

**Fátima Filipa Madeira Gonçalves de Vasconcelos**

**Desafios e Práticas na Gestão da Diversidade Cultural: Um Estudo nas Empresas Portuguesas**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS)

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT)

2025

**Fátima Filipa Madeira Gonçalves de Vasconcelos**

# **Desafios e Práticas na Gestão da Diversidade Cultural: Um Estudo nas Empresas Portuguesas**

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos**

Orientadora: Professora Doutora Cátia Andreia Vera Veríssimo de Sousa.



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS)

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT)

2025

# **Desafios e Práticas na Gestão da Diversidade Cultural: Um Estudo nas Empresas Portuguesas**

## **Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Fátima Filipa Madeira Gonçalves de Vasconcelos

***Copyright by***

Fátima Filipa Madeira Gonçalves de Vasconcelos

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## **Agradecimentos**

Ainda que este projeto seja um trabalho de esforço individual, a sua concretização contou com importantes apoios e incentivos, sem os quais não seria possível tornar-se realidade. Assim, não poderia deixar de agradecer àqueles que contribuíram para o meu sucesso.

Começo por agradecer à minha orientadora Professora Doutora Cátia de Sousa, pela sua constante disponibilidade, sabedoria, apoio e paixão pelo tema em estudo. A sua dedicação foi um pilar essencial para a realização deste trabalho.

Agradeço profundamente aos meus pais, à minha irmã e ao meu cunhado, por todo o apoio, compreensão, preocupação e coragem. Tornaram este processo mais leve e fizeram-me acreditar que seria capaz de concluir mais uma etapa da minha vida. Obrigado pelos ensinamentos de vida, pelos conselhos e pelo amor incondicional.

Aos meus avós, os presentes e os que já partiram, por serem exemplos de coragem, força e por me incentivarem a lutar pelos meus sonhos.

Um obrigada aos meus amigos que me apoiaram, motivaram e estiveram presentes ao longo desta fase. Às amizades que, mesmo longe e em fases de vida diferentes, demonstraram carinho, apoio e felicidade.

Agradeço ainda a todas as pessoas que dedicaram um pouco do seu tempo e confiaram em mim, ao aceitarem participar nas entrevistas. Cada um contribuiu para tornar este estudo possível e mais enriquecedor, permitindo-me conhecer a realidade do mundo de trabalho no setor dos recursos humanos.

Tenho a maior sorte por ter pessoas tão especiais, preocupadas e compreensivas ao meu lado, durante todo o meu percurso académico, bem como em todas as fases que estarão por vir.

A vida é, sem dúvida, mais bonita, quando partilhada com quem mais gostamos.

## **Resumo**

Com o aumento da diversidade cultural nas organizações portuguesas, tornou-se premente compreender de que forma as empresas gerem esta realidade crescente e quais os seus impactos ao nível organizacional.

O presente estudo teve como objetivo principal analisar as políticas e práticas de acolhimento e integração de trabalhadores imigrantes, bem como identificar os principais desafios e benefícios associados à diversidade cultural nas empresas. Adicionalmente, procurou-se explorar as dificuldades sentidas pelos profissionais de Recursos Humanos (RH) na liderança de equipas multiculturais, bem como analisar o papel da Inteligência Cultural (IC) no ajustamento sociocultural dos colaboradores estrangeiros.

A investigação adotou uma abordagem qualitativa, com recurso à realização de 10 entrevistas semiestruturadas, a responsáveis de RH de empresas portuguesas de diferentes setores. Complementarmente, foram aplicadas duas escalas: a Escala de Inteligência Cultural e a Escala de Competência Comunicacional Intercultural, com o objetivo de aprofundar a compreensão das competências destes profissionais. Os resultados evidenciaram uma consciência crescente sobre a importância da diversidade cultural, mas também revelaram várias lacunas ao nível das políticas internas, da comunicação intercultural e do apoio à integração dos trabalhadores imigrantes. Foram identificadas dificuldades como barreiras linguísticas, resistência à mudança e ausência de estratégias adaptadas às especificidades culturais. Ainda assim, emergem boas práticas, como a utilização de manuais de acolhimento, ações de formação, programas de mentoria e iniciativas de inclusão.

Conclui-se que, as organizações que investem numa gestão estratégica da diversidade cultural tendem a beneficiar de ambientes de trabalho mais inovadores, colaborativos e resilientes. Este estudo contribuiu, assim, para uma melhor compreensão dos desafios e oportunidades associados à gestão da diversidade nas organizações portuguesas e reforça a importância de políticas inclusivas sustentadas por competências culturais sólidas.

**Palavras-chave:** Diversidade Cultural; Recursos Humanos; Integração de Imigrantes; Inteligência Cultural; Comunicação Intercultural; Gestão da Diversidade.

## **Abstract**

With the growing cultural diversity in Portuguese organizations, it has become crucial to understand how companies manage this phenomenon and its impact on the workplace. This study aimed to analyse the policies and practices for welcoming and integrating immigrant workers, identify the main challenges and benefits of cultural diversity in organizations, and explore the difficulties experienced by Human Resources (HR) professionals when leading multicultural teams. Additionally, it sought to examine the role of cultural intelligence in the sociocultural adjustment of immigrant employees. A qualitative methodology was adopted, involving ten semi-structured interviews with HR professionals from Portuguese companies across different sectors. Two scales were also applied: the Cultural Intelligence Scale and the Intercultural Communication Competence Scale, to deepen the understanding of the participants' intercultural skills. Findings reveal a growing awareness of the relevance of cultural diversity but also highlight gaps in internal policies, intercultural communication, and support mechanisms for immigrant integration. Difficulties such as language barriers, resistance to change, and the lack of culturally sensitive strategies were reported. Nevertheless, several good practices were identified, including onboarding manuals, training initiatives, mentoring programs, and inclusion policies. The study concludes that organizations investing in effective management of culturally diverse teams tend to achieve greater innovation, collaboration, and resilience. This research contributes to a deeper understanding of the challenges and opportunities of diversity management in Portuguese companies and reinforces the need for inclusive policies supported by strong intercultural competencies.

**Keywords:** Cultural Diversity; Human Resources; Immigrant Integration; Cultural Intelligence; Intercultural Communication; Diversity Management

# Índice

Introdução	1
I – Estado da Arte	4
1. Imigração em Portugal	4
1.1. Políticas de Imigração em Portugal	9
2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Adaptação Multicultural	14
2.1. Diversidade Cultural e Multiculturalidade	14
2.2. Socialização e Integração	16
2.3. Ajustamento e Adaptação Intercultural	20
2.4. Comunicação e Competências Interculturais no Contexto Organizacional	21
3. Desafios e Benefícios da Multiculturalidade nas Empresas	24
3.1. Desafios na Gestão da Multiculturalidade	24
3.2. Benefícios Sociais e Económicos da Diversidade	25
II – Investigação Empírica	28
4. Objetivos do Estudo	28
4.1. Metodologia de Investigação	28
4.2. Caracterização da Amostra	29
4.3. Instrumento	32
4.4. Procedimentos de Recolha de Dados	34
4.5. Procedimentos na Análise de Dados	34
5. Resultados	35
5.1. Análise Qualitativa	35
5.1.1. Acolhimento e Integração	35
5.1.2. Principais Dificuldades dos Recursos Humanos	36
5.1.3. Clima Organizacional	37
5.1.4. Comunicação	38
5.1.5. Impacto Económico e Social	40
5.2. Resultados Quantitativos: Inteligência Cultural e Competências Comunicacionais	41
6. Discussão	44
6.1. Implicações Teóricas e Práticas	46
6.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras	48
III – Conclusão	50
Referências Bibliográficas	52
Anexos	61
Anexo A – Guião de Entrevista ao Departamento de Recursos Humanos	61
Anexo B – Escala de Inteligência Cultural	63
Anexo C – Escala de Competência Comunicacional Intercultural	64

## **Índice de figuras**

Figura 1.1.....	8
Figura 2.1.....	17

## **Índice de tabelas**

Tabela 2.1.....	19
Tabela 3.1.....	27
Tabela 4.1.....	29
Tabela 4.2.....	31
Tabela 5.1.....	42

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1.1.....	5
Gráfico 1.2.....	7
Gráfico 4.1.....	30
Gráfico 4.2.....	30
Gráfico 4.3.....	32

## **Lista de abreviaturas**

RH – Recursos Humanos

IC – Inteligência Cultural

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OIM – Organização Internacional para as Migrações

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

AIMA – Agência para a Integração Migrações e Asilo

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

UE – União Europeia

PEM – Plano Estratégico para as Migrações

ACM – Alto Comissariado para as Migrações

CICDR – Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial

RIFA –Relatório de Imigrações, Fronteiras e Asilo

CRP – Constituição da República Portuguesa

DL – Decreto-Lei

GRH – Gestão de Recursos Humanos

CIT – Centros de Instalação Temporária

PLNM – Português Língua Não Materna

CLAIM – Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes

SNS – Serviço Nacional de Saúde

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

CCI – Competência Comunicacional Intercultural

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

DT – Discordo Totalmente

CT – Concordo Totalmente

## Introdução

---

Nas últimas décadas, Portugal deixou de ser apenas um país de emigração para se afirmar progressivamente como um destino de imigração (Gomes, 2004; Meleiro, 2004). Este fenómeno, intensificado por transformações políticas, sociais e económicas (OCDE 2021; Rodrigues et al., 2014), tem alterado profundamente a composição demográfica do país. De acordo com dados oficiais, residiam em Portugal, no ano de 2024, mais de 1.1 milhão de cidadãos estrangeiros – o número mais elevado desde sempre – representando cerca de 10,8% da população total (UN DESA, 2025). Estima-se, contudo, que a população estrangeira já represente perto de 15% dos residentes, refletindo uma sociedade cada vez mais multicultural, caracterizada por uma diversidade crescente de origens, culturas e línguas (República Portuguesa, 2024a; República Portuguesa, 2024b). Esta diversidade resulta da conjugação de diferentes fluxos migratórios – desde a imigração histórica de países lusófonos até à chegada mais recente de cidadãos oriundos de contextos geográficos e culturais muito distintos (Góis e Marques, 2014; OIM, 2021) – e tem trazido desafios complexos a nível da integração social e da gestão da diversidade nas organizações (Gonçalves, 2021; Satalecka, 2011). Neste novo panorama demográfico e laboral, o setor empresarial português enfrenta a necessidade urgente de adaptar os seus modelos de gestão de recursos humanos (Silva, 2024; Pinto, 2023). A presença crescente de trabalhadores imigrantes nas organizações exige políticas e práticas organizacionais que respondam às exigências da inclusão, equidade e valorização da diversidade cultural (Cox & Blake, 1991; Podsiadlowski et al., 2013). Embora o discurso em torno da multiculturalidade esteja presente nas políticas públicas e na retórica organizacional (Decreto-Lei n.º 93/2017; República Portuguesa, 2024a, 2021b) a sua concretização efetiva no dia a dia das empresas continua a revelar assimetrias, fragilidades estruturais e lacunas na preparação dos profissionais para liderar com equipas culturalmente diversificadas (Sousa et al., 2020; Uhem et al., 2022).

Neste sentido, a gestão estratégica da diversidade torna-se imperativa e não apenas ética, mas também funcional, na medida em que, afeta diretamente o clima organizacional, o desempenho das equipas e a sustentabilidade do negócio (Peterson & Thomas, 2007; Rose et al., 2010). A investigação científica tem vindo a reconhecer a relevância da diversidade cultural como recurso organizacional, salientando os seus

potenciais benefícios, nomeadamente ao nível da inovação, criatividade, resolução de problemas, capacidade de adaptação e desempenho global das equipas (Oliveira et al., 2024; UNESCO, 2009). No entanto, este potencial só se concretiza quando existem mecanismos eficazes de acolhimento, socialização organizacional, comunicação intercultural e desenvolvimento de competências multiculturais (Rodrigues, 2018; Sousa, 2015; Silva, 2020), sendo estas condições indispensáveis para evitar situações de exclusão, discriminação ou rotatividade precoce dos trabalhadores imigrantes (Gonçalves et al., 2020; Soledade & Maurício, 2024). A ausência de estratégias estruturadas e de formação contínua em inteligência cultural, por exemplo, compromete não só o bem-estar dos trabalhadores, como também a eficácia das equipas e o capital reputacional das organizações (Earley & Ang, 2005; Sousa et al., 2015).

Torna-se, assim, crucial compreender de que forma os departamentos de Recursos Humanos em Portugal estão a responder aos desafios criados por este novo panorama. A gestão da diversidade cultural não pode ser encarada como uma preocupação periférica ou meramente normativa, mas sim como um eixo central da estratégia organizacional, com implicações profundas na atração, retenção e desenvolvimento do talento (Cunha et al., 2010; Valles, 2024). Desta forma, consequência da escassez de estudos sobre as práticas de gestão adotadas neste domínio, bem como as perceções dos profissionais de RH sobre a multiculturalidade no contexto português (Pinto, 2023; Silva, 2024), justifica a pertinência da presente investigação.

O presente estudo, intitulado *“Desafios e Práticas de Gestão da Diversidade Cultural: Um Estudo nas Empresas Portuguesas”*, tem como principal objetivo compreender como as empresas portuguesas gerem a diversidade cultural entre os seus colaboradores. De forma mais específica, pretende-se explorar os processos de acolhimento e integração de trabalhadores estrangeiros, conhecer as políticas formais existentes, avaliar o grau de preparação dos profissionais de RH, identificar os desafios sentidos no quotidiano organizacional e refletir sobre os benefícios económicos e sociais decorrentes de uma gestão eficaz da multiculturalidade. A investigação adota uma abordagem qualitativa, tendo por base a realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais de Recursos Humanos de empresas portuguesas de diferentes setores, de modo a recolher testemunhos próximos de quem trabalha com esta realidade e sente diariamente as dificuldades em gerir ambientes multiculturais.

A dissertação está organizada em três partes principais. A primeira parte, *Estado da Arte*, apresenta a fundamentação teórica e empírica sobre a imigração em Portugal, as políticas de integração e os modelos de gestão da diversidade cultural no contexto organizacional. A segunda parte, *Investigação Empírica*, descreve a metodologia do estudo, os participantes, os instrumentos utilizados, bem como a apresentação e análise dos resultados obtidos através das entrevistas, destacando limitações do estudo e propondo recomendações para práticas organizacionais e futuras investigações no domínio da gestão da diversidade. Por fim, a terceira parte, *Conclusão*, reúne as principais reflexões e contributos da investigação.

## **I – Estado da Arte**

---

### **1. Imigração em Portugal**

Apesar de há longas décadas ouvirmos falar sobre imigração a nível global, este é um fenómeno que apenas começou a ganhar mais destaque em Portugal por volta do século XX. Estando relacionado com a transição política que o país vivenciou na altura, deixando de ser considerado apenas um país de emigração, passando também a ser reconhecido como país de imigração (Costa, 2009). Entre 1970 e 1980, Portugal começou a ser visto como um destino atrativo para imigrar, resultado do fim do regime ditatorial implementado na altura, dando lugar a um regime democrático, iniciando-se assim, um novo período de restauração da economia e política (Rodrigues et al., 2014). Consequentemente, esta época foi simbolizada por padrões de imigração de carácter histórico, baseados na língua e cultura do país, estando ligados sobretudo aos povos de países africanos, de língua oficial portuguesa e com cidadãos brasileiros (Rocha-Trindade, 2003).

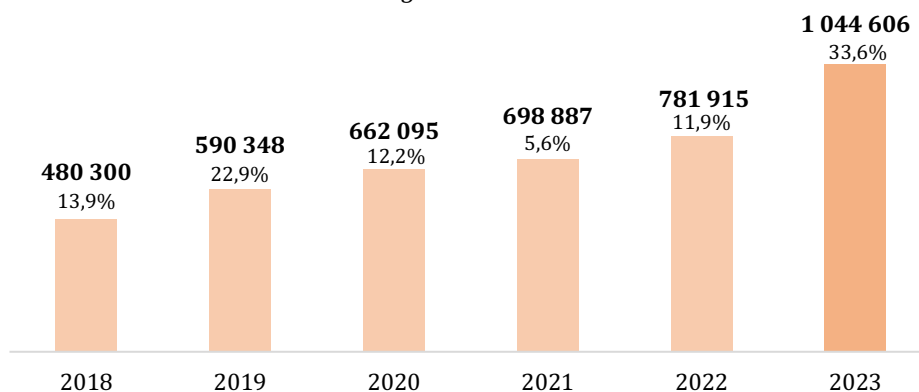
Após a Revolução do 25 de abril de 1974, juntamente com a descolonização em 1975 e com a implementação do novo regime, conduziu Portugal à adesão da Comunidade Europeia em 1986, modificando, de forma faseada, os padrões de imigração nas décadas seguintes (Ferreira, 2011). Durante os anos 90 mantiveram-se os mesmos padrões de imigração em Portugal, sendo que, apenas na viragem do século até ao momento presente, é que este panorama sofreu transformações mais significativas, passando a receber imigrantes provenientes de diversas origens, não pela ligação linguística ou cultural com o povo português, mas pela atração de outras condições que o país passou a oferecer (Rocha-Trindade, 2003). Passou ainda a ser obrigatório a legalização do estatuto de residência dos imigrantes em território português. Dados recolhidos pelos Serviços de Estrangeiros e Fronteiras, revelam que Portugal é cada vez mais procurado devido às suas características convidativas que atraem a atenção dos imigrantes, relacionadas com as políticas de acolhimento e integração dos trabalhadores, segurança, clima, qualidade de vida e benefícios fiscais que o país oferece a essas pessoas (SEF, 2022).

Como mostra o Gráfico 1.1., os dados mais recentes, apresentados no Relatório da AIMA (2023), apontam que em 2023 existiam cerca de 1.044.606 casos de cidadãos estrangeiros titulares de Autorização de Residência em Portugal. Verificando um

crescimento de 33,6% comparativamente ao ano anterior, 2022, apresentando assim, um aumento significativo da imigração.

### Gráfico 1.1.

*Estrangeiros com estatuto residente em Portugal*



**Fonte:** Relatório de Migrações e Asilo (2023, p.2)

Por conseguinte, devido à elevada taxa de imigração e preocupações ligadas ao multiculturalismo, e por este ter sido um período marcado por uma grande diversidade cultural proveniente de diferentes continentes, como África, América, Ásia e Europa, Portugal passou a sentir a necessidade de consolidar políticas que combatessem a imigração descontrolada e ilegal (Rodrigues et al., 2013).

No final de 2001, após a regularização da legislação e a implementação do novo regime de autorizações de permanência (Rodrigues et al., 2014), assistiu-se a uma mudança no perfil dos trabalhadores estrangeiros, compreendendo pela primeira vez, imigrantes mais qualificados, integrando posições superiores nas empresas portuguesas, garantindo uma maior capacidade de negociação (Gonçalves, 2021). Paralelamente, Portugal enfrenta diversos desafios no que se refere ao acolhimento, integração e inclusão dos imigrantes em conformidade aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Desafios esses que procuram erradicar a pobreza e a fome; conceder acesso à saúde e educação; reduzir as desigualdades existentes na sociedade; proporcionar trabalho digno; promover a aprendizagem da língua portuguesa; estabelecer salários justos e igualitários; realizar eventos de sensibilização à multiculturalidade e interculturalidade, entre outros (Barbosa, 2022). Continuando ainda a existir situações de mão de obra pouco qualificada, que acabam por resultar em dificuldades económicas, que tendem a agravar-se pela falta de uma rede de apoio familiar e social (Gonçalves, 2021).

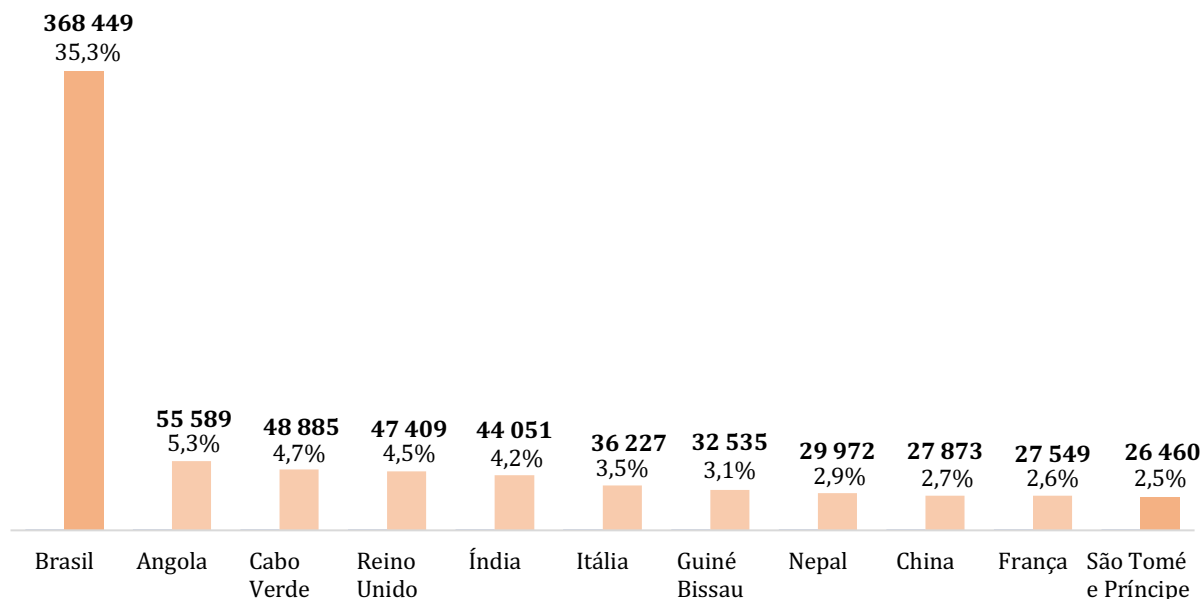
Assim sendo, o panorama atual de imigração em Portugal não é dos mais favoráveis. Segundo dados do Eurostat, Portugal é o 10º país da União Europeia (UE) com maior taxa de estrangeiros residentes em situação de pobreza e exclusão social, representando 31% da população imigrante. Para além do mais, Portugal representa atualmente uma taxa de 8,3% de desemprego de estrangeiros (OCDE, 2024). Contudo, a mão de obra dos imigrantes é indispensável, pois são estes trabalhadores que asseguram o funcionamento de diversas atividades ligadas ao setor primário, como a agricultura, a pecuária e a pesca; de diversas funções na área da construção civil; e ainda no setor terciário em áreas de comércio, limpeza e restauração (Gato et al., 2025), que os nativos não tendem a querer assegurar, devido à falta de condições oferecidas para desempenhar as funções impostas por estes postos de trabalho.

Para além do mais, a União Europeia, enfrenta atualmente um período cheio de desafios, consequência dos conflitos armados existentes em diferentes países, tal como a guerra na Ucrânia, invadida pela Rússia em fevereiro de 2022. Este conflito levou a que diversos países da Europa, ativassem o protocolo de ajuda de acolhimento de refugiados e assistência temporária de cidadãos ucranianos (Soledade & Maurício, 2024). Segundo o relatório da PORDATA (2023), Portugal acolheu mais de 57 mil cidadãos em situação de asilo, fugidos à guerra, que se encontravam sob regime de proteção temporária. Dada a situação, a União Europeia teve que ativar medidas de proteção temporária, de forma a garantir asilo para todos os cidadãos fugidos à guerra na Ucrânia. Neste sentido, foi dada a autorização de residência de 1 a 3 anos; acesso a emprego; a alojamento ou habitação; a bem-estar social ou de subsistência; a tratamento médico; a educação para menores e acesso ao procedimento normal de asilo para estes cidadãos (Soledade & Maurício, 2024). Desta forma, é visível que, atualmente, a maioria dos casos de imigração registados, devem-se a fenómenos de emergência, de populações que temem pelas suas vidas e procuram a ajuda de outros países que se encontram, principalmente, politicamente estáveis.

No Gráfico 1.2., conforme dados apresentados num relatório de Migrações e Asilo (2023), observa-se que o país com maior destaque, apresentando 35.3%, é o Brasil, seguido de Angola, com 5.3% de habitantes. Sendo que o país com menor imigração em território português, é São Tomé e Príncipe, contando com apenas 2.5% dos habitantes.

### Gráfico 1.2.

Número de imigrantes em Portugal por nacionalidades

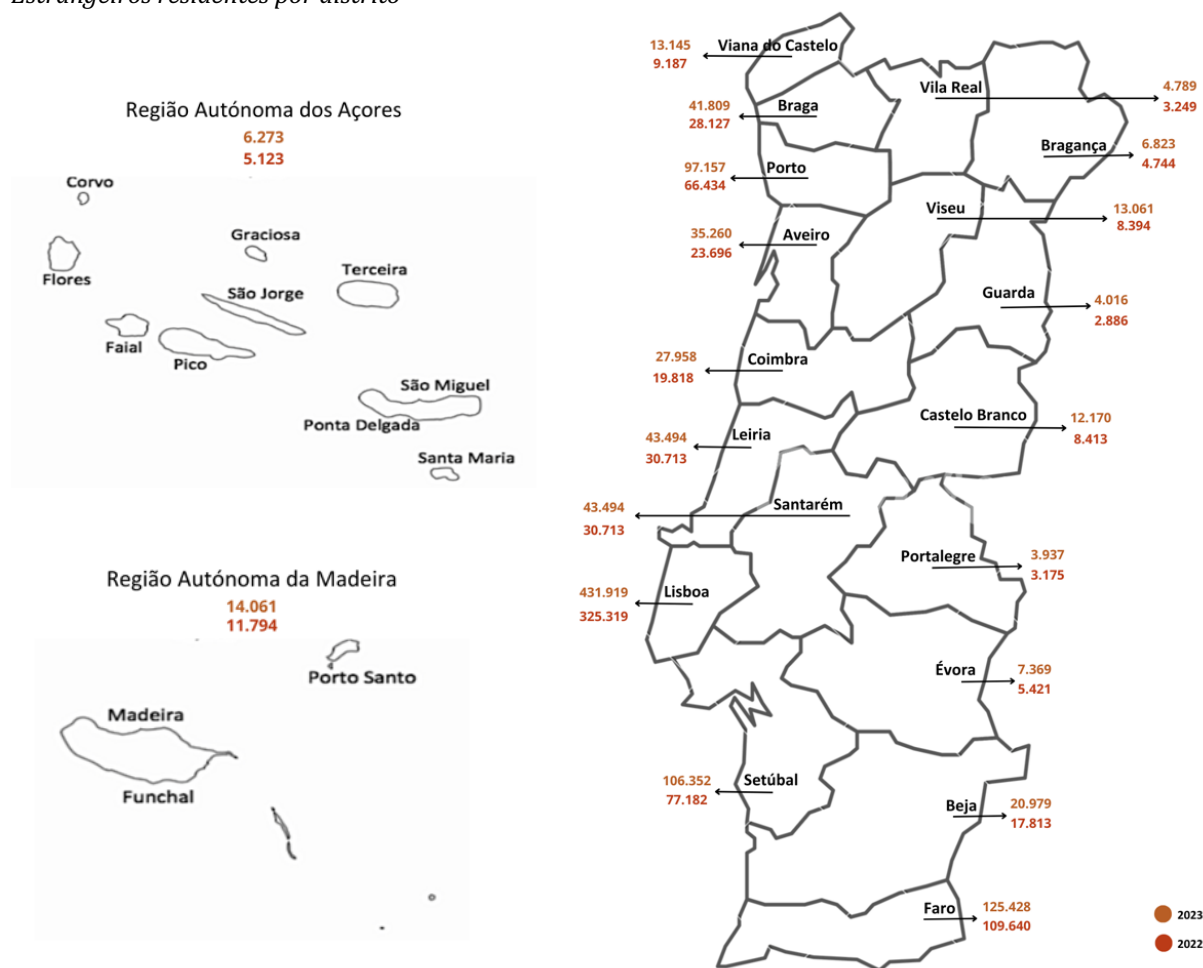


Fonte: Relatório de Migrações e Asilo (2023, p.3)

No que se refere à distribuição da população estrangeira em Portugal (Figura 1.1.), o Relatório de Migrações e Asilo (2023), intitula Lisboa como a cidade que acolhe mais imigrantes, contando com cerca de 431.919 cidadãos estrangeiros. Seguidamente, é destacada a cidade de Faro, como a segunda mais procurada, totalizando 125.428 indivíduos imigrantes. Num período de um ano, de 2022 para 2023, Lisboa contou com uma subida de mais 106.600 indivíduos estrangeiros e Faro com 15.788. De modo geral, todas as cidades em Portugal registaram um crescimento significativo de imigrantes provenientes de diferentes origens. Já no caso dos Arquipélagos dos Açores e da Madeira, apesar de terem registado um crescimento menos acelerado que no Continente, têm vindo a ganhar cada vez mais visibilidade. Por fim, no que se refere às regiões do Interior Norte, como em algumas zonas do Sul do país, de baixa densidade populacional, o crescimento da imigração apresenta resultados menos acelerados, comparativamente com zonas de grande densidade populacional, como é o caso de Lisboa.

**Figura 1.1.**

*Estrangeiros residentes por distrito*



**Fonte:** Relatório de Migrações e Asilo (2023, p.5)

Tendo em conta os dados apresentados, é evidente que Portugal tornou-se num país de imigração, apesar de ainda representar um dos países da União Europeia com menor destaque relativamente à população residente no país (Costa, 2009). Conclui-se ainda que estamos perante um grupo heterogéneo de imigrantes em território português, com diferentes motivações migratórias (Góis & Marques, 2014). Por fim, urge realçar que, embora a imigração seja um fenómeno recente para Portugal, ganhando destaque apenas a partir do século XXI, são muitos os profissionais que ainda não estão preparados para responder a este fenómeno, por não o considerarem uma prioridade (Gonçalves, 2021). Dito isto, a mesma autora realça que, é necessário preparar profissionais de forma contínua, evitando um foco exclusivamente em formações ou ações de sensibilização pontuais. Existindo, desta forma, uma corresponsabilização de todas as partes intervenientes neste processo, com o fim de todos os colaboradores a serem agentes

ativos na dinamização de um ambiente de trabalho mais inclusivo, tolerante e diversificado. Assim, só nos resta perceber que políticas de imigração estão implementadas nas empresas portuguesas de forma a integrar e disponibilizar condições dignas a estes trabalhadores imigrantes, bem como perceber como é que os profissionais de recursos humanos lidam e se adaptam ao elevado crescimento da imigração.

### **1.1. Políticas de Imigração em Portugal**

Atualmente, Portugal depara-se com uma dualidade entre a imigração legal e imigração ilegal. Assim, as políticas e programas que promovam a imigração, desempenham um papel fundamental na integração dos imigrantes no mercado de trabalho (Ribeiro, 2024), pois é através destes que é possível criar ambientes mais benéficos para estes colaboradores estrangeiros, promovendo a igualdade de oportunidades e valorização da diversidade. Desta forma, quando a imigração é regularizada, tende a ser mais benéfica para os imigrantes (Rocha-Trindade, 2003), pois são-lhes oferecidos benefícios sociais na área da saúde, educação, justiça, emprego, entre outros (Costa, 2015).

Por sua vez, o aumento da imigração em território nacional levou à existência da necessidade de se implementar leis que regulassem a entrada, permanência, saída, direitos e deveres dos imigrantes perante o país. O Governo português adotou diversas medidas que reconheçam a influência política, económica e social que a imigração acarreta para o país, bem como os desafios e oportunidades para o desenvolvimento do mesmo – fatores que representam simultaneamente, desafios e oportunidades, têm sido desenvolvidas com o objetivo de promover uma maior consciência social relativamente à diversidade (PEM, 2024). Inicialmente, os cidadãos estrangeiros não usufruíam dos mesmos direitos que os nacionais, sendo frequentemente marginalizados e tratados de forma desigual (ACM, 2022), contudo, este cenário tem vindo a evoluir positivamente, no sentido de garantir o bem-estar e integração digna destes indivíduos em território nacional.

Sendo que um cidadão estrangeiro é entendido como alguém que pertence a outro país, com diferentes costumes, religião, etnia e que se desloca para outro país à procura de melhores condições de vida (Martins, 2024), acaba por ser considerado inferior, o que pode levar a situações de discriminação e abuso de poder por parte de entidades empregadoras (Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial [CICDR],

2023). A par disso, o preconceito – como é o caso do racismo, entendido como um conjunto de pensamentos e crenças – que pode dar origem a atos de discriminação, ou seja, ações concretas com impacto negativo (Pettigrew & Meertens, 1995). Neste contexto, foi criada a Lei n.º 93/2017, de 23 de agosto, que estabelece o regime jurídico aplicável à prevenção da discriminação em razão da origem racial e étnica, nacionalidade, ascendência e território de origem.

Recentemente, o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) deixou de ser o organismo responsável pelo tratamento dos processos de imigração, sendo substituído pela Agência para a Imigração e Mobilidade (AIMA). Esta nova entidade tem competências na regulação de várias áreas relacionadas com a imigração em território português, nomeadamente, ao nível da prevenção da imigração ilegal; regularização de documentos; a concessão de autorizações de residência, entre outras (Martins, 2024). Segundo Edgar Valles (2024), o primeiro passo passa por identificar as nacionalidades dos indivíduos, de forma a aplicar corretamente a legislação em vigor para cada caso em específico.

Segundo o Art.192.º, o regime jurídico que aprova a entrada, permanência, saída e afastamento em território nacional, de cidadãos estrangeiros que não sejam detentores de um documento de viagem apropriado à sua situação. Sendo que, se esta medida quando não cumprida pode levar ao afastamento e expulsão do imigrante. Portugal está a atravessar um período de grandes dificuldades no que toca à regularização dos processos dos imigrantes. Embora, não conste nenhuma informação neste relatório sobre os casos ilegais de imigração, o Relatório de Imigrações, Fronteiras e Asilo (RIFA), de 2022 menciona que 97,5% dos processos de contraordenação referentes à legalização de imigrantes em território português foram instaurados com sucesso, consoante a Lei n.º 23/2007, de 4 de junho. Sendo que em 2021 existiam cerca de 10.723 indivíduos em situação irregular no país, descendo 67,4% no ano seguinte, passando a existir 3.494 casos irregulares de imigrantes em Portugal. Neste sentido surge a Lei n.º 17/96, de 24 de maio de 2024, que estabelece o processo de regularização extraordinário de situações ilegais de imigrantes.

Por último, as leis aplicadas a situações de vistos para imigrantes, contam com diversas opções que precisam de ser previamente solicitadas, dependendo da situação em que o imigrante se encontre. Assim, consoante o tipo de vistos, é necessário que se cumpram diversos requisitos para que estes lhes sejam concedidos. A Lei n.º 23/2007, de

4 de julho, possibilita a existência de um maior controlo sobre a imigração, neste segmento, segundo Martins (2024), existem quatro modelos de vistos:

- Vistos de trabalho sazonal – períodos iguais ou superiores a 90 dias – Art. 59.º da Lei n.º 23/2007, de 4 de julho;
- Vistos de estadia temporária – permanência por um período inferior a 1 ano – Art. 54.º da Lei n.º 23/2004, de 4 de julho;
- Vistos de permanência geral – Art.58.º da Lei n.º 23/2007, de 4 de julho;
- Visto de procura de trabalho – duração de 120 dias (+60 dias caso necessário) Art. 57.º- Lei n.º 23/2007, de 4 de julho.

Posteriormente, o Art.59.º defende os direitos do trabalhador evidenciando que, qualquer trabalhador, independentemente da idade, sexo, raça, origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, tem os mesmos direitos de: alínea a) retribuição adequada ao trabalho e salário igual para todos os trabalhadores; alínea c) a condições de higiene, segurança e saúde; alínea d) limite de horas de trabalho, descanso semanal e direitos a férias periódicas pagas (Assembleia da República, 2005). Outros Artigos da Constituição da República Portuguesa (CRP), estabelecem ainda princípios ligados à igualdade, aos direitos e à inclusão social dos imigrantes.

- Art.9.º da CRP, alínea d) – obriga o Estado a promover o bem-estar, qualidade e igualdade de vida do povo; alínea f) Assegurar o ensino e promover a aprendizagem da língua portuguesa.
- Art.13.º, n.º 1 – expõem que todos os cidadãos são considerados merecedores dos mesmos direitos perante a Lei n.º 2 – onde refere que ninguém pode ser privilegiado ou prejudicado de qualquer direito em detrimento da sua raça, língua, religião, ideologias políticas, condição sexual, entre outros.
- Lei n.º 93/2017, de 23 de agosto – previne a discriminação por origem racial e étnica, cor, nacionalidade, ascendência e origem territorial.
- Lei n.º 134/99, de 28 de agosto – proíbe atos discriminatórios com base na raça, cor, nacionalidade ou origem étnica. Promovendo a igualdade racial e o não cumprimento desta medida levará a sanções a quem praticar atos discriminatórios.

Atualmente, o Decreto-Lei (DL) n.º 37-A/2024, colocou fim ao processo de Manifestação de Interesses, expondo que, anteriormente, Portugal recebia imigrantes sem vistos de trabalho. Sendo que, atualmente, só após regularizada a sua situação e obtenção de um visto de trabalho é que estes poderão entrar no país de forma legal. Ademais, passou a ser necessário que os imigrantes dispusessem de uma autorização de residência antes de entrarem em território português, de forma a se evitar possíveis fraudes fiscais. Por fim, a última mudança deste Decreto-Lei, passou por alinhar as necessidades do mercado português, com os vistos de trabalho, para facilitar a entrada de profissionais que respondam às necessidades de Portugal (Assembleia da República, 2024). Recentemente, foi elaborado um Plano de Ações para Migrações, que se subdivide em quatro momentos de atuação: imigração regulada; atração de talentos estrangeiros; integração humanista e reorganização institucional (República Portuguesa, 2024).

- **Imigração Regulada**

Medida 1 – Extinguir o processo de Manifestação de Interesses;

Medida 12 – Construir novos Centros de Instalação Temporária (CIT), assegurando o apoio jurídico e da sociedade civil;

- **Atração de Talentos Estrangeiros**

Medida 17 – Instituir um sistema de atração de capital humano alinhado às necessidades do país;

Medida 18 – Melhorar o processo de reconhecimento de qualificações e competências;

Medida 19 – Promover a formação profissional e capacitação de cidadãos estrangeiros;

- **Integração Humanista**

Medida 25 – Promover a integração profissional de imigrantes no mercado de trabalho nacional;

Medida 28 – Reforçar oferta, cobertura e frequência do ensino do Português Língua Não Materna (PLNM);

Medida 31 – Promover e gerir o acesso dos imigrantes ao Serviço Nacional de Saúde;

- **Reorganização Institucional**

Medida 40 – Reforçar o apoio financeiro às associações de imigrantes e da sociedade civil que opera no setor;

Medida 41 – Fortalecer as respostas de proximidade através dos Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes (CLAIM).

É cada vez mais evidente que, Portugal está a enfrentar diversos desafios associados à degradação do sistema de políticas de integração de cidadãos estrangeiros. Entre as principais dificuldades identificadas está o acesso limitado dos imigrantes ao Serviço Nacional de Saúde (SNS); a sobrecarga dos centros de instalação temporária e centros de acolhimento; o aumento de situações de exclusão social; a crescente pressão sobre os serviços públicos, bem como obstáculos relacionados com os regimes legais de entrada e permanência no país (ACM, 2023; Observatório das Migrações, 2022). Neste contexto, tornou-se urgente a atualização e revisão da legislação migratória, com vista a assegurar uma integração mais eficaz e humanizada. O recente DL n.º 41/2023 procurou colmatar lacunas anteriormente existentes, reforçando os critérios legais de entrada e permanência em Portugal, nomeadamente através de exigência de visto prévio e maior controlo e coerência das políticas de imigração.

A evolução da imigração em Portugal tem sido marcada por mudanças estruturais e legislativas que refletem tanto desafios como as oportunidades inerentes à crescente diversidade cultural. O aumento significativo da população imigrante introduziu novas dinâmicas económicas, sociais e culturais, exigindo respostas mais eficazes por parte das instituições e das organizações, particularmente no que se refere à sua integração no mercado de trabalho (OCDE, 2021).

Urge realçar que, perante este cenário, a gestão de recursos humanos (GRH) assume um papel estratégico na promoção de ambientes laborais inclusivos e na valorização do potencial dos trabalhadores imigrantes. Políticas e práticas organizacionais associadas ao recrutamento, seleção, acolhimento, formação e desenvolvimento tornaram-se cruciais para garantir que a diversidade cultural seja um elemento fortalecedor da coesão interna e do desempenho organizacional (Baporikar, 2020; Cox, 1994). Sendo essencial analisar o impacto da imigração no contexto organizacional, explorando as práticas de GRH que promovam a integração de trabalhadores estrangeiros nas empresas. Questões como a adaptação cultural, a promoção da equidade, o desenvolvimento de competências interculturais e a influência da imigração na dinâmica do mercado de trabalho português são hoje, particularmente relevantes. A compreensão destas dimensões permite uma reflexão mais profunda sobre as estratégias a adotar para uma integração sustentável, eficaz e mutuamente benéfica para os empregadores e trabalhadores. Importa, por fim, enquadrar esta temática no âmbito do Direito do Trabalhador Estrangeiro e das suas políticas.

O Plano Estratégico para as Migrações (PEM) estabeleceu diretrizes para um acolhimento e integração eficazes, promovendo a igualdade de direitos e deveres entre trabalhadores nacionais e estrangeiros (PEM, 2020). A imigração tem, aliás, sido considerada uma mais-valia no contexto demográfico português, face à baixa natalidade e ao envelhecimento da população. Neste sentido, a presença de imigrantes representa um contributo relevante para a sustentabilidade económica e social do país (Martins, 2024; OCD, 2021). Por fim, é importante que os colaboradores imigrantes tenham conhecimento dos seus direitos, bem como, que as entidades empregadoras tratem estes trabalhadores de forma imparcial à sua origem, guiando-se por base dos mesmos princípios de igualdade (Gonçalves, 2021).

## **2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Adaptação Multicultural**

### **2.1. Diversidade Cultural e Multiculturalidade**

Presenciamos, nos tempos atuais, um cenário de multiculturalismo social, político, cultural, tão vasto que nos possibilita a troca de experiências tanto com grupos de minorias étnicas, como entre os grupos mais dominantes, sem que existam precedentes (Silva, 2020). Preconizando o mesmo autor, refere que ao longo da história da humanidade temos presenciado a diversidade cultural, étnica, religiosa, como algo que faz parte integrante da evolução social dos indivíduos. Desta forma, é necessário compreendermos as diferenças culturais para que seja possível compreendermos a diversidade cultural. Atualmente, esta é uma realidade incontornável nas sociedades contemporâneas, assumindo uma presença crescente no contexto global e afetando, direta ou indiretamente, todos os setores da sociedade, incluindo o mundo do trabalho. Em contexto organizacional, tornou-se cada vez mais comum a coexistência de trabalhadores provenientes de diferentes nacionalidades, com distintas perspetivas culturais, religiosas, de género, estilos de vida, estruturas familiares, níveis de educação, experiências profissionais, bem como uma diversidade linguística significativa (Agrawal, 2012).

Esta diversificada multiculturalidade influencia profundamente as dinâmicas relacionadas no seio das equipas, tornando a diversidade um fator crítico nas interações interpessoais e intergrupais no contexto organizacional. Segundo Ely e Thomas (2001), a diversidade cultural pode ser entendida como a composição de grupos formados por duas

ou mais pessoas com diferenças relevantes, refletindo-se em múltiplas dimensões sociais e profissionais. Assim, o reconhecimento e a gestão eficaz dessa diversidade tornaram-se elementos estratégicos para a promoção de ambientes de trabalho inclusivos e inovadores.

A nível global, estima-se que em 2024 existiram cerca de 304 milhões de migrantes internacionais, representando aproximadamente 3,7% da população total mundial (UM DESA, 2025). Segundo a mesma fonte, Portugal em 2024 totalizava 1,1 milhões de imigrantes, representando 10,8% da população imigrante internacional. Esta realidade resulta de múltiplos fatores de ordem económica, política e social, que impulsionam o movimento de pessoas entre países e continentes. Em Portugal, o fenómeno migratório tem registado transformações significativas nas últimas décadas. Embora o país tenha, historicamente, mantido contacto com diversas culturas – nomeadamente durante o período dos Descobrimentos – foi somente a partir do final da década de 1980 que se começou a experienciar um aumento expressivo da imigração, marcando uma inversão nas tendências migratórias tradicionais (Silva, 2010).

Portugal conta com 80,5% de cidadãos estrangeiros em situação ativa, sendo que este grupo é predominado pela faixa etária dos 25–44 anos, representando cerca de 532.214 indivíduos nesta condição (AIMA, 2023). A crescente diversidade no perfil dos trabalhadores em Portugal, é visível não só na variedade de nacionalidades, mas também nos diferentes níveis de qualificações e inserção profissional, evidenciando uma realidade multicultural cada vez mais presente nas organizações. Esta heterogeneidade cultural, resultado direto dos fluxos migratórios e da internacionalização do mercado de trabalho, levanta novos desafios à gestão de pessoas, exigindo práticas organizacionais mais inclusivas, equitativas e estrategicamente orientadas para a valorização da diversidade. É neste contexto que o conceito de multiculturalismo ganha relevância, não só como fenómeno social, mas como um fator determinante para o sucesso e inovação nas práticas de gestão de recursos humanos.

O conceito de multiculturalismo tem vindo a ganhar uma crescente acuidade nas últimas décadas, refletindo a necessidade de reconhecer e valorizar a diversidade cultural nos mais variados contextos, incluindo o organizacional (Taylor, 1998). No âmbito da gestão de recursos humanos, a multiculturalidade traduz-se na coexistência de trabalhadores oriundos de diferentes culturas, etnias, religiões, línguas e experiências, representando um dos principais desafios e oportunidades para as práticas de gestão

atuais (Baparikar, 2020). A diversidade cultural no local de trabalho pode ajudar significativamente na inovação, criatividade, resolução de problemas e estimular o diálogo intercultural, que por sua vez irá fomentar numa maior compreensão e respeito mútuo, desde que esta seja devidamente gerida. Impulsionando o crescimento económico e aumentando a produtividade dos colaboradores imigrantes, tendo assim um impacto significativo na economia do país (Ribeiro, 2024). No entanto, também pode gerar conflitos intergrupais, incompreensões, desigualdades e discriminação racial contínua, resultado de estereótipos e preconceitos culturais preexistentes e exclusão social destes indivíduos (Ribeiro, 2024), sobretudo quando as organizações não estão preparadas para integrar adequadamente as diferentes perspetivas e necessidades dos seus colaboradores (Correia, 2016).

Assim, a gestão estratégica da diversidade tornou-se uma competência-chave dos departamentos de recursos humanos, exigindo abordagens que vão além da mera integração, promovendo a equidade, o respeito e o desenvolvimento de práticas inclusivas. Sendo necessário investir em programas e recursos que promovam oportunidades de formações e capacitação formal, adequadas às diferentes realidades e necessidades dos imigrantes (Gonçalves, 2021). Em Portugal, o contexto atual de trabalho é marcado por uma crescente diversidade cultural, resultado do aumento da imigração e da mobilidade internacional. Neste sentido, torna-se fundamental que as organizações adotem políticas de recursos humanos que não só reconheçam essa realidade, mas que também potenciem o contributo dos trabalhadores culturalmente diversos para o desempenho organizacional (Heinz, 2014).

## **2.2. Socialização e Integração**

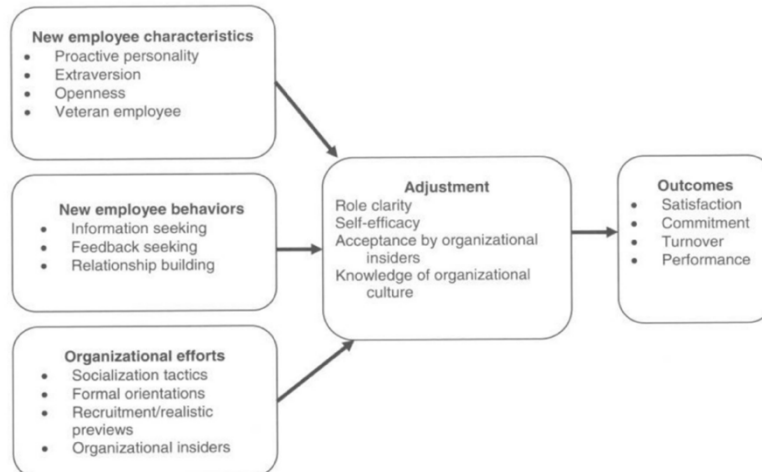
No que concerne à socialização e a integração de colaboradores imigrantes, é referido que estes são processos fundamentais, de forma a garantir uma adaptação eficaz à organização e à cultura do país de acolhimento, representando um tema de grande complexidade e importância nos tempos atuais (Ribeiro, 2024). Com a crescente presença de trabalhadores estrangeiros nas organizações portuguesas, tornou-se imperativo que os trabalhadores de recursos humanos assumissem um papel estruturado e proativo neste domínio (Silva, 2024). Assim sendo, a socialização organizacional pode ser entendida como o processo através do qual o novo colaborador adquire o conhecimento, as competências, os valores e as atitudes necessárias para desempenhar eficazmente o

seu papel e integrar-se de forma positiva cultural e socialmente na organização (Cardoso, 2016). Esta aprendizagem não se limita apenas a aspetos técnicos, envolvendo também a adaptação às normas sociais informais e aos valores partilhados entre culturas. Van Mannen e Schein (1979), descrevem este processo em três fases: (1) pré-ingresso, quando se iniciam os primeiros contactos e se formam expectativas mútuas; (2) encontro, que corresponde ao início efetivo da função caracterizado pelo ajustamento entre o colaborador e a organização; e (3) metamorfose, quando o indivíduo se identifica com os valores da organização e se sente plenamente integrado.

Além disso, o processo de socialização do colaborador dependerá de diversos outros fatores para a socialização seja bem-sucedida, para Bauer e Erdogan (2011), estão presentes três categorias para o seu sucesso: as características dos novos funcionários, os comportamentos dos novos funcionários e os esforços a nível organizacional, sendo que todos eles são fundamentais para que a socialização do novo colaborador seja bem-sucedida, apresentados na Figura 2.1.

**Figura 2.1.**

*Modelo do processo de socialização*



**Fonte:** Bauer & Erdogan (2011)

Posto isto, diversos estudos apontam que logo após o processo de recrutamento, o acolhimento formal torna-se uma etapa crucial para o colaborador. Esta trata-se então de um conjunto de ações organizadas que têm como objetivo inserir o novo colaborador na estrutura organizacional, minimizando custos pessoais de adaptação e promovendo o retorno produtivo para a entidade empregadora (Machado et al., 2014). Este processo pode variar em duração e formato, podendo ir de um dia até uma semana, e incluir

atividades como a apresentação da missão e valores da empresa, políticas internas, benefícios, normas de funcionamento e recursos disponíveis (Kumar & Pandey, 2017).

- Organizacional, com a apresentação formal da empresa, entrega de documentação relevante (regulamento interno, manual de acolhimento, etc.) e visita às instalações Machado et al., 2014);
- Departamental, com a integração no local de trabalho e o acompanhamento por um colega mais experiente, que atua como tutor informal (Machado et al., 2014).

Estas medidas são particularmente importantes no caso de trabalhadores imigrantes, que enfrentem desafios acrescidos, como barreiras linguísticas, diferenças culturais, falta de rede de suporte e falta de segurança quanto ao estatuto legal (Adamovic & O'Donoghue, 2024). A ausência de preparação por parte da organização para acolher trabalhadores de diferentes culturas, pode originar mal-entendidos e dificultar o processo de integração (Carpenter, 2023; Mosquera, 2000).

Assim, é recomendável que as chefias diretas e os colegas de equipa estejam previamente informados e preparados para receber o novo colaborador, promovendo um ambiente de inclusão e respeito mútuo. Um dos instrumentos mais utilizados para apoiar na integração formal dos novos colaboradores é o Manual de Acolhimento, sendo habitualmente elaborado pelo departamento de Recursos Humanos. Este documento visa fornecer uma visão geral da organização a estes indivíduos – incluindo a sua história, estrutura, valores, políticas internas e normas de funcionamento da empresa (Cunha et al., 2010). Desta forma, o manual de acolhimento deve ser apelativo, claro e equilibrado na quantidade de informação, evitando ser demasiado exaustivo (Calheiros, 2019). Com o avanço das tecnologias, muitas organizações optam por disponibilizar esta informação através de plataformas digitais ou *websites* institucionais.

No entanto, deve garantir-se que os conteúdos estejam organizados, visualmente atrativos, acessíveis e adaptados também a perfis com menor literacia digital (Cunha et al., 2010). A fase inicial da integração tem um impacto significativo no percurso profissional do colaborador, influenciando o seu nível de compromisso, satisfação e desempenho (Bauer & Erdogan, 2011). Deste modo, e considerando a importância de um acolhimento estruturado e sensível à diversidade, é possível identificar um conjunto de práticas organizacionais que facilitam a integração de colaboradores imigrantes. Estas práticas podem ser sistematizadas em diferentes fases do processo de socialização, como é apresento na Tabela 2.1.

**Tabela 2.1.***Boas práticas de acolhimento e integração multicultural de colaboradores imigrantes*

<b>Dimensão</b>	<b>Práticas Recomendadas</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Pré-chegada</b>	Informar a equipa e chefia sobre a chegada do novo colaborado.	Promover um ambiente preparado e recetivo à diversidade.
	Preparar o posto de trabalho e materiais necessários.	Facilitar a adaptação inicial e evitar constrangimentos.
	Recolher previamente informação sobre necessidades culturais ou linguísticas.	Personalizar o acolhimento e antecipar possíveis barreiras.
<b>Primeiro dia / Boas-vindas</b>	Receção formal pelo departamento de RH e pela equipa.	Criar um sentimento de pertença desde o início.
	Apresentação da organização (missão, visão, valores, políticas internas).	Enquadrar o colaborador na cultura e funcionamento organizacional.
	Visita guiada às instalações.	Facilitar a orientação física e o conforto no novo ambiente.
<b>Acompanhamento inicial</b>	Nomeação de um tutor/mentor (colega mais experiente).	Apoiar a integração informal e a aprendizagem social no local de trabalho.
	Comunicação clara das funções, direitos e deveres.	Reduzir incertezas e facilitar o ajustamento de expectativas.
	Disponibilização de Manual de Acolhimento (impresso ou digital).	Consolidar informação relevante sobre a organização e as condições laborais.
<b>Integração contínua</b>	Promoção de formação intercultural e linguística.	Desenvolver competências de comunicação e reduzir o choque cultural.
	Encontros regulares de <i>feedback</i> e acompanhamento.	Monitorizar a adaptação e promover o bem-estar.
	Inclusão em eventos sociais e atividades de equipa.	Reforçar laços sociais e sentimento de pertença.
<b>Adaptação da organização</b>	Sensibilização das equipas para a diversidade cultural.	Prevenir discriminação e promover o respeito pela diferença.
	Revisão das políticas de integração com base na experiência de colaboradores imigrantes.	Melhorar continuamente os processos e adaptar práticas às realidades multiculturais.

**Fonte:** Elaboração própria, com base em Cunha et al., (2010), Machado et al., (2014), Mosquera (2000), Bauer (2010), e outros.

Finalizando, percebeu-se que programas bem estruturados de acolhimento e socialização reduzem a ansiedade inicial, facilitam a construção de relações sociais e potenciam o desenvolvimento do colaborador no seu posto de trabalho (Machado et al., 2015; Mosquera, 2002). Para os colaboradores imigrantes, este processo tem também uma dimensão identitária, pois envolve a adaptação simultânea a uma nova organização e a uma nova sociedade. A integração pode ocorrer por assimilação cultural, onde o indivíduo adota gradualmente comportamentos e valores do país de acolhimento (Ribeiro, 2024), mas é essencial que esse processo preserve a identidade e diversidade cultural do trabalhador, promovendo a equidade e o respeito pela diferença.

### **2.3. Ajustamento e Adaptação Intercultural**

Até à década de 1990, eram escassos os estudos dedicados ao ajustamento e à adaptação intercultural, estando meramente focados no fenómeno da expatriação (Borges, 2018). Contudo, o crescimento acelerado da imigração no mercado de trabalho português levou as empresas a reconhecerem a necessidade de adaptar as suas políticas à questão da interculturalidade. Neste contexto, o ajustamento intercultural de um colaborador imigrante passou a ser entendido como o nível de conforto que este sente no ambiente que está inserido, nomeadamente no que diz respeito ao país de acolhimento (Black et al., 1991). Este processo é essencial para os imigrantes desenvolverem capacidades de integração e de adaptação aos novos hábitos culturais do país de acolhimento. Segundo Sousa (2015), trata-se de uma fase que exige a adoção de determinadas competências individuais, facilitadoras da integração e do ajustamento cultural. Importa referir que este processo é geralmente considerado bidimensional, englobando dois momentos de aculturação: a cultura de origem e a cultura de acolhimento. Para Berry (2008), esta dualidade permite ao colaborador manter um sentimento de pertença a ambas as culturas, sem necessidade de abdicar da sua identidade cultural.

Halim et al. (2014), identificam três dimensões no ajustamento intercultural: (1) Ajuste psicológico (pessoal) — relacionado com o bem-estar psicológico do colaborador face às condições gerais do país de acolhimento e a outros aspetos do quotidiano; (2) Ajuste sociocultural (social) — referente à capacidade de adaptação ao novo ambiente cultural, incluindo o conforto relativamente às suas funções profissionais e às diferenças de valores culturais; e (3) Ajuste internacional (profissional) — associado à atitude

positiva e ao desempenho eficaz do colaborador nas funções de trabalho. Ao nível organizacional, é crucial que o departamento de Gestão de Recursos Humanos (GRH) defina estratégias não só para responder às necessidades dos colaboradores imigrantes, mas também para impulsionar o sucesso organizacional (e.g., Sousa et al., 2020).

A ausência de medidas mediadas pelas empresas pode originar um desalinhamento entre as expectativas do trabalhador e aquilo que a organização tem para oferecer. Assim, a adaptação intercultural assume um papel fundamental de forma a facilitar o ajustamento intercultural, através de ações e programas que promovam e valorizem a diversidade cultural (Borges, 2018). Por último, importa destacar que a mudança para um novo país desencadeia um processo complexo de adaptação, envolvendo vivências pessoais, sociais, psicológicas, profissionais e culturais cuja meta é a integração bem-sucedida e o bem-estar dos imigrantes. Todavia, este processo inicia-se muito antes da chegada do país de acolhimento (Mendenhall & Oddou, 1991).

#### **2.4. Comunicação e Competências Interculturais no Contexto Organizacional**

Num contexto organizacional cada vez mais multicultural, a comunicação intercultural e as competências associadas à gestão da diversidade cultural tornam-se pilares estratégicos para a eficiência e sustentabilidade das empresas. A comunicação intercultural consiste na interação entre indivíduos de diferentes culturas, onde o entendimento mútuo pode ser afetado por diferenças linguísticas, comportamentais e de valores (Cheng, 2016; Noyau, 1984). Segundo Schmidmeier e Takahashi (2020), tanto a comunicação verbal como a não verbal são indispensáveis para evitar equívocos no contato com pessoas de outras culturas. A ausência de domínio da língua do país de acolhimento pode gerar exclusão, dificultando o acesso ao mercado de trabalho e a serviços essenciais (Sousa, 2015). A promoção de cursos de línguas, como os incluídos no programa *Portugal Acolhe* (IEFP, 2001), contribui para acelerar a integração sociocultural e funcional dos trabalhadores imigrantes.

Satalecka (2011) destaca que a barreira linguística é um dos primeiros obstáculos à formação de relações profissionais, criando sentimentos de exclusão. O departamento de Recursos Humanos, desempenha um papel vital na implementação de estratégias para promover uma comunicação eficaz e o ajustamento cultural nas empresas. Para tal, é fundamental o desenvolvimento de competências multiculturais. Entre estas, destaca-se

a Inteligência Cultural (IC), definida como a capacidade de um indivíduo para funcionar eficazmente em contextos culturais diversos (Ang & Van Dyne, 2015; Earley & Ang, 2005). Trata-se de um construto multidimensional que abrange:

- **Metacognitiva** – Consciência crítica dos próprios pressupostos culturais e capacidade de planejar interações eficazes;
- **Cognitiva** – Conhecimento sobre valores e práticas culturais adquiridos por educação ou experiência direta;
- **Motivacional** – Interesse e empenho em envolver-se em situações multiculturais;
- **Comportamental** – Capacidade de adaptar comportamentos verbais e não verbais aos diferentes contextos culturais.

Estudos empíricos recentes confirmam a relevância destas competências, sendo que um inquérito a nível global evidenciou que líderes com elevada IC promovem inovação e resolução de conflitos em equipas multiculturais (Price, 2021). Em PME, altos níveis de IC e inteligência emocional foram associados a maiores níveis de internacionalização, mediados por uma mentalidade global (Mammadov & Wald, 2025). Já em equipas virtuais de projeto, a IC é crítica para a colaboração, resiliência e adaptabilidade organizacional (Caligiuri & Caprar, 2023). No setor da hotelaria, a IC revelou-se determinante na promoção da voz ativa e da satisfação dos colaboradores imigrantes, através do reforço da autoeficácia (Yuan et al., 2023).

Outra competência central é a competência comunicacional intercultural (CCI), que diz respeito à capacidade de comunicar eficazmente com pessoas de diferentes culturas, utilizando adequadamente canais verbais e não verbais, e demonstrando abertura, empatia e flexibilidade. A validação portuguesa da *Escala de Competências Comunicacionais* (Arasaratnam, 2009; Gonçalves et al., 2020) revelou uma estrutura de três dimensões — afetiva, comportamental e cognitiva — com propriedades psicométricas robustas, confirmando a adequação do instrumento ao contexto nacional. A CCI tem demonstrado associações significativas com atitudes positivas em contextos de diversidade, maior capacidade de adaptação e redução de comportamentos discriminatórios.

Outras competências relevantes incluem:

- Competências de comunicação intercultural (Aririguzoh, 2022; Hammer et al., 1998; Pinheiro et al., 2015);
- Empatia cultural (Brislin, 1981; Eichbaum et al., 2023);
- Liderança intercultural (Fernandes, 2014; Harlog & Hoog, 2024);
- Sensibilidade e agilidade cultural (Caligiuri & Caprar, 2023).

Estas competências devem ser promovidas mediante formação contínua e práticas de gestão inclusivas. Organizações que investem na formação em IC e CCI tendem a apresentar níveis superiores de integração, cooperação, inovação e desempenho (Silva, 2024). Apesar dos desafios inerentes – como custos ou resistência organizacional – trata-se de um investimento estratégico, com retornos significativos a médio e longo prazo. De acordo com o Relatório Mundial da UNESCO (2009), a IC proporciona benefícios como: criatividade, melhoria dos processos de decisão, liderança transcultural eficaz, aumento da produtividade, e maior coesão social no trabalho. A promoção de competências multiculturais não só responde às exigências da globalização, como também contribui para a equidade, bem-estar e justiça organizacional.

Além dos contributos internacionais, estudos nacionais também evidenciam fragilidades nas práticas de integração de trabalhadores imigrantes. Sousa et al. (2020) analisam a realidade de trabalhadores migrantes temporários em Portugal, revelando que, embora os imigrantes refiram sentir-se integrados nas organizações, os supervisores destacam uma quase inexistência de práticas formais de ajustamento e integração. As iniciativas organizacionais tendem a centrar-se no desempenho funcional e no apoio burocrático, ficando frequentemente aquém no que diz respeito à integração sociocultural e ao desenvolvimento de competências interculturais. A formação linguística, quando existe, é limitada, e os espaços de comunicação são pouco estruturados. Estes resultados reforçam a necessidade urgente de promover políticas organizacionais mais abrangentes e estratégicas de comunicação intercultural eficazes, como parte integrante das competências multiculturais no contexto de trabalho.

### **3. Desafios e Benefícios da Multiculturalidade nas Empresas**

#### **3.1. Desafios na Gestão da Multiculturalidade**

A diversidade cultural é, segundo Martins (2020), um dos maiores desafios do século XXI, tornando as questões relacionadas com o multiculturalismo cada vez mais prementes e complexas. O autor defende que é essencial encarar a imigração como um fenómeno positivo para a economia nacional, pois só assim as empresas poderão beneficiar plenamente da diversidade cultural. Sendo fundamental que exista uma governação eficaz por parte dos países de acolhimento e um reforço conjunto dos cidadãos nacionais para promover a compreensão e envolvimento dos colaboradores, de modo a prevenir tensões e conflitos intergrupais. As empresas entraram numa nova fase, marcada por uma crescente diversidade cultural nas suas equipas, o que gerou a necessidade de compreender de que forma as diferentes culturas podem influenciar o pensamento e o comportamento dos trabalhadores (Silva, 2024). Peterson e Thomas (2007), sublinham a importância de seguir certos critérios para garantir uma gestão eficaz de equipas multiculturais nomeadamente: desenvolver competências de compreensão das diferenças culturais; promover uma comunicação eficaz; adaptar estilos de liderança às especificidades culturais; construir de relações de confiança; e resolver conflitos intergrupais para criar um ambiente de trabalho coeso e inclusivo, valorizando a diversidade.

O estilo de liderança adotado tem impacto no nível de satisfação dos colaboradores e na gestão eficiente de equipas multiculturais (Pinto, 2023). Assim, os profissionais de recursos humanos devem assumir um papel de liderança sensível e ajustável, tratando cada colaborador de forma personalizada e ajustando as suas próprias atitudes e comportamentos para estabelecer relações de confiança em equipa (Szydlo et al., 2022). Este é um recurso indispensável para o sucesso da gestão da diversidade (Umeh et al., 2022), sendo essencial adotar uma abordagem inclusiva que reconheça e valorize a diversidade dos trabalhadores. As estratégias devem ser ajustadas à realidade e especificidade de cada organização para serem eficazes. Estes profissionais devem estar cientes dos desafios da multiculturalidade, possuir competências para selecionar candidatos adequados e ter a capacidade de comunicar eficazmente, com diferentes grupos culturais (D'Andrea et al., 1991).

A gestão da multiculturalidade enfrenta diversos desafios, tais como a promoção da diversidade, igualdade e a equidade, bem como a liderança inclusiva (Shore et al.,

2018); a garantia oportunidades equitativas de progressão de carreira e valorização pessoal (Silva, 2024); barreiras linguísticas e interpretações culturais (Silva, 2024); falta de coesão da equipa e ausência de confiança entre colaboradores (Burke et al, 2005). Um dos maiores desafios nas equipas multiculturais prende-se com a resolução de problemas e a tomada de decisão. Como salienta D'Andrea et al. (1991) os líderes devem ser conscientes dos problemas das equipas multiculturais, possuir conhecimento para os solucionar e ter a perícia de saber comunicar com diversas culturas.

### **3.2. Benefícios Sociais e Económicos da Diversidade**

É fundamental compreender de que forma a diversidade cultural pode ser utilizada estrategicamente pelas empresas como motor de inovação e competitividade. É igualmente relevante analisar os benefícios sociais da diversidade no ambiente de trabalho, bem como os obstáculos associados à integração cultural, incluindo os potenciais conflitos multiculturais e as tensões que podem surgir em diversificados. A globalização tem tido impactos significativos na economia, nas relações interculturais e nas culturas dos países de acolhimento (Held et al., 1999). Procurando criar ambientes organizacionais onde a diversidade não seja somente tolerada, mas sim aproveitada como uma vantagem competitiva, referindo que não basta apenas implementar políticas direcionadas para a diversidade, mas sim promover a mudança cultural dentro das próprias organizações (Oliveira et al., 2024).

Assim, verificou-se que as empresas que sabem gerir a diversidade cultural obtêm benefícios significativos, tanto para o sucesso organizacional como para o desenvolvimento individual dos trabalhadores, através do investimento humano (Correia, 2016). Estudos conduzidos por Cox e Blake (1991) evidenciam a gestão da diversidade como um conjunto de práticas contratuais que envolvem indivíduos de diferentes culturas. Segundo, Correia (2016), esta abordagem permite maximizar as diversas competências dos colaboradores, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto procura eliminar estereótipos relacionados com o género, raça, nacionalidade, idade, entre outros, valorizando apenas o mérito profissional. Depreendemos que a globalização trouxe inúmeras oportunidades de crescimento e expansão para as empresas, impulsionado o aumento dos lucros e a evolução organizacional (Silva, 2024). Contudo, também trouxe bastantes desafios, obrigando as empresas a adaptarem-se às novas realidades culturais do mercado de trabalho. Sendo

que a diversidade cultural pode ser uma mais-valia, já que um ambiente diversificado proporciona melhor compreensão das necessidades e expectativas de clientes provenientes de diferentes origens, aumentando a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes (Mavin & Girling, 2000).

Desta forma, uma gestão eficaz da diversidade cultural potencia a retenção de talentos e reduz custos associado à rotatividade, fomentando níveis superiores de criatividade e flexibilidade dos colaboradores. Além disso, no que se refere à gestão de conflitos e stress, o departamento de RH desempenha um papel crucial ao promover ambientes de trabalho livres de preconceitos e ao implementar programas de sensibilização para as diferenças culturais. Estas medidas contribuem para a melhoria da produtividade intergrupala em equipas heterogéneas, para o aumento da satisfação pessoal e para uma maior vantagem competitiva da empresa (Correia, 2016).

No entanto, também existem aspetos negativos associados à diversidade cultural nas organizações, como desigualdades salariais, falta de oportunidade de progressão de carreira, despedimentos injustificados e situações de assédio racial ou de género (Agócs & Burr, 1996). Apesar de ainda existirem algumas desvantagens a nível organizacional quando esta é liderada de maneira inclusiva, trará vantagens evidentes para as organizações fomentando um desempenho mais eficaz dos colaboradores, promovendo a criatividade e, conseqüentemente, aumentando a satisfação pessoal (Salib & Prime, 2014; Silva, 2024).

Concluiu-se que a troca cultural favorece a criação de maior conectividade entre as sociedades (Morrice, 2019), sendo considerada uma das principais vias para a construção de um mundo mais tolerante e com menos conflitos culturais e étnicos (Cheon, 2019). Assim, as interações diárias entre indivíduos de diferentes grupos culturais evidenciam a necessidade de desenvolver inteligência cultural como ferramenta para promover relações positivas no local de trabalho (Triandis, 2006). Ao longo deste capítulo, foram destacadas as vantagens para as empresas que investem na gestão eficaz de equipas culturalmente diversificadas, bem como os desafios enfrentados por aquelas que ainda encaram a diversidade como um obstáculo em vez de uma oportunidade (Tabela 3.1).

**Tabela 3.1.***Vantagens de desvantagens da diversidade nas organizações*

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Aumento da receita empresarial	Custos significativos
Comunicação eficaz	Absentismo
Vantagem face à concorrência	Discriminação no local de trabalho
Maior conectividade entre culturas	Desvalorização dos colaboradores
Menos conflitos culturais e étnicos	Falta de oportunidades de progressão
Aumento da satisfação dos colaboradores	Baixo nível de produtividade
Troca de conhecimentos	Menor criatividade
Menor rotatividade	Carência na partilha de experiências
Atendimento ao cliente mais eficiente	Situações de exclusão
Maior qualidade de serviço	Processos jurídicos
Habilidades linguísticas	Maior rotatividade
Perspetiva de carreira	Desigualdade salarial
Negócios internacionais	Assédio racial ou de género
Fidelização de clientes	Perda do emprego sem justificação
Diminuição dos níveis de stress	Elevados níveis de stress
Valorização da diversidade	Problemas de comunicação
Cultura colaborativa	Falta de cooperação entre colegas
Benefícios fiscais	Padrões de inovação reduzidos
Confiança	Mal-entendidos comunicacionais
Resolução de problemas	Imagem negativa da empresa

**Fonte:** Elaboração própria, com base em Silva (2024), Umeh et al., (2023), Shore et al., (2018), Rodriguez et al., (2020), entre outros.

## II – Investigação Empírica

---

### 4. Objetivos do Estudo

A presente investigação visa compreender as perceções dos profissionais de Recursos Humanos (RH) relativamente à gestão da diversidade cultural em empresas portuguesas, com especial enfoque nos processos de acolhimento, integração, comunicação e gestão de equipas multiculturais. Procurou-se ainda analisar o impacto percebido da diversidade cultural no clima organizacional e na dinâmica socioeconómica das organizações, bem como avaliar o nível de competências dos profissionais de RH ao nível da inteligência cultural e da comunicação intercultural.

De forma mais específica, a investigação visa:

- Identificar as práticas de acolhimento e integração aplicadas a trabalhadores estrangeiros e os recursos disponibilizados pelas empresas;
- Analisar as principais dificuldades enfrentadas pelos profissionais de RH na gestão de equipas culturalmente diversificadas;
- Avaliar o impacto da diversidade cultural no clima organizacional, incluindo a perceção de conflitos, estratégias de inclusão e práticas de prevenção;
- Compreender os mecanismos de comunicação adotados para ultrapassar barreiras linguísticas e promover a interação intercultural eficaz;
- Explorar as perceções dos profissionais de RH sobre os impactos sociais e económicos da diversidade cultural nas organizações;
- Analisar o grau de preparação dos profissionais de RH para lidar com contextos multiculturais, através da avaliação das suas competências comunicacionais e da sua inteligência cultural;
- Refletir sobre oportunidades e limitações das práticas atualmente implementadas, com vista à promoção de ambientes organizacionais mais inclusivos e equitativos.

#### 4.1. Metodologia de Investigação

A presente investigação adota uma abordagem de natureza qualitativa e exploratória, por se adequar aos objetivos definidos: compreender as perceções dos profissionais de RH sobre a gestão da diversidade cultural nas empresas portuguesas que empregam trabalhadores imigrantes. A opção por um desenho exploratório justifica-se

pela relativa escassez de estudos aprofundados nesta área no contexto português, permitindo assim uma análise mais aberta e flexível do fenómeno.

A população alvo do estudo é composta por diretores de Recursos Humanos a exercer funções em empresas localizadas em Portugal, que integrem colaboradores imigrantes nas suas equipas. O enfoque reside em compreender, a partir da perspetiva destes profissionais, os processos de acolhimento, integração, adaptação e os desafios associados à liderança de equipas multiculturais, bem como as práticas organizacionais que visam promover a inclusão e a equidade.

## 4.2. Caracterização da Amostra

A presente investigação contou com a participação de 10 responsáveis pelos departamentos de Recursos Humanos, provenientes de empresas portuguesas de diferentes setores de atividade. Conforme se observa na Tabela 4.1., 60% dos participantes são do género feminino e 40% do género masculino. A faixa etária mais representativa é a dos 25–34 anos (30% da amostra), seguindo-se as faixas dos 18–24, 35–44 e 45–54 anos, cada uma com 20%. A faixa etária dos 55–64 anos é a menor representada, com apenas 10%. Nenhum participante tinha mais de 65 anos. Relativamente ao nível de habilitações académicas, a maioria possui o grau de licenciatura (60%), seguindo-se o mestrado (20%). Os restantes 20% distribuem-se, de forma igualitária, entre o ensino secundário e o 3.º ciclo.

**Tabela 4.1.**

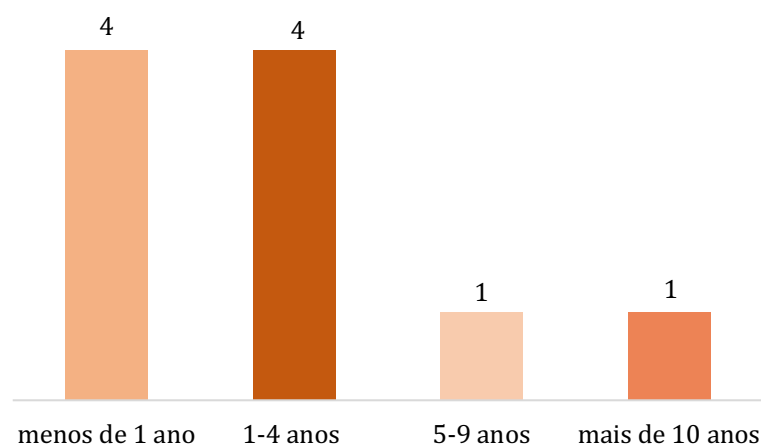
*Caracterização sociodemográfica dos inquiridos*

Variáveis	Classificação	Frequência	Percentagem (%)
<b>Género</b>	Masculino	4	40%
	Feminino	6	60%
<b>Faixa Etária</b>	18-24 anos	2	20%
	25-34 anos	3	30%
	35-44 anos	2	20%
	45-54 anos	2	20%
	55-64 anos	1	10%
	+ 65 anos	0	0%
<b>Habilitações Académicas</b>	3º ciclo (9º ano de escolaridade)	1	10%
	Ensino secundário	1	10%
	Licenciatura	6	60%
	Mestrado	2	20%

No que se refere ao Gráfico 4.1., conseguimos observar a experiência dos colaboradores no departamento de Recursos Humanos (RH). Assim, verifica-se que tanto o grupo que tem menos de 1 ano de experiência, como o grupo que já exerce na área há mais de 1 a 4 anos, representam ambos 40% da amostra. Porém, também se pode verificar que os inquiridos, que exercem funções na empresa entre 5-9 anos e há mais de 10 anos, representam 10% cada um.

**Gráfico 4.1.**

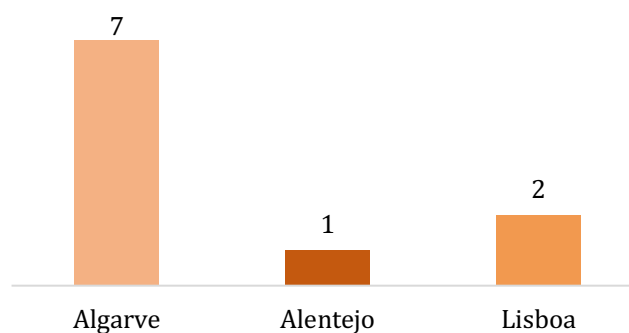
*Distribuição dos colaboradores por experiência na área de RH*



Já no que se refere ao Gráfico 4.2., figurativo à divisão demográfica, deparamo-nos com uma amostra representativa da região do Algarve (70%), seguido da região de Lisboa (20%) e do Alentejo (10%). É notório que a maioria das entrevistas foram realizadas a colaboradores, cujas empresas se encontram localizadas na região do Algarve.

**Gráfico 4.2.**

*Região demográfica da empresa*



A Tabela 4.2., permite observar a diversidade de nacionalidades presentes nas empresas participantes. Em metade das organizações (50%), existem entre 1 a 7 nacionalidades distintas representadas entre os colaboradores. Em 30% dos casos, as empresas acolhem entre 8 a 14 nacionalidades, enquanto 10% contam com 15 a 20 nacionalidades, e outros 10% com uma diversidade ainda mais largada, entre 21 a 24 nacionalidades diferentes.

Estes dados evidenciam a amplitude da diversidade cultural nas organizações analisadas, contribuindo para contextualizar os potenciais desafios enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos na gestão de equipas multiculturais. Quanto maior for a diversidade, mais complexos poderão ser os processos de comunicação, integração e adaptação, exigindo estratégias específicas por parte das empresas para garantir a inclusão e o equilíbrio organizacional.

**Tabela 4.2.**

*Divisão das diferentes nacionalidades*

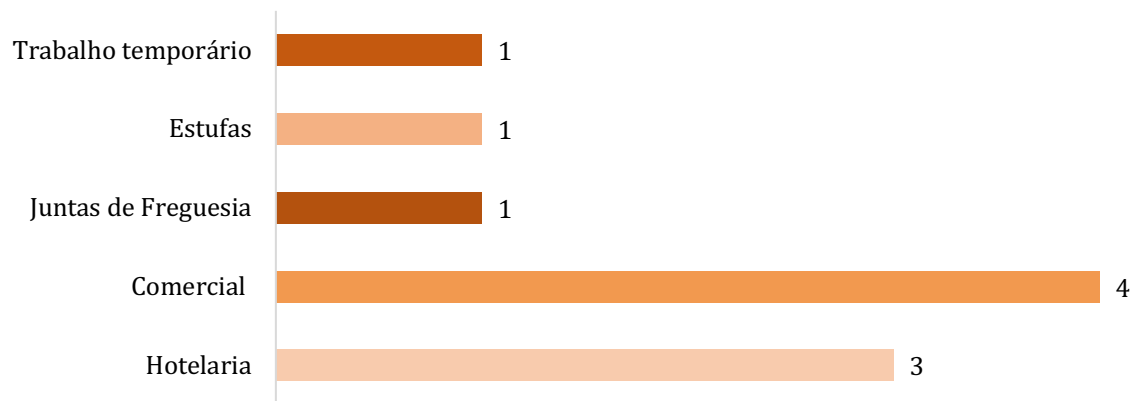
<b>Nacionalidades diferentes</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>Percentagem (%)</b>
1-7 nacionalidades	5	50%
8-14 nacionalidades	3	30%
15-20 nacionalidades	1	10%
21-24 nacionalidades	1	10%

O Gráfico 4.3., apresenta a distribuição das empresas participantes por setores de atividade. Verifica-se que o setor comercial é o mais representado, abrangendo 40% da amostra. Em seguida, o setor hoteleiro surge com 30% das respostas, refletindo a relevância deste setor na dinâmica económica das regiões representadas. Os restantes 30% da amostra distribuem-se equitativamente por três setores menos representados: trabalho temporário, exploração agrícola e administração local (junta de freguesia), cada um com 10%. Esta diversidade setorial, ainda que limitada em número de participantes,

permite captar diferentes realidades organizacionais e práticas de gestão da diversidade cultural em contextos económicos e operacionais distintos.

#### **Gráfico 4.3.**

*Divisão por setores empresariais*



### **4.3. Instrumento**

O presente estudo recorreu a duas técnicas principais de recolha de dados: entrevistas semiestruturadas e aplicação de duas escalas psicométricas – uma de Inteligência Cultural (IC) e outra de Competência Comunicacional Intercultural (CCI).

#### **Guião das entrevistas aos diretores de Recursos Humanos**

As entrevistas semiestruturadas foram selecionadas por serem amplamente reconhecidas na investigação qualitativa como método eficaz para aceder às perceções e experiências dos participantes, permitindo-lhes uma maior liberdade de expressão com intervenção moderada por parte do investigador (Fraser et al., 2004). De acordo com os autores, este tipo de entrevista “atinge um nível de compreensão da realidade humana que se torna acessível por meio de discursos, sendo apropriada para investigações cujo objetivo é conhecer como as pessoas percebem o mundo” (p. 140).

O guião das entrevistas foi estruturado em cinco blocos:

1. **Caracterização sociodemográfica** dos entrevistados (género, idade, habilitações académicas, anos de experiência, setor de atividade e número de nacionalidades presentes na empresa);
2. **Processos de acolhimento e integração** dos trabalhadores imigrantes;
3. **Dificuldades enfrentadas pelos RH** na gestão da diversidade;

4. **Clima organizacional e comunicação intercultural;**
5. **Impacto social e económico da diversidade cultural** nas empresas.

Este instrumento permitiu recolher dados ricos, detalhados, precisos e contextualizados, sobre as práticas, desafios e estratégias de inclusão adotadas pelas organizações portuguesas.

**Escala de Inteligência Cultural** – Esta Escala foi originalmente desenvolvida por Van Dyne et al. (2008) e adaptada para a população portuguesa por Sousa (2015). A versão aplicada neste estudo inclui 20 itens distribuídos por quatro dimensões:

- Metacognitiva (ex.: “Estou consciente do conhecimento cultural que utilizo ao interagir com pessoas de diferentes origens culturais”);
- Cognitiva (ex.: “Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas”);
- Motivacional (ex.: “Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas”);
- Comportamental (ex.: “Adapto o ritmo da minha fala quando uma situação intercultural o exige”).

Os itens são avaliados numa Escala de *Likert* de 7 pontos, de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). A versão portuguesa revelou uma excelente fiabilidade, com o alfa de *Cronbach* global de 0,93, e valores entre 0,86 e 0,89 nas diferentes subescalas.

**Escala de Competência Comunicacional Intercultural** – Desenvolvida por Arasaratnam (2009) e adaptada para a população portuguesa por Gonçalves et al. (2020), esta escala avalia a competência comunicacional em contextos interculturais. É composta por 10 itens distribuídos por três dimensões:

- Afetiva;
- Comportamental;
- Cognitiva.

Também utiliza uma escala de *Likert* de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente; 7 = Concordo Totalmente). Exemplos de itens incluem: “Sinto que as pessoas de outras culturas têm muitas coisas valiosas para me ensinar” e “Sinto-me mais confortável com pessoas que são abertas a outras culturas”. A versão original apresentou um alfa de *Cronbach* de 0,77.

#### **4.4. Procedimentos de Recolha de Dados**

A recolha de dados decorreu ao longo de três meses, entre setembro e novembro, conforme planeado inicialmente. Foram realizadas 10 entrevistas a profissionais de RH de diferentes empresas localizadas em Portugal. As entrevistas ocorreram presencialmente ou por videoconferência, consoante a disponibilidade dos participantes. As escalas foram enviadas por e-mail, permitindo um preenchimento autónomo e flexível. Antes da entrevista, foi realizada uma breve caracterização sociodemográfica dos participantes e das suas organizações, complementando: género, idade, habilitações académicas, anos de serviço, localização geográfica da empresa, setor de atividade e número de nacionalidades empregadas.

#### **4.5. Procedimentos na Análise de Dados**

A análise qualitativa dos dados das entrevistas seguiu as etapas propostas por Bardin (2011):

- **Pré-análise**, com definição dos objetivos e seleção do material relevante;
- **Exploração do material**, envolvendo codificação, categorização e agrupamento temático;
- **Tratamento dos resultados**, permitindo a identificação de padrões, regularidades e significados, em articulação com o referencial teórico.

Os dados obtidos a partir das escalas foram analisados estatisticamente com o apoio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Foram calculadas estatísticas descritivas (médias, desvios-padrão e percentagens), com o objetivo de descrever os níveis de inteligência cultural e competência comunicacional dos participantes.

## 5. Resultados

---

### 5.1. Análise Qualitativa

#### Entrevistas aos colaboradores de Recursos Humanos

Como mencionado anteriormente, a entrevista dividiu-se em cinco subtemas, entre eles estão presentes: *o acolhimento e integração; as principais dificuldades dos RH; o clima organizacional; a comunicação e o impacto económico e social*. A análise e discussão dos resultados irá desenvolver-se seguindo a estrutura pré-estabelecida do guião, dando assim início ao subtema do Acolhimento e Integração dos trabalhadores estrangeiros.

##### 5.1.1. Acolhimento e Integração

Dando início ao tema sobre o *processo de acolhimento e integração* dos colaboradores estrangeiros de empresas localizadas em Portugal, cerca de 6 colaboradores em 10 afirmaram que existem recursos disponíveis para o processo de integração de colaboradores imigrantes. Contudo, os restantes 4 inquiridos referiram que as empresas não possuem nenhum apoio formal, direcionado para apoiar estes trabalhadores.

*“Antes do dia de início do colaborador (onboarding), nós fazemos um preboarding, onde enviamos toda a informação sobre a empresa, pedimos alguns dados do colaborador, o perfil de competências que pretendemos, valores, missão da empresa”. (Masculino, 37 anos)*

Ainda dentro deste tema, foi questionado se a empresa fornecia algum Manual de Acolhimento, ou outro tipo de documento, numa primeira fase de ingressão na empresa. A maioria, oito entrevistados, mencionou que fornece um manual de acolhimento, para que estes trabalhadores fiquem conscientes de informações relativas às empresas (guia de boas-vindas; informações das tarefas a desempenhar; valores e missão da empresa, entre outras).

*“Sim, existem três manuais de integração na empresa, um referente à conduta e cultura da organização, outro acerca do processo de onboarding personalizado, na língua do trabalhador, e um manual de instrução da função a desempenhar”. (Masculino, 26 anos)*

Contudo, apenas um inquirido referiu facultar aos trabalhadores um *preboarding*, no momento que antecede ao início das suas funções na organização.

*“O Preboarding, onde disponibilizamos vários documentos sobre a empresa, onde estes trabalhadores têm acesso a uma rede interna, a um conjunto de informações. Promovemos a que os nossos colaboradores explorem esta rede para facilitar toda a transmissão de informação”. (Masculino, 37 anos)*

### **5.1.2. Principais Dificuldades dos Recursos Humanos**

Passando para o tema das *principais dificuldades sentidas por o departamento de Recursos Humanos*, foram colocadas questões com o intuito de se compreender como é que os profissionais de RH se sentem ao liderar equipas multiculturais de forma eficaz. A maioria dos inquiridos (7 colaboradores), referiu sentir-se preparado para liderar grupos culturalmente diversificados, apesar de considerarem que foi algo que têm vindo a desenvolver e a aperfeiçoar ao longo do tempo.

*“Na nossa empresa, já há alguns anos que temos uma grande maioria de trabalhadores estrangeiros. Então, já é algo que estamos habituados. Na minha opinião, o RH desempenha um papel essencial, o nosso objetivo como departamento é promover um ambiente inclusivo e eficiente”. (Feminino, 29 anos)*

*“Atualmente sim, é um caminho que temos vindo a fazer, embora a nossa cultura de valores tenha como base a inclusão e a preocupação com a diversidade cultural”. (Masculino, 37 anos)*

Sentiu-se a necessidade de se perceber quais são as maiores barreiras que os RH, se deparam no que toca à gestão eficiente de equipas multiculturais. Todos os entrevistados mencionaram que a barreira linguística é, sem dúvida, a maior dificuldade com que se deparam, devido a não conseguirem delegar tarefas de uma forma clara. Contudo, foi ainda mencionado a falta de conhecimento dos diversos hábitos culturais dos trabalhadores, o que poderia resultar, por sua vez, em conflitos internos.

*“A barreira da língua, acho que ainda é um grande desafio, pode tornar-se uma barreira na comunicação de toda a equipa. Pois o colaborador, pode não se conseguir expressar como queria”. (Masculino, 37 anos)*

*“Language barriers, different cultural expectations, and varying work styles are some of the biggest challenges. Occasionally, cultural mismatches among employees can also cause issues”. (Masculino, 24 anos)*

### **5.1.3. Clima Organizacional**

A terceira parte da entrevista, foi direcionada para o *clima organizacional* de empresas multiculturais, tendo como objetivo perceber como é que a diversidade cultural pode afetar, positiva e negativamente, o ambiente de trabalho, e que estratégias são implementadas de forma a minimizar possíveis conflitos culturais entre equipa.

A maioria dos colaboradores de RH (6 inquiridos), consideram que um ambiente de trabalho diversificado, poderá ser um fator desencadeador de conflitos internos, podendo afetar a qualidade e produtividade do trabalho das equipas. No entanto, os recursos humanos referem que a multiculturalidade poderá apresentar um panorama tanto benéfico, como prejudicial para o meio empresarial, dependendo de como é gerido.

*“Equipas multiculturais trazem diferentes perspetivas, experiências e abordagens diferentes para resolução de problemas, e por vezes até promovem soluções inovadoras(...), mas, no geral, acho que afeta o clima organizacional bastante pela positiva, fortalecendo a competitividade e a resiliência da empresa”. (Feminino, 29 anos)*

*“A diversidade mal gerida tem um impacto muito grande no clima organizacional, pode levar a que pessoas se sintam desconectadas e com menos compromisso com a organização”. (Masculino, 37 anos)*

*“A diversidade cultural é benéfica, pois traz diferentes culturas de trabalho que quando são geridas de melhor forma, resultam numa maior criatividade em resolução de problemas e no melhoramento da eficácia dos mesmos.” (Masculino, 26 anos)*

No que se refere às iniciativas oferecidas pelas empresas, de forma a promover a inclusão e valorização multicultural, apenas duas empresas responderam não ter qualquer medida implementada. Contudo, a maioria referiu ter ações direcionadas nesse sentido, sendo elas: formações; ações de sensibilização; *workshops* de conscientização cultural, oportunidades de progressão de carreira; almoços partilhados, entre outras.

*“Visto que a empresa que trabalho é uma empresa internacional de teletrabalho, essas iniciativas permitem facilidade de recrutamento de empregados no estrangeiro. No caso do Brasil e Angola, o facto da nossa renumeração ser de acordo com a legislação portuguesa, atrai candidatos estrangeiros devido à vantagem financeira”. (Masculino, 26 anos)*

*“Damos prioridade de evolução na empresa, aos trabalhadores internos primeiro, antes de recrutar pessoal de fora”. (Feminino, 36 anos)*

A última questão relacionada com este tema, passou por se perceber que estratégias as empresas dispõem para diminuir possíveis conflitos culturais entre os diferentes colaboradores. Metade dos inquiridos (5 colaboradores) respondeu não ter nenhuma estratégia implementada, sendo que os restantes 5 inquiridos mencionaram ter diversas medidas para culminar possíveis falhas neste espectro.

*“Nenhuma em particular. A equipa de RH gere estes conflitos, tal como gere outros conflitos causados por outros fatores”. (Feminino, 48 anos)*

*“Para diminuir possíveis conflitos culturais é essencial adotar estratégias que promovam a inclusão, empatia, compreensão e o respeito”. (Feminino, 29 anos)*

#### **5.1.4. Comunicação**

Focando no tema da *comunicação*, todas as empresas escolhidas para este estudo mencionaram ter algum tipo de estratégia para diminuir possíveis conflitos culturais entre colegas de trabalho, entre elas mencionaram: abertura transparente; proximidade e respeito; escuta ativa; *feedback*, entre outros.

*“O departamento de Recursos Humanos deve criar uma cultura organizacional inclusiva, onde a diversidade cultural é valorizada e respeitada. Incentivar a empatia e o respeito pelas diferentes perspetivas culturais ajuda a reduzir mal-entendidos e facilita a comunicação. O facto de também utilizarmos linguagem clara e simples, ajuda a garantir que todos os colaboradores compreendam a mensagem que queremos passar. Sermos uma escuta ativa, e também é muito importante o incentivo o feedback, ajuda a melhorar a comunicação e a resolver possíveis mal-entendidos de forma proativa”. (Feminino, 29 anos)*

Foi ainda colocada uma questão sobre que formações linguísticas as empresas portuguesas oferecem aos trabalhadores estrangeiros. Neste sentido, apenas 7 entrevistados, apontaram não existir qualquer apoio neste sentido, apesar de sentirem que seria uma ferramenta essencial.

*“Neste momento, ainda não fazemos nada específico, mas é algo que temos em mente. Promover formações de Língua Portuguesa, da mesma maneira que promovemos formações em Inglês ou outra língua, para colaboradores portugueses”. (Feminino, 29 anos)*

*“Existem por vezes necessidades linguísticas. Temos uma ferramenta de introdução de línguas onde existem aulas online ou aulas presenciais, para casos que carecem maior atenção”. (Masculino, 37 anos)*

Por último, relativamente às formações disponibilizadas a nível organizacional, apenas dois inquiridos responderam que as empresas não facultam qualquer formação direcionada aos colaboradores imigrantes. Num modo de geral, as respostas refletem que as empresas dão formações anuais, consoante as necessidades dos trabalhadores.

*“Todos os colaboradores respondem a um questionário de necessidades de formação, e após fazermos a análise dos dados, promovemos formação consoante as suas necessidades”. (Feminino, 29 anos)*

*“Colocámos os questionários no ano anterior de satisfação, quando fazemos alguma formação e colocamos sugestões de formações que gostassem de ter. Posteriormente, vemos*

*se são viáveis ou não. Para nós a evolução dos nossos trabalhadores é muito importante e uma mais-valia”. (Feminino, 36 anos)*

### **5.1.5. Impacto Económico e Social**

O último tema é focado no *impacto económico e social* que a multiculturalidade traz para o meio organizacional. Foi observado em todas as entrevistadas realizadas que, todos os inquiridos mencionaram não existir nenhum benefício a nível financeiro para as empresas, sendo unicamente a nível social.

*“Não existe benefício financeiro direto, mas existe indireto, por exemplo, devido a termos equipas diversificadas que representam diversas culturas, isso permite-nos compreender melhor os nossos clientes e as suas necessidades, consoante a sua origem”. (Masculino, 37 anos)*

Segundo os inquiridos do departamento de RH, a relação entre indivíduos de diferentes culturas tende a promover maior empatia e compreensão intergrupar, contribuindo para um ambiente de trabalho mais empático e menos propenso a conflitos. É plausível referir que, o departamento de Recursos Humanos, acredita que as empresas que sejam mais inclusivas e que valorizem as diferenças culturais, estarão mais preparadas para se adaptarem às diferentes realidades culturais.

*“Ter trabalhadores culturalmente diferentes enriquece as empresas ao trazer inovação, criatividade e diferentes perspetivas para a resolução de problemas. Empresas inclusivas ganham reputação positiva, atraem talentos e promovem um ambiente de aprendizado contínuo. Além disso, equipas multiculturais apresentam maior nível de resiliência e flexibilidade”. (Masculino, 26 anos)*

*“Empresas que promovem a diversidade cultural podem melhorar a sua imagem pública, demonstrando responsabilidade social e um compromisso com a igualdade e inclusão. Isso pode resultar em maior fidelização de clientes e maior reconhecimento no mercado”. (Feminino, 29 anos)*

Finalizando, no que se refere à progressão da carreira, todos os entrevistados, mencionaram existir as mesmas oportunidades de crescimento para os trabalhadores, dentro das empresas, independentemente da sua origem cultural. Foi referido apenas que, o único critério pelo qual se guiam, é pelo profissionalismo e dedicação que o colaborador demonstra, existindo assim, um código de ética profissional igual para todos os trabalhadores.

*“São dadas as mesmas oportunidades a todos os nossos trabalhadores. O importante aqui, é a dedicação e evolução profissional do colaborador. A nacionalidade não interessa para nós, se for um bom profissional e dê provas de evolução, são esses casos que vamos dar oportunidade para que essa pessoa progrida profissionalmente dentro da empresa”.*  
(Feminino, 36 anos)

*“Sim, tem as mesmas oportunidades. É feita uma análise de competências, não há nenhum critério de exclusão nos nossos processos, todos os colaboradores têm a mesma oportunidade de trabalhar connosco”.* (Masculino, 37 anos)

## **5.2. Resultados Quantitativos: Inteligência Cultural e Competências Comunicacionais**

Esta secção apresenta os resultados obtidos através da aplicação de duas escalas psicométricas: a Escala de Inteligência Cultural (IC) e a Escala de Competências Comunicacionais Interculturais (CCI), aplicadas a uma amostra de nove profissionais da área de Recursos Humanos.

Relativamente à Escala de Inteligência Cultural, destacam-se quatro dimensões: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. Os resultados revelam que a dimensão metacognitiva apresentou a média mais elevada ( $M = 5.61$ ;  $DP = 0.45$ ), refletindo um nível elevado de consciência cultural e planeamento estratégico das interações interculturais. Esta dimensão refere-se à capacidade de os indivíduos refletirem sobre os próprios processos cognitivos e ajustarem as suas estratégias comunicacionais em função das especificidades culturais dos interlocutores. A dimensão motivacional obteve também uma média elevada ( $M = 5,36$ ;  $DP = 1,17$ ), indicando uma forte predisposição e interesse dos participantes para interagir com pessoas de outras culturas, o que é consistente com os perfis profissionais analisados.

Já a dimensão comportamental registou igualmente uma média satisfatória ( $M = 5.29$ ;  $DP = 0.74$ ), demonstrando que os participantes se sentem, em geral, capazes de adaptar os seus comportamentos verbais e não-verbais em contextos interculturais. Em contraste, a dimensão cognitiva apresentou a média mais baixa ( $M = 3.74$ ;  $DP = 1.28$ ), sugerindo que os participantes possuem um conhecimento mais limitado sobre valores, normas e práticas culturais específicas, evidenciando uma potencial área de desenvolvimento ao nível da formação teórica e conceptual sobre diversidade cultural.

No que diz respeito à Escala de Competências Comunicacionais, foram analisadas três dimensões: sociocognitiva, afetiva e comportamental. A dimensão sociocognitiva apresentou uma média elevada ( $M = 5.28$ ;  $DP = 0.87$ ), evidenciando uma boa capacidade dos participantes para integrar, adaptar e responder adequadamente a diferentes estilos comunicacionais em ambientes multiculturais. A dimensão afetiva obteve uma média de 5 ( $DP = 1.62$ ), traduzindo uma predisposição emocional positiva moderada para interagir com pessoas de outras culturas. O desafio padrão mais elevado nesta dimensão poderá indicar uma maior variabilidade individual quanto à abertura emocional dos participantes. Por fim, a dimensão comportamental apresentou a média mais baixa ( $M = 3.67$ ;  $DP = 0.90$ ), apontando para algumas dificuldades na mobilização de comportamentos comunicacionais eficazes, como a assertividade, a escuta ativa e a clareza na expressão verbal contextos interculturais. A análise descritiva considerou a média e o desvio padrão de cada uma das dimensões que compõem estas escalas, permitindo assim uma caracterização preliminar dos níveis de inteligência cultural e competência comunicacional dos participantes (Tabela 5.1).

**Tabela 5.1.**

*Estatísticas descritivas*

	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>ICMetacognitiva</b>	5.61	0.45
<b>ICCognitiva</b>	3.74	1.28
<b>ICMotivacional</b>	5.36	1.17
<b>ICComportamental</b>	5.29	0.74
<b>CCSociocognitiva</b>	5.28	0.87
<b>CCAfetiva</b>	5	1.62
<b>CCComportamental</b>	3.67	0.90

Em síntese, os resultados das escalas revelam que os participantes demonstram níveis elevados de consciência cultural, motivação e capacidade de adaptação, sobretudo nas dimensões metacognitiva, motivacional e sociocognitiva. No entanto, identificam-se fragilidades ao nível de conhecimento cultural explícito e na aplicação de estratégias comportamentais concretas em situações interculturais, o que pode representar uma lacuna a ser colmatada através de ações formativas dirigidas. Estes dados, no contexto da crescente diversidade cultural nas organizações portuguesas, reforçam a importância de investir em programas de capacitação em inteligência cultural e competências comunicacionais, especialmente para os profissionais de Recursos Humanos que desempenham um papel central na promoção de ambientes inclusivos e culturalmente sensíveis.

## 6. Discussão

---

Este estudo teve como objetivo compreender de que forma as empresas portuguesas gerem a diversidade cultural entre os seus colaboradores. Procurou-se, para tal, analisar os processos de acolhimento, integração e adaptação dos trabalhadores imigrantes, os desafios enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos (RH) na liderança de equipas multiculturais, as políticas organizacionais de inclusão social, e ainda o impacto da imigração nas dinâmicas económicas e sociais das empresas. Para efeito, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas a diretores de RH de empresas portuguesas de diversos setores. A análise qualitativa destas entrevistas permitiu uma compreensão mais profunda e contextualizada das práticas em curso.

### **Integração e Adaptação dos Colaboradores Imigrantes**

Os resultados indicam que a maioria dos inquiridos não distingue, formalmente, os processos de acolhimento entre trabalhadores portugueses e estrangeiros. Embora seja disponibilizado um Manual de Acolhimento ou *Onboarding*, não se verifica uma adaptação específica aos diferentes perfis culturais. Esta prática vai ao encontro de Cunha et al. (2010), que referem o uso generalizado destes instrumentos, mas contrasta com Szydlo et al. (2022), que defendem abordagens mais personalizadas de integração, ajustadas às necessidades culturais de cada colaborador. Por outro lado, alguns inquiridos reconhecem a importância de um apoio mais estruturado, alinhando-se com Bauer (2010), para quem o sucesso na fase de integração pode determinar a trajetória profissional do colaborador imigrante. Cardoso (2016) reforça esta visão ao destacar a importância do processo de socialização organizacional para a adaptação cultural e social dos trabalhadores estrangeiros.

### **Dificuldades do Departamento de Recursos Humanos**

Os entrevistados demonstram, em geral, sentir-se preparados para gerir equipas culturalmente diversificadas. No entanto, a literatura (D'Andrea et al., 1991) alerta para a complexidade desse desafio, salientando a importância de competências de comunicação intercultural. Os inquiridos reconhecem o papel essencial do RH na criação de ambientes inclusivos e na adoção de uma liderança justa, o que é coerente com as propostas de Szydlo et al. (2022). A barreira linguística foi unicamente identificada como o maior

obstáculo, dificultando a comunicação eficaz e gerando frustrações para ambas as partes. Esta constatação confirma as evidências dos estudos de Neyau (1984), Satalecka (2011) e de Schmidmeier e Takahashi (2020), que referem a linguagem como a primeira grande barreira à integração. Apesar da importância reconhecida, a maioria das empresas não disponibiliza programas de apoio linguístico, o que denuncia uma lacuna significativa nas práticas atuais. Apenas algumas organizações demonstram boas práticas neste domínio, através de programas formativos que promovem a aprendizagem de língua e a cidadania (Martins, 2014; Grosso, 2010).

### **Clima organizacional**

A análise dos testemunhos revela percepções ambivalentes sobre o impacto da diversidade cultural no clima organizacional. Por um lado, destaca-se a valorização da diversidade como fator promotor de criatividade, partilha de experiências e resolução de problemas, em consonância com os estudos de Correia (2016). Por outro lado, surgem preocupações com o aumento do potencial intercultural e resistência à mudança, sobretudo quando não existe preparação adequada por parte das chefias e das equipas. Para mitigar esses desafios, algumas empresas recorrem a iniciativas como ações de sensibilização, partilhas culturais ou formações. Tais práticas alinham-se com as recomendações de Sousa (2015), que salienta a importância da inteligência cultural organizacional como recurso estratégico na integração de equipas multiculturais.

### **Impacto Social e Económico da Diversidade Cultural**

Do ponto de vista económico, os participantes referem não existirem incentivos diretos para a contratação de trabalhadores imigrantes. Contudo, a nível social, reconhecem-se vantagens como maior criatividade, empatia e abertura à diferença. Tais resultados estão em sintonia com os estudos de Cheon (2019), que sublinham o papel da diversidade na promoção de ambientes de trabalho mais tolerantes e menos propensos a conflitos étnicos-culturais. Adicionalmente, Mavin e Girling (2000), Silva (2024) e Salib e Prime (2014) apontam que a diversidade cultural pode melhorar a imagem pública das empresas e contribuir para o aumento da satisfação e desempenho dos colaboradores. Quanto à progressão na carreira, os inquiridos defendem a inexistência de distinções entre trabalhadores nacionais e estrangeiros, baseando-se num princípio de meritocracia. Ainda assim, a literatura alerta para tensões entre esta visão idealizada e práticas

discriminatórias (Agócs & Burr, 1996), refletindo uma contradição entre percepções organizacionais e experiências de desigualdade, frequentemente relatadas.

Esta discussão permite concluir que, apesar de sinais positivos de valorização da diversidade cultural nas empresas portuguesas, persistem lacunas importantes na operacionalização das práticas de inclusão, especialmente no que diz respeito à formação intercultural, apoio linguístico e garantia de igualdade de oportunidades.

### **6.1. Implicações Teóricas e Práticas**

A presente investigação contribui significativamente para o aprofundamento do conhecimento teórico e empírico sobre a gestão da diversidade cultural nas organizações portuguesas, num contexto de crescente complexidade demográfica e sociolaboral (OCDE, 2021; SEF, 2023). Através da articulação entre análise qualitativa e quantitativa, este estudo permitiu evidenciar não apenas as percepções dos profissionais de Recursos Humanos (RH), mas também as práticas concretas adotadas pelas empresas no acolhimento e integração de trabalhadores imigrantes (Rodrigues, 2018; Silva, 2024).

Ao nível teórico, a dissertação reforça a relevância de integrar os constructos da inteligência cultural e da competência comunicacional intercultural nos modelos de análise sobre a eficácia da gestão da diversidade (Ang & Van Dyne, 2008; Sousa et al., 2015), os dados empíricos confirmam a importância de abordagens sensíveis às diferenças culturais, sublinhando que a simples presença de políticas normais de integração não garante, por si só, práticas organizacionais inclusivas e eficazes (Cox & Blake, 1991; Podsiadlowski et al., 2013). Neste sentido, o estudo amplia a literatura existente ao demonstrar que o ajustamento intercultural e o clima organizacional são fortemente condicionados pelas atitudes dos profissionais de RH e pela intencionalidade estratégica das empresas (Berry, 2008; Halim et al., 2014). Além disso, a investigação oferece um contributo relevante para os estudos sobre o multiculturalismo e gestão de pessoas em Portugal, onde persistem lacunas relativamente à aplicação prática de modelos teóricos internacionais em contextos empresariais locais (Martins, 2020; Pinto, 2023). A inclusão de escalas validadas de inteligência cultural e competência comunicacional representa também um avanço metodológico que poderá ser replicado ou aprofundado em estudos futuros (Gonçalves et al., 2020; Sousa, 2015).

Do ponto de vista prático, os resultados obtidos evidenciam a necessidade de as organizações portuguesas adotarem uma abordagem mais proativa e estruturada na

gestão da diversidade cultural (Oliveira et al., 2024). As entrevistas demonstram que, apesar de existir uma crescente consciência sobre a importância da inclusão, muitas empresas continuam a implementar práticas uniformizadas que não consideram as especificidades culturais dos colaboradores imigrantes (Silva, 2024; Ribeiro, 2024).

Neste contexto, as principais implicações práticas do estudo são:

- Desenvolvimento de políticas de acolhimento diferenciadas, com materiais e processos ajustados ao perfil cultural e linguístico dos trabalhadores estrangeiros (Pinto, 2023; Satalecka, 2011);
- Investimento em programas de formação contínua para profissionais de RH, centrados na inteligência cultural, na comunicação intercultural e na liderança inclusiva (Szydlo et al., 2022; Umeh et al., 2022);
- Criação de planos formais de integração e acompanhamento, que envolvam chefias diretas e equipas, promovendo o sentimento de pertença desde o primeiro contacto com a organização (Freixo, 2013; Hanashiro & Carvalho, 2005);
- Promoção de ações de sensibilização internas que estimulem a empatia, o respeito pela diferença e a prevenção de estereótipos ou atitudes discriminatórias (Pettigrew & Meertens, 1995; Rodrigues et al., 2014);
- Institucionalização de mecanismos de monitorização e avaliação da equidade interna, garantindo que oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira são efetivamente acessíveis a todos os colaboradores, independentemente da sua origem cultural (Mavin & Girling, 2000; UNESCO, 2009).

De forma geral, este estudo sugere que a gestão eficaz da diversidade cultural pode constituir uma mais-valia estratégica para as empresas portuguesas, contribuindo para ambientes de trabalho mais inovadores, coesos e socialmente responsáveis (Held et al., 1999; Peterson & Thomas, 2007). Contudo, para que tal potencial se concretize, é imprescindível que as práticas de gestão acompanhem a transformação demográfica do país e deixem de tratar a diversidade como uma questão periférica ou meramente normativa, integrando-a no centro das estratégias organizacionais de desenvolvimento humano (República Portuguesa, 2024a, 2024b; Soledade & Maurício, 2024).

## **6.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras**

Tal como em qualquer investigação, a presente dissertação não está isenta de limitações, as quais devem ser reconhecidas de forma crítica, não só para clarificar o alcance dos resultados obtidos, como também para fundamentar caminhos de aprofundamento científico em estudos subsequentes.

A primeira limitação prende-se com a dimensão e representatividade da amostra. O estudo contou com a participação de dez profissionais de Recursos Humanos de empresas portuguesas, o que, embora tenha permitido uma análise qualitativa aprofundada, não permite a generalização dos resultados para o universo empresarial nacional. Adicionalmente, a concentração geográfica da amostra na região do Algarve pode ter influenciado os dados recolhidos, refletindo realidades organizacionais locais que não são necessariamente representativas de outras regiões do país. Futuras investigações poderão beneficiar da inclusão de empresas localizadas noutras zonas, como o norte e centro do país, bem como de uma maior diversidade setorial e dimensional (PME vs. grandes empresas), permitindo assim uma análise comparativa mais robusta (Ribeiro, 2024; Sousa et al., 2020).

Em segundo lugar, reconhece-se a possibilidade de viés de desejabilidade social nas respostas obtidas. Por se tratar de um tema sensível e com impacto na imagem institucional das organizações, é possível que alguns entrevistados tenham adotado discursos mais alinhados com os valores normativos da inclusão, ocultando práticas organizacionais menos estruturadas ou contraditórias com os princípios declarados (Rodrigues et al., 2014; Soledade & Maurício, 2024). Para mitigar este viés, seria recomendável que futuros estudos incluíssem observação direta de práticas de integração, análise documental (e.g., manuais de acolhimento, planos de formação), ou mesmo triangulação com dados quantitativos internos (e.g., taxas de rotatividade de trabalhadores imigrantes).

Outra limitação diz respeito ao foco exclusivo na perspetiva dos profissionais de RH, o que, embora pertinente, oferece somente uma visão parcial da realidade organizacional. A ausência de voz dos próprios colaboradores imigrantes limita a compreensão do impacto real das práticas de inclusão. Investigações futuras deverão integrar a perspetiva experiencial dos trabalhadores estrangeiros, cruzando-a com os discursos institucionais, de modo a avaliar o grau de coerência entre as políticas declaradas e as vivências reais no local de trabalho (Pinto, 2023; Silva, 2024). Tal

abordagem permitiria também analisar o ajustamento intercultural do ponto de vista emocional, social e profissional, conforme preconizado por autores como Berry (2008) ou Halim et al. (2014). Acresce ainda a limitação da abordagem metodológica mista, com um número muito reduzido de participantes nas escalas aplicadas. Embora os dados sobre a inteligência cultural e competências comunicacionais tenham aportado valores ao estudo, a amostra (n = 10) não permite inferências estatísticas. Em futuras investigações, recomenda-se a aplicação sistemática destas escalas a uma amostra mais alargada, o que possibilitaria, por exemplo, cruzar dados quantitativos com dados qualitativos, analisar correlações entre variáveis ou até mesmo, traçar perfis de competência intercultural entre diferentes setores empresariais (Gonçalves et al., 2020; Sousa, 2015).

Por fim, identificou-se uma dificuldade transversal relacionada com a escassez de dados nacionais atualizados sobre a imigração, práticas de integração e diversidade cultural em contexto organizacional. Esta limitação reforça a necessidade de mais investimento em estudos empíricos nesta área, tanto por parte da academia como das instituições públicas e privadas (OCDE, 2021; SEF, 2023).

### III – Conclusão

---

O presente estudo teve como principal objetivo compreender como as empresas portuguesas gerem a diversidade cultural, através das práticas e políticas desenvolvidas pelos departamentos de Recursos Humanos, num contexto marcado pelo aumento expressivo da imigração. Esta questão revela-se particularmente pertinente face à crescente presença de trabalhadores imigrantes em setores-chave da economia portuguesa, frequentemente caracterizados por baixos níveis de qualificação formal e maior vulnerabilidade social. A análise qualitativa permitiu identificar que, embora muitas organizações reconheçam a importância da diversidade cultural, persistem obstáculos relevantes à sua gestão eficaz. Entre os principais desafios relatados destacam-se dificuldades de comunicação, ausência de políticas estruturadas de acolhimento e integração, resistência à mudança e episódios de discriminação. Paralelamente, foram também identificadas boas práticas em algumas empresas, como programas de *onboarding*, ações de formação linguística e cultural, estratégias de mentoria e iniciativas voltadas para a inclusão.

Conclui-se que, a integração de colaboradores imigrantes não pode assentar exclusivamente na aplicação de políticas internas. Exige-se, antes, uma postura organizacional comprometida, que envolva todos os membros da empresa na construção de um ambiente de trabalho equitativo, respeitador e sensível à diversidade. A inteligência cultural e a competência comunicacional revelaram-se competências fundamentais para facilitar este processo, potenciando a inclusão e minimizando o impacto de barreiras culturais.

Estamos perante um cenário de transformações globais aceleradas, no qual os ambientes multiculturais são cada vez mais a norma. Tal realidade exige um esforço contínuo de adaptação, reflexão e investimento por parte das organizações. Os dados aqui apresentados oferecem um retrato atual da perceção dos profissionais de RH sobre a diversidade cultural nas empresas portuguesas, e visam contribuir para uma melhor compreensão das suas necessidades, dificuldades e estratégias. Este trabalho não teve como objetivo fornecer respostas definitivas, mas sim, abrir caminho para futuras investigações e sublinhar a necessidade premente de abordar a gestão da diversidade cultural de forma estruturada, informada e comprometida. Compreender, valorizar e integrar a multiculturalidade nas organizações constitui, hoje, uma condição essencial

para promover a coesão interna, o bem-estar dos colaboradores e a justiça social num mundo profissional cada vez mais interligado e global.

Neste sentido, este estudo oferece um contributo relevante para a área de Gestão de Recursos Humanos, ao proporcionar uma visão aprofundada sobre as práticas, desafios e necessidades enfrentadas pelos profissionais de RH na integração de trabalhadores imigrantes. Destaca-se, assim, a importância de desenvolver políticas organizacionais inclusivas, fomentar competências interculturais e investir em estratégias de comunicação eficazes, como pilares para ambientes de trabalho mais justos, colaborativos e sustentáveis.

## Referências Bibliográficas

---

Adamovic, M., & Cooney-O'Donoghue, D. (2024). Best management practices for integrating refugee employees. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 91-115. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12553>

Agocs, C., & Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 30-45. [https://www.researchgate.net/publication/240258761\\_Employment\\_equity\\_affirmative\\_action\\_and\\_managing\\_diversity\\_Assessing\\_the\\_differences](https://www.researchgate.net/publication/240258761_Employment_equity_affirmative_action_and_managing_diversity_Assessing_the_differences)

AIMA. (2023, setembro 17). *Relatório de migrações e asilo* [Apresentação de comunicação]. Conferência Anual. <https://aima.gov.pt/media/pages/documents/92dd0f02ea-1726562672/rma-2023.pdf>

Alexandrino, J. M. (2008). *A nova lei de entrada, permanência, saída e afastamento de estrangeiros* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10451/59695>

Almeida, C. F. (2019). *As práticas de comunicação na captação de estudantes estrangeiros: o caso da universidade de Salamanca* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/ca5ccae0-a84a-46fa-a502-c563f0962afd>

Alto Comissariado para as Migrações. (2022). *Relatório de indicadores de integração de imigrantes* – 2022. <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/29193/1/Indicadores%20de%20Integracao%20de%20Imigrantes.pdf>

Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas. (2003, dezembro 18-19). *Imigração em Portugal – Diversidade, Cidadania, Integração* [Apresentação]. I Congresso Nacional, Lisboa. <https://dl.uc.pt/bitstream/10316.2/113196/1/336-06.pdf>

Alves, L. C. F. (2014). *Estratégias recentes de internacionalização de recursos humanos nas empresas portuguesas: Estudos de caso* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/7624/1/DM-LCFA-2014.pdf>

Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.). (2015). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (1st ed.). Routledge.

Aririguzoh, S. (2022). Communication competencies, culture and SDGs: Effective processes to cross-cultural communication. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9, 96. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01109-4>

Assembleia da República. (2024, setembro 7). *Legislação na área da imigração e refugiados*. [https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/Leis\\_area\\_Imigracao.aspx#PEM](https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/Leis_area_Imigracao.aspx#PEM)

Assembleia da República. (2005). *Constituição de República Portuguesa*. <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoorepublicaPortuguesa.aspx>

Assembleia da República. (2017, 23 de agosto). *Decreto-Lei n.º 93/2017*. Diário da República, 1.ª série, n.º 162, 4911–4915. <https://diariodarepublica.pt/dr/analise-juridica/lei/93-2017-108038372>

Assembleia da República. (2007, 4 de julho). *Decreto-Lei n.º 23/2007*. Diário da República, 1.ª série, n.º 127, 4290–4330. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/23-2007-635814>

Assembleia da República. (1999). Lei n.º 134/99 de 28 de agosto. *Diário da República, n.º 201/1999, Série I-A*, 5945. <https://diariodarepublica.pt/dr/analise-juridica/lei/134-532442>

Assembleia da República. (1996). Lei n.º 17/96 de 24 de maio. *Diário da República, n.º 121/1996, Série I-A*, 1254–1256. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/17-445706>

Baporikar, N. (2020). Gestão de recursos humanos para a gestão da diversidade cultural. *Revista Internacional de Ciências e Engenharia de Gestão Aplicada*, 7(1), 74-99. [https://www.researchgate.net/publication/338519910\\_Human\\_Resource\\_Management\\_for\\_Managing\\_Cultural\\_Diversity](https://www.researchgate.net/publication/338519910_Human_Resource_Management_for_Managing_Cultural_Diversity)

Barbosa, S. M. (2022). O vínculo entre o índice de progresso social (IPS) e dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) no estado de Amazonas. *Conjecturas*, 2022(18), 220-234. [https://www.researchgate.net/publication/366132565\\_O\\_vinculo\\_entre\\_o\\_indice\\_de\\_progresso\\_social\\_IPS\\_e\\_os\\_objetivos\\_de\\_desenvolvimento\\_sustentavel\\_ODS\\_no\\_estado\\_do\\_Amazonas](https://www.researchgate.net/publication/366132565_O_vinculo_entre_o_indice_de_progresso_social_IPS_e_os_objetivos_de_desenvolvimento_sustentavel_ODS_no_estado_do_Amazonas)

Berry, J. W. (2008). Globalisation and acculturation. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 328-336. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2008.04.001>

Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317. <https://doi.org/10.2307/258863>

Borges, G. B. J. O. de. (2018). *A adaptação intercultural em processos de estágio intercultural* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Repositório Institucional da UFRJ. <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/12101/1/GBJOBorges.pdf>

Brannen, M. Y. (2015). Multiculturalism in business. In J. Stone, D. M. Rutledge, A. R. Dennis, & P. Rizova (Eds.), *The Wiley Blackwell encyclopedia of race, ethnicity, and nationalism* (pp.1-5). Wiley Blackwell

Caligiuri, P., & Caprar, D. V. (2023). Becoming culturally agile: Effectively varying contextual responses through international experience and cross-cultural competencies.

Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção: Da Teoria à Prática*. RH Editora.

Carpenter, M. L. (2023). *Effective onboarding strategies to increase talent retention* (Doctoral dissertation, Walden University). *Walden Dissertations and Doctoral Studies*.  
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/13985>

Castro, B. L. G. de. C., Oliveira, J. B. de. B., Gai, M. J. P., & Costa, V. M. F. (2020, novembro 17-19). *Comunicação em equipas multiculturais: Os desafios da questão idiomática* [Comunicação apresentada]. 9º Fórum Internacional ECOINNOVAR. Santa Maria, Brasil.  
<https://ecoinovar.submissao.com.br/9ecoinovar/anais/arquivos/89.pdf>

Cheng, C. (2016). *A comunicação intercultural ao nível da intervenção pedagógica no ensino de português como língua estrangeira a alunos chineses na China* [Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório da Universidade Nova de Lisboa.  
[https://run.unl.pt/bitstream/10362/17075/1/TESE\\_CUICUI%20CHENG.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/17075/1/TESE_CUICUI%20CHENG.pdf)

Constituição da República Portuguesa (1976). *Artigo 13.º - Princípio da igualdade* (n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10). *Diário da República*.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-50453575>

Constituição da República Portuguesa (1976). *Artigo 9.º - Tarefas fundamentais do Estado* (n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10). *Diário da República*.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-49407975>

Correia, S. A. I. N. (2016). *A diversidade cultural como uma vantagem para a organização* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da universidade de Lisboa. [https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/13209/1/TESE\\_SARAVF.pdf](https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/13209/1/TESE_SARAVF.pdf)

Costa, P. (2009). *Imigração em Portugal: tendências recentes* [Tese de doutoramento, Universidade do Porto]. Universidade do Porto.  
<https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/7690.pdf>

Costa, P. M. (2015). O interculturalismo político e a integração dos imigrantes: o caso português. *Política & Sociedade - Florianópolis*, 14(30), 56-71.  
<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstreams/bc09c059-6a6e-4296-b814-70d1597a08db/download>

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56. <https://www.jstor.org/stable/4165021>

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. (2010). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8.ª ed., 898). RH Editora.

D'Andrea, M., Daniels, J., & Heck, R. (1991). Evaluating the impact of multicultural counseling training. *Journal of Counseling & Development*, 70(1), 143-150. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1991.tb01576.x>

Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2024). Cross-Cultural Leadership: What We Know, What We Need to Know, and Where We Need to Go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 535–566. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-033711>

Duarte, B. A. M. (2021). *O crime de imigração ilegal e auxílio à imigração ilegal na Europa* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. [https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/62435/1/ulfd0153755\\_tese.pdf](https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/62435/1/ulfd0153755_tese.pdf)

Earley, P. C., & Ang, S. (2005). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. *Studies in Intelligence* 49(2). <https://www.cia.gov/resources/csi/static/Individual-Interactions-Across-Cultures.pdf>

Eichbaum, Q., Barbeau-Meunier, C. A., White, M., Ravi, R., Grant, E., Riess, H., & Bleakley, A. (2023). Empathy across cultures - one size does not fit all: from the ego-logical to the ecological of relational empathy. *Advances in health sciences education: theory and practice*, 28(2), 643–657. <https://doi.org/10.1007/s10459-022-10158-y>

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://www.researchgate.net/publication/254078568>

Fernandes, F. M. M. (2014). *A relação entre a personalidade multicultural e a liderança transformacional na gestão de equipas multiculturais* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9267/1/Tmaster\\_fernanda\\_marques\\_fernandes.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9267/1/Tmaster_fernanda_marques_fernandes.pdf)

Frase, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139-152. <https://www.scielo.br/j/paideia/a/MmkPXF5fCnqVP9MX75q6Rrd/>

Freixo, M. J. V (2013). *Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas* (4.<sup>a</sup> ed.). Epistemologia e Sociedade. Repositório da Universidade de Lisboa.

Ferreira, V. L. (2021). *Imigração em Portugal: Integração, cidadania e interculturalidade* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/79556/1/Venancio%20Lopes%20Ferreira.pdf>

Gato, A. P., Cerqueira, A., Canais, E., Santos, J., Barbosa, V. R. dos, & Moreira, S. B. (Orgs.). (2025). *Atas do VI Seminário Internacional Vulnerabilidades Sociais e Saúde: Percursos migratórios e cidadania global – diversidade e (des)igualdades* (Setúbal, 10–12 de outubro de 2024) [E-book em acesso aberto]. Instituto Politécnico de Setúbal. <http://hdl.handle.net/10400.26/57888>

Global Migration Data Portal. (2024). *Total number of international migrants at mid-year 2024*. [https://www.migrationdataportal.org/international-data?i=stock\\_abs\\_&t=2024](https://www.migrationdataportal.org/international-data?i=stock_abs_&t=2024)

Góis, P., & Marques, J. C. (2014, abril). *Processos de admissão e de integração de imigrantes altamente qualificados em Portugal e a sua relação com a migração circular* [Comunicação apresentada] Alto-Comissariado para as Migrações (ACM, IP). <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/41511/1/Processos%20de%20Admiss%C3%A3o%20e%20de%20Integra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Imigrantes%20Altamente%20Qualificados%20em%20Portugal%20e%20a%20Sua%20Rela%C3%A7%C3%A3o%20com%20a%20Migra%C3%A7%C3%A3o%20Circular.pdf>

Gomes, I. D. L. M. (2004). *A imigração em Portugal* [Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/19627/1/DM-IDLMG-2004.pdf>

Gonçalves, G., Sousa, C., Arasaratnam-Smith, L. A., Rodrigues, N., & Carvalheiro, R. (2020). Intercultural Communication Competence Scale: Invariance and construct validation in Portugal. *Journal of Intercultural Communication Research*, 49(4), 242-262. <https://doi.org/10.1080/17475759.2020.1746687>

Gonçalves, S. P. (2021). *Recrutamento, seleção e inclusão de migrantes: Guia prático para profissionais de gestão de recursos humanos*. [https://www.researchgate.net/publication/354533089\\_Recrutamento\\_selecao\\_e\\_inclusao\\_de\\_migrantes\\_Guia\\_pratico\\_para\\_profissionais\\_de\\_gestao\\_de\\_recursos\\_humanos](https://www.researchgate.net/publication/354533089_Recrutamento_selecao_e_inclusao_de_migrantes_Guia_pratico_para_profissionais_de_gestao_de_recursos_humanos)

Grosso, M. J. (2010). Língua de acolhimento, língua de integração. *Horizontes de Linguística Aplicada*, 9(2), 61-77. <https://doi.org/10.26512/rhla.v9i2.886>

Halim, H., Bakar, H. A., & Mahamad, B. (2014). Expatriate adjustment: Validating multicultural personality trait among self-initiated academic expatriates. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 155, 123-129. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814057334>

Hanashiro, D. M. M., & Carvalho, S. G. (2005). Diversidade cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *READ – Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1-21. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40623/25835>

Heinz, K. (2014). Multicultural team conflict management. *Securitologia*, 19(1), 117-128. [https://www.researchgate.net/publication/287544037\\_Multicultural\\_team\\_conflict\\_management](https://www.researchgate.net/publication/287544037_Multicultural_team_conflict_management)

Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). Global transformations. *Revista Interacional – Canadá's Journal of Global Policy Analysis*, 54(4), 82-91. [https://www.researchgate.net/publication/200456939\\_Global\\_Transformations\\_Politics\\_Economics\\_and\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/200456939_Global_Transformations_Politics_Economics_and_Culture)

Instituto Nacional de Estatísticas. (2024, novembro 15). *População residente em Portugal aumenta pelo quinto ano consecutivo em resultado do crescimento migratório positivo*

[Comunicação apresentada]. Estatísticas Demográficas.  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE)

Kumar, S., & Pandey, M. (2017). The impact of psychological pricing strategy on consumers buying behaviour: A qualitative study. *International Journal of Business and Systems Research* 11(1/2), 101-117.  
<https://www.researchgate.net/publication/312011520> The impact of psychological pricing strategy on consumers' buying behaviour A qualitative study

Martins, M. T. A. R. (2020). *O multiculturalismo europeu e o seu impacto na sociedade portuguesa* [Dissertação de mestrado, Universidade Aberta]. Repositório Aberto.  
<https://repositorioaberto.uab.pt/entities/publication/f1f041c9-174b-4cb4-a56c-ee7ca54ff1ed>

Mavin, S., & Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter?. *Human Resource Development International*, 3(4), 419-433.  
<https://www.researchgate.net/publication/233657858> What is managing diversity and why does it matter

Meleiro, M. B. D. E. (2004). *Imigrantes: uma nova face da sociedade portuguesa: um estudo de caso no concelho de Barcelos* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM.  
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/591/3/Tese%20Mestrado%20-%20texto.pdf>

Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas - Contextos, Métodos e Aplicações*. Editora RH.

Mosquera, P. (2002). *Integração e acolhimento*. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Editora RH.  
OECD. (2021, 28 de outubro). *Perspetivas da Migração Internacional 2021*.  
[https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2021\\_29f23e9d-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2021_29f23e9d-en.html)

Organização Internacional para as Migrações (OIM). (2021, 2 de dezembro). *Relatório Mundial sobre Migrações da OIM mostra aumento do deslocamento global apesar dos limites de mobilidade da COVID-19*.  
<https://brazil.iom.int/pt-br/news/relatorio-mundial-sobre-migracao-da-oim-mostra-aumento-do-deslocamento-global-apesar-dos-limites-de-mobilidade-da-covid-19>

Oliveira, F., Belkiss, F., Gonçalves, C. S., & Pacheco, C. S. G. R. (2024). Gestão da diversidade e sua importância para a Inclusão e desempenho organizacional. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(3), 60-64.  
<https://www.researchgate.net/publication/383117237> Gestao da Diversidade e sua importancia para a Inclusao e Desempenho Organizacional

Peterson, M. F., & Thomas, D. C. (2007). Organizational behavior in multinational organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 261-279.  
<https://doi.org/10.1002/job.442>

Pettigrew, T. F., & Meertens, R. W. (1995). Subtle and blatant prejudice in Western Europe. *European Journal of Social Psychology*, 25(1), 57-75. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420250106>

Pinto, M. (2023). *Ensino de português como língua de acolhimento: Ações de educação não formal em Portugal* [Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório da Universidade Nova. [https://run.unl.pt/bitstream/10362/169007/1/Mestrado\\_Maria\\_Valenca\\_Pinto.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/169007/1/Mestrado_Maria_Valenca_Pinto.pdf)

Pinto, R. A. (2023). *Estilos de liderança e satisfação no contexto de equipas multiculturais* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://fenix.iseg.ulisboa.pt/customers-ulisboa-iseg/workflowDocument?idFile=567154726732167&idAcademicWork=1692298719004246>

Podsiadlowski, A., Groschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organization. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0147176712001162>

Presidência do Conselho de Ministros. (2024, 3 de junho). *Decreto-Lei n.º 37-A/2024*. Diário da República, 1.ª série, n.º 106. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/37-a-2024-867842979>

Presidência do Conselho de Ministros. (2023, 2 de junho). *Decreto-Lei n.º 41/2023*. Diário da República, 1.ª série, n.º 107, 20-106. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/41-2023-213881448>

Price, F. L. (2021). *The Influence of Cultural Intelligence (CQ) on Multicultural Team Performance* [Dissertação de mestrado, Saint Leo University]. ProQuest Dissertations & Theses. 28647170. [https://www.proquest.com/openview/50cdd9cdf67a04d01859bb06d7dafc89/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.proquest.com/openview/50cdd9cdf67a04d01859bb06d7dafc89/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar&utm_source=chatgpt.com)

República Portuguesa. (2024a, junho 3). *Plano de Ações para as Migrações: conheça as principais medidas*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc24/comunicacao/noticia?i=plano-de-acao-para-as-migracoes-conheca-as-principais-medidas>

República Portuguesa. (2024b, junho 3). *Plano de Ações para as Migrações – Problemas, Desafios, Princípios e Ações* [Comunicação apresentada]. Presidência dos Conselhos de Ministros. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDEysQAASnPtKQUAAAA%3d>

Ribeiro, L. A. M. (2024). *A integração de imigrantes no mercado de trabalho português* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. U.Porto.

Rodrigues, D., Correia, T., Pinto, I., Pinto, R., & Cruz, C. (2014). Um Portugal de imigrantes: exercício de reflexão sobre a diversidade cultural e as políticas de integração. *Da Investigação às Práticas: Estudos de Natureza Educacional*, 4(1), 82–105. <https://ojs.eselx.ipl.pt/index.php/invep/article/view/18>

Rodrigues, P. E. S. (2018). *Processo de socialização, acolhimento e integração: Estudo de caso numa instituição particular de solidariedade social* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.uminho.pt/handle/1822/59284>

Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate performance in international assignments: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76-85. <https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/editor>

Satalecka, M. (2011). *A resposta do Estado às barreiras linguísticas dos imigrantes. O caso português* [Tese de doutoramento, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório Universidade Nova. <https://run.unl.pt/bitstream/10362/5756/1/DISSER~1.PDF>

Schmidmeier, J., Takahashi, A. R. W., & Bueno, J. M. (2020). Group intercultural competence: Adjusting and validating its concept and development process. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(2), 151–166. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190021>

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF). (2023). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo – 2022*. SEF. <https://www.sef.pt/pt/pages/conteudo-detalle.aspx?nID=22>

Silva, A. (2024). *Acolhimento, integração e acompanhamento de trabalhadores imigrantes, em empresas portuguesas do setor da construção civil* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.ucp.pt/entities/publication/56f093e8-40f5-48b9-867b-b2d6808199f6>

Silva, F. (2024). *Gestão de equipas multiculturais: desafios e oportunidades no contexto empresarial* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/94691/1/Filipa%20Jorge%20Santos%20Leite%20da%20Silva.pdf>

Silva, S. L. G. V. N. de. (2020). *Os desafios do multiculturalismo: A importância da língua portuguesa como elemento de inclusão no percurso emocional e pessoal do aluno de PLNM* [Dissertação de mestrado, Universidade Aberta]. Repositório Aberto. <https://repositorioaberto.uab.pt/entities/publication/4492d1ed-bba1-4097-9541-14b70dca3377>

Soledade, A. F., & Maurício, C. S. (2024). O acolhimento de refugiados ucranianos em tempos de guerra. *Revista Interdisciplinar em Cultura e Sociedade, RICS*, 10(1), 1-15. <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/ricultsociedade/article/view/23864/12734>

Sousa, C., Rodrigues, M., Figueiredo, L., & Gonçalves, G. (2020). Rural temporary migrant workers: Adjustment and integration in Portugal. *Psychological Thought*, 13(1), 146-168. <https://doi.org/10.37708/psyct.v13i1.403>

Sousa, C. (2015). *Competências multiculturais: Inteligência cultural e personalidade multicultural em contexto organizacional e social* [Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve]. Sapientia. <https://sapientia.ualg.pt/entities/publication/3c413710-2d82-4889-890e-66ec6575359d>

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), 232-241. [https://www.researchgate.net/publication/277556835 Evidencias Metricas da Adaptacao da Escala de Inteligencia Cultural numa Amostra Portuguesa Metric Evidences of the Adaptation of the Cultural Intelligence Scale in a Portuguese Sample](https://www.researchgate.net/publication/277556835_Evidencias_Metricas_da_Adaptacao_da_Escala_de_Inteligencia_Cultural_numa_Amostra_Portuguesa_Metric_Evidences_of_the_Adaptation_of_the_Cultural_Intelligence_Scale_in_a_Portuguese_Sample)

Szydlo, J., Szpilko, D., & Samul, J. (2022). Leadership in multicultural teams. *Journal of EU Research in Business*, 2022(2022), 1-10. [https://www.researchgate.net/publication/359739818 Leadership In Multicultural Teams](https://www.researchgate.net/publication/359739818_Leadership_In_Multicultural_Teams)

Umeh, C., Cornelius, N., & Wallace, J. (2022). Exploring equality, diversity, and inclusion in multiethnic settings: A context-sensitive approach. *Human Resource Management Journal* 33(1), 148-169. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12441>

UNESCO. (2009). *Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural: relatório mundial da UNESCO, resumo* [Apresentação]. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184755\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184755_por)

Valles, E. (2024). *Nacionalidades e estrangeiros*. (4.<sup>a</sup> ed.). Edições Almedina.

Wainberg, J. A. (2006). Comunicação internacional e intercultural: A luta pelo imaginário social, o temor à segregação e o caso do terrorismo. *Civitas: Revista de Ciências Sociais* 5(2), 275-295. <https://revistaseletronicas.pucrs.br/civitas/article/view/4>

Yuan, L., Kim, H. J., & Min, H. K. (2023). How cultural intelligence facilitates employee voice in the hospitality industry. *Sustainability*, 15(11), 8851. <https://doi.org/10.3390/su15118851>

## **Anexos**

---

### **Anexo A – Guião de Entrevista ao Departamento de Recursos Humanos**

Esta entrevista faz parte de um estudo de Mestrado que visa obter informações sobre os desafios e práticas do departamento de Recursos Humanos (RH), na Gestão da Diversidade Cultural em Empresas Portuguesas.

No final da entrevista serão aplicadas uma Escala de Inteligência Cultural (IC) e uma Escala de Competência Comunicacional Intercultural (CCI)

As entrevistas poderão ser realizadas presencialmente ou via videoconferência.

A participação dos voluntários pode ser anônima e será gravada com o consentimento dos mesmos.

Estimasse que a duração da entrevista seja aproximadamente de 30 minutos.

#### **I – Perfil do entrevistado**

Género:

Idade:

Habilitações literárias:

Anos de serviço na empresa:

Área de atuação:

Número de nacionalidades:

#### **II – Acolhimento e Integração**

1. Quais são os processos de acolhimento e integração que as organizações têm implementadas nas suas empresas, para trabalhadores estrangeiros?
2. Que recursos a empresa disponibiliza durante o processo de integração?
3. Há algum manual de acolhimento ou outro tipo de documento que é disponibilizado a estas pessoas, ao ingressarem na organização?

#### **III – Principais dificuldades dos Recursos Humanos**

4. Como é que os profissionais de RH, estão preparados para liderar equipas culturalmente distintas de forma eficiente?
5. Quais são principais desafios que o departamento de RH, se depara relativamente à gestão eficiente de equipas multiculturais?
6. Que políticas internas estão implementadas nas organizações, para promover a inclusão cultural?

#### **IV- Clima Organizacional**

7. Como é que a diversidade cultural pode afetar o clima organizacional?
8. Quais são as iniciativas que as empresas oferecem, de forma a promover a inclusão e valorização multicultural?
9. Que estratégias estão implementadas, de forma a diminuir possíveis conflitos culturais entre colegas de trabalho?

#### **V – Comunicação**

10. Como é que o departamento de RH, consegue promover uma comunicação eficaz num ambiente culturalmente distinto?
11. As empresas investem em programas que facilitem a estes colaboradores a aprenderem a língua portuguesa?
12. Que Formações são disponibilizadas a estes colaboradores?

#### **VI – Impacto Económico e Social**

13. Que benefícios existem para as empresas, ao terem trabalhadores culturalmente diferentes no meio organizacional?
14. Que medidas estão implementadas, que assegurem as mesmas oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira, para estes trabalhadores?

## Anexo B – Escala de Inteligência Cultural

Leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor o descreve como você realmente  
é numa escala crescente de 1 (DT = Discordo Totalmente) a 7 (CT = Concordo  
Totalmente).

	DT						CT
1. Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7
2. Adapto o meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar	1	2	3	4	5	6	7
3. Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações interculturais	1	2	3	4	5	6	7
4. Verifico a exatidão do meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de diferentes culturas	1	2	3	4	5	6	7
5. Conheço os sistemas legal e económico de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7
6. Conheço as regras (i.e., vocabulário, gramática) de outras línguas	1	2	3	4	5	6	7
7. Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7
8. Conheço o sistema matrimonial de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7
9. Conheço as artes e ofícios de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7
10. Conheço as regras da comunicação não-verbal de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7
11. Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas	1	2	3	4	5	6	7
12. Acredito ser capaz de conviver com os nativos de uma cultura que desconheço	1	2	3	4	5	6	7
13. Estou confiante que lido bem com o <i>stress</i> causado pela adaptação a uma cultura que não me é familiar	1	2	3	4	5	6	7
14. Gosto de viver em culturas que não me são familiares	1	2	3	4	5	6	7
15. Acredito ser capaz de me adaptar aos rituais de vida de uma cultura diferente	1	2	3	4	5	6	7
16. Adapto o meu comportamento verbal (i.e., pronúncia, tom) quando a interação com outras culturas exija	1	2	3	4	5	6	7
17. Utilizo a pausa e o silêncio de forma diferenciada de acordo com as diferentes interações culturais	1	2	3	4	5	6	7
18. Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige	1	2	3	4	5	6	7
19. Modifico o meu comportamento não-verbal quando uma interação cultural o requer	1	2	3	4	5	6	7
20. Altero as minhas expressões faciais quando uma situação intercultural o requer.	1	2	3	4	5	6	7

### Anexo C – Escala de Competência Comunicacional Intercultural

Leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor o descreve como você realmente é numa escala crescente de 1 (DT = Discordo Totalmente) a 7 (CT = Concordo Totalmente).

	DT						CT
1. Frequentemente noto semelhança na personalidade entre pessoas que pertencem a culturas completamente diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto que as pessoas de outras culturas têm muitas coisas valiosas para me ensinar.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto-me mais confortável com pessoas que mostram abertura a pessoas de outras culturas do que com aquelas que não se mostram abertas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Normalmente, procuro oportunidade para interagir com pessoas de outras culturas.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto-me mais confortável com pessoas da minha própria cultura do que com pessoas de outras culturas.	1	2	3	4	5	6	7
6. Geralmente sinto-me mais próximo(a) de pessoas que são da minha própria cultura, porque me relaciono melhor com elas.	1	2	3	4	5	6	7
7. A maioria dos meus amigos mais próximos são de outras culturas.	1	2	3	4	5	6	7
8. A maioria dos meus amigos é da minha cultura	1	2	3	4	5	6	7