

**TÂNIA ISABEL PINHEIRO**

**Diversidade Cultural nas Organizações: A Gestão  
de Recursos Humanos e as Práticas de Integração**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2018

**TÂNIA ISABEL PINHEIRO**

**Diversidade Cultural nas Organizações: A Gestão  
de Recursos Humanos e as Práticas de Integração**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2018

# **Diversidade Cultural nas Organizações: A Gestão de Recursos Humanos e as Práticas de Integração**

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.

---

Tânia Pinheiro

***Copyright by***

Tânia Isabel Pinheiro

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.

## Índice

DEDICATÓRIA / AGRADECIMENTOS .....	2
RESUMO .....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUÇÃO .....	5
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	7
1. <i>A Imigração em Portugal</i> .....	7
1.1. Políticas sobre a Imigração em Portugal.....	10
1.2. Imigração e Mercado de Trabalho em Portugal .....	12
2. <i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Adaptação Multicultural</i>	
14	
2.1. Socialização e Integração .....	14
2.2. O Ajustamento e a Adaptação Intercultural .....	16
2.3. A Inteligência Cultural.....	17
II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	19
3. <i>Metodologia</i> .....	19
3.1. Amostra de Imigrantes .....	19
3.2. Amostra de Diretores de Recursos Humanos .....	20
3.2.1. Caracterização das Empresas .....	21
3.3. Instrumentos .....	21
3.3.1. Guião de Entrevista Imigrantes.....	21
3.3.2. Guião de Entrevista Diretores de Recursos Humanos.....	22
3.4. Procedimentos .....	23
3.5. Análise de Dados.....	24

4. <i>Resultados</i> .....	25
4.1. Análise Quantitativa – Imigrantes .....	25
4.1.1. Estatística descritiva .....	25
4.1.2. Análise Correlacional .....	26
4.1.3. Análise de Regressão .....	27
4.2. Análise Qualitativa – Imigrantes .....	28
4.2.1. Preparação pré-partida .....	28
4.2.2. Acolhimento/ Integração .....	29
4.2.3. Dificuldades .....	30
4.3. Análise Quantitativa – Diretores de Recursos Humanos .....	31
4.4. Análise Qualitativa – Diretores de RH .....	32
4.4.1. Acolhimento, Integração e Dificuldades de Integração .....	32
4.4.2. Diversidade Cultural .....	33
III. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	34
5. <i>Discussão</i> .....	34
6. <i>Conclusão</i> .....	38
7. <i>Referências Bibliográficas</i> .....	39
ANEXO I. GUIÃO DE ENTREVISTA PARA IMIGRANTES .....	48
ANEXO II. GUIÃO DE ENTREVISTA PARA DIRETORES DE RH .....	51

## Índice de Figuras

Figura 1. Nacionalidades mais representativas da população estrangeira a quem foi concedido título de residência - 2015 .....	8
Figura 2. Nº imigrantes em Portugal (por nacionalidades mais representativas) ..	9
Figura 3. Distribuição geográfica da população estrangeira residente em Portugal .....	9
Figura 4. Países de Origem dos Imigrantes (n = 30) .....	20

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1. Médias e desvios-padrão das variáveis quantitativas.....	25
Tabela 2. Correlações .....	26
Tabela 3. Regressão hierárquica para a predição do Ajustamento Sociocultural e suas dimensões .....	27
Tabela 4. Inteligência Cultural – Diretores de RH e imigrantes.....	31



## **Dedicatória / Agradecimentos**

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, a Professora Doutora Cátia de Sousa, por todo o apoio que me prestou desde o início, pela disponibilidade e interesse ao longo do desenvolvimento deste trabalho, por ter sido incansável durante este período e pelo tempo que dispensou. Foi definitivamente uma mais-valia para o meu trabalho, ficar-lhe-ei sempre grata, imensamente reconhecida. MUITO OBRIGADA.

Um agradecimento muito especial a toda a minha família, principalmente às minhas duas irmãs, Fernanda e Carmem, pelo apoio e amor incondicional.

Um muito obrigada a todos os meus amigos que me apoiaram e me motivaram ao longo deste percurso, em especial às minhas melhores amigas, Jaqueline Aleixo, Maria Alegria e Joana Santos, que foram incansáveis em momentos de desmotivação.

Um obrigada a todos os que colaboraram na recolha de dados, pois foi profícuo para a realização deste trabalho.

E um obrigada a todos os que de certa forma colaboraram para a concretização deste trabalho.

## **Resumo**

A diversidade cultural é hoje uma realidade inegável, o que levanta uma série de desafios a todas as organizações. O principal objetivo deste estudo é delimitar e identificar que tipo de práticas e estratégias são adotadas por parte das organizações com vista à integração dos imigrantes, quais as principais dificuldades de ajustamento dos imigrantes, assim como observar o efeito da inteligência cultural no ajustamento sociocultural dos imigrantes. Através de 30 entrevistas a imigrantes e a 10 Diretores de Recursos Humanos, os resultados mostram que embora os imigrantes afirmem sentirem-se integrados, as práticas adotadas pelas organizações são escassas e as principais dificuldades sentidas dizem respeito ao ajustamento em geral e ao processo comunicativo. Foi também possível observar que a inteligência cultural se apresenta como uma forte preditora do ajustamento sociocultural. Entender de que forma os imigrantes são recebidos, acolhidos e integrados pela entidade patronal bem como pelos colegas de trabalho é um tema que se reveste de elevada pertinência, nomeadamente para uma melhoria dos processos de gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Imigrantes; Diversidade Cultural; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Integração e acolhimento

## **Abstract**

Cultural diversity is an undeniable reality, which raises a number of challenges for all organizations. The main objective of this study is to delimit and identify what kind of immigrants' integration practices and strategies are adopted by organizations, what are the main difficulties of adjustment of the immigrants, as well as, to observe the effect of cultural intelligence on the immigrant's sociocultural adjustment. Through 30 interviews with immigrants and 10 Human Resources Managers, the results show that although the immigrants claim to feel integrated, the practices adopted by the organizations are scarce and the main difficulties are related to the adjustment in general and to the communicative process. It was also possible to observe that cultural intelligence presents itself as a strong predictor of sociocultural adjustment. Understanding how immigrants are received, welcomed and integrated by employers and co-workers is a highly relevant subject, in particular for improving human resource management processes.

Keywords: Immigrants; Cultural diversity; Human Resource Management Practices; Integration and hosting.

## Introdução

Atualmente deparamo-nos cada vez mais com uma realidade em que fenómenos como a globalização ou a migração estão presentes no nosso quotidiano. Neste sentido, torna-se premente a identificação das vantagens inerentes à existência de diversidade cultural dentro das empresas (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer, & Van der Zee, 2013) bem como a criação de condições que potencializem a adaptação em empresas multiculturais, nomeadamente o desenvolvimento de competências multiculturais (e.g., Inteligência Cultural) e o reconhecimento dos diferentes valores culturais de cada trabalhador (Sousa, Gonçalves, & Cunha, 2015).

Estudos já realizados pelo Observatório para a Imigração apontam que 5% dos imigrantes representam 10% da população ativa, contribuindo com 5% para o PIB do país (Carvalho, 2004). Dada a complexidade de todo o processo de imigração e de todas as variáveis e fatores que estão envolvidos, as organizações devem ter um papel ativo na definição de práticas e políticas de recrutamento e seleção, de acompanhamento e suporte, preparando os trabalhadores multiculturais para o processo de ajustamento (Sousa et al., 2015).

A investigação sobre as práticas de recursos humanos associadas aos trabalhadores imigrantes é escassa. Os tópicos mais investigados incidem sobretudo sobre o emprego/desemprego, desigualdades na distribuição do rendimento, relações laborais, entre outras (Peixoto, 2008). A integração e o ajustamento nas organizações, são uma das temáticas que, para além de pouco investigadas em Portugal, deverão assumir-se como uma preocupação para as organizações em geral, e para os departamentos de recursos humanos em particular. Sujeitos a vários desafios, dificuldades e obstáculos no seu processo de integração organizacional (Heilbrunn, Kushnirovich, & Zeltzer-Zubida, 2010), estes trabalhadores multiculturais apresentam-se como uma mais valia para o sucesso organizacional, pelo que as organizações devem considerar os fatores que facilitem o seu ajustamento pleno à organização. Por outro lado, a literatura tem apontado algumas competências multiculturais como sendo facilitadoras de um ajustamento mais eficaz a ambientes caracterizados pela diversidade cultural (e.g., Sousa, 2015). Por exemplo, a inteligência cultural (e.g., Earley & Ang, 2003) que permite aos indivíduos dispor de um conjunto de estratégias e comportamentos para discernir aquilo que é

cultural e aquilo que é específico a alguém, e que é importante não só para quem emigra, mas também para quem fica no seu país de origem.

Assim, o principal objetivo deste estudo é delimitar e identificar efetivamente que tipo de práticas e estratégias são adotadas por parte das organizações com vista à integração dos imigrantes, assim como observar a influência da inteligência cultural no ajustamento sociocultural dos imigrantes. É ainda objetivo deste estudo observar que tipo de estratégias os imigrantes utilizam na sua preparação pré-partida, a sua perceção sobre o processo de integração em Portugal, bem como as suas principais dificuldades de ajustamento.

Entender de que forma os imigrantes são recebidos, acolhidos e integrados pela entidade patronal bem como pelos colegas de trabalho é um tema que se reveste de elevada pertinência, sobretudo devido ao aumento substancial da multiculturalidade nas organizações.

Este trabalho encontra-se estruturado em três partes. Na primeira parte, Enquadramento Teórico, são expostas e exploradas as referências teóricas que constituem a base deste estudo. Em particular, são apresentadas uma síntese do contexto imigratório em Portugal e no mercado de trabalho e uma revisão das práticas de acolhimento e integração enquanto processo inerente à Gestão de Recursos Humanos, assim como da adaptação multicultural e da inteligência cultural, enquanto competência fundamental para um ajustamento cultural eficaz.

Na segunda parte, Investigação Empírica, são apresentadas a metodologia do estudo empírico, baseado em 30 entrevistas semiestruturadas a imigrantes e 10 entrevistas a diretores de recursos humanos, a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados, o procedimento, análise de dados e os resultados.

Na última parte são apresentadas a Discussão e Considerações finais onde se incluem as limitações encontradas, sugestões para estudos futuros e os principais contributos desta investigação.

# I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## 1. A Imigração em Portugal

A migração é um fenómeno antigo, contudo e cada vez mais, a palavra migração tem vindo a ganhar ênfase. Desde cedo muitos países começaram a receber imigrantes vindos de todo o mundo, enquanto outros, até à data só tiveram resultados referentes à saída de emigrantes (e.g., Gil, 2008; Plano Estratégico para as Emigrações - PEM, 2015). De acordo com Rosa, Seabra e Santos (2004), a imigração é o ato espontâneo de um indivíduo, de estabelecer uma nova residência num país distinto do seu país de origem. Normalmente estes indivíduos dão entrada num país para residir com o intuito de melhorar a sua vida a nível económico, político ou académico. O conceito de imigrante pode utilizar-se quando nos referimos a um indivíduo que migra para outro país e nele passa a residir durante um período continuado (Rosa et al., 2004). O critério de espaço é fundamental nesta definição, pois ser-se imigrante implica um movimento entre dois países. Outro critério fundamental é o fator tempo, pois é necessário existir uma fixação de residência com um carácter contínuo no território de destino (atendendo às recomendações das Nações Unidas somente se define como residente um indivíduo que reside no mesmo local por um período igual ou superior a um ano) (Rosa et al., 2004).

Portugal, até aos anos 70 era um país conhecido pela elevada taxa de emigração. Este facto devia-se a todas as componentes económicas e sociais existentes no país. A partir dos anos 70, Portugal passou a ser também um país recetor e não só emissor. Isto, devido às melhorias implementadas a nível socioeconómico, político e demográfico. Ou seja, a imigração é um fenómeno económico relacionado com os desequilíbrios económicos dos países; é um fenómeno político devido às restrições políticas dos países e é um fenómeno demográfico que influencia não só os países de origem, como a escolha do país de destino (e.g., Santos, Mendes, & Rego, 2011). Deste modo, o perfil migratório tem vindo a sofrer alterações nos últimos anos, de uma forma muito significativa e acelerada, sobretudo devido à globalização (e.g., Fonseca, 2008; PEM, 2015; Serviço de Estrangeiros e Fronteiras - SEF, 2016).

Assim, num primeiro momento, Portugal começou por receber estrangeiros descendentes dos Países Africanos (PALOP's, Cabo Verde, Angola, Guiné-Bissau e Moçambique), de língua oficial Portuguesa (devido à descolonização). Nos anos 80

começaram a entrar outras nacionalidades, nomeadamente Brasileiros, Chineses, Paquistaneses, Indianos. Recentemente Portugal começou a receber estrangeiros dos Países Europeus de Leste (e.g., Ucrânia, Moldávia, Roménia e Rússia) (Almeida et al., 2004).

Contudo, a partir de 2010, a população estrangeira residente em Portugal começou a diminuir e em 2015 estavam registados em Portugal, com título de residência, cerca de 388.731 cidadãos estrangeiros (SEF, 2015), sendo a nacionalidade brasileira aquela a quem foram concedidos mais títulos de residência (Figura 1).

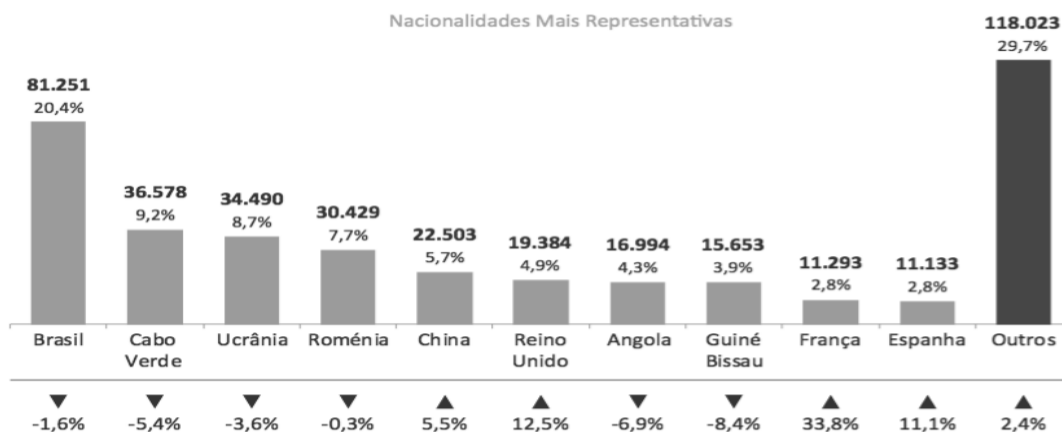
*Figura 1. Nacionalidades mais representativas da população estrangeira a quem foi concedido título de residência - 2015*

		%
1º	Brasil	15,1
2º	China	6,8
3º	Roménia	6,8
4º	Cabo Verde	5,3
5º	Reino Unido	4,9
		%

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2017)

A nacionalidade mais representativa continua a ser a Brasileira (Figura 2), embora tenha vindo a registar um decréscimo (-1.6%). Seguem-se os imigrantes de Cabo Verde (36.578) e da Ucrânia (34.490). De notar, um aumento das nacionalidades Chinesa, totalizando cerca de 22.503 indivíduos, Inglesa, com 19.384, Francesa (11.293) e a Espanhola com 11.133 cidadãos. Embora os residentes estrangeiros totalizem cerca de 397.731 (SEF, 2016), comparativamente aos restantes países europeus, Portugal apresenta uma percentagem muito baixa de estrangeiros (4% de estrangeiros residentes), contrariamente a Luxemburgo, que possui a maior percentagem de estrangeiros residentes (44.5%), dos quais 28% são Portugueses (Oliveira & Gomes, 2016).

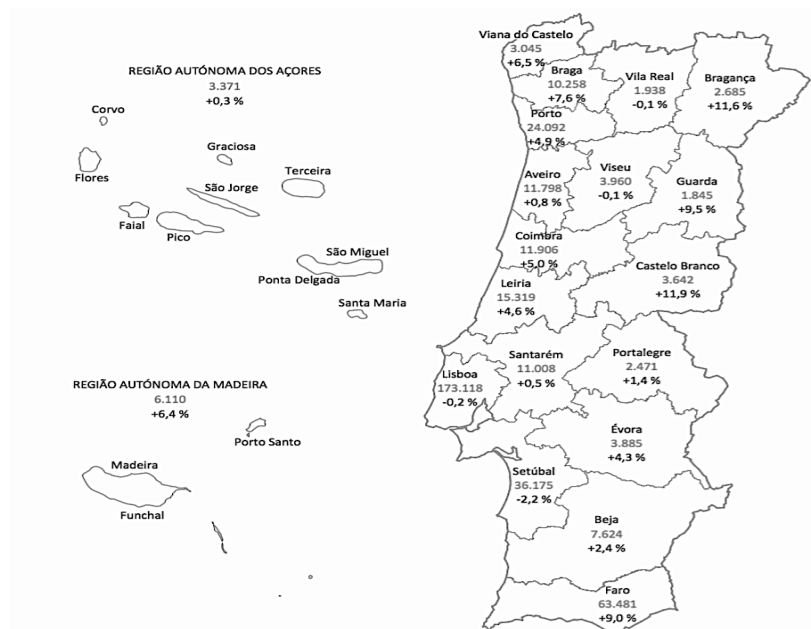
Figura 2. N° imigrantes em Portugal (por nacionalidades mais representativas)



Fonte: Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo (SEF, 2016, p. 11)

Em relação à distribuição da população estrangeira em Portugal (Figura 3), cerca de 69.1% está registada na zona de Lisboa (173.118), em Faro (63.481) e Setúbal (36.175).

Figura 3. Distribuição geográfica da população estrangeira residente em Portugal



Fonte: Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo (SEF, 2016, p. 12)

## 1.1. Políticas sobre a Imigração em Portugal

Como já foi referido anteriormente, Portugal depara-se com uma constante entrada de imigrantes no país. Para consolidar o trabalho de integração, combate à discriminação e capacitação dos imigrantes, foram desenvolvidas algumas políticas, com vista a uma melhor mobilidade social, à valorização da diversidade cultural, a uma melhor articulação com a política de emprego, o acesso a uma cidadania comum e à mobilização das competências. Foram muitas as medidas calendarizadas para 2015-2020, contudo, deixamos como exemplo as mais relevantes (PEM, 2015):

**Medida 1.** Definição de estratégias locais que garantam uma ação concentrada das diversas entidades envolvidas na área das migrações, visando a promoção e captação, bem como a integração dos migrantes.

- Ações:
  - ✓ Criar planos locais para as migrações enquanto ferramenta de desenvolvimento de políticas locais na área do acolhimento de imigrantes. Existem 50 planos municipais em implementação para esta ação.

**Medida 3.** Desenvolvimento de iniciativas e prevenção e combate ao racismo e à discriminação racial.

- Ações:
  - ✓ Dinamizar ações de formação e sensibilização contra a discriminação racial, designadamente através de meios eletrónicos. Estão programadas cinco ações de sensibilização anuais.
  - ✓ Promover eventos, culturais e ou desportivos, em parceria com entidades públicas e privadas, destinados a conscientizar a população em geral contra a discriminação racial. Está previsto cerca de 5 000 pessoas sejam abrangidas por esta ação.

**Medida 20.** Prevenção e combate à exploração da utilização e contratação de estrangeiros em situação irregular para o exercício de atividade laboral.

- Ações:
  - ✓ Criar rede de interlocutores nacionais e regionais de combate à exploração de mão-de-obra ilegal imigrante.  
Estão previstas ações de sensibilização entre as entidades da rede e associações empresariais e de imigrantes.
  - ✓ Intensificar o combate à utilização de mão-de-obra ilegal através do reforço da atividade inspetiva junto das entidades empregadoras.  
Realização de operações de fiscalização efetuadas durante o ano.

**Medida 21.** Promoção de informação sobre direitos e deveres dos trabalhadores imigrantes.

- Ações:
  - ✓ Dinamizar ações de sensibilização/informação com as redes locais de integração dos imigrantes, nas áreas das relações laborais, segurança e saúde no trabalho.  
Estão previstas duas ações por ano.

**Medida 22.** Promoção de informação sobre direitos e deveres dos empregadores estrangeiros nas áreas das relações laborais e segurança e saúde no trabalho.

- Ações:
  - ✓ Dinamizar ações de sensibilização/informação com associações de empregadores.  
Previstas duas ações por ano.

Estas políticas de integração de imigrantes em Portugal têm como objetivo o princípio legal de comparação dos direitos entre os indivíduos nacionais e os imigrantes com autorização de residência, bem como o favorecimento da imigração legal e o controlo da imigração ilegal. A lei Portuguesa promove a igualdade para a integração do imigrante no mercado de trabalho nacional e a criação de um visto para todos os imigrantes que residem legalmente em Portugal e não apenas para os indivíduos que têm autorização de residência (Carrera & Wiesbrock, 2009).

É pertinente referir que um dos maiores problemas dos imigrantes, em qualquer parte do mundo, reside no desconhecimento da língua do país de acolhimento. Quando não a conhecem ficam numa situação vulnerável, o que acaba também por lhes dificultar a sua inserção num mercado de trabalho mais qualificado. Assim, os imigrantes procuram encontrar outros imigrantes (normalmente provenientes do seu país) que os possam ajudar a sobreviver num meio que nem sempre é o mais recetivo. Neste aspeto, as associações de imigrantes e as igrejas das respetivas comunidades desempenham, geralmente, um papel muito importante (e.g., Sousa, 2015). O facto de existir um plano estratégico para as migrações desta dimensão é crucial para o melhor acolhimento dos imigrantes, bem como a facilidade em se integrarem não só na cultura, mas também no mercado de trabalho (PEM, 2015).

## **1.2. Imigração e Mercado de Trabalho em Portugal**

Portugal, país relativamente recente de imigração comparativamente aos países da União Europeia (UE), recebeu imigrantes que vinham sobretudo responder às necessidades da economia nacional, em particular nas atividades subordinadas e de baixas qualificações (SEF, 2016). Contudo, a partir de 2008 verificou-se uma alteração nos perfis de entrada, com um aumento de estrangeiros que vieram estudar, de investigadores, empresários e reformados (Oliveira & Gomes, 2016). Ou seja, nas últimas décadas, a experiência imigratória tem sido marcada por motivações económicas e laborais.

Contudo, os estrangeiros são aqueles que representam uma percentagem maior de trabalhadores que não colocam em prática as suas habilitações literárias nas funções que desempenham (Oliveira & Gomes, 2016). Assim, em 2009, cerca de 51.5% dos trabalhadores estrangeiros com habilitações de ensino superior estavam inseridos nos grupos profissionais dos dirigentes e especialistas das atividades intelectuais e científicas, mas 12.7% incorporavam os grupos profissionais da base (construção, indústria e transportes) apesar de terem uma habilitação de nível superior, observando-se ainda que cerca de 5.1% dos trabalhadores estrangeiros com habilitações literárias de nível superior se encontravam no grupo de trabalhadores não qualificados (Oliveira & Gomes, 2016).

Cerca de 82.3% dos cidadãos estrangeiros residentes em Portugal fazem parte da população potencialmente ativa, nomeadamente o grupo etário dos 20-39 anos, com cerca 166.375 indivíduos (SEF, 2016). Em 2014, a maioria destes trabalhadores encontrava-se

nos três grupos profissionais de base: 1) trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices (11.9%); 2) operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem (7.7%); e 3) trabalhadores não qualificados (32.5%). A área dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores apresenta igualmente uma percentagem significativa de trabalhadores estrangeiros (23.8%) mas tem-se observado um crescimento nas atividades imobiliárias, atividades dos transportes e armazenamento, atividades de consultoria, científicas e técnicas e atividades da agricultura e pecuária (Oliveira & Gomes, 2016).

Torna-se assim inegável, que as organizações se apresentam como um espaço multicultural, onde a diversidade de culturas começa a ganhar espaço. Os trabalhadores multiculturais, apresentam-se como uma mais valia para competitividade e produtividade das organizações, já que representam não só uma mão-de-obra com uma forte disponibilidade quantitativa e qualitativa, mas também uma forte disponibilidade geográfica e funcional (Carvalho, 2004). Várias investigações na área da imigração, têm mostrado que os imigrantes contribuem para a melhoria da eficiência dos mercados de trabalho. Isto porque, estes trabalhadores tendem a preencher lacunas nalgumas atividades e setores económicos, caracterizados por trabalhos mais mal pagos, perigosos e instáveis (Münz et al., 2006; Oliveira & Gomes, 2016; Oliveira & Pires, 2010)

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

### **2.1. Socialização e Integração**

A socialização e a integração de colaboradores são uma das práticas mais importantes e relevantes na gestão de recursos humanos. A crescente mobilidade da força de trabalho e o aumento da diversidade cultural nas organizações, impõem a existência de processos de socialização contínuos (Gruman & Saks, 2011). Por outro lado, face ao aumento da competitividade global e da concorrência dos mercados, as organizações necessitam de reter os seus talentos, pelo que a integração de colaboradores com elevado desempenho torna-se um ponto-chave. Para tal, são fundamentais o desenvolvimento e a promoção de processos de socialização bem-sucedidos (Fang, Duffy, & Shaw, 2011; Yozgat, & Güngörmez, 2015) e facilitadores do seu ajustamento ao trabalho.

A socialização organizacional pode ser definida como um processo que implica a aprendizagem de normas, valores e comportamentos que caracterizam a organização, com vista a um ajustamento aos contextos de trabalho (Van Maanen, & Schein, 1979). Ou seja, é um processo que possibilita aos indivíduos, a integração plena numa determinada organização, e possibilita a sua transição da condição de elementos externos a membros efetivos e participativos (e.g., Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

De acordo com Nunes e Vala (2007) o sucesso dos novos colaboradores na organização está maioritariamente dependente da forma como estes vão ser integrados na cultura organizacional e como estes se vão relacionar com os seus novos colegas. A entrada para uma organização é um processo que acarreta sentimentos de ansiedade, de incerteza e expectativas, mesmo quando o indivíduo já tem experiências profissionais anteriores, pelo que a organização assume um papel preponderante na transmissão de ensinamentos aos seus colaboradores (e.g., Mosquera, 2007; Saks & Gruman, 2011).

Este processo de socialização acarreta, segundo Feldman (1976) três fases distintas: 1) socialização antecipada; 2) acomodação; e 3) metamorfose. A socialização antecipada ocorre antes do ingresso numa organização e corresponde ao conjunto de expectativas criadas face à organização e aos seus membros (Cunha et al., 2016; Feldman,

1976; Mosquera, 2007). A acomodação corresponde ao momento em que o indivíduo assume a sua função e aprende as competências necessárias para o exercício da mesma, compreende o seu papel na organização e procede à avaliação do seu desempenho com o superior hierárquico (Cunha et al., 2016; Mosquera, 2007). Por último, quando o novo colaborador está completamente integrado na organização, sendo visto pelos colegas e sentindo-se como um membro integrante da organização, dá-se a chamada fase da metamorfose (Cunha et al., 2016; Mosquera, 2007).

Para além do importante papel das organizações na implementação de estratégias de socialização e desenvolvimento de práticas de acolhimento e de integração, é igualmente importante o papel dos indivíduos, já que estes também influenciam o processo de socialização através do seu comportamento. Assim, é fundamental que os novos colaboradores se esforcem para aprender as normas, valores, regras, procedimentos, ou seja, a cultura organizacional (Cunha et al., 2016; Gruman, Saks, & Zweig, 2006). Deste modo, o sucesso da socialização organizacional está dependente da convergência e interação entre as práticas de socialização organizacional implementadas pela organização e as características individuais e comportamentos proativos do novo colaborador (Gruman et al., 2006).

Se os processos de socialização e integração são fundamentais para os novos colaboradores, então é perentório que para os imigrantes estas práticas se revestem ainda de maior importância, pois para além de serem novos na organização, estão também numa fase de adaptação a uma nova cultura, enfrentando várias dificuldades. Muitas destas dificuldades podem ser sentidas no mercado de trabalho (e.g., competitividade, falta de experiência, pobre ajustamento ao trabalho e às tarefas, fraca rede de contactos, discriminação, desconhecimento da língua, falta de qualificações, etc. (Heath & Cheung, 2007; Sousa, Rodrigues, Figueiredo, & Gonçalves, 2018; Venturini & Villosio, 2002)). Por exemplo, um estudo realizado em Portugal, com uma amostra de 50 imigrantes, 3 gestores de recursos humanos e 6 supervisores revelou que a língua e os hábitos culturais são das principais dificuldades apontadas, revelando ainda uma quase inexistência de práticas de integração e ajustamento direccionadas para os trabalhadores imigrantes (Sousa et al., 2018).

Deste modo, e com vista a uma melhor integração da força de trabalho multicultural, as organizações devem apostar no desenvolvimento de ações de formação (e.g., formação em português/cidadania) desenhadas à medida dos grupos-alvo específicos e associadas a sistemas de apoio à inserção profissional, já que estas contribuem, não só para o acréscimo da empregabilidade e para um melhor acesso ao mercado de trabalho, mas também para uma integração mais eficaz (e.g., Malheiros, 2006). Este facto é corroborado pelo estudo “Integração de imigrantes na União Europeia” publicado pelo Eurobarómetro (2017) que indica que os Portugueses são defensores de que, uma inclusão eficaz dos imigrantes na sociedade, é um processo de dois sentidos. Assim, para cerca de 83% dos Portugueses, a inclusão bem-sucedida é uma responsabilidade partilhada entre sociedade e imigrantes, uma ideia que, a nível comunitário, é partilhada apenas por 69% dos cidadãos (Eurobarómetro, 2017).

## **2.2. O Ajustamento e a Adaptação Intercultural**

A abordagem do ajustamento sociocultural tem sido amplamente direcionada aos expatriados, contudo, parece evidente que também os imigrantes carecem de um período de ajustamento a um novo país (e.g., Sousa et al., 2018). O ajustamento cultural de um imigrante pode ser definido, à semelhança do ajustamento dos expatriados, como o ponto em que um indivíduo se sente confortável, apesar de estar num novo ambiente, e que lhe permite ser eficaz nesse ambiente (Halim, Bakar, & Mohamad 2014, p. 124). Ou seja, diz respeito ao grau de conforto psicológico com os diferentes aspetos do novo país de acolhimento (Black & Gregersen, 1990; Black, Mendenhall, & Oddou, 1991) e é composto por três dimensões de ajustamento no decurso do processo adaptativo: o ajustamento ao trabalho, o ajustamento ao ambiente geral e o ajustamento interacional. O ajustamento ao trabalho reporta-se ao conforto psicológico com as exigências efetivas do trabalho (e.g., a tarefa, a responsabilidade e o padrão de desempenho do papel); o ajustamento geral, está relacionado com o conforto com as condições gerais de vida e da cultura do país de acolhimento; e o ajustamento interacional, diz respeito ao conforto com as relações interacionais com os locais do país de acolhimento.

Haslberger, Brewster e Hippler (2013) referem que as necessidades de ajustamento a um novo contexto impõem aos indivíduos, o desenvolvimento de um conjunto de mudanças comportamentais, cognitivas e afetivas, como resposta à sua

necessidade de adaptação. Ao nível organizacional, a clarificação do papel do indivíduo ao nível da função e dos objetivos, a orientação para o confronto com as diferenças culturais e o apoio da organização, apresentam-se como práticas chave para as necessidades do quotidiano dos indivíduos estrangeiros (Black, 1988; Black et al., 1991; Munton & Forster, 1990). Por último, de referir o contexto extralaboral, igualmente importante e determinante para o ajustamento, que engloba variáveis como a cultura do país anfitrião e as redes sociais de apoio (Black et al., 1991). Para Black e colegas (1991), um maior grau de diferenciação cultural entre o país de origem e o país anfitrião aumenta a dificuldade de ajustamento dos indivíduos. Neste sentido, a presença de algumas características multiculturais pode funcionar como um facilitador de ajustamento, não só para os imigrantes, mas também para os membros do país de acolhimento. Entre as várias competências multiculturais, destaca-se a inteligência cultural.

### **2.3. A Inteligência Cultural**

A inteligência cultural pode ser definida como a capacidade de adaptação eficaz em diferentes ambientes culturais (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003). É um conjunto de competências que permite interpretar comportamentos e situações que não são familiares e identificar comportamentos que são universais a toda a humanidade, comportamentos que são culturais e comportamentos que são idiossincráticos a um determinado indivíduo numa situação específica (Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010). Agrega quatro dimensões: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. A dimensão metacognitiva diz respeito à sensibilização cultural durante a interação com diferentes culturas, desencadeando um pensamento crítico sobre hábitos e crenças (Van Dyne et al., 2008). A dimensão cognitiva refere-se ao conhecimento cultural de normas e comportamentos em diferentes culturas, obtido através da experiência e educação (Rose, Ramalu, Uli, & Kumar, 2010). A dimensão motivacional é uma forma de autoeficiência e motivação intrínseca em situações interculturais (Van Dyne et al., 2010).

Vários estudos têm mostrado que aqueles que possuem uma inteligência cultural mais elevada são mais eficientes na tomada de decisões em situações interculturais e têm uma maior probabilidade de se adaptar a situações caracterizadas pela diversidade cultural (e.g., Bernardo & Presbitero, 2018), apresentam uma maior adaptabilidade social (Soltani & Keyvanara, 2013) e uma maior facilidade de ajustamento (e.g.,

Guðmundsdóttir, 2015; Nguyen, Jefferies, & Rojas, 2018). A inteligência cultural é uma competência multicultural que é útil para quem parte para uma nova cultura, mas é também importante para aqueles que recebem uma força de trabalho multicultural, porque mesmo sem sair do país de origem, todos nós somos confrontados quase diariamente com indivíduos de outras nacionalidades, já que Portugal é um país multiétnico (e.g., Sousa, 2015).

Em suma, a inteligência cultural apresenta efeitos positivos em situações caracterizadas pela diversidade cultural, não só a nível organizacional (e.g., desempenho, satisfação com o trabalho, recrutamento e seleção, liderança, maiores níveis de criatividade), mas também a nível social (e.g., maior abertura às diferenças, redução de situações preconceituosas, maior flexibilidade, sensibilidade cultural e confiança, maior proatividade, melhores competências verbais e não verbais) (Sousa, 2015). Uma vez que as organizações são hoje um espaço multicultural, o desenvolvimento desta competência por parte das organizações e dos seus membros reveste-se de extrema importância para um ajustamento eficaz e pleno da uma mão-de-obra multicultural. Assim, é expectável que maiores níveis de inteligência cultural influenciem positivamente o ajustamento sociocultural dos imigrantes.

Face ao exposto, este estudo tem como principais objetivos, delimitar e identificar efetivamente que tipo de práticas e estratégias são adotadas por parte das organizações com vista à integração dos imigrantes; assim como observar o efeito da inteligência cultural no ajustamento sociocultural dos imigrantes. É ainda objetivo deste estudo observar que tipo de estratégias os imigrantes utilizam na sua preparação pré-partida, a sua perceção sobre o processo de integração em Portugal, bem como as suas principais dificuldades de ajustamento. Entender de que forma os imigrantes são recebidos, acolhidos e integrados pela entidade patronal bem como pelos colegas de trabalho é um tema que se reveste de elevada pertinência, sobretudo devido ao aumento substancial da multiculturalidade nas organizações.

## II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

### 3. Metodologia

Este estudo tem como populações alvo, trabalhadores imigrantes a trabalhar e residir em Portugal, assim como diretores de Recursos Humanos de empresas que empregam este tipo de trabalhadores. Consideraram-se como requisitos de inclusão: diretores de RH de empresas com trabalhadores estrangeiros e imigrantes maiores de 18 anos, com uma atividade profissional e residentes em Portugal.

#### 3.1. Amostra de Imigrantes

A amostra é constituída por 30 imigrantes, 20 do género feminino e 10 do género masculino, com idades compreendidas entre os 22 e os 60 anos ( $M = 33.66$ ,  $DP = 9.53$ ). A nacionalidade mais representativa é a Brasileira ( $n = 9$ , 30%), seguida dos participantes da Bulgária, Moldávia, e Angola, com 3 indivíduos respetivamente, Marrocos, Ucrânia, e Cabo Verde, com 2 participantes cada, e por último o Nepal, Paquistão, Senegal, Rússia, Suíça e Roménia (vide figura 4).

No que diz respeito ao estado civil, cerca de 16 (53.3%) são solteiros e 14 (46.7%) são casados ou vivem em união de facto. Em relação ao nº de filhos, a grande maioria (43.3%) não tem filhos, cerca de 20% têm 1 filho, 16.7% têm 2 filhos, 13.3% têm 3 filhos e apenas 2 participantes afirmam ter 4 filhos.

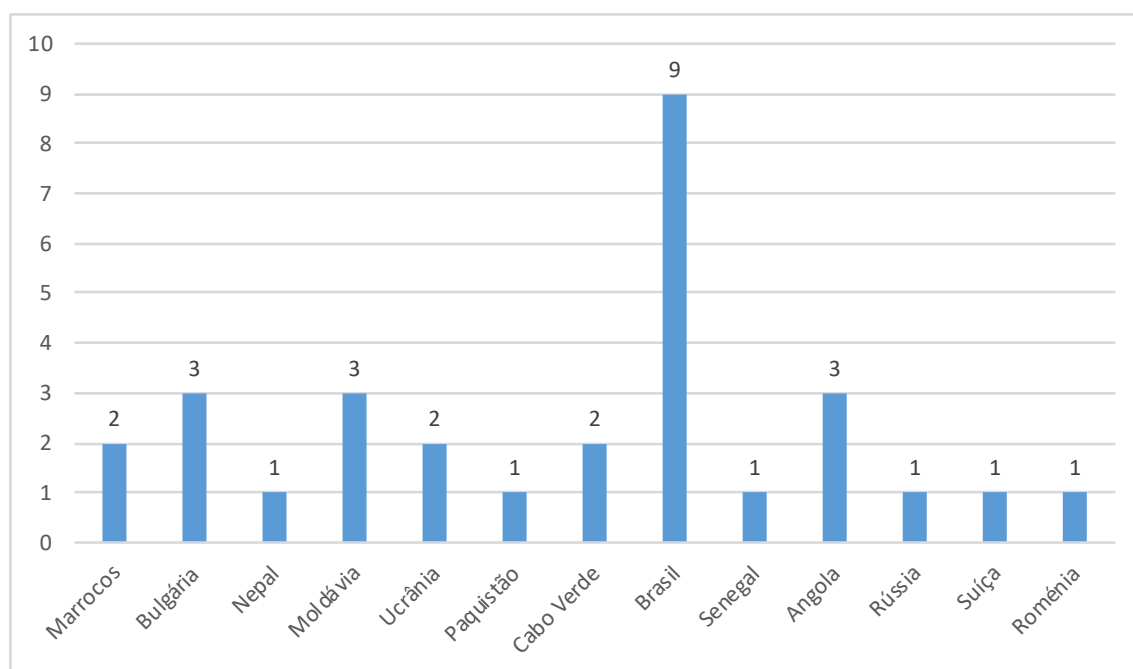
No que diz respeito às habilitações literárias, cerca de 16 participantes possuem como formação o Ensino Secundário, seguindo-se o ensino primário com 5 participantes, 4 com Ensino Primário e 4 com licenciatura, e apenas 1 com um mestrado.

Quanto ao vínculo contratual, 20 possuem um contrato com termo com a empresa onde estão a trabalhar, 5 têm um contrato sem termo e os restantes indicaram “outro” tipo de contrato. A maioria trabalha em empresas privadas (66.7%) e a full-time (80%). Cerca de 4 participantes trabalham há menos de 5 meses na atual empresa, 15 trabalham na mesma empresa entre 1 e 5 anos, e os restantes trabalham na empresa há mais de 7 anos. A atividade profissional mais representativa é a agricultura, que emprega cerca de 30% dos participantes da amostra, seguidos da área da hotelaria (13.3%). Os restantes

participantes encontram-se divididos por áreas variadas (e.g., serviços e comércio, assistentes operacionais, construção).

A maioria dos imigrantes encontra-se no país há mais de dez anos, sendo que o participante da amostra que imigrou há mais tempo fê-lo há 24 anos e o mais recente há apenas 2 meses.

Figura 4. Países de Origem dos Imigrantes (n = 30)



### 3.2. Amostra de Diretores de Recursos Humanos

A segunda amostra é constituída por 10 diretores de RH, 4 do género feminino e 6 do género masculino, com idades compreendidas entre os 30 e os 54 anos ( $M = 33.11$ ;  $DP = 13.91$ ). A maioria dos participantes ( $n = 6$ ; 60%) é casado ou vive em união de facto e os restantes são solteiros.

No que respeita às habilitações literárias, cerca de 5 possuem uma licenciatura, 3 possuem o ensino secundário, e os restantes possuem um mestrado ( $n = 1$ ) e uma pós-graduação ( $n = 1$ ).

Todos afirmam trabalhar numa instituição privada, sendo que a maioria ( $n = 7$ ) trabalha na mesma instituição há mais de 5 anos.

### **3.2.1. Caracterização das Empresas**

As empresas entrevistadas operam no mercado entre os 3 e os 36 anos. São empresas de vários setores, verificando-se a repetição em dois sectores, nomeadamente a agricultura e restauração. Todas as empresas são Nacionais, contudo metade são familiares. Na maioria são empresas de média dimensão, existindo uma grande e uma pequena.

Relativamente aos recursos humanos, o número de trabalhadores das empresas varia entre os 20 trabalhadores (empresa pequena) e os 1100 trabalhadores (empresa de grande dimensão). Os trabalhadores têm idades compreendidas entre os 18 e os 58 anos, sendo que a maioria possui o ensino secundário, existindo ainda muitos trabalhadores com poucos estudos e habilitações literárias muito baixas, nomeadamente o 4º ano.

Relativamente ao número de trabalhadores imigrantes de cada empresa, este é variável, dos 2 aos 75 estrangeiros, sendo as nacionalidades Brasileira, Cabo Verdiana, Nepalesa e Indiana as que se destacam.

### **3.3. Instrumentos**

Foram elaborados dois guiões de entrevistas semiestruturadas, de acordo com a população inquirida (*vide* Anexos 1 e 2).

#### **3.3.1. Guião de Entrevista Imigrantes**

Para além das questões sociodemográficas (e.g., género, idade, estado civil, habilitações literárias, nacionalidade, situação profissional) foram colocadas várias questões abertas sobre a escolha do país; a preparação e expectativas pré-partida; nº de empregos desde a chegada ao país; práticas de integração e acolhimento oferecidas pela empresa e eficácia das mesmas; dificuldades sentidas no ingresso na atual empresa; importância atribuída à existência das práticas de integração; ajuda por parte da organização para facilitar ajustamento geral; formação dos colegas do trabalho para o seu acolhimento; o que consideram importante para se sentirem integrados e se atualmente se sentem plenamente integrados na organização onde trabalham. Foram

também colocadas questões fechadas, que contemplaram o seu grau de ajustamento sociocultural e a inteligência cultural. Para avaliar estas dimensões foram utilizadas as seguintes escalas:

**Escala de Ajustamento Sociocultural** – originalmente desenvolvida por Black e Stephens (1989), esta escala é composta por 14 itens, que avaliam 3 dimensões de ajustamento: ajustamento geral, ajustamento interacional, e ajustamento ao trabalho. Uma vez que esta escala foi construída para avaliar o grau de ajustamento de expatriados, neste estudo direcionado para imigrantes, incluímos mais 3 questões na dimensão de ajustamento geral (horários, hábitos/rotinas de higiene e documentação/acesso aos serviços). Esta escala tem como objetivo avaliar o quão ajustado ou desajustado o indivíduo se encontra face a uma série de situações (e.g., comida, compras, custo de vida, interação diária com os locais, padrões de desempenho e expectativas), através de uma escala *Likert* de 7 pontos (1 – completamente desajustado a 7 – completamente ajustado).

A escala apresentou um alfa de *Cronbach* aceitável, quer na escala total (0.91), quer nas três dimensões (geral  $\alpha = 0.87$ ; interacional  $\alpha = 0.82$ ; e ajustamento ao trabalho  $\alpha = 0.80$ ).

**Escala de Inteligência Cultural** - originalmente desenvolvida por Van Dyne et al. (2008) em língua inglesa foi adaptado à população Portuguesa por Sousa et al. (2015). Esta escala é constituída por 20 itens cotados numa escala crescente de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). É um instrumento multidimensional, que engloba quatro dimensões de “inteligência”: a metacognitiva, a cognitiva, a motivacional e a comportamental.

A consistência interna da escala apresentou um alfa de *Cronbach* de 0.88 e consistência interna dos quatro fatores variou entre 0.85 e 0.96, valores muito próximos daqueles apresentados no estudo original de Van Dyne et al., (2008).

### **3.3.2. Guião de Entrevista Diretores de Recursos Humanos**

Para além das questões sociodemográficas (e.g., género, idade, estado civil, habilitações literárias, tipo de empresa e tempo na empresa) com vista à caracterização da amostra, foram colocadas várias questões abertas sobre a caracterização da empresa e

respetivos colaboradores, práticas e políticas de integração de trabalhadores estrangeiros; importância da existência dessas mesmas práticas; apoio prestado aos imigrantes para o seu ajustamento geral; dificuldades percebidas na integração dos imigrantes; nacionalidades com maiores dificuldades de ajustamento; bem como se consideram a diversidade cultural uma mais valia para a empresa, suas vantagens e desvantagens.

Em termos de resposta fechada, foi igualmente aplicada a escala de inteligência cultural (Sousa et al., 2015), com vista à análise dos níveis de inteligência cultural dos diretores de RH. Em relação aos valores de consistência interna, a escala de inteligência cultural apresentou valores de alfa Cronbach aceitáveis (escala global  $\alpha = 0.90$ ; dimensão metacognitiva  $\alpha = 0.98$ ; dimensão cognitiva  $\alpha = 0.96$ ; dimensão comportamental  $\alpha = 0.84$ ; e dimensão motivacional  $\alpha = 0.92$ ).

### **3.4. Procedimentos**

A recolha de dados, foi realizada maioritariamente através de e-mail para os Diretores de Recursos Humanos, devido à dificuldade em agendar uma reunião presencial por parte dos Diretores.

Relativamente à recolha de dados dos imigrantes, as entrevistas foram realizadas presencialmente, pelo mesmo entrevistador, em ambiente informal e neutro, sendo prestados os esclarecimentos necessários aquando das possíveis dificuldades de compreensão inerentes à língua portuguesa. As entrevistas foram realizadas durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2017 e a sua aplicação demorou cerca de 30 minutos.

Em ambos os casos foram garantidos os procedimentos éticos, de confidencialidade e anonimato, assim como a participação voluntária e não remunerada na pesquisa.

### **3.5. Análise de Dados**

As questões de resposta fechada e de caráter quantitativo foram analisadas com recurso ao software estatístico SPSS (v. 25), tendo sido utilizadas a estatística descritiva, a análise correlacional e a análise de regressão.

A análise qualitativa das entrevistas foi realizada com recurso à metodologia de análise de conteúdo (e.g., Bardin, 1997; Hsieh & Shannon, 2005; Moraes, 1999; Stemler, 2001) que consiste na definição de categorias de análise e contempla três etapas: pré-análise, formação de categorias e discussão dos dados (Bardin, 1997). A etapa da pré-análise, que contempla a leitura exaustiva das entrevistas, baseou-se numa codificação aberta. Na segunda etapa a codificação aberta procedeu-se à definição de categorias, que permitiu determinar as unidades de análise principais. Deste modo, definimos para a entrevista à população imigrante, as seguintes categorias: 1) Preparação pré-partida; 2) Acolhimento/ Integração; e 3) Dificuldades. Na última e terceira etapa procedeu-se à interpretação do conteúdo das entrevistas.

Já no caso das entrevistas realizadas aos Diretores de Recursos Humanos, a sua análise baseou-se nas seguintes categorias: 1) Acolhimento/Integração/dificuldades de integração; e 2) Diversidade Cultural.

## 4. Resultados

### 4.1. Análise Quantitativa – Imigrantes

#### 4.1.1. Estatística descritiva

Na tabela 1 é possível observar as médias e desvios-padrão das variáveis quantitativas em estudo. Em relação ao ajustamento sociocultural este apresenta uma média de 5.51 ( $DP = 0.80$ ), sendo a dimensão ajustamento geral aquela que apresenta uma média menor ( $M = 5.45$ ;  $DP = 0.87$ ) e a dimensão ajustamento ao trabalho, aquela com média mais elevada ( $M = 5.69$ ;  $DP = 0.97$ ). Em relação à inteligência cultural, esta apresenta uma média de 5.28 ( $DP = 0.86$ ). A dimensão metacognitiva, é aquela que exhibe uma média mais elevada ( $M = 6.04$ ;  $DP = 1.01$ ), seguida da dimensão comportamental ( $M = 5.51$ ;  $DP = 0.80$ ) e da dimensão motivacional ( $M = 5.22$ ;  $DP = 1.43$ ). Por último, com menor média encontra-se a dimensão cognitiva ( $M = 4.25$ ;  $DP = 1.64$ ).

*Tabela 1. Médias e desvios-padrão das variáveis quantitativas*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Ajustamento Sociocultural	5.51	0.80
Ajustamento Geral	5.45	0.87
Ajustamento Interacional	5.53	0.98
Ajustamento ao Trabalho	5.69	0.97
Inteligência Cultural	5.28	0.86
Metacognitiva	6.04	1.01
Cognitiva	4.25	1.63
Motivacional	5.22	1.43
Comportamental	5.51	0.80

#### 4.1.2. Análise Correlacional

A análise correlacional (tabela 2) evidencia correlações significativas, positivas e elevadas a moderadas entre as várias dimensões do ajustamento (entre  $r = 0.977$  e  $r = 0.580$ , para  $p \leq 0.001$ ). É possível observar ainda algumas correlações estatisticamente significativas entre o ajustamento sociocultural e a inteligência cultural ( $r = 0.541$ ,  $p = 0.002$ ) e a dimensão cognitiva da inteligência ( $r = 0.492$ ,  $p = 0.006$ ). A dimensão ajustamento geral correlaciona-se positivamente com a inteligência cultural ( $r = 0.615$ ,  $p \leq 0.001$ ), com a dimensão metacognitiva ( $r = 0.397$ ,  $p = 0.030$ ), cognitiva ( $r = 0.508$ ,  $p = 0.004$ ) e motivacional ( $r = 0.374$ ,  $p = 0.042$ ), não apresentando correlação estatisticamente significativa com a dimensão comportamental.

Em relação ao ajustamento interacional, esta dimensão apresenta correlações positivas e estatisticamente significativas com a inteligência cultural ( $r = 0.439$ ,  $p = 0.015$ ), com a inteligência cultural cognitiva ( $r = 0.378$ ,  $p = 0.039$ ) e com a inteligência cultural motivacional ( $r = 0.443$ ,  $p = 0.014$ ). A dimensão ajustamento ao trabalho não apresenta nenhuma correlação estatisticamente significativa com a variável inteligência cultural e suas dimensões.

Tabela 2. Correlações

	1	1.1	1.2	1.3	2	2.1	2.2	2.3
1. Ajustamento Sociocultural	-							
1.1. Ajustamento Geral	.977**	-						
1.2. Ajustamento Interacional	.902**	.867**	-					
1.3. Ajustamento ao Trabalho	.580**	.440**	.320	-				
2. Inteligência Cultural	.541*	.615**	.439*	.111	-			
2.1. Metacognitiva	.314	.397*	.157	.075	.780**	-		
2.2. Cognitiva	.492**	.508**	.378*	.280	.628**	.230	-	
2.3. Comportamental	.184	.253	.009	.092	.657**	.725**	.050	-
2.4. Motivacional	.315	.374*	.443*	-.226	.623**	.463**	-.025	.368*

\*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$

No que concerne à inteligência cultural, esta correlaciona-se positivamente com todas as suas dimensões (entre  $r = 0.623$  e  $r = 0.780$ , para  $p \leq 0.001$ ). A dimensão metacognitiva apresenta um valor de correlação elevado com a dimensão comportamental ( $r = 0.725$ ,  $p = 0.000$ ) e um valor de *Pearson* moderado com a dimensão motivacional ( $r = 0.463$ ,  $p = 0.010$ ). Por último, observa-se uma correlação mais baixa entre a dimensão comportamental e a dimensão motivacional da inteligência cultural ( $r = 0.368$ ,  $p = 0.045$ ).

#### 4.1.3. Análise de Regressão

Para avaliar o poder preditivo da inteligência cultural sobre o ajustamento ao trabalho foram realizadas análises de regressão linear (Tabela 3).

*Tabela 3. Regressão hierárquica para a predição do Ajustamento Sociocultural e suas dimensões*

	Ajustamento Sociocultural			Ajustamento Geral			Ajustamento Interacional			Ajustamento ao Trabalho		
	$r^2$	$\Delta R^2$	$p$	$r^2$	$\Delta R^2$	$P$	$r^2$	$\Delta R^2$	$p$	$r^2$	$\Delta R^2$	$p$
<b>IC+Meta+Cog+</b>	0.352	0.352	0.024	0.421	0.421	0.007	0.386	0.386	0.013	0.156	0.156	0.352
<b>Comp+Mot</b>												

Nota: IC – Inteligência Cultural; Meta – Metacognitiva; Cog – Cognitiva; Comp – Comportamental; Mot - Motivacional

Verifica-se que a inteligência cultural e as suas quatro dimensões (metacognitiva, cognitiva, comportamental e motivacional) apresentam um valor preditivo de cerca de 35.2% sobre a variável ajustamento sociocultural, sendo a dimensão cognitiva aquela com contributo significativo ( $\beta = 0.485$ ,  $p = 0.008$ ).

Em relação ao ajustamento geral, a inteligência cultural explica cerca de 42.1% do mesmo, contribuindo para tal, a dimensão cognitiva ( $\beta = 0.488$ ,  $p = 0.005$ ). A inteligência cultural é também preditora do ajustamento interacional ( $r^2 = 0.386$ ), registando-se o contributo da dimensão cognitiva ( $\beta = 0.418$ ,  $p = 0.018$ ) e da dimensão

comportamental ( $\beta = 0.547, p = 0.005$ ). O valor de predição da inteligência cultural sobre a dimensão ajustamento ao trabalho, não apresentou um valor estatisticamente significativo ( $p \geq 0.05$ ).

## **4.2. Análise Qualitativa – Imigrantes**

### **4.2.1. Preparação pré-partida**

A maioria dos imigrantes inquiridos escolheram vir para Portugal à procura de uma melhor qualidade de vida (e.g., melhor emprego, salários, estudos, segurança). Os restantes deslocaram-se devido a decisões familiares. Dois dos inquiridos, escolheram Portugal para fazer férias, gostaram e quiseram mudar-se.

Vinte e três dos inquiridos tinham família em Portugal, os restantes tinham somente amigos. Muitos continuam a viver com a família, contudo cerca de 3 casaram e mudaram de casa.

Mais de metade dos imigrantes afirmaram não ter realizado qualquer tipo de preparação para a sua integração em Portugal. Somente cerca de 10 imigrantes dizem ter efetuado pesquisas na internet ou procurado informação sobre o país (e.g., regras e cultura) através da família já a residir em Portugal.

Cerca de metade dos inquiridos dizem ter criado expectativas relativamente à troca de residência para Portugal, e 50% afirmaram não ter criado qualquer expectativa. Contudo aqueles que criaram expectativas, afirmam que estas foram superadas, pois a troca de país foi algo muito positivo a todos os níveis.

*“Sim, porque a empresa acolheu-me bem, e além disso fiz amigos que hoje em dia são muito próximos” (Feminino, 32 anos, Inglesa)*

*“Sim, qualidade de vida, segurança e emprego” (Masculino, 26 anos, Brasileiro)*

#### **4.2.2. Acolhimento/ Integração**

Todos os entrevistados afirmaram já ter passado por vários empregos. As principais razões apontadas para a troca de emprego, estão relacionadas com o término de contrato, já que se tratavam de contratos temporários (muitos deles sazonais devido à época alta no Algarve), outra das razões é a financeira (o facto de trabalharem muitas horas e receberem pouco, quando encontram algo com maior estabilidade financeira tentam trocar).

A maioria dos inquiridos sentiu-se acolhido e integrado na empresa no que se refere à apresentação das tarefas, instalações e colegas, contudo parte dos inquiridos sente que não teve qualquer tipo de acolhimento.

*“Sim, tive uma introdução das regras, instalações, funcionamento, etc. Em relação aos colegas a integração foi desenvolvida com o tempo” (Feminino, 24 anos, Ucraniana)*

*“Não, nenhum em específico, apenas a integração para conhecer os meus colegas” (Feminino, 32 anos, Inglesa)*

Vinte e sete dos inquiridos consideram que a organização onde se inseriram, levou a cabo práticas de integração, providenciando cursos de português, ajudando na documentação, cultura, saúde e residência. Os restantes 3 não sentiram qualquer tipo de apoio por parte da organização, reforçando a importância da sua existência, nomeadamente ao nível da formação na língua portuguesa e das regras da cultura portuguesa.

Segundo os inquiridos, o mais importante para que se sintam integrados num país de acolhimento, é a amizade, o apoio por parte dos colegas, respeito, companhia e união. Todos os inquiridos afirmam sentir-se completamente integrados nas suas empresas e em Portugal.

### 4.2.3. Dificuldades

Relativamente às dificuldades, dez dos inquiridos dizem não ter sentido qualquer tipo de dificuldade na sua integração em Portugal ou na empresa em que se inseriram. Onze sentiram muitas dificuldades na comunicação, devido à falta de formação na língua Portuguesa. Os restantes apenas sentiram dificuldades na adaptação às tarefas laborais.

*“Foi sem dúvida, a dificuldade de aprender a língua pois Português é bem difícil”  
(Feminino, 32 anos, Inglesa)*

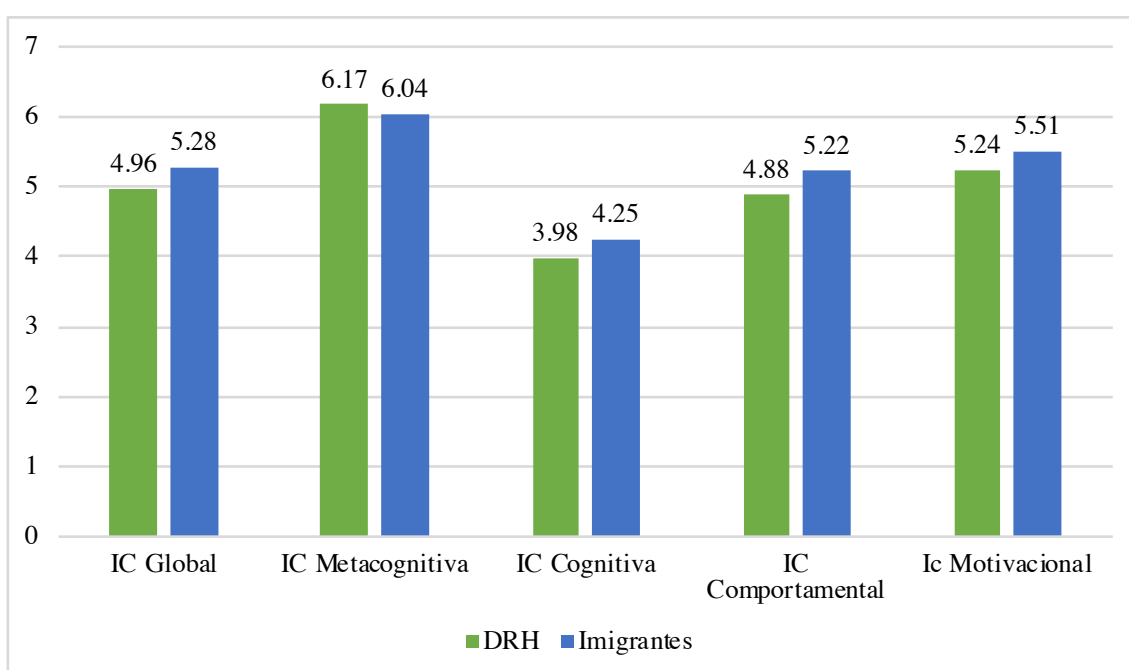
*“A maior dificuldade foi habituar-me ao ritmo de trabalho e a lidar com tantas formas de pensar” (Feminino, 22 anos, Russa)*

Verificou-se também que os inquiridos que afirmaram não sentir dificuldades na sua integração são de nacionalidade brasileira (cultura e língua muito semelhante à Portuguesa, facilitando a sua integração).

### 4.3. Análise Quantitativa – Diretores de Recursos Humanos

Os diretores de RH da amostra em estudo apresentaram uma média de inteligência cultural de 4.96 ( $DP = 0.78$ ), sendo a dimensão metacognitiva aquela que apresentou uma média mais elevada ( $M = 6.17$ ;  $DP = 1.06$ ), e a dimensão cognitiva aquela com menor média ( $M = 3.98$ ;  $DP = 1.30$ ). A dimensão comportamental exibiu uma média de 4.88 ( $DP = 1.07$ ) e a dimensão motivacional uma média de 5.24 ( $DP = 1.04$ ).

Tabela 4. *Inteligência Cultural – Diretores de RH e imigrantes*



Na figura 4, é possível observar as médias de inteligência cultural dos diretores de RH e dos imigrantes. Os diretores de RH apresentam uma média ligeiramente mais elevada na dimensão metacognitiva, e nas restantes dimensões são os imigrantes que apresentam médias mais elevadas. Contudo um teste  $t$  para verificação de diferenças entre médias, evidenciou não existirem diferenças estatisticamente significativas.

## 4.4. Análise Qualitativa – Diretores de RH

### 4.4.1. Acolhimento, Integração e Dificuldades de Integração

Relativamente ao acolhimento nas empresas, 8 dos entrevistados responderam não existir qualquer tipo de prática de integração, bem como nenhum programa de socialização para os trabalhadores estrangeiros. Em contrapartida, duas das empresas têm práticas de integração e acolhimento. Uma delas dá formação inicial e contínua a nível de aprendizagem da língua Portuguesa, bem como das regras culturais do país.

A outra empresa tem um manual de acolhimento traduzido em diversos idiomas para os colaboradores. Para os colaboradores que permanecem em alojamentos da empresa também é atribuído um manual de residentes com mapas, horários de transporte e contactos de emergência.

*“Sim a empresa dispõe de manual de acolhimento traduzido em diversos idiomas para os colaboradores. Para os colaboradores que permanecem em alojamentos da empresa também é atribuído um manual de residentes com mapas, horários de transporte e contactos de emergência” (DRH, masculino, 29 anos)*

Todas as empresas, segundo os Diretores de Recursos Humanos, prestam apoio a todos os trabalhadores que necessitem de qualquer cuidado.

A maior dificuldade existente para os trabalhadores estrangeiros, segundo as empresas, é a língua, burocracias nos serviços e a cultura. As nacionalidades que sentem maiores dificuldades de integração são a Indiana e a Nepalesa, devido à língua e também devido ao facto de serem indivíduos regidos por regras enraizadas da sua cultura desde pequenos. Numa das empresas, existem casos de discriminação entre estrangeiros.

*“Indiana. Porque tem valores e costumes muito fortes. São regidos por regras enraizadas desde pequenos e no seu ponto de vista nos é que estamos errados e nos é que temos que mudar, não fazem o mínimo esforço para se adaptarem as nossas regras.” (DRH, masculino, 30 anos)*

#### **4.4.2. Diversidade Cultural**

A maioria das empresas reconhece que a diversidade cultural traz muitas vantagens, tais como, maior produtividade, novos conhecimentos, novas ideias, baixo número de absentismo, salários mais baixos. Muitas vezes o facto de contratarem estrangeiros está relacionado a uma necessidade de mão-de-obra, uma vez que não existem trabalhadores nacionais “disponíveis” para trabalhar nalguns setores.

As desvantagens, são maioritariamente a falta de comunicação, os custos de alojamento para as empresas ao colocarem estrangeiros empregados e os conflitos.

*“A diversidade cultural nesta empresa não tem uma grande mais-valia sendo a contratação de mão-de-obra multicultural uma necessidade face à dificuldade em contratar mão-de-obra nacional. A principal desvantagem é a necessidade de existirem mais recursos alocados a logística de alojamentos e deslocações” (DRH, masculino, 29 anos).*

### **III. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

#### **5. Discussão**

Este estudo teve como objetivos delimitar e identificar que tipo de práticas e estratégias são adotadas por parte das organizações com vista à integração dos imigrantes, quais as principais dificuldades de ajustamento sentidas pelos imigrantes, assim como observar o efeito da inteligência cultural no ajustamento sociocultural dos imigrantes. Para tal foram realizadas cerca de 30 entrevistas a imigrantes residentes em Portugal e a 10 Diretores de Recursos Humanos de empresas que empregam trabalhadores estrangeiros.

A maioria dos imigrantes inquiridos afirma ter vindo para Portugal à procura de melhores condições de vida (e.g., melhor emprego, salários, estudos, segurança), sendo que mais de metade diz não ter realizado qualquer tipo de preparação pré-partida. Em termos profissionais, a maioria encontra-se a laborar nos setores profissionais de base, neste caso a agricultura e a hotelaria. São setores caracterizados pela sazonalidade, contratos de trabalho temporários e baixos salários, nomeadamente na região do Algarve, pelo que as organizações sentem algumas dificuldades em contratar mão-de-obra, recorrendo assim a trabalhadores imigrantes, que face à sua situação se encontram mais disponíveis a aceitar trabalhos precários. Neste sentido, vários estudos evidenciaram que os imigrantes assumem um papel fundamental na melhoria da eficiência dos mercados de trabalho, já que sem estes trabalhadores algumas atividades e setores económicos, como por exemplo, trabalhos mais sujos, mal pagos, exigentes, perigosos e instáveis (Oliveira & Pires, 2010), não sobreviveriam ou entrariam em crise já que são trabalhos evitados pelos cidadãos autóctones (Münz et al., 2006; Oliveira & Gomes, 2016). Assim, e face à sazonalidade destas áreas profissionais, muitos dos inquiridos afirma já ter passado por vários empregos.

No que concerne ao acolhimento e integração este passa essencialmente pela explicação das tarefas a desempenhar e apresentação aos colegas. Em termos de práticas de integração percebidas pelos imigrantes, estas contemplam, nalguns casos, cursos de língua Portuguesa e ajuda em questões burocráticas.

Em termos de ajustamento sociocultural, a amostra de imigrantes apresentou valores elevados de ajustamento, sendo a dimensão com média mais baixa, o ajustamento geral e a mais alta, o ajustamento ao trabalho. O ajustamento geral está relacionado com o conforto com as condições gerais de vida e da cultura do país de acolhimento. Neste sentido, confirma-se o que vem sendo avançado na literatura, ou seja, a adaptação e o ajustamento a uma nova cultura é um processo que se reveste de dificuldades e obstáculos, já que implica o desenvolvimento de um conjunto de mudanças comportamentais, cognitivas e afetivas, como resposta à sua necessidade de adaptação (e.g., Haslberger et al., 2013).

A corroborar este resultado está o valor da inteligência cultural cognitiva apresentado pela amostra de imigrantes, tendo sido a dimensão com média mais baixa. A inteligência cultural cognitiva refere-se ao conhecimento cultural de normas e comportamentos em diferentes culturas, obtido através da experiência e educação (e.g., Rose et al., 2010). Daí que as principais dificuldades de ajustamento apresentadas pelos imigrantes se relacionem com a língua e as normas.

Estes resultados, reforçam a necessidade do investimento por parte das organizações, em práticas de integração relacionadas com as normas e valores culturais, que visem um aumento do conhecimento do funcionamento do novo país e da nova cultura, facilitando assim uma melhor integração. Por outro lado, estes resultados também sugerem que os imigrantes devem apostar numa maior preparação pré-partida, através do estudo da cultura, língua, normas e hábitos do novo país de acolhimento.

O conhecimento da língua é também dos fatores mais importantes para uma integração plena num novo país, já que permite uma melhoria dos processos comunicacionais (e.g., Sousa et al., 2018). Aliás, a literatura tem mostrado que as competências linguísticas são um fator determinante para a integração social e económica dos imigrantes na sociedade de acolhimento (Isphording & Otten, 2014), já que um fraco domínio da língua do país de acolhimento traz como consequências, situações de exclusão.

Estas situações derivam das dificuldades em interagir com a população local, e dificuldades no acesso ao mercado de trabalho, ou a serviços básicos como a saúde ou a justiça (e.g., Kaida, 2013; Spencer-Rodgers & McGroven, 2002; Sousa & Gonçalves, 2015). Deste modo, a aprendizagem da língua Portuguesa permitirá aos imigrantes uma aprendizagem mais rápida, quer da escrita, quer dos elementos básicos de comunicação (Beeler & Murray, 2007). Parece perentório que as organizações que diariamente gerem

trabalhadores multiculturais, invistam em programas de integração, que visem um melhor ajustamento, não apenas ao trabalho, mas também um ajustamento geral à cultura do país de acolhimento (e.g., Sousa et al., 2018), o que aliás, se encontra contemplado no PEM 2015-2020, que evidencia por exemplo, a necessidade de criar planos locais para as migrações enquanto ferramenta de desenvolvimento de políticas na área do acolhimento de imigrantes.

Do ponto de vista dos Diretores de Recursos Humanos, a maioria afirma que as organizações não dispõem de práticas formais de integração de trabalhadores estrangeiros. Apenas duas empresas afirmam contemplar na integração de imigrantes, cursos de formação de língua Portuguesa e manuais de acolhimento traduzidos em diversos idiomas. Independentemente da concretização formal destas práticas, todos indicam existir alguma disponibilidade para auxiliar os imigrantes em questões burocráticas, de transporte e/ou de alojamento.

À semelhança do referido pelos imigrantes, também os DRH percecionam a língua e as burocracias como sendo as maiores dificuldades de ajustamento apresentadas pelos imigrantes. Em termos de nacionalidades com maiores dificuldades, foram apontadas a Indiana e a Nepalesa, que segundo os DRH, apresentam valores culturais, normas e hábitos muito distintos da cultura Portuguesa, o que nalguns casos, parece levar a atos de discriminação. A nacionalidade brasileira, devido à proximidade linguística é aquela que apresenta menores dificuldades de integração. Estes resultados vão ao encontro do exposto na literatura que avança que o grau de dificuldade em aprender uma nova língua depende do grau de semelhança/diferença do dialeto materno dos imigrantes face à língua do país de acolhimento. Esta distância linguística, que denota diferenças entre o vocabulário, a fonética, a gramática, afeta a eficácia da aprendizagem da língua (Spencer-Rodgers & McGroven, 2002; Sousa, 2015).

Para além de procurar delimitar e identificar o tipo de práticas e estratégias adotadas por parte das organizações com vista à integração dos imigrantes, e quais as principais dificuldades de ajustamento sentidas pelos imigrantes, este estudo visou ainda observar o efeito da inteligência cultural no ajustamento sociocultural dos imigrantes.

A análise correlacional mostrou correlações estatisticamente significativas entre o ajustamento sociocultural e a inteligência cultural. Os resultados da análise de regressão mostraram que a inteligência cultural é, de facto, uma competência multicultural preditiva

do ajustamento sociocultural (e.g., Guðmundsdóttir, 2015; Nguyen et al., 2018) já que explica cerca de 35.2% do mesmo. A inteligência cultural é ainda uma forte produtora do ajustamento geral (42.1%) e do ajustamento interacional ( $r^2 = 0.386$ ).

Em relação aos níveis de inteligência cultural dos imigrantes e dos DRH estes apresentam valores relativamente elevados, com exceção da dimensão cognitiva, que apresenta médias mais baixas em ambas as amostras. Apesar de os imigrantes apresentarem médias mais elevadas em todas as dimensões (excetuando a dimensão metacognitiva), estas diferenças não se mostraram estatisticamente significativas.

Os resultados obtidos neste estudo reforçam assim importância desta competência multicultural, como facilitadora de um ajustamento mais eficaz a novas culturas. Para além da importância da inteligência cultural, este estudo permitiu verificar que apesar do investimento do Estado em programas e políticas de integração e acolhimento de imigrantes (e.g., Plano Estratégico para as Migrações 2015-2020) as organizações ainda denotam algumas fragilidades neste campo. Aliás, tal facto já havia sido evidenciado no estudo de Sousa e colegas (2018), onde se verificou uma quase inexistência de práticas formais de integração e acolhimento de trabalhadores estrangeiros em empresas da área da agricultura.

Em termos de limitações, podemos apontar o reduzido tamanho da amostra e o facto de todos os imigrantes entrevistados se encontrarem a residir no Algarve, bem como todos os DRH trabalharem em empresas algarvias. Assim, seria pertinente alargar a amostra a várias regiões do país, com vista a compreender as variações regionais em termos de acolhimento. Outra investigação pertinente seria a realização de um estudo longitudinal ou um focus group (Kitzinger, 1994, 1995) recolhendo dados junto dos imigrantes e dos DRH aquando da sua chegada à organização, e posteriormente, no fim do contrato, de modo a compreender a sua evolução e integração na organização.

Também o acesso a populações de trabalhadores imigrantes nem sempre se mostra tarefa fácil, devido sobretudo às dificuldades de comunicação. Assim, podemos apontar como limitações, as poucas informações recolhidas junto dos mesmos, que optam por respostas curtas e sem se comprometerem. Neste sentido, seria pertinente que estudos futuros investigassem as consequências da distância linguística entre as línguas (Isphording & Otten, 2014) o que permitiria por exemplo, uma melhor adequação das

aulas de língua Portuguesa. A importância da comunicação é bem visível, nomeadamente para os imigrantes, já que o conhecimento da língua facilita-lhes resolver a sua situação profissional.

## **6. Conclusão**

Entender de que forma os imigrantes são recebidos, acolhidos e integrados pela entidade patronal bem como pelos colegas de trabalho é um tema que se reveste de elevada pertinência, sobretudo devido ao aumento substancial da multiculturalidade nas organizações. Assim, investir na gestão da diversidade cultural, onde os cruzamentos culturais e inter-raciais prevalecem, é um dos principais desafios, não só para as organizações, mas também para a sociedade. Além da integração e inclusão das políticas de estrangeiros estabelecidas pelo Estado, também é necessário dotar os membros da sociedade de ferramentas para facilitar essa mesma integração, uma vez que a integração numa nova cultura não depende apenas daquele que chega, mas também daqueles que recebem (e.g., Sousa et al., 2018). Este estudo reforça a necessidade premente das organizações investirem em processos de socialização focalizados na mão-de-obra multicultural, com vista a uma melhor integração e sucesso dos seus recursos humanos.

## 7. Referências Bibliográficas

- Almeida, A., Norte, C., Mortágua, M., Rosa, M., Silva, P., & Santos, V. (2004). O impacto da imigração nas sociedades da Europa. Um estudo para a rede europeia das migrações – o caso português. Lisboa: SEF/ Ministério da Administração Interna.
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beeler, A., & Murray, J. (2007). Improving immigrant workers' economic prospects: a review of the literature. In M. Fix (Ed.), *Securing the Future: US Immigrant Integration Policy*, (pp. 107–123). Washington, DC: Migration Policy Institute.
- Bernardo, A. & Presbitero, A. (2018). Cognitive flexibility and cultural intelligence: Exploring the cognitive aspects of effective functioning in culturally diverse contexts. *International Journal of Intercultural Relations*, 66, 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.06.001>
- Black, J. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 177-294. <http://www.jstor.org/stable/155026>
- Black, J. & Stephens, G. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15, 529-544.
- Black, J., & Gregersen, H. (1990). Expectations, Satisfaction and Intention to Leave of American Expatriate Managers in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(4), 485-506. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(90\)90032-R](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(90)90032-R).
- Black, J., Mendenhall, M., & Oddu, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspective. *The Academy of Management Review*, 16(2), 291-317. doi:10.2307/258863

- Carrera, S., & Wiesbrock, A. (2009). *Civic Integration of Third Country Nationals: Nationalism versus Europeanisation in the Common EU Immigration Policy*. (CEPS Liberty and Security in Europe Series). Brussels: Centre for European Policy Studies.
- Carvalho, L. (2004). *Impacto e reflexos do trabalho imigrante nas empresas Portuguesas: uma visão qualitativa*. Porto: ACIME.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*; 21(5), 491-516. doi:10.1108/02683940610673997
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Earley, P., (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299. doi: 10.1016/S0191-3085(02)24008-3
- Earley, P., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Eurobarómetro (2017). *Integração de imigrantes na União Europeia*. Retrieved from <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/special/surveyky/2169>.
- Fang, R., Duffy, M., & Shaw, J. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152. doi: http://dx.doi.org/10.1177/0149206310384630.
- Feldman, D. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*; 21(3), 433-452. doi: 10.2307/2391853.

- Fonseca, M. (2008). Imigração, diversidade e novas paisagens étnicas e culturais. In M. Lages & A. Matos (coord.), *Portugal: Percursos de Interculturalidade, Contextos e Dinâmicas* (vol.II, pp. 49-96). Lisboa: ACIDI.
- Gil, I. (2008). As interculturalidades da multiculturalidade. In M. Lages & A. Matos (Coords), *Portugal: Percursos e Interculturalidade, Desafios à Identidade* (Vol. IV, pp. 29-48). Lisboa: ACIDI, I.P..
- Góis, P. & Marques, J. (2014). *Processos de admissão e de integração de imigrantes altamente qualificados em Portugal e a sua relação com a migração circular, estudo 54 do Observatório da Imigração*. Lisboa: ACIDI.
- Gruman, J. & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>.
- Gruman, J., Saks, A., & Zweig, D. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
- Guðmundsdóttir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: The relationship between cultural intelligence and adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 175–186. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.05.001>
- Halim, H., Bakar, H., & Mohamad, B. (2014). Expatriate Adjustment: Validating Multicultural Personality Trait among Self-initiated Academic Expatriates. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 155, 123 – 129.
- Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. (2013). The dimensions of expatriate adjustment. *Human Resource Management*, 52(3), 333-351. <https://doi.org/10.1002/hrm.21531>.
- Heath, A., & Cheung, S. (2007). *Unequal Chances: Ethnic Minorities in Western Labour Markets*. Oxford, British Academy/Oxford University Press.

- Heilbrunn, S., Kushnirovich, N., & Zeltzer-Zubidac, A. (2010). Barriers to immigrants' integration into the labor market: Modes and coping. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(3), 244-252. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.02.008>
- Hsieh, H., & Shannon, S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. doi:10.1177/1049732305276687
- INE (2017). *Dados Estatísticos*. Retrieved from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt)
- Isphording, I., & Otten, S. (2014). Linguistic barriers in the destination language acquisition of immigrants. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 105, 30–50. Retrieved from <http://ftp.iza.org/dp8090.pdf>
- Kaida, L. (2013). Do host country education and language training help recent immigrants exit poverty? *Social Science Research* 42(3), 726–741. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2013.01.004>
- Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups: the importance of interactions between research participants. *Sociology of Health and Illness*, 16, 103-21. doi:10.1111/1467-9566.ep11347023
- Kitzinger, J. (1995). Introducing focus groups. *BMJ*, 311, 299-302. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.
- Mosquera, P. (2007). Integração e acolhimento. In A. Caetano & J Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos, contextos processos e técnicas* (pp 301- 324). Lisboa: Editora RH.

- Munton, A., & Forster, N. (1990). Job relocation: stress and the role of the family. *Journal of Work & Stress*, 4(1), 75-81. doi: <https://doi.org/10.1080/02678379008256967>.
- Münz, R. et al. (2006). *The costs and benefits of European Immigration*. Hamburg: Hamburg Institute of International Economics.
- Nguyen, A.-M., Jefferies, J., & Rojas, B. (2018). Short term, big impact? Changes in self-efficacy and cultural intelligence, and the adjustment of multicultural and monocultural students abroad. *International Journal of Intercultural Relations*, 66, 119-129. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.08.001>
- Nunes, F. & Vala, J. (2007). Cultura organizacional e gestão de recursos humanos. In A. Caetano & J. Vala (Eds), *Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas* (pp. 119-149) (3ª ed). Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, C. & Gomes, N. (2016). *Imigração em números - Indicadores de integração de imigrantes: relatório estatístico anual 2016*. Lisboa: Observatório das Migrações.
- Oliveira, C., & Pires, C. (2010). *Imigração e Sinistralidade Laboral*. Lisboa: ACIDI
- Peixoto, J. (2008). Imigração e mercado de trabalho em Portugal: investigação e tendências. In J. Peixoto (org.), *Revista Migrações - Número Temático Imigração e Mercado de Trabalho*, 2 (pp. 19-46). Lisboa: ACIDI.
- Phizacklea, A. (2005). Os mercados de trabalho flexível e o trabalho incerto: o caso da migração. In I. Kóvacs (org.), *Flexibilidade de emprego - riscos e oportunidades* (pp. 161-177). Oeiras: Celta Editora.
- Plano Estratégico para as Migrações (PEM, 2015). Retrieved from <https://www.acm.gov.pt/pt/-/plano-estrategico-para-as-migracoes-pem>

- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175. doi: 10.1016/j.ijintrel.2012.09.001
- Rosa, M., Seabra, H., & Santos, T. (2004). *Contributos dos Imigrantes na Demografia Portuguesa. O Papel das Populações de Nacionalidade Estrangeira*. Lisboa, ACIME/Observatório da Imigração.
- Rose, R., Ramalu, S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate Performance in International Assignment: The role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76-85. doi:10.5539/ijbm.v5n8p76
- Saks, A., & Gruman, J. (2011). Manage employee engagement to manage performance. *Industrial and Organizational Psychology Banner*, 4(2), 204-207. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01328.x>.
- Santos, J., Mendes, M., & Rego, C. (2011). Imigrantes Angolanos em Portugal Portugal: Breve caracterização e contributos para a dinâmica populacional. Trabalho apresentado no *Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais*. [http://www.xiconlab.eventos.dype.com.br/resources/anais/3/1307728591\\_ARQUIV\\_O\\_conlabangolaJunho2011\\_1\\_.pdf](http://www.xiconlab.eventos.dype.com.br/resources/anais/3/1307728591_ARQUIV_O_conlabangolaJunho2011_1_.pdf), Salvador.
- SEF (2015). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2015*. Retrieved from <https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2015.pdf>
- SEF (2016). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2016*. Retrieved from <https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2016.pdf>
- Soltani, B., & Keyvanara, M. (2013). Cultural intelligence and social adaptability: A comparison between Iranian and Non-Iranian dormitory students of Isfahan University of Medical Sciences. *Mat Soc Med*. 25 (1), 40-43. doi: 10.5455/msm.2013.25.40-43.

- Sousa, C. (2015). *Competências multiculturais: inteligência cultural e personalidade multicultural em contexto organizacional e social* [Tese de Doutoramento]. Faro, Universidade do Algarve.
- Sousa, C. & Gonçalves, G. (2015). Imigrantes e sociedade de acolhimento - Perceções e realidades: o caso de Portugal. *Psicologia & Sociedade*, 27(3), 548-557. <http://dx.doi.org/10.1590/1807-03102015v27n3p548>
- Sousa, C., Gonçalves, G., & Pina e Cunha, M. (2015). Cultural values as a support to the development of intercultural competences. *Spatial and Organizational Dynamics – Discussion Papers: Cultural Assets in the Organizations*, 14, 7-22. <http://www.cieo.pt/discussionpapers/14/article1.pdfm>
- 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. doi: 10.1590/1678-7153.201528203
- Sousa, C., Rodrigues, M., Figueiredo, L., & Gonçalves, G. (2018). Rural temporary migrant workers: adjustment and integration in Portugal. *Journal of Rural Studies* (submitted).
- Spencer-Rodgers, J., & McGovern, T. (2002). Attitudes toward the culturally different: The role of intercultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes, and perceived threat. *International Journal of Intercultural Relations* 26(6), 609-631. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(02\)00038-X](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(02)00038-X)
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17). Retrieved from <http://pareonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS. In S. Ang, & L. Van Dyne (Orgs.), *Handbook of Cultural Intelligence. Theory, measurement and applications* (pp.16-38). New York: Sharpe.

- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS. In S. Ang, & L. Dyne (Org.). *Handbook of Cultural Intelligence. Theory, measurement and applications* (pp. 16-38). New York: Sharpe.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural Intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. In K. Hannum, B. McFeeters, & L. Booyesen (Orgs.). *Leading across differences* (pp.131-138). San Francisco: Pfeiffer.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*. Retrieved from: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf>
- Venturini, A., & Villosio, C. (2002). Are Immigrants Competing with Natives in the Italian Labor Market? The Employment Effect. *IZA Discussion Paper No. 467*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=310076>
- Yozgat, U., & Güngörmez, D. (2015).The mediating role of social integration on the effect of proactive socialization tactics applied by newcomers on their organizational commitment. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, 207, 462-471. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.116>.



## ANEXO I. Guião de entrevista para imigrantes

Esta entrevista insere-se num projeto de investigação de Mestrado que tem como principal objetivo recolher informação sobre as práticas de GRH utilizadas pelas organizações para a integração de trabalhadores estrangeiros.

A entrevista é anónima e confidencial.

Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião.

Estimamos cerca de 15/20 minutos para a sua realização.

Obrigada pela sua colaboração.

### Dados Biográficos

<b>Género</b>		<b>Estado Civil</b>
Feminino		Solteiro
Masculino		Divorciado
		Casado/União de Facto

	<b>Idade:</b>	
	<b>Nº Filhos:</b>	
	<b>Nacionalidade:</b>	
	<b>Tempo em Portugal:</b>	

<b>Habilitações Literárias</b>	<b>Atividade Profissional</b>	<b>Vinculo contratual</b>
Ensino Primário		Contrato c/ Termo
Ensino Básico		Contrato s/ Termo
Ensino Secundário	<b>Tempo na empresa:</b>	Trabalhador Independente
Licenciatura	<b>Nº Empregos:</b>	Outro
Mestrado	<b>Instituição</b>	
Pós-Graduação	Pública	<b>Part-Time</b>
Doutoramento	Privada	<b>Full-Time</b>

1. Porque escolheu vir para Portugal?
  - 1.1. Tinha cá família/amigos próximos?
  - 1.2. Atualmente está cá com a sua família?
2. Antes de partir, preparou-se de alguma maneira para a sua integração em Portugal? (Leu sobre o país, estudou a língua, os valores, normas, hábitos, etc.)
3. Criou algumas expectativas?
4. Essas expectativas corresponderam àquilo com que se deparou quando cá chegou? (positivas, negativas, porquê?)
5. (Se tiver tido mais de 1 um emprego). Disse-me que já teve X empregos. Quais as razões para ter mudado de emprego?
6. Quando entrou nesta empresa, passou por algum tipo de acolhimento, integração para conhecer os seus colegas de trabalho, as normas da empresa, as instalações, etc.?
7. Quais as principais dificuldades que sentiu quando ingressou nesta empresa?

8. Considerando o facto de ser de outra nacionalidade, a sua organização levou a cabo algum tipo de prática tendo em visto a sua integração?

8.1. Qual/quais?

8.2. Foram eficazes? Se não: porquê?

9. Se respondeu não na 8: Considera que teria sido importante para si a existência de alguma prática de integração (e.g., formação sobre a cultura, língua, etc.)?

9.1. Se sim. Quais?

9.2. Teve algum tipo de apoio/ajuda, por parte da sua empresa, para tratar de assuntos relacionados com legalização de documentos, assistência médica, serviços sociais, etc.?

10. Os seus colegas tiveram algum tipo de formação/preparação para o receber?

11. O que considera ser mais importante para se sentir integrado?

12. Relativamente às seguintes afirmações, em que grau se sente ajustado, de 1 (completamente desajustado) a 7 (completamente ajustado)

	Completamente desajustado(a)	Muito pouco ajustado(a)	Pouco ajustado(a)	Nem ajustado(a) nem desajustado(a)	Ajustado(a)	Muito ajustado(a)	Completamente ajustado(a)
Condições de vida no geral							
Condições de habitação							
Horários (refeições, deitar, levantar, etc.)							
Hábitos e rotinas de higiene							
Comida							
Compras							
Custo de vida							
Documentação/ Acesso aos serviços (e.g., segurança social, IMT...)							
Entretenimento/ atividades recreativas							
Serviços de saúde							
Socialização com os locais (portugueses)							
Interação diária com os locais (portugueses)							
Interação com os locais (portugueses) fora do local de trabalho							
Conversar com os locais (portugueses)							
Responsabilidades específicas do trabalho							
Padrões de desempenho e expectativas							
Responsabilidades de supervisão (se exercer cargo de supervisor, caso contrário colocar N/A)							

13. Das seguintes afirmações seleccione 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 inter-culturais	1	2	3	4	5	6	7
4. Verifico a exactidão 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 stress 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 interacção com outras culturas exige	1	2	3	4	5	6	7
17. Utilizo a pausa e o silêncio de forma diferenciada de acordo com as diferentes interacções culturais	1	2	3	4	5	6	7
18. Vario o ritmo do meu discurso quando uma interacção cultural o exige	1	2	3	4	5	6	7
19. Modifico o meu comportamento não-verbal quando uma interacção cultural o requer	1	2	3	4	5	6	7
20. Altero as minhas expressões faciais quando uma situação inter-cultural o requer.	1	2	3	4	5	6	7

14. Hoje em dia, considera que está perfeitamente integrado na sua empresa?

Obrigada pela sua participação.

## ANEXO II. Guião de entrevista para Diretores de RH

Esta entrevista insere-se num projeto de investigação de Mestrado que tem como principal objetivo recolher informação sobre as práticas de GRH utilizadas pelas organizações para a integração de trabalhadores estrangeiros.

A entrevista é anónima e confidencial.

Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião.

Estimamos cerca de 30 minutos para a sua realização.

Obrigada pela sua colaboração.

### Dados Biográficos

Género		Estado Civil		Habilitações Literárias		Tempo na empresa:	
Feminino		Solteiro		Ensino Secundário		Instituição	
Masculino		Divorciado		Licenciatura		Pública	
Idade:		Casado/União de Facto		Mestrado		Privada	
				Pós-Graduação			
				Doutoramento			

1. Fale-me um pouco sobre esta empresa:

- Há quantos anos opera no mercado?
- Qual(uais) o(s) sector(es) de atividade?
- É uma empresa nacional/multinacional?
- Familiar?
- Pequena/média/grande?

2. E relativamente aos recursos humanos, quantos trabalhadores emprega?

2.1. Pode caracterizar de forma geral os RH da empresa (e.g., relativamente ao género dos trabalhadores, mais homens, mais mulheres, 50/50?; média de idades; habilitações literárias dos trabalhadores...)

3. Quanto a trabalhadores estrangeiros, quantos trabalham nesta empresa? Quais as suas nacionalidades?

4. A empresa dispõe de algum tipo de prática de integração para os trabalhadores estrangeiros? (e.g., cursos de línguas, formação sobre a cultura, hábitos, etc.)

4.1. Existe algum programa de acolhimento e socialização para estes trabalhadores?

4.2. Se respondeu não: E acha que seria importante que a empresa promovesse algum tipo de práticas ou políticas com vista a uma integração mais eficaz dos trabalhadores estrangeiros? (se respondeu sim, pedir exemplos).

4.3. Esta empresa presta algum tipo de apoio a estes trabalhadores no que concerne, por exemplo, a dificuldades que eles sintam face a assistência médica, burocracias (tratar de papeladas, legalização de documentos, etc.)?

5. Na sua opinião, estes trabalhadores sentem dificuldades em integrarem-se no nosso país, na nossa cultura, na empresa?

5.1. Do seu ponto de vista, quais são as suas maiores dificuldades?

6.2. Em termos de ajustamento, considera que estes trabalhadores apresentam mais dificuldades em ajustar-se ao trabalho, ajustar-se à vida em geral (e.g., comida, hábitos, valores), ou ajustar-se às relações sociais, ou seja, comunicação e interação com os outros?

7. Atualmente, considera que todos os trabalhadores estrangeiros estão bem integrados na empresa?

7.1. Se respondeu não: Porquê? O que acha que falta para a sua plena integração?

7.2. Há alguma nacionalidade que apresente maiores dificuldades de integração? Qual? Em que aspetos (têm maior dificuldade de integração)?

8. Das seguintes afirmações 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 inter-culturais	1	2	3	4	5	6	7
4. Verifico a exactidão 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 stress 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 interacção com outras culturas exige	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 interacção cultural o exige	1	2	3	4	5	6	7
19. Modifico o meu comportamento não-verbal quando uma interacção cultural o requer	1	2	3	4	5	6	7
20. Altero as minhas expressões faciais quando uma situação inter-cultural o requer.	1	2	3	4	5	6	7

9. Nesta empresa, a diversidade cultural traz vantagens? Quais? E desvantagens? Quais?

9.1. Considera que uma mão-de-obra multicultural é uma mais valia para a empresa? Porquê?

Obrigada pela sua participação!