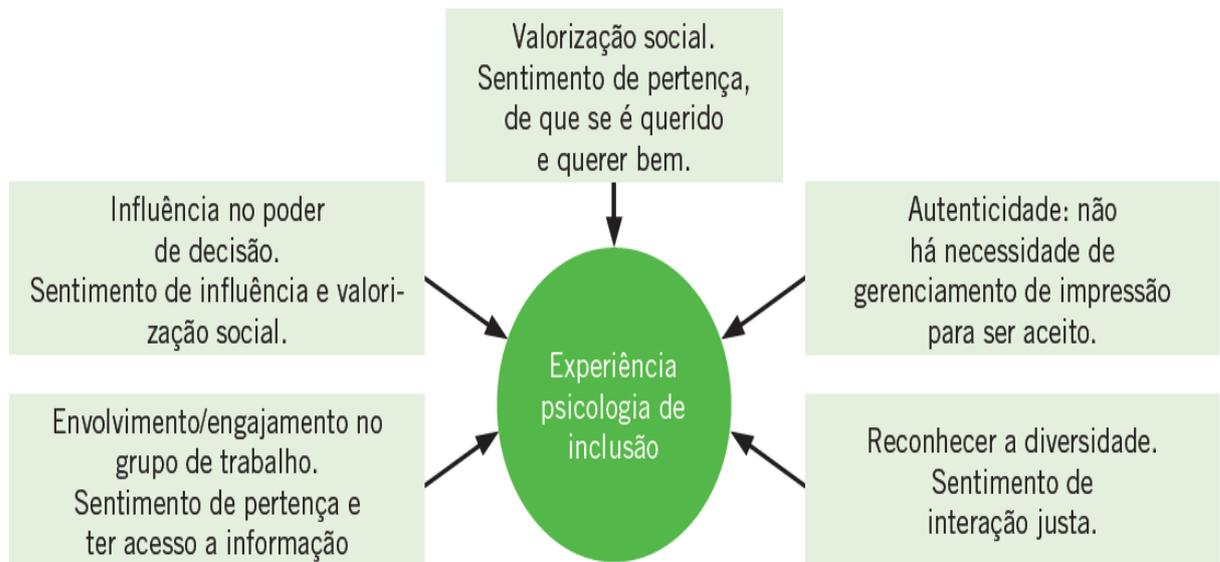
- A formação e autoformação da compreensão cultural, incluindo o conhecimento da língua veicular, assim podendo formar melhores modelos e comportamentos de gestão adequados aos valores culturais presentes.

Esta sinergia tem por objetivo a integração do trabalhador, ou seja, a sua inclusão naquele ambiente de trabalho. Inclusão significa que os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, sentem-se incluídos, têm igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais (Holvino; Ferdman; Merrill-Sands, 2004, como citado em Torres e Pérez-Nebra, 2014).

Torres e Pérez-Nebra (2014, p.528) ainda definem que “*inclusão se refere ao julgamento ou à percepção de aceitação das pessoas, sendo o sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro daquela organização nos diversos níveis*”. Os autores ainda destacam que a experiência de inclusão é a percepção dos indivíduos quanto a sua aceitação, respeito e valorização, do ponto de vista de sua identidade individual e grupal. Consiste no senso psicológico individual de que a pessoa está sendo de facto incluída.

Em uma experiência psicológica de inclusão realizada por Ferdman e colaboradores (2009, como citado em Torres e Pérez-Nebra, 2014), foram categorizados 5 componentes conforme representa a figura abaixo:

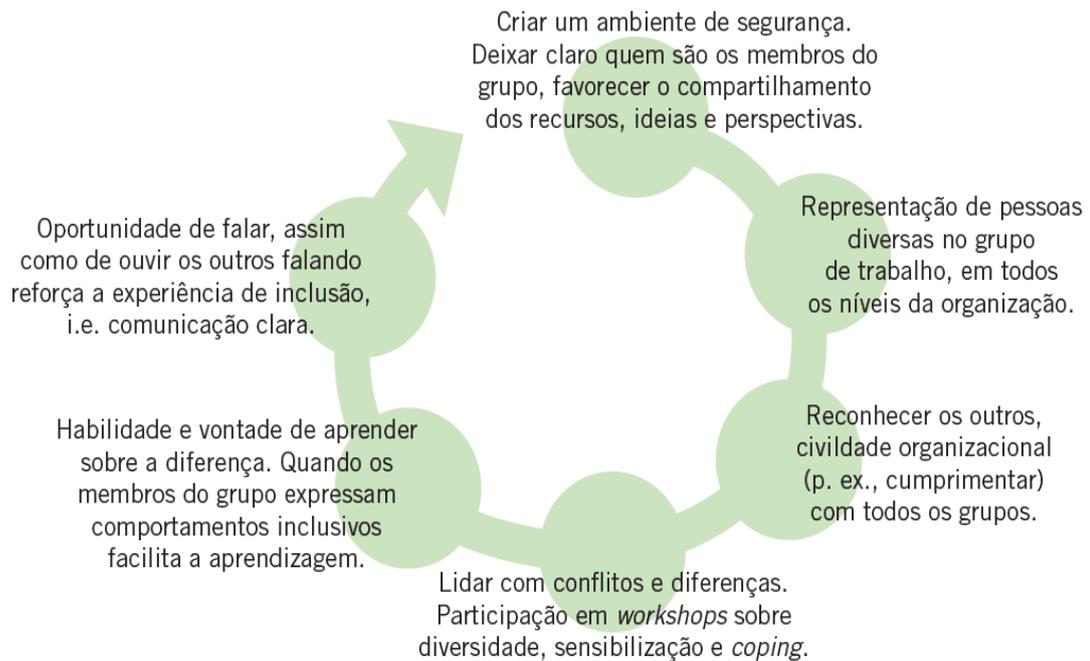
Figura 1 – Componentes da experiência psicológica de inclusão



(Torres e Pérez-Nebra, 2014, p. 529)

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

Figura 2 – Comportamentos inclusivos



(Torres e Pérez-Nebra, 2014, p. 530)

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

## **PARTE 2 - METODOLOGIA**

Nesta parte explicitamos os objetivos do estudo e o tipo de abordagem, o método utilizado para a recolha de dados e seu tratamento.

### **3. Metodologia**

De acordo com Yin (2010, como citado em Pires, 2016, p.34) *“não existe um método que seja melhor que o outro, o que se deve é procurar uma melhor adequação entre o método, o objetivo e as condições nas quais uma pesquisa é realizada”*.

Neste capítulo são apresentados os objetivos que se pretendem alcançar com a realização deste trabalho de investigação, bem como a metodologia utilizada na execução do mesmo. Será apresentada a fundamentação metodológica para a realização do trabalho, assim como as opções tomadas no processo de recolha e análise dos dados.

#### **3.1 Objetivos do Estudo**

O Objetivo deste trabalho será compreender qual é a perceção que os funcionários das empresas da metrópole de Lisboa, onde quase 10% da população é estrangeira (INE-Pordata, 27/12/2019), possuem da gestão da diversidade cultural que está sendo feita em empresas que possuem esse contexto de diversidade, sejam eles funcionários regulares ou da GRH.

Portugal tinha uma população estrangeira que abrangia 4.7% da população total legalmente residente no país em 2018 e mais 21 mil pessoas que obtiveram já a nacionalidade portuguesa, mas que são de origem estrangeira. Enquanto que, na região metropolitana de Lisboa, esse percentual sobe para 8.1% da população (INE-Pordata, 27/12/2019). Motivo pelo qual foi considerada oportuna a pesquisa aqui apresentada ser feita nesta região.

Além dessa percepção mais abrangente, nomeadamente nos objetivos específicos, vamos também buscar entender se:

- 1- há algum manual de boas práticas já direcionado especificamente para tratar de assuntos relacionados à diversidade cultural; e se
- 2- mesmo que sem um manual específico, esse assunto é abordado diretamente com os funcionários.

Muitas vezes a atuação da GRH é feita de forma mais indireta, o que abre a possibilidade de existir uma atuação que não é percebida de forma direta pelos funcionários, então tentaremos também perceber:

- 3- como é feito o treinamento desses funcionários tanto no momento da contratação e quanto posteriormente.

As perguntas dirigidas aos entrevistados terão também com o objetivo de entender como os funcionários da GRH percebem as práticas da gestão cultural, e confrontar com as percepções que os outros funcionários têm dessa mesma gestão.

### **3.2 Investigação Social**

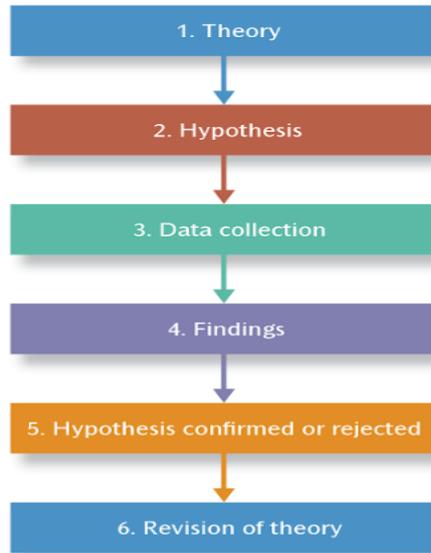
Para se falar em investigação social, é preciso destacar que a investigação precisa atender a dois requisitos básicos: que seja científica, e que seja adequada ao objeto de estudo. (Coutinho, 2014).

Em seu diagrama Bryman (2016) esquematiza o que seria uma sequência lógica do processo de investigação até à sua conclusão.

Na figura 3 podemos visualizar o processo de dedução:

Fig. 3- Processo de dedução

The process of deduction



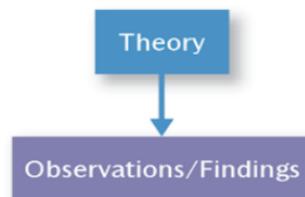
Fonte: Bryman, 2016, p. 21

Assim como observamos o processo dedutivo e indutivo representados na figura 4:

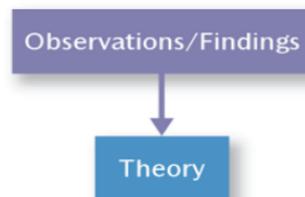
Fig. 4 – Abordagem dedutiva e indutiva

Deductive and inductive approaches to the relationship between theory and research

*Deductive approach*



*Inductive approach*



Fonte: Bryman, 2016, p. 23

De acordo com Bryman (2016), a teoria, e a hipótese deduzida a partir disso, vêm primeiro e guiam o processo de recolha de dados. Enquanto que o último passo (a revisão da teoria – Fig. 3) envolve um movimento que está em direção oposta à dedução (Fig. 4) - esse passo envolve a indução (Fig. 4), já que o pesquisador infere as implicações de suas descobertas para a teoria que deu origem à pesquisa (Bryman, 2016).

Durante o processo de coleta de dados, o pesquisador precisa definir quais dados serão necessários. Os primeiros dados normalmente são coletados através de pesquisa bibliográfica sobre o assunto. Posteriormente, e de acordo com a necessidade, essa pesquisa pode se ampliar e, caso verificada a necessidade, o pesquisador deverá partir para a pesquisa de campo (entrevista, criação de questionário, etc).

Bryman (2016) lista as fases do processo de uma pesquisa social. De acordo com o autor, o pesquisador deve: Escolher a área de pesquisa, formular o questionário da pesquisa, escolher um método, formular o design da pesquisa e as técnicas de recolha de dados, implementar os dados recolhidos, analisar os dados, interpretar os dados, e fazer suas conclusões.

Confiabilidade, replicação e validade são apresentadas como critérios para avaliar a qualidade da pesquisa social (Bryman, 2016).

Coutinho (2014) destaca que, a nível conceitual, o objeto de estudo não pode ser o comportamento, mas sim as intenções e as situações. O pesquisador precisa investigar ideias, e descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais.

### **3.3 Investigações Quantitativa e Qualitativa**

Ainda que haja um aparente conflito entre os defensores de cada uma das concepções, “as perspetivas sistémicas e compreensivas não são, por natureza, opostas, na medida em que se influenciam reciprocamente, sendo mesmo complementares”, sendo que a perspetiva compreensiva “torna-se mais pertinente para explicar os períodos de crise, particularmente aqueles em que se assiste a transformações culturais com profundas mudanças ao nível das práticas sociais” (Guerra, 2006, p. 8).

A investigação qualitativa guia-se no método indutivo porque o investigador pretende desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-a na sua própria posição significativa, isto é, o significado tem um valor enquanto inserido nesse contexto (Pacheco, 1993, como citado em Coutinho, 2014). Além disso, o investigador precisa adotar a postura de quem tenta compreender a situação sem impor expectativas prévias ao fenômeno estudado” (Mertens, 1998; como citado em Coutinho, 2014).

A investigação quantitativa, por sua vez, se fundamenta num modelo hipotético-dedutivo, ou seja, o pesquisador parte do pressuposto de que os problemas sociais possuem soluções objetivas e que estas podem ser estabelecidas através da utilização de métodos científicos (Carr & Kemmis, 1988; como citado em Coutinho, 2014).

As discussões sobre a natureza e as virtudes das pesquisas quantitativa e qualitativa revelam uma mistura de questões filosóficas sobre as virtudes e os vícios dos métodos de coleta de dados com os quais cada uma dessas duas pesquisas está associada (Bryman, 1988).

Quando os dados ou evidências são válidos são necessariamente dignos de confiança, mas dados dignos de confiança não são necessariamente válidos. Independente de qual método de investigação tiver sido escolhido para a pesquisa, o pesquisador precisa, acima de tudo, saber que suas opiniões e crenças não podem tomar parte na pesquisa. O cuidado relativo à sua tendência, ou sua vontade sobre o resultado, devem ser deixados de lado para que a análise dos resultados seja interpretada de maneira neutra e a sua conclusão seja fiável (Bryman, 1988).

#### **4. Método utilizado para a recolha de dados**

Para este trabalho, a técnica de recolha de dados será feita através de inquérito por entrevista. Essas entrevistas serão feitas com funcionários (técnicos da GRH e trabalhadores em geral) de empresas que tenham contato com o contexto da diversidade cultural, sendo eles estrangeiros ou não, mas desde que ao menos trabalhem com estrangeiros em suas empresas. Essa escolha foi feita para atender a necessidade de termos entrevistados que

vivenciam um contexto de diversidade cultural no local de trabalho, e assim temos relatos sobre a rotina da gestão dessa diversidade em suas empresas.

Segundo Gil (1999; como citado em Junior & Junior, 2011), as entrevistas podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. Informal é o menos estruturado possível; focalizada é tão livre quanto a anterior, porém foca um tema específico; por pautas apresenta certo grau de estruturação; e formalizada se desenvolve através de uma relação fixa de perguntas.

Tomando como base as definições descritas acima, o método mais adequado pretendido para este trabalho será o de uma entrevista do tipo qualitativa e focalizada. Esta escolha foi feita para atender a expectativa de formular uma pesquisa em que o pesquisador tenta compreender a situação sem impor expectativas prévias ao fenômeno estudado (Mertens, 1998; como citado em Coutinho, 2014) e trabalhe de num contexto menos estruturado e focalizada no tema central que é a gestão da diversidade cultural.

Quando usamos uma metodologia de coleta qualitativa “...a teoria surge durante a pesquisa real e o faz através da interação contínua entre a coleta e a análise de dados” (Strauss e Corbin, 1994, p. 273). O que nos leva à escolha deste método de coleta, e assim atingimos o objetivo de entender a percepção, e não comprovar uma teoria.

#### **4.1 A Entrevista como técnica de recolha de dados**

Durante o inquérito por entrevista para a recolha de dados, queremos deixar os funcionários falarem abertamente sobre o tema durante a entrevista para assim tentarmos perceber as opiniões e sentimentos que são expostos por eles quando abordamos o tema.

A seleção do entrevistado deve ser feita levando-se em consideração não somente a sua disponibilidade, mas também a capacidade de verbalização em comunicar e explicitar as suas ideias e opiniões sobre o tema discutido (Guerra, 2006; como citado em Resende, 2016).

A entrevista do tipo semiestruturada, que é o método mais utilizado em entrevistas qualitativas, será utilizada também neste trabalho, já que, apesar de ter um guião pré-

elaborado, admite flexibilidade suficiente para explorarmos o mundo do entrevistado (Flick, 2005; como citado em Resende, 2016).

Levando isso em conta, consideramos que o trabalho somente poderá atingir o seu objetivo de entender as opiniões e percepções dessas pessoas através de uma conversa onde elas possam expressar de maneira mais livre possível o que enxergam e o que vivenciam em suas empresas no que se diz respeito a gestão da diversidade.

A escolha dos entrevistados foi por conveniência que, de acordo com Hill e Hill (1998, como citado em Pires, 2016), é o método onde escolhemos os casos mais facilmente disponíveis. Contudo, essa escolha precisaria atender a premissa de que as pessoas estivessem em um ambiente organizacional onde a diversidade cultural estivesse presente, sendo a empresa e o funcionário de nacionalidades diferentes, e em um contexto em que mais de uma nacionalidade fosse presente entre os funcionários da empresa.

## **5. Técnicas de tratamento de dados**

A técnica de tratamento de dados a ser utilizada será orientada seguindo a sequência “ETCI” (Entrevista, Transcrição, Categorização e Interpretação). Este acrônimo é referido como um guia com o conjunto de procedimentos que ilustra os passos a serem seguidos para levar uma investigação qualitativa à uma boa conclusão (Resende, 2016).

*“Podemos considerar, que a técnica de análise qualitativa que se apresenta com o ETCI se apoia num sistema de crenças pós-modernista pois, está imbuído de uma lógica de etapas relacionadas e assente em múltiplas perspectivas dos participantes”* (Creswell, 2007 como citado em Resende, 2016, p. 52).

### **5.1 Técnicas de análise de conteúdo**

Para Bardin (2011, como citado em Pires, 2016) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos

de descrição do conteúdo das mensagens e deve ter em conta três polos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Complementarmente, também de acordo com Bardin (2011, como citado em Pires, 2016), os vários tipos de análise de conteúdo podem se agrupar em quatro:

- Categorial: análise temática que constitui sempre a primeira fase da análise de conteúdo e é geralmente descritiva;
- Avaliação: quando mede as atitudes dos entrevistados face ao objeto de estudo;
- Enunciação: quando se desprezam os aspetos formais da linguagem centrando-se a análise nos conteúdos;
- Expressão: quando a análise é fundamentalmente formal e linguística utilizada normalmente para testar a autenticidade de documentos.

Para este trabalho utilizaremos a análise de conteúdo Categorial, que funciona com o desmembramento do texto em unidades (categorias) (Pires, 2016).

As categorias que serão utilizadas nesta análise são: 1- Nacionalidades dos funcionários e das empresas; 2- Treinamento recebido na contratação; 3- Adaptação: Cultural individual x Cultural organizacional e de colegas; 4- Dificuldades na adaptação; 5- Interferências da GRH durante a adaptação; 6- Existência ou não de um manual de boas práticas direcionado para a diversidade cultural na empresa.

## **6. Operacionalização dos instrumentos utilizados para recolha de dados**

Foram elaborados dois guiões de entrevistas, um para os funcionários da GRH e outro para os funcionários “não da GRH” (*vide* anexos 1 e 2).

Os guiões foram elaborados com perguntas que buscassem estimular que o entrevistado falasse abertamente sobre as políticas de treinamento e acompanhamento de novos funcionários e de funcionários antigos, e perceber se o assunto da diversidade cultural seria naturalmente abordado. Após as primeiras explicações, novas perguntas eram introduzidas, e mais direcionadas ao tema, para confirmar se há ou não práticas relacionadas

à gestão da diversidade cultural, e, por fim, se há um guia específico para tratar do assunto nas empresas onde os entrevistados trabalham.

Com o intuito de contextualizar o ambiente de cada entrevistado, o início da entrevista é feito com perguntas sobre a nacionalidade do entrevistado, a nacionalidade da empresa e se há funcionários de nacionalidades diferentes trabalhando em conjunto.

Diante do cenário pandêmico vivido no ano de 2020 (ano em que foram realizadas as entrevistas), todas as entrevistas desse trabalho foram feitas por telefone, evitando assim a aproximação entre pessoas (recomendação essa que foi exigida durante todo o ano de 2020).

## **PARTE 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Aqui serão apresentados os resultados obtidos através de entrevistas realizadas com os funcionários de empresas da região metropolitana de Lisboa. A apresentação será feita unindo algumas das orientações que os autores nos deixam sobre o tema com as respostas recebidas nas entrevistas sobre como é a perceção da gestão da diversidade cultural nestas empresas do ponto de vista dos entrevistados, e como são os processos de treinamento e gestão que eles recebem.

### **7 – Apresentação dos resultados**

De seguida apresentam-se os resultados no âmbito quer da caracterização dos entrevistados, quer das suas perceções em relação as questões colocadas.

#### **7.1 Nacionalidades dos funcionários e das empresas**

Foram entrevistadas um total de 6 pessoas, todas em contextos laborais onde há uma diversidade cultural (seja pela nacionalidade da empresa, seja pela nacionalidade dos colegas de trabalho) e que trabalham na região da grande Lisboa. A escolha da localização se deu pelo facto de que em Lisboa cerca de 10% da população é estrangeira estrangeira (INE-Pordata, 27/12/2019), além da região também comportar um grande número de empresas estrangeiras, o que faz com que as relações multiculturais sejam frequentes na rotina dos trabalhadores locais.

Também foram escolhidos funcionários de empresas diferentes, para que a análise seja feita considerando as opiniões dos entrevistados em diferentes contextos empresariais e não considerando o contexto da gestão de uma empresa em específico. A intenção do estudo não é o de avaliar uma empresa e sua forma de gestão, e sim trazer informações sobre qual é a perceção que os funcionários das empresas da metrópole de Lisboa possuem da gestão

da diversidade cultural que está sendo feita em empresas que possuem esse contexto de diversidade, sejam eles funcionários regulares ou da GRH. Essa diversificação na escolha de empresas atende a premissa de que as políticas, as estruturas e as práticas de gestão variam substancialmente, dentro de cada país, de acordo com a cultura de cada organização e de cada setor de atividade económica (Rocha, 1991).

Para a realização deste trabalho não foi considerada necessária a divulgação dos nomes dos entrevistados nem do nome das empresas onde trabalham.

Entre os 6 entrevistados temos 4 de nacionalidade portuguesa e 2 de nacionalidade brasileira. Estes entrevistados estão divididos em 2 funcionários da GRH e outros 4 funcionários que não fazem parte da GRH (sendo que um deles possui um cargo de supervisão). As empresas onde esses 6 entrevistados trabalham são todas estrangeiras.

Partindo-se da premissa de que a diversidade cultural não é detetada somente quando temos um estrangeiro vivendo e trabalhando no país, ou seja, como aponta Subbarao (1995), devemos ter em consideração um grupo de variáveis quando se fala em diversidade organizacional, como o sexo, a idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua (Subbarao, 1995), foi considerado prudente as entrevistas com portugueses que trabalham em seu país de origem (Portugal) mas em um contexto laboral onde a empresa é de origem estrangeira e que também possui funcionários estrangeiros. Garantindo assim que ao menos a diversidade de “origem” e de “diversidade organizacional” sejam sempre identificadas.

Para uma melhor compreensão das informações relacionadas às entrevistas que serão reportadas, os entrevistados serão enumerados conforme segue:

Entrevistado 1: Brasileiro. Funcionário que não faz parte da GRH.

Entrevistado 2: Português. Funcionário que não faz parte da GRH.

Entrevistado 3: Brasileiro. Funcionário que não faz parte da GRH.

Entrevistado 4: Português. Funcionário com função de supervisor.

Entrevistado 5: Português. Funcionário da GRH.

## **7.2 Treinamento recebido na contratação**

O início da entrevista se deu com o questionamento ao entrevistado sobre sua nacionalidade, a nacionalidade da empresa, e pedimos um relato sobre que tipo de treinamento ele se recorda de ter recebido e sobre seu processo de seleção.

Compreender como é percebida a seleção, contratação e treinamento do funcionário pode ser o primeiro para a compreensão da gestão da diversidade da empresa. Como é definido por Sousa et al. (2015), é importante entender que as organizações devem ter um papel ativo na definição de práticas e políticas de recrutamento e seleção, de acompanhamento e suporte, preparando os trabalhadores multiculturais para o processo de ajustamento.

Mesmo por parte da GRH, compreender características culturais do funcionário é fundamental para entender e anteceder ações que o funcionário possa ter em determinadas situações de trabalho. Conforme nos traz Trompenaars (1994, como citado em Lacerda, 2011), a compreensão sobre uma cultura é feita através da percepção das soluções específicas a determinados problemas. Essas soluções específicas, no caso do funcionário recém-contratado, serão as que ele trazer com ele (seja de sua experiência anterior, seja de sua própria cultura) e poderão não ser necessariamente as que a empresa deseja que sejam colocadas em prática.

Em nenhum dos relatos foi identificado qualquer tipo de treinamento ou orientação voltada para o assunto da diversidade cultural, mesmo que todos estejam em um contexto onde a empresa possui funcionários de diferentes nacionalidades. Nem mesmo foi identificado alguma abordagem sobre a cultura do recém-contratado, onde a GRH poderia extrair informações sobre características culturais do novo colaborador.

O Entrevistado 1 foi o que apresentou um período de treinamento mais alargado: “*Eu tive uma formação de uma semana lá dentro, onde a empresa apresentou todas as políticas de direitos e deveres para a gente não ter nenhuma aresta para ser aparada lá dentro*”. Para

compreender se dentro dessas “políticas de direitos e deveres” haveria algo relacionado à diversidade cultural, foi solicitado que o entrevistado detalhasse melhor que tipo de treinamento foi dado: *“Tivemos sim informação de como seria o trabalho, informação de como a empresa se porta em relação a recursos humanos, deveres da empresa, ambiente, laboração, tudo... tudo nesse aspeto”*.

Em todos os casos, os funcionários que não são da GRH relataram treinamentos técnicos e voltados para a execução do trabalho, e pouco se tratou de informações sobre a diversidade cultural ou cuidados e obrigações ou acolhimentos relacionados diretamente ao tema. Pouco também se notou da participação direta da GRH nesse treinamento inicial.

Uma integração bem-sucedida é percebida quando o trabalhador se sente incluído (Torres e Pérez-Nebra, 2014), e a falta de acolhimento e de um trabalho de inclusão ficou clara quando a pergunta foi direcionada à atuação da GRH.

Entrevistado 2: *“Neste caso, não houve um preparo muito extenso (...) a empresa estava em sua abertura (...) então foi aquele aprendizado dia-a-dia (...)”*.

No caso do Entrevistado 2, trata-se da abertura de um escritório, sendo que a Sede da empresa, que fica no Brasil, possui uma GRH estruturada e grande que acabou por não participar diretamente no treinamento dos funcionários novos. Esses receberam as orientações dos próprios funcionários que vinham de outros escritórios e conheciam o funcionamento da empresa: *“da parte do Itamaraty, não diretamente... mas pelos interlocutores, que são os diplomatas, houve essa disponibilidade... de alguns, sim...”*.

Entrevistado 3: *“houve um contato por parte da empresa, do RH da empresa. Eles quiseram saber um pouco mais da minha história, do meu conhecimento, mas a parte... técnica... realmente foi com os colaboradores que já estavam na empresa. Mas da parte do RH basicamente, os dois contatos que eu tive antes de entrar na empresa foi para me conhecer e saber como funciona a empresa (muito de maneira geral, nada específico), e o segundo contato foi realmente para assinar documentação e pra tirar qualquer outra dúvida que eu tivesse. (...) Não... o RH não passou nenhum treinamento, pra falar a verdade foi só a especificação da vaga...”*.

Entrevistado 4: *“eles me deram uma formação técnica, explicando as coisas básicas e como se faz... relativamente á práticas humanas... se calhar não se falava tanto de*

*racismos e dessas coisas como se falam hoje em dia... (...) aonde se falava disso era na escola, que tem que se tratar a todos da mesma maneira coisa e tal... ”.*

Quando comparamos com as respostas dadas pelos dois funcionários da GRH em suas entrevistas com as dos outros funcionários, percebemos que também não há um período muito alargado de treinamento junto a esses funcionários da GRH:

Entrevistado 5: *“quando a pessoa entra, fica sempre algumas horas connosco, com os recursos humanos. Nós explicamos a estrutura da empresa, como é que funciona cada área (...) só depois de toda essa nossa conversa, depois de 1 ou 2 horas com a pessoa que entra é que vamos fazer uma apresentação física”.*

Entrevistado 6: *“Quando eles entram há 1 hora ou duas que eles passam comigo”.*

E nesse período, os funcionários da GRH relatam que explicam brevemente como funciona a empresa, apresentam algum manual (quando este existe) e deixam o treinamento técnico para os supervisores do contratado. Mas é importante destacar que o não-gerenciamiento da diversidade pode conduzir o ambiente organizacional à um conflito entre membros de diferentes grupos eventualmente formados, reduzindo resultados efetivos do trabalho para trabalhadores de ambos os grupos (Fleury, 2000).

### **7.3 Adaptação: Cultural individual x cultural organizacional e de colegas**

Quando questionados diretamente se esses treinamentos sobre manuais envolviam orientações sobre as diferenças da cultura ou como o funcionário deveria agir em temas relacionados à diversidade cultural, foi notado que os funcionários (tanto da GRH como os que não são da GRH) deram sinais de que não haveria necessidade dessa preocupação.

Pensamento este que confronta os pensamentos de alguns autores como Adler (2008), Rocha (1991), Torres e Péres-Nebra (2014), Alves e Galeão-Silva (2004), que abordam o tema com orientações sobre a atuação da gestão empresarial, sugerindo que a atuação seja ativa e frequente. Aspectos como os da Sinergia Cultural de Adler (2008), e das dimensões culturais apresentadas por Hofstede (1991) Trompenaars (1994) e Projeto Globe, podem e

devem ser identificados e trabalhados desde o processo de seleção até a contínua gestão desses trabalhadores multiculturais.

Alguns relatos ainda justificavam que as diferenças culturais entre alguns países são pequenas ou ainda apresentavam a orientação de que não se deve tratar as pessoas de maneira diferente, nem mesmo para se adaptarem a um convívio com pessoas de cultura diferente.

Entrevistado 5: *“Nós normalmente fazemos o chamado “on boarding” dos trabalhadores de forma igual... não distinguimos se são portugueses, se são estrangeiros, se são o que seja, portanto... a integração da nossa empresa e nossa forma de trabalhar é feita de igual forma”.*

Entrevistado 2: *“em relação as diferenças culturais, neste caso... com relação a Portugal-Brasil, para os portugueses já está enraizado, no nosso dia-a-dia, as influências brasileiras... quer culturais, ou de vários outros fatores... então não houve um choque muito grande...”.*

Entrevistado 3: *“nunca houve um treinamento específico porque acredito que na área tecnológica o pessoal seja mais tranquilo em relação a respeitar as outras culturas, ou o que as pessoas pensam”.*

Entrevistado 4: *“(...) a coisa que há cá pra fora é... recomendações... mas pouco, ou nada, se fala sobre isso... pra já, pronto... também acho que não é, num cenário onde se trabalham muitas pessoas, que haja essa diferenciação assim... Também acho que toda a gente sabe como se deve tratar as minorias, ãh... até acho que falar assim, até já é diminuir as próprias raças... eu não concordo muito com isso”.*

Enquanto os relatos dos entrevistados a cerca da diversidade são voltados à ideia de que não se deve tratar pessoas de maneira diferente por serem diferentes, evitando assim o racismo e/ou preconceito, os autores Torres e Pérez-Nebra (2014) nos trazem à luz que o comportamento inclusivo se refere às ações individuais e grupais resultantes ou provocadoras de políticas e procedimentos organizacionais, que promovem um clima inclusivo e são adotadas pelo indivíduo, pelos membros do grupo de trabalho e pela organização, e que, portanto, dependem de uma participação ativa tanto dos gestores quanto dos funcionários.

#### 7.4 Dificuldades na adaptação e interferências da GRH

Após o entendimento sobre a forma que a recepção dos funcionários era feita, a entrevista buscou entender se durante o cotidiano a GRH participava diretamente da evolução dos funcionários, com novos treinamentos ou avaliações, e se nesse momento havia um acompanhamento sobre a adaptação do funcionário àquele ambiente e àquela cultura em que ele estava inserido. *“Um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva”* (Alves e Galeão-Silva, 2004, p.21).

De acordo com os autores Heilbrunn, Kushnirovich, & Zeltzer-Zubida, (2010, como citado por Schein, 2011) estes trabalhadores multiculturais apresentam-se como uma mais valia para o sucesso organizacional, motivo pelo qual as organizações devem considerar os fatores que facilitem o seu ajustamento pleno à organização. Neste processo é de grande importância nas organizações a forma como são transmitidos os elementos de cultura aos novos membros.

Perguntas foram feitas buscando entender também se a GRH precisava ser acionado para corrigir alguma postura, mesmo que involuntariamente errada, que alguém poderia ter por não ter uma adaptação completa. Entre as respostas destaco:

Entrevistado 4: *“- É... do trabalho dos Recursos Humanos a única coisa que eles só aparecem é quando é para rescindir ou assinar contratos.”*

Entrevistado 3: *“nunca houve um contato do RH pra saber como é que eu estava dentro da empresa, ou o que é que eu estava a sentir falta. Muito pelo contrário, sempre que o RH entrou em contato foi de uma forma muito geral, não somente para mim, mas para passar alguma informação em relação a postura da empresa para todos os colaboradores”.*

Entrevistado 5: *“Nós temos um sistema de avaliação chamado “avaliação de desempenho” que é anual, mas obviamente com acompanhamento que é feito por sua chefia de forma diária e, portanto, a chefia trabalha muito diretamente com todas as pessoas”.*

Entrevistado 6: *“Há... há... quando eles renovam os contratos, mas isto é se for estrangeiro ou se nacional, ãh... quando renovam os contratos, pra além do Team Leader fazer uma reunião eu também faço”*.

Entre os entrevistados percebemos que o entendimento é de que a GRH não está fazendo uma gestão ativa da evolução dos funcionários, enquanto que os dois funcionários da GRH atribuem esse acompanhamento ao Supervisor e fazem apenas uma reunião ou formalizam a avaliação anual de desempenho.

Segundo Cox (1994, como citado em Fleury, 2000), fazer uma gestão da diversidade cultural envolve o planejamento e a execução de sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens potenciais.

Considerando que o Entrevistado 4 tinha uma posição de supervisor, e os entrevistados da GRH disseram que passam cerca de 1 a 2 horas com os contratados e depois o treinamento ficaria por conta do supervisor, destaco que a comunicação entre o supervisor e a GRH, no caso do entrevistado 4, quase não existia também, como fica evidenciado na resposta que destaco a seguir:

Entrevistado 4: *“- Ah... olha, eles nem chegam... chegar lá e dizem “olha, essa pessoa vai trabalhar contigo”... tá bem, pronto...”*.

Em um contexto em que os relatos nos levam à compreensão de que a gestão de pessoas fica a cargo dos supervisores (enquanto a GRH trata apenas da parte burocrática dessa gestão), sentimos que a supervisão também não é reconhecida por tratar do assunto tema deste trabalho (gestão da diversidade cultural) com toda a proximidade que seria possível.

De acordo com Rocha (1991), o gestor deve promover a comunicação intercultural, a criação de equipas de trabalho interculturais e a formação e autoformação da compreensão cultural. Esse trabalho de gestão pode ser executado seja pela GRH, seja pelo supervisor, mas nenhum dos entrevistados nos apontou qualquer indício de que isso seja posto em prática.

Apesar de ter ficado evidente que a gestão da diversidade cultural não estava sendo colocada em prática pela GRH ou pelo supervisor dos funcionários dessas empresas, também

notamos que não houve relatos de que essa ausência da gestão tenha sido sentida por parte dos funcionários contratados, que por muitas vezes até trataram o assunto como desnecessário.

Houve uma percepção de que o empregado, ao entrar na empresa, tinha como sua principal preocupação se adaptar e se integrar, e não houve a percepção de que eles estivessem à espera de que a empresa fizesse maiores esforços para eles se sentirem bem recebidos e terem a sua adaptação orientada.

Entrevistado 1: *“Eu acredito que como nós chegamos em um outro país, nós temos que nos adaptar à cultura deles, né?... eu não posso chegar aqui em Portugal e querer forçar a minha cultura na deles. Eu me adaptei muito bem à cultura aqui de Portugal, da empresa, me sinto como se tivesse em casa hoje”*.

Entre os relatos dos entrevistados houve a percepção de que eles, por fim, tiveram à sua inclusão bem-sucedida. Inclusão essa que, como define Holvino; Ferdman; Merrill-Sands (2004, como citado em Torres e Pérez-Nebra, 2014), significa que os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, sentem-se incluídos, têm igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais. É importante destacar que há métodos para que essa inclusão seja feita de maneira coordenada, controlada e assistida pelos gestores.

A experiência de inclusão é a percepção dos indivíduos quanto à sua aceitação, respeito e valorização, do ponto de vista de sua identidade individual e grupal. Consiste no senso psicológico individual de que a pessoa está sendo de facto incluída (Torres e Pérez-Nebra 2014), ou seja, essa experiência não passa apenas pelo esforço individual do trabalhador contratado em se adaptar ao ambiente o quanto antes para assim assegurar o seu emprego.

Esta gestão pressupõe que tenham em conta 2 aspetos: programas internos das empresas voltados para a diversidade e uma boa gestão da diversidade das pessoas (Alves e Galeão-Silva, 2004).

## **7.5 Existência ou não de um manual de boas práticas direcionado para a diversidade cultural na empresa**

Ao finalizar todas as entrevistas, uma pergunta direta sobre a existência ou não de um manual ou guia prático direcionado à gestão da diversidade cultural foi feita a todos os entrevistados, que responderam sempre de forma bem direta que não havia ou que eles não tinham conhecimento da existência de tal material.

Entrevistados 1 – “- Olha... esse manual eu acredito que não exista... nunca vi...”

Entrevistado 2 – “- Desconheço... desconheço... se houver, não tenho conhecimento.”

Entrevistado 3 – “talvez eles tivessem algum tipo de manual... mas não sei...”

Entrevistado 4 – “- Não... Ah... a coisa que há cá pra fora é... recomendações... mas pouco, ou nada, se fala sobre isso...”

Os funcionários da GRH complementaram suas respostas explicando que, diante da necessidade de usar um material que orientaria a melhor forma de lidar com uma situação específica, recorreriam ao código de ética ou, até mesmo, à própria lei.

Entrevistado 6 – “Não, não há... - Hum... se as pessoas forem me perguntar, se for um aspeto assim que as pessoas me puxem mais o galo, eu vou à lei do trabalho buscar entender e vou à ACT também.”

## **7.6 – Síntese dos resultados**

Considerando o objetivo geral deste trabalho de compreender qual é a perceção que os funcionários das empresas da metrópole de Lisboa possuem da gestão da diversidade cultural que está sendo feita, podemos concluir que, diretamente relacionada à gestão da diversidade, não está sendo percebida nenhuma gestão.

Em termos de objetivos específicos, foi possível compreender que em nenhuma das empresas havia um manual de específico para tratar do assunto da diversidade cultural dentro da empresa. Assim como foi notado que o assunto não é abordado diretamente com nenhum dos funcionários, seja ele o que está chegando em um ambiente cultural diferente, seja o que já está na empresa e vai receber alguém de uma nova cultura.

Com relação ao treinamento recebido, foi notado que os trabalhadores recebem um treinamento padrão e técnico, direcionado para a execução das tarefas de sua rotina de trabalho apenas. A participação da GRH neste treinamento se baseia em tratar da contratação e documentação necessárias para a mesma, com uma posterior apresentação simples ao futuro supervisor do novo contratado. Mesmo nos relatos sobre os treinamentos ou acompanhamentos que a GRH poderia fazer após seu início, sejam eles de reciclagem ou até mesmo de atualização de normas, os relatos nos mostram que a GRH não aborda o assunto da diversidade e nem acompanha diretamente como foi ou está sendo a adaptação e a inclusão do colaborador na equipe e no ambiente organizacional.

## CONCLUSÃO

Com a ampla globalização e a recorrente integração dos povos que vivemos, a realidade de um ambiente multicultural nas empresas se tornou quase inevitável nos dias atuais. A necessidade de uma gestão da diversidade aparece mesmo para aqueles que não estão habituados ou devidamente preparados para lidar com esse tipo de gestão.

Em um ambiente onde um ou muitos dos trabalhadores são de culturas diferentes, mesmo que sem saber, a atuação do gestor estrará sempre sob a influência dos comportamentos e expectativas que cada uma das culturas ali envolvidas possuem daquela gestão. Assim como, cada trabalhador estará envolvido nos conflitos provenientes das diferenças entre as dimensões culturais que cada trabalhador carrega em si.

A cultura é a forma como os dilemas são reconciliados, e cada nação tem seu próprio caminho tortuoso nesta busca. As empresas terão sucesso na medida em que essa reconciliação aconteça (Trompenaars, 1996).

Este trabalho teve por objetivo compreender qual seria a percepção que os trabalhadores da região metropolitana de Lisboa têm da gestão da diversidade praticada em suas empresas, sejam os funcionários da GRH ou não. Também, como objetivos específicos, este trabalho procurou compreender se há algum manual de boas práticas específico para a gestão da diversidade nestas empresas e, mesmo nos casos de não haver um manual, se o assunto é abordado diretamente com os funcionários. Conclusivamente, também compreender como é feito o treinamento desses funcionários, tanto na contratação quanto posteriormente.

Para tal, foi desenvolvida uma investigação empírica qualitativa, utilizando-se de um inquérito por entrevista a 6 funcionários (4 funcionários regulares e 2 funcionários da GRH). Sendo que o perfil desses trabalhadores se baseava em ter pessoas de culturas diferentes trabalhando em uma empresa que também fosse de origem diversa ao seu país natal. O resultado permitiu que fosse apresentado um conjunto de conclusões que contribuem para dar indicações ao mundo empresarial e acadêmico.

O conjunto de teorias apresentadas nesse trabalho nos leva à entender que os gestores já possuem algumas ferramentas que os podem auxiliar na gestão da diversidade cultural de suas empresas. Uma análise compreensiva de quais serão as possíveis diferenças, bem como maneiras de se trabalhar a equipe para que o melhor proveito seja tirado dessas diferenças, é o que o gestor precisa fazer para que a experiência seja bem-sucedida e proveitosa.

A compreensão das dimensões colabora para o entendimento das reações e, por consequência, um melhor aproveitamento dos pontos positivos das diferenças (Lacerda, 2011).

Um gestor deve, num ambiente pluricultural, usar essa diversidade cultural como uma aliada para a descoberta e solução de eventuais problemas organizacionais, e promover ações de inclusão (Alves e Galeão-Silva, 2004).

Nas entrevistas apresentadas neste trabalho, notamos que as empresas em questão não fazem uma gestão diretamente relacionada ao tema da diversidade cultural, mesmo estando todas elas em um contexto multicultural. A gestão da diversidade nessas empresas é tratada aqui neste trabalho como não sendo feita “diretamente” porque indiretamente todos os gestores acabam por se defrontar com essas diferenças e, seja da maneira adequada ou não, acabam por fazer algum tipo de gestão dessa diversidade.

Em todos os casos os funcionários afirmam não existir ou não terem conhecimento sobre a existência de um manual específico para a gestão da diversidade na empresa.

Além da falta de um manual específico para o tema, foi percebido que os funcionários regulares e os da GRH não possuem conhecimentos relacionados ao tema.

A participação da GRH na gestão das pessoas nos casos das empresas dos entrevistados foi quase nula, se restringindo apenas ao cumprimento de alguns procedimentos burocráticos, e muito pouco relacionados à gestão de pessoas propriamente dita. De acordo com Schein (2011) a forma como são transmitidos os elementos de cultura são de extrema importância.

Quando abordados com o questionamento sobre se o tema da diversidade era trabalhado junto à GRH ou até mesmo com a equipa de trabalho, todos os trabalhadores

novamente responderam que o assunto não chegou a ser tratado em nenhum momento, nem na contratação nem posteriormente.

Com a intenção de compreender se o assunto poderia ser indiretamente abordado nos treinamentos e na apresentação de códigos de conduta, os funcionários foram questionados sobre como seriam os treinamentos recebidos ao entrarem na empresa, e como são os treinamentos posteriores. Mais uma vez os funcionários regulares e da GRH explicaram como as orientações técnicas eram o foco do treinamento em sua contratação, e que treinamentos posteriores eram apenas complementações de informações gerais vindas da GRH ou para cumprimento de normas e formalidades da empresa.

Nota-se que ainda há um caminho muito longo a ser seguido, partindo da compreensão da necessidade de saber gerir pessoas até então chegarmos às especificações mais detalhadas, como a de saber gerir pessoas em contexto de diversidade cultural e de como integrar essas pessoas no ambiente organizacional. Esta gestão que, como sugere Alves e Galeão-Silva (2004), deve passar por programas internos das empresas voltados para a diversidade e uma boa gestão da diversidade das pessoas. E por fim, a questão da inclusão que pressupõe que o indivíduo se sinta incluído ao ambiente organizacional (Holvino; Ferdman; Merrill-Sands, 2004, como citado em Torres e Pérez-Nebra, 2014).

Quanto às limitações da presente investigação podemos elencar o facto de se tratar de um estudo que busca a compreensão da perceção da gestão da diversidade em uma área específica, que é a metrópole de Lisboa, e isso limita a amplitude que o estudo poderia ter.

Ainda em relação às limitações, o facto de ser uma amostra por conveniência de apenas 6 entrevistados nos fornece dados ainda muito limitados sobre a perceção geral que os funcionários desta região possuem dessa gestão da diversidade. Complementarmente, todos os entrevistados apresentados não tinham conhecimento sobre a existência de nenhuma prática de gestão da diversidade, limitando a extensão da compreensão que poderia ser obtida com as entrevistas.

Por fim, ainda há o facto de as entrevistas terem sido feitas todas por telefone, devido ao contexto de pandemia vivido, o que também pode limitar as perceções que uma entrevista qualitativa poderia proporcionar ao entrevistador, que em numa situação de entrevista pessoal poderia abordar um melhor aprofundamento.

Diante das limitações apresentadas, julgamos que para investigações futuras seria interessante ampliar o número de entrevistados aumentando também o número de empresas a serem analisadas. Seria também interessante estender a pesquisa para outras áreas, não se limitando apenas à metrópole de Lisboa.

Contudo, este trabalho permitiu-nos coletar algumas informações sobre como alguns trabalhadores compreendem que a gestão da diversidade cultural é ou não trabalhada em seus contextos laborais.

## **BIBLIOGRAFIA**

Adler, N. J. (2008). **International dimensions of organizational behavior**. 5a Ed, Montreal, McGill University.

Alves, M. A. e Galeão-Silva, L. G. (2004). “A *Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações*”. **RAE**, Jul/Set, pp. 20-29.

Bryman, A., (1988). **Quantity and Quality in social research**; London, Unwin Hyman.

Bryman, A. (2016); **Social Research Methods**. 5a ed., Oxford, Ed. Oxford.

Câmara, P. B. (2008). **Gestão de pessoas em contexto internacional**. Lisboa, Ed. Dom Quixote.

Correia, S.A.I.N. (2016). “A *Diversidade Cultural como uma vantagem para a organização*”. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade de Lisboa.

Coutinho, C. P. (2014). **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática**. 2ª ed., São Paulo, Editora Edições Almedinha.

Dorfman, P. et al (2012). “*Globe: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership*”. **Journal of World Business**, 47, pp. 504-518.

Ferreira, M.P., Mané, M.A. e Almeida, M.R. (2017). “*Aplicação das dimensões culturais do projeto Globe na avaliação da liderança ética: Um estudo intercultural em Portugal e Guiné-Bissau*”. *Revista de Administração da UFSM*, vol-10, pp. 245-264.

Fleury, M.T.L. (2000). “*Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras*”. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, pp. 18-25.

Guerra, I.C. (2006). **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso**. São João do Estoril, Princípia Editora.

Heilbrunn, S., Kushnirovich, N. & Zeltzer-Zubidac, A. (2010). “*Barriers to immigrants’ integration into the labor market: Modes and coping*”. **International Journal of Intercultural Relations**, 34(3), pp. 244-252.

Hemais, C.A. (2004). **O Desafio dos Mercados Externos**. Rio de Janeiro, MAUAD Ed.

Hofstede, G. (1980). “*Motivation, Leadership, and Organization; Do American Theories Apply Abroad?*”. **Organizational Dynamics**, Summer, pp. 42-63.

INE – PORDATA

Junior, A. F. B. & Junior, N. F. (2011). “*A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos*”. **Araxá, Evidência**, v. 7, n. 7, pp. 237-250.

Lacerda, D.P. (2011). “*Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars*”. **Revista de Administração Pública - FGV**, nº 45, pp. 1285-1301.

Pinheiro, T.I. (2018). “*Diversidade Cultural nas Organizações: A Gestão de Recursos Humanos e as Práticas de Integração*”. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade do Algarve.

Pires, P.I.M. (2016). “*Processo de Expatriação: Análise da Experiência dos trabalhadores na Webasto Portugal*”. Dissertação de mestrado apresentada ao IPS Setúbal.

Reis, L.A.M.F. (2013). “*Satisfação dos trabalhadores de uma empresa em Portugal, que experienciaram mobilidade laboral internacional*”. Dissertação de mestrado apresentada ao IPS Setúbal.

Resende, R. (2016). “*Técnica de Investigação Qualitativa: ETCP*”. **Journal of Sport Pedagogy & Research**, nº 2-1 pp. 50-57.

Rocha, R. (1991). “*Gerir em um ambiente intercultural: uma gestão diferente, um diferente gestor*”. **Administração**, nº 13/14. vol. IV.-3.º-4.º, pp. 477-498.

Santana, D.L., Mendes, G.A. e Mariano, A.M. (2014). “*Estudo das dimensões culturais de Hofstede: Análise comparativa entre Brasil, EUA e México*”. **Revista Cadernos de Aula do LEA**, n 03, pp. 1-13.

Schein, E. H. (2011). **Career Anchors: Discovering Your Real Values**. San Diego, Ed. Pfeiffer.

Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M. & Santos, J. (2015). “*Evidências métricas da adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa amostra Portuguesa*”. **Psicologia Reflexão e Crítica**, 28(2), pp. 232-241.

Strauss, A. e Corbin, J. (1994). **Grounded Theory Methodology: An Overview**. London, Ed. Handbook of Qualitative Research. Part 3, cap. 17, pp. 273-285.

Subbarao, A.V. (1995). “*Making Workforce diversity*”. Congress of international industrial relations association, 10 May/June.

Thomas, D. (1996). “*Making differences matter: a new paradigm for managing diversity*”. **Havard Business Review**, v. 74, n. 5, sep/oct.

Torres, C.V. e Pérez-Nebra, A.R. (2014). **Diversidade cultural no contexto organizacional in:** Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E., Bastos, A.V.B, (Org), (2014). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Ed. Artmed, pp. 526-540.

Trompenaars, F. (1996). **Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy**. London Business School, V. 7, pp. 51-68.

UNESCO (2002). “*Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural*”, Paris, Unesco.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1 - Questionário Funcionários regulares**

1. Qual é a sua nacionalidade?
2. - A empresa onde trabalha é portuguesa ou estrangeira?
3. Quando foi contratado: o que você poderia me dizer sobre a gestão que a empresa teve com relação a sua adaptação à cultura da empresa.
4. Quais aspetos de sua cultura original foram levados em conta, e como você fez para se adaptar à essa nova cultura?
5. Você diria que a empresa se adaptou e aceitou as suas características culturais, ou você precisou se adaptar à empresa e à cultura do país? Ou ainda, houve um equilíbrio onde a empresa aceitou algumas características de sua cultura e você se adaptou a outros aspetos da cultura empresarial e local? -- Me forneça maiores com exemplo de como isso aconteceu
6. Quais foram as maiores dificuldades na adaptação?
7. Houve uma interferência direta da GRH na sua adaptação? E a atuação foi direcionada somente a você ou também aos seus colegas de trabalho?
8. Sabe me dizer se há um manual de boas práticas voltado para a gestão da diferença cultural em sua empresa? Como essa gestão funciona?

## Anexo 2 - Questionário Funcionários de GRH

1. Qual é a sua nacionalidade?
2. A empresa onde trabalha é portuguesa ou estrangeira?
3. Quando há uma contratação: o que você poderia me dizer sobre a gestão que a empresa faz com relação a adaptação do contratado à cultura da empresa.
4. Quais aspetos da cultura original do contratado são levados em conta?
5. Você diria que:
  - a. A empresa se adapta e aceita as características culturais do contratado?
  - b. O contratado precisa se adaptar à empresa e à cultura do país?
  - c. Ou ainda, há um equilíbrio onde a empresa aceita algumas características da cultura do contratado e o contratado adapta a outros aspetos da cultura empresarial e local?
6. Me forneça maiores detalhes com exemplos de alguma contratação
7. Quais são as maiores dificuldades na adaptação do contratado?
8. Há uma interferência direta da GRH na adaptação? E a atuação é direcionada somente ao contratado ou também aos seus colegas de trabalho?
9. Há um manual de boas práticas voltado para a gestão da diferença cultural? O que abrange esse manual? Ou, caso não exista, a que material você recorre para lidar com situações deste tipo (código de ética, por exemplo?)