

JAQUELINE ISABEL PEREIRA ALEIXO

Gestão de Carreiras: O caso dos imigrantes



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2018

JAQUELINE ISABEL PEREIRA ALEIXO

Gestão de Carreiras: O caso dos imigrantes

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

Gestão de Carreiras: O caso dos imigrantes

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.

Jaqueline Aleixo

Copyright by

Jaqueline Isabel Pereira Aleixo

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.

Dedicatória/ Agradecimentos

À minha orientadora, a Professora Doutora Cátia Sousa, que sempre esteve disponível, pela luz, sabedoria e orientação, a qual foi imprescindível para a concretização deste trabalho. Agradecerei sempre, com a plena noção do quão fulcral foi a sua presença.

Agradeço aos meus queridos pais – Mais uma vez tornaram possível o realizar de um sonho. Nem todos os agradecimentos do mundo seriam suficientes para demonstrar a minha eterna gratidão por vós. Sem vocês nada disto seria possível.

À minha tia Rita, por me relembrar diariamente que eu consigo, que sou capaz, e dar-me forças para nunca desistir.

Aos meus verdadeiros amigos, que entre altos e baixos nunca me deixam sozinha, em especial às minhas irmãs, a quem sou grata pelo apoio, por sempre acreditarem em mim e pela presença constante ao meu lado nesta fase da minha vida – que aqui permaneçam para as próximas que se seguem.

A todas as pessoas que disponibilizaram algum do seu tempo a responder aos questionários, que tornaram possível a realização deste estudo.

E a todos aqueles que não foram mencionados, mas que demonstraram de certa maneira o seu apoio.

Um caloroso Obrigado!

Resumo

O aumento de diversidade cultural e multiculturalismo tem vindo a operar uma mudança nos processos organizacionais. Assim, a necessidade de gerir uma força de trabalho multiétnica e multicultural, e a aplicação de práticas de Gestão de Recursos Humanos que contemplem as diferenças culturais do seu capital humano, tem-se revelado um desafio para as organizações de hoje. Dado o aumento da diversidade cultural nas organizações, este estudo tem como principais objetivos identificar que tipo de práticas e estratégias são adotadas por parte das organizações com vista à integração dos imigrantes e à gestão das suas carreiras, a sua perceção sobre o processo de integração em Portugal, bem como as suas principais dificuldades de ajustamento, a perceção de discriminação e a satisfação com a carreira. Através de uma amostra de 30 imigrantes e 5 diretores de recursos humanos, os resultados mostram pouco investimento na gestão de carreiras, bem como em práticas de integração direcionadas para os imigrantes. De um modo geral, estes encontram-se pouco satisfeitos com a sua carreira, mas evidenciam a ausência de atitudes discriminatórias. A identificação destas práticas e perceções permitirá entender a realidade organizacional, as principais dificuldades e problemas sentidos pelos imigrantes, tendo em vista o delineamento de estratégias de GRH mais favoráveis e facilitadoras relativamente à gestão de carreiras de imigrantes.

Palavras-chave: Imigrantes; Diversidade Cultural; Práticas de Gestão de Recursos; Gestão de Carreiras

Abstract

The increase of cultural diversity and multiculturalism has been operating a change in organizational processes. Thus, the need to manage a multiethnic and multicultural workforce, and the application of Human Resource Management practices that address the cultural differences of their human capital, has been a challenge for today's organizations. Given the increase in cultural diversity in organizations, this study has as main objectives to identify what kind of practices and strategies are adopted by organizations to the integration of immigrants and their careers management, their perception about the integration process in Portugal, as well as its main difficulties of adjustment, the perception of discrimination and the career satisfaction. Through a sample of 30 immigrants and 5 human resources directors, the results show little investment in career management as well as in integration practices directed at immigrants. In general, they are dissatisfied with their career, but they show the absence of discriminatory attitudes. The identification of these practices and perceptions will allow us to understand the organizational reality, the main difficulties and problems experienced by immigrants, in view of the design of more favorable and facilitative HRM strategies regarding the immigrant careers management.

Keywords: Immigrants; Cultural Diversity; Human Resource Management Practices; Career Management.

Índice

Introdução	1
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
Imigração: Realidades em Portugal	3
2. A Multiculturalidade nas Organizações	7
3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	10
3.1. Integração e socialização	10
3.2. Ajustamento Sociocultural	12
3.3. Discriminação, Gestão de Carreiras e Suporte Organizacional	13
3.4. Inteligência Cultural	16
II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	19
4. Metodologia	19
4.1. Amostra de Imigrantes	19
4.2. Amostra de Diretores de Recursos Humanos	20
4.3. Instrumentos	20
4.3.1. Guião de Entrevista Imigrantes	20
4.3.2. Guião de Entrevista Diretores de Recursos Humanos	22
4.4. Procedimentos	23
4.5. Análise de Dados	23
6. Resultados	25
6.1. Análise qualitativa – imigrantes	25
6.1.1. <i>Portugal como destino de emigração</i>	25
6.1.2. <i>Família ou amigos em Portugal</i>	25
6.1.3. <i>Preparação prévia antes da partida para Portugal</i>	25

6.1.4. Criação de expectativas pré-partida.....	26
6.1.5. Mudança de emprego	26
6.1.6. Inserção na empresa onde atualmente está empregado - Acolhimento, integração e dificuldades	26
6.1.7. Preocupação das empresas na gestão da carreira dos seus colaboradores	27
6.1.8. A profissão atual como sendo a desejada	28
6.2. Análise quantitativa - imigrantes	28
6.3. Análise correlacional.....	32
6.4. Análise de Regressões.....	33
6.5. Análise qualitativa – Diretores de RH.....	33
6.5.1. Dados da empresa	33
6.5.2. Recursos Humanos e Número de trabalhadores.....	33
6.5.3. Trabalhadores estrangeiros e respectivas nacionalidades.....	34
6.5.4. Políticas de integração para trabalhadores estrangeiros	34
6.5.5. Políticas e práticas de RH que fomentem a igualdade de oportunidades	34
6.6.6. Competências fundamentais que um candidato deve possuir para atingir os objetivos estratégicos da organização	35
6.6.7. Estrutura e Gestão de carreiras da Empresa.....	36
6.6.8. Integração dos Trabalhadores Estrangeiros na Empresa	36
6.6.9. Vantagens e Desvantagens da Multiculturalidade presente nas Empresas..	37
6.7. Análise Quantitativa - Diretores de RH	37
III. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
7. Discussão	38
8. Conclusão.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXOS.....	1

ANEXO I. Guião de entrevista para imigrantes	2
ANEXO II. Guião de Entrevista para DIRETORES RH.....	5

Índice tabelas

Tabela 1 Valores de Consistência Interna	22
Tabela 2 Médias e desvios-padrão das variáveis quantitativas	29
Tabela 3 Correlações	32
Tabela 4 Médias e desvios-padrão da Inteligência Cultural.....	37

Índice figuras

Figura 1 N° imigrantes em Portugal (por nacionalidades mais representativas).....	5
Figura 2 Distribuição geográfica da população estrangeira residente em Portugal Fonte: Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo (SEF, 2016, p. 12).....	6
Figura 3 Evolução do número de alunos estrangeiros inscritos no Ensino Superior em Portugal (anos letivos de 2000/2001-2013/2014)Fonte: Inquérito aos Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior, DGEEC/MEC (Oliveira & Gomes, 2016, p. 65)	7
Figura 4 Perceção de discriminação – análise das respostas	30
Figura 5 Expectativas de carreira para o futuro.....	31

Introdução

A diversidade cultural é hoje uma realidade nas sociedades modernas, especialmente devido ao aumento da imigração. Portugal não é exceção e este aumento do número de imigrantes tem vindo a operar uma mudança nos processos organizacionais. Vários estudos têm aprofundado o mercado de trabalho em Portugal, nomeadamente o papel específico da população imigrante. Os temas mais investigados prendem-se sobretudo com os níveis de emprego e desemprego, tipos de vínculo contratual, desigualdades na distribuição do rendimento, duração e organização do tempo de trabalho e organização do trabalho, relações laborais, entre outras (Peixoto, 2008). Contudo, das várias práticas associadas à Gestão de Recursos Humanos, a gestão de carreiras de imigrantes e trabalhadores multiculturais, é uma das temáticas que, para além de pouco estudada em Portugal, deverá assumir-se como uma preocupação premente para as organizações e para os seus gestores. Cada vez mais multiculturais, as organizações devem considerar os fatores que podem contribuir ou não para o sucesso destes trabalhadores (Shore et al., 2009) que enfrentam diversas barreiras no seu processo de integração organizacional (Heilbrunn, Kushnirovich, & Zeltzer-Zubida, 2010). Muitas organizações reconhecem a vantagem competitiva de contratar imigrantes qualificados. Para atrair e reter esses imigrantes, as organizações necessitam não só de políticas e programas desenhados para o efeito, mas também de reconhecer que as oportunidades de emprego e de carreira podem ser um fator de stress e ansiedade para os imigrantes, devido sobretudo às diferenças culturais.

Assim, este estudo tem como principais objetivos identificar que tipo de práticas e estratégias são adotadas por parte das organizações com vista à integração dos imigrantes e à gestão das suas carreiras. 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, a perceção de discriminação e a satisfação com a carreira.

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 do ajustamento sociocultural, discriminação, gestão de carreiras, suporte organizacional e inteligência cultural, enquanto competência fundamental para os gestores de recursos humanos.

Na segunda parte, Investigação Empírica, são apresentadas a metodologia do estudo empírico, baseado em 30 entrevistas semiestruturadas a imigrantes e 5 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

Imigração: Realidades em Portugal

Os fluxos migratórios são uma das dimensões mais visíveis do processo de globalização mundial (Rourke & Sinnott, 2003), sendo a imigração a terceira maior força na alteração da população (Bongaarts & Bulatao, 2000; Sousa, 2015). A migração pode ser definida como o “movimento físico de indivíduos dentro e entre sistemas” (Johnson, 1997, p. 148). Semelhantemente, Eisenstadt (1953) define migração como “uma mudança física de uma sociedade para outra” (p.169). Lee (1969) descreve a migração como uma “mudança permanente ou semipermanente de residência” (p. 285). Esta definição vai ao encontro da definição apresentada no glossário da Comissão Europeia, que caracteriza a imigração como uma ação através da qual uma pessoa estabelece a sua residência habitual no território de um país (que não o seu) durante um período que é ou deverá ser de, pelo menos, doze meses (Comissão Europeia, 2018). Esta migração, pode, segundo Jackson (1991) ser voluntária (i.e., o indivíduo decide migrar livre e espontaneamente) ou forçada (o indivíduo sente-se coagido e pressionado a abandonar o seu país de origem). Ou seja, os motivos que conduzem à imigração são variados (e.g., procura de melhores condições de vida, de trabalho e melhor salário, objetivos associados à carreira e satisfação profissional, união da família, necessidades de sobrevivência (fuga a guerras e/ou conflitos). Independentemente da causa da migração, esta pressupõe sempre adaptações e ajustamentos sociais e psicológicos à nova cultura de acolhimento (e.g., Ramos, 2008). Ou seja, o termo “migrante” transporta consigo uma carga histórica cobrindo uma variedade de experiências e comportamentos (Sousa, 2015). Standing (2014, p.166) caracteriza-os da seguinte forma: alguns são uma espécie de “nómadas modernos”, que andam de um lado para o outro, sem residência fixa e na esperança de um dia se instalarem, comandados pelas oportunidades que vão surgindo; os “circulantes”, que partem em busca de um melhor rendimento e que planeiam voltar; e os “estabelecidos”, que se deslocam com a intenção de permanecer, se puderem. Esta variedade de migrantes, leva-nos, segundo Standing (2014, p.172) a um conceito descuidado com marcadas raízes históricas – o conceito de “subcidadão” (denizen) – distinto do conceito de cidadão. Todos os migrantes internacionais são subcidadãos, cidadãos de segunda com diferentes direitos (por exemplo, imigrantes sem documentos e requerentes de asilo não têm direitos políticos ou económicos) (Standing, 2014; Sousa, 2015).

Portugal, país de regime misto de migrações, está historicamente marcado pela imigração e emigração. Ao longo de muitos anos exportou emigrantes para França, Alemanha, Luxemburgo e para as Américas (Mendes, 2010). Assim, até à década de 60, o fluxo migratório em Portugal era caracterizado pela migração. Contudo, essa realidade começou a alterar-se e observou-se um aumento da população estrangeira em Portugal, à semelhança do que se verificou noutros países europeus (e.g., Baganha, Ferrão, & Malheiros, 1999; Jesus & Menezes, 2010). Nas décadas de 70 e 90, após a descolonização, o país tornou-se um espaço de acolhimento para imigrantes africanos, asiáticos e do leste da Europa (Gil, 2008), como ucranianos, russos, polacos e romenos. Este cenário transforma Portugal num estado multiétnico e multicultural (Fonseca, 2008; Sousa & Gonçalves, 2015).

A evolução da população estrangeira em Portugal tem sido influenciada por vários fatores, nomeadamente: 1) as relações históricas e culturais com outros países, assim como, a situação económica e social portuguesa e dos países de origem dos imigrantes; 2) o facto de Portugal ser um país de “regime misto” (i.e., recetor e emissor de migrantes); e 3) os impactos das políticas de imigração e respetiva evolução legislativa (SEF, 2017). Em suma, assistiu-se uma evidente alteração no perfil migratório português, já que Portugal passou de um país maioritariamente de emigração, para um dos destinos mais procurados para residir e ingressar no mercado de trabalho. Isto porque, Portugal apresenta vários atrativos para a população estrangeira, nomeadamente políticas de acolhimento e integração, segurança, benefícios fiscais, clima, qualidade de vida, entre outras (e.g., SEF, 2017).

De acordo com o Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo (SEF, 2016), Portugal totaliza cerca de 397.731 cidadãos com título de residência válido. Embora se verifique um decréscimo de residentes de nacionalidade brasileira, os indivíduos provenientes do Brasil (81.251) são os mais representativos, seguidos dos imigrantes de Cabo Verde (36.578) e da Ucrânia (34.490). Em termos de crescimento, observou-se um aumento das nacionalidades chinesa, totalizando cerca de 22.503 indivíduos, o Reino Unido, com 19.384, a França (11.293) a Espanha, com 11.133 cidadãos (vide figura 1).

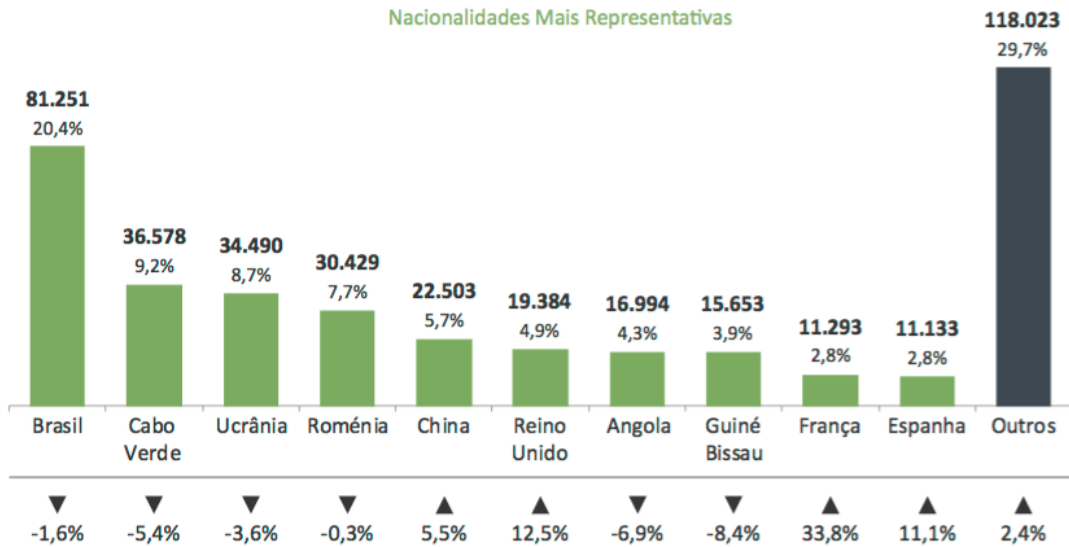


Figura 1 Nº imigrantes em Portugal (por nacionalidades mais representativas)

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

Em termos biográficos, verifica-se uma assimetria em termos de género, embora as mulheres se encontrem em maior percentagem (51.5%) comparativamente aos homens (48.5%) sendo o grupo etário mais representativo o compreendido entre 35 e os 39 anos (SEF, 2017). Estes cidadãos encontram-se distribuídos geograficamente pelo país (*vide* figura 2), com maior incidência na zona litoral, em particular nos distritos de Lisboa (173.118), Faro (63.481) e Setúbal (36.175).

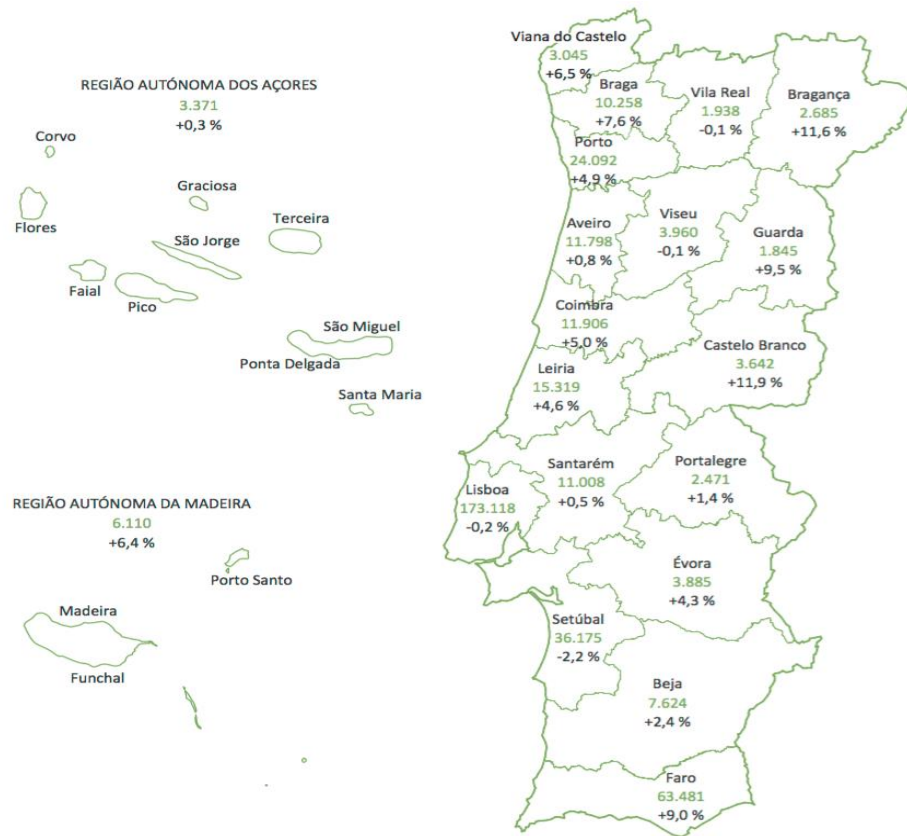


Figura 2 Distribuição geográfica da população estrangeira residente em Portugal Fonte: Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo (SEF, 2016, p. 12)

No que concerne à escolaridade, o Decreto-Lei nº 341/2007 aprovou em 2007 um novo enquadramento e regime para o reconhecimento de títulos académicos - licenciaturas, mestrados e doutoramentos - adquiridos no estrangeiro (Oliveira & Gomes, 2016). Entre 2002 e 2014 verificou-se um aumento de +543% (de 169 para 1086) do número de reconhecimentos de qualificações de educação de nível superior concedidos (Oliveira & Gomes, 2016). Entre os estrangeiros que obtiveram o reconhecimento das suas qualificações nos anos de 2013 e 2014, destacam-se os nacionais da Ucrânia (8.1%) Espanha (7.4%), Brasil (6.0%), Itália (4.4%) Moldávia (3.9%), Roménia (2.3%), Rússia (1.9%), Polónia (1.8%), Angola (1.2%) e França (1.0%). Nos últimos anos observou-se ainda um aumento do número de estudantes estrangeiros (33.283) no ensino superior português (vide figura 3) sendo as áreas mais representativas as ciências sociais, comércio e direito (38.8%) seguidas da área de engenharia, indústrias transformadoras e construções (16.8%). As áreas de educação e formação com menos alunos estrangeiros inscritos são os serviços (5.9%), a educação (5.7%) e a área da agricultura (1.2%)

(Oliveira & Gomes, 2016). Verifica-se assim uma alteração do perfil dos imigrantes, que atualmente se mostram como profissionais qualificados nos mais variados sectores (Góis & Marques, 2014).

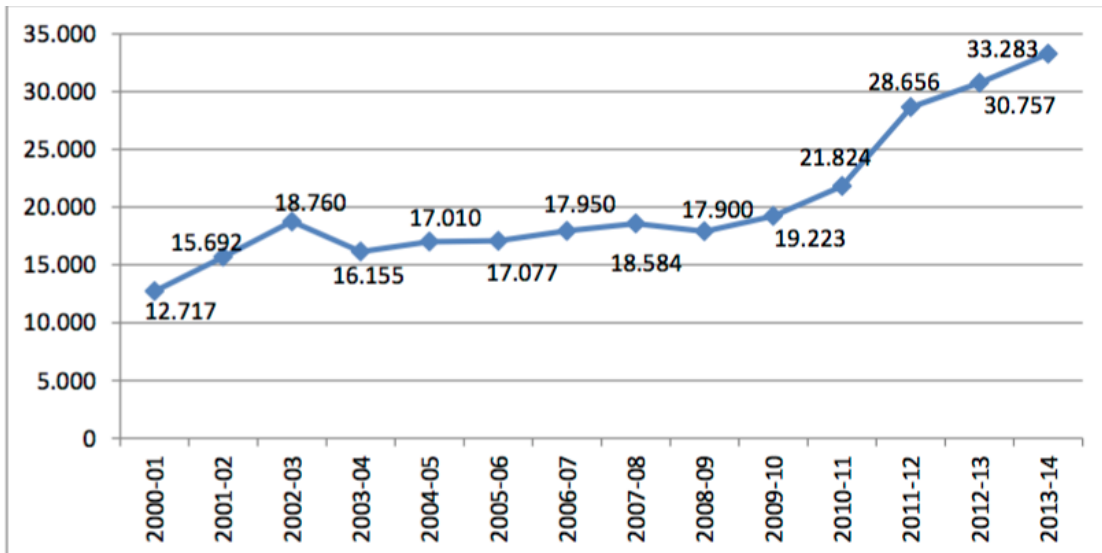


Figura 3 Evolução do número de alunos estrangeiros inscritos no Ensino Superior em Portugal (anos letivos de 2000/2001-2013/2014) Fonte: Inquérito aos Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior, DGEEC/MEC (Oliveira & Gomes, 2016, p. 65)

O número da população estrangeira residente em Portugal, bem como o aumento substancial ao nível das suas qualificações educacionais, apresenta-se como um desafio para as organizações. Assim, e cada vez mais multiculturais, as organizações devem considerar os fatores que podem contribuir ou não para o sucesso destes trabalhadores (Shore et al., 2009).

2. A Multiculturalidade nas Organizações

A imigração tem-se apresentado como uma resposta à flexibilização laboral, já que a constante procura de trabalho mais flexível e incerto por parte dos empregadores, tem conduzido a um aumento do recrutamento de trabalhadores imigrantes (Peixoto, 2008; Phizacklea, 2005). Neste sentido, a globalização crescente marcada pela deslocalização de muitas atividades para países menos desenvolvidos e com mão-de-obra mais barata, uma maior mobilidade do capital (e.g., Peixoto, 2008) e onde as fronteiras

não têm uma linha definida, pelo menos a nível económico, cultural e linguístico (Dusi, Messetti, & Steinbach, 2014), requer cada vez mais a interação entre pessoas de diferentes culturas, crenças e contextos (e.g., Sousa, 2015). As organizações enfrentam assim, um aumento na nova demografia dos colaboradores – os trabalhadores multiculturais, que se identificam com duas ou mais culturas e assimilam esquemas culturais (Fitzsimmons, 2013; Sousa, 2015). Deste modo, numa organização transcultural, a eficiência dos gestores e dos funcionários depende fortemente das suas competências interculturais (a capacidade de um indivíduo atuar eficazmente em todas as culturas (Sousa, Rodrigues, Figueiredo, & Gonçalves, 2018; Whaley & Davis, 2007)). Isto remete para a necessidade de ser culturalmente sensível e não considerar colegas de trabalho como uma massa uniforme ou culturalmente monolítica (Rego & Cunha, 2009). Além disso, os trabalhadores imigrantes, apresentam-se como uma mais valia para competitividade e produtividade das organizações, já que são uma mão-de-obra com uma forte disponibilidade quantitativa e qualitativa, mas também funcional e geográfica (Carvalho, 2004). Vários estudos têm demonstrado 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),

Cerca de 82.3% dos cidadãos estrangeiros residentes em Portugal fazem parte da população potencialmente ativa, assinalando-se o predomínio do grande grupo etário entre os 20-39 anos, com cerca 166.375 indivíduos (SEF, 2017). Em 2014, mais de metade destes trabalhadores encontram-se a trabalhadores 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 também apresenta uma percentagem significativa de trabalhadores estrangeiros (23.8%) (Oliveira & Gomes, 2016). Contudo, tem-se observado um crescimento do número de trabalhadores estrangeiros nas atividades imobiliárias, atividades dos transportes e armazenamento, atividades de consultoria, científicas e técnicas e atividades da agricultura e pecuária (Oliveira & Gomes, 2016).

De salientar também, o aumento do número de empregadores estrangeiros, nomeadamente brasileiros (20.6%) e chineses (20.0%), que apresentam um peso relativo de trabalhadores estrangeiros no total de trabalhadores no país de 6.33%. As atividades económicas mais representadas pelos empregadores estrangeiros são: comércio grosso e retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos (32.7%); alojamento, restauração e similares (17.5%) e a construção (7.8%) (Oliveira & Gomes, 2016).

Em suma, estes dados permitem-nos observar que o tecido empresarial português, assenta numa mão de obra culturalmente diversificada. Deste modo, a necessidade de gerir uma força de trabalho multiétnica e multicultural tem ganho muita importância nas organizações de hoje. Gerir a diversidade ou a diversidade de gestão exige um respeito pelas tradições, pela cultura e pelo contexto educacional de todos os membros do grupo (Sousa, 2015). A gestão da diversidade cultural tem sido definida como uma estratégia de recursos humanos que permite a gestão efetiva da diversidade da força de trabalho, diversidade esta oriunda das mudanças demográficas que ocorreram no final da década de 1980 e no início dos anos 90 (Seymen, 2006). A investigação realizada sobre este tema aponta para uma falta de consenso sobre como a diversidade cultural pode ser gerida, e o tema é tratado através de diferentes abordagens (Dadfar & Gustavsson, 1992; see Seymen, 2006 for a revision; Sousa et al., 2018). Independentemente da abordagem adotada, a imigração é um fenómeno que afeta não só os imigrantes, mas também as sociedades de acolhimento (Akay, Constant, & Giulietti, 2014). A imigração traz consigo uma série de desafios: a manutenção da coesão social, a garantia de boas relações entre imigrantes e população de acolhimento, assim como a procura de um ponto de equilíbrio que permita aos recém-chegados uma integração plena na sociedade onde escolheram viver e também a nível laboral (Sousa, 2015; Van Oudenhoven & Ward, 2013). A gestão de uma força de trabalho heterogénea requer uma transformação holística das estratégias de RH tradicionais (Alcázar, Fernandez, & Gardey, 2012). Neste sentido levanta-se a questão: Como é que as empresas portuguesas que empregam imigrantes gerem uma força de trabalho multicultural? Como são estes trabalhadores integrados e acolhidos? Como gerem as suas expectativas de carreira?

3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

3.1. Integração e socialização

A retenção de talentos é imprescindível para as organizações, sobretudo devido à enorme mobilidade das pessoas. As carreiras profissionais já não são feitas unicamente dentro de uma organização, o que leva as pessoas a mudar e procurar novas oportunidades profissionais constantemente. Neste sentido, e face à crescente concorrência dos mercados e à procura constante por recursos humanos qualificados, as organizações devem procurar desenvolver estratégias que visem envolver e integrar eficazmente os seus colaboradores (e.g., Fang, Duffy, & Shaw, 2011; Yozgat, & Güngörmez, 2015).

Neste contexto, destacam-se as práticas de integração e socialização, uma vez que constituem o primeiro passo para que os recursos humanos sejam integrados de forma bem-sucedida na cultura organizacional. Cada organização possui a sua própria cultura, podendo esta ser resultado da junção de diferentes culturas. Há que conhecer o seu interior a fim de obter um melhor entendimento e perceção de quais as práticas corretas a serem executadas de modo a alcançar uma melhor integração por parte de todos os membros da equipa. A cultura organizacional refere-se ao sistema de valores, crenças, normas, tradições e hábitos, que se traduz de forma aceita e relativamente estável nas interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização (Silva & Fossá, 2013). Este conhecimento da cultura organizacional, ganha ainda um maior relevo se considerarmos o facto de as organizações serem hoje, um espaço multicultural, onde se cruzam várias culturas.

Assim, as práticas de socialização e integração tornam-se uma estratégia chave para que todos os colaboradores assimilem e se integrem eficazmente na cultura organizacional. Isto porque, tal como a chegada a um novo país se apresenta como um desafio para os imigrantes, também a entrada numa organização exige um processo de adaptação e aprendizagem já que gera insegurança, ansiedade e stress nos colaboradores.

De acordo com Van Maanen e Schein (1979) a socialização é um processo de aprendizagem de normas, regras, condutas e códigos que um indivíduo deve respeitar e seguir de modo a ser membro integrante da sociedade. Cabe à organização a preocupação de instruir um novo membro de modo a que o mesmo adquira as práticas e normas da mesma através da convivência com os membros mais antigos (e.g., Schein, 1992; Van Maanen, 1989), que proporcionará a aquisição do conhecimento do funcionamento da

organização e iniciará o processo de socialização. Alguns autores consideram que o processo de socialização organizacional pode ser de certa maneira difícil pois, ao ingressar numa organização, os indivíduos enfrentam, para além da novidade do novo emprego, as expectativas criadas que podem não corresponder à realidade, além de que todos os outros colaboradores são meros estranhos com quem é necessário iniciar um processo de conhecimento para um bom funcionamento em equipa (e.g., Jones, 1986; Kim, Cable, & Kim, 2005; Van Maanen & Schein, 1979). À parte de tudo isto, existe o facto de que inicialmente, e ao contratar um novo trabalhador, é natural que a organização deposite uma certa expectativa no novo integrante. É fundamental que o mesmo se esforce para atingir os seus objetivos e contribuir assim para que também a organização atinja os seus, no entanto, inicialmente pode surgir uma ausência inicial da identificação do indivíduo com a empresa ou com o cargo (e.g., Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

Ora se este assunto é importante no que diz respeito a novos integrantes, não é difícil entender que quando se trata de trabalhadores estrangeiros a dificuldade de integração sofre um acréscimo. Ao integrar uma nova empresa o imigrante é afetado não só pela necessidade de se adaptar a um novo ambiente de trabalho e cultura organizacional, mas é também confrontado com as dificuldades associadas à aculturação e ajustamento a uma nova cultura (e.g., Black, Mendenhall, & Oddou, 1991). Por outras palavras, além do processo natural de socialização organizacional que acontece com os trabalhadores comuns, as organizações necessitam de gerir todos os desafios associados às diferenças e à diversidade cultural dos seus recursos humanos. Deste modo, é fundamental que num processo inicial de integração de um novo membro, as organizações apostem em medidas que facilitem o ajustamento dos novos membros não só à sua cultura, como também às tarefas que irão desempenhar. O mesmo se aplica a trabalhadores estrangeiros, pois é expectável que tais medidas contribuam para que os mesmos se integrem mais facilmente na organização e entendam o funcionamento da mesma, apesar das limitações que enfrentam pela cultura que lhes é estranha. Além destas limitações, os imigrantes são confrontados com obstáculos como a competitividade, a falta de experiência, baixas qualificações ou qualificações não reconhecidas, a discriminação, e o desconhecimento da língua (Heath & Cheung, 2007; Sousa et al., 2018; Venturini & Villosio, 2002). A este propósito destaca-se um estudo de Sousa e colegas (2018) que evidenciou que a língua e os hábitos culturais são das principais dificuldades

sentidas pelos imigrantes no seu processo de ajustamento, revelando ainda uma escassez de práticas de integração e ajustamento direcionadas para os trabalhadores imigrantes por parte das organizações (Sousa et al., 2018). Podemos então concluir que este processo de socialização e integração, tem dois sentidos, ou seja, caberá não só aos imigrantes a sua tentativa de inclusão numa nova cultura, mas também às organizações em particular e à sociedade em geral, que devem apostar no desenvolvimento de estratégias, políticas e práticas com vista a uma integração mais eficaz destes colaboradores no mercado de trabalho (e.g., Eurobarómetro, 2017; Malheiros, 2006).

3.2. Ajustamento Sociocultural

Para além do processo de socialização e integração promovido pelas organizações, os imigrantes passam também por um processo de ajustamento ao novo país de acolhimento. Este ajustamento sociocultural, embora inicialmente dedicado ao tópico da expatriação, encontra lugar também na imigração (e.g., Sousa et al., 2018; Sousa, 2015). O ajustamento sociocultural de um imigrante diz respeito ao 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, corresponde ao grau de conforto psicológico com os diferentes aspetos do novo país de acolhimento (Black & Gregersen, 1990; Black et al., 1991) e é composto por três dimensões de ajustamento no decurso do processo adaptativo:

- 1) Ajustamento ao trabalho – referente ao conforto psicológico com as exigências efetivas do trabalho (e.g., a tarefa, a responsabilidade e o padrão de desempenho do papel);
- 2) Ajustamento geral – relacionado com o conforto com as condições gerais de vida e da cultura do país de acolhimento;
- 3) Ajustamento internacional - diz respeito ao conforto com as relações interacionais com os locais do país de acolhimento.

Todo este processo de ajustamento implica o desenvolvimento de um conjunto de mudanças comportamentais, cognitivas e afetivas, por parte dos imigrantes para que estes se possam adaptar a uma nova cultura (Haslberger, Brewster, & Hippler, 2013). Muitas

vezes, este processo é influenciado por variáveis como as diferenças culturais entre o país de origem e o país de acolhimento, a distância linguística, as preferências de aculturação (e.g., Berry, 1997; 2011), ou até mesmo por atitudes de preconceito e discriminação que podem afetar o ajustamento eficaz não só a uma nova cultura, mas também ao acesso ao mercado de trabalho e a uma carreira profissional.

3.3. Discriminação, Gestão de Carreiras e Suporte Organizacional

Segundo Robbins e Judge (2015) a discriminação pode ser definida como o reconhecimento de uma dissemelhança entre determinadas coisas ou situações. Podemos exaltar as qualidades ou defeitos de um determinado funcionário (discriminação positiva vs negativa), no entanto, quando a discriminação envolve preconceito, tal deixa de ser construtivo (por exemplo num decurso da decisão de promoção ou evolução da carreira) e apenas provoca mau ambiente no trabalho, fomentando a baixa produtividade por parte dos integrantes (Robbins & Judge, 2015). A este propósito, Konrad e Linnehan (1995) remetem para a existência de práticas de Recursos Humanos identificadas como “identity-blind”. Tal como o próprio nome indica, no processo de seleção são ignoradas particularidades dos indivíduos que possam ser consideradas como discriminatórias, como o “sexo” ou a “raça”. Tal procedimento fará com que os integrantes sejam avaliados tendo em conta o seu desempenho e não as suas características (Konrad & Linnehan, 1995). Considerando o objetivo deste estudo e tendo em conta o anteriormente mencionado, é possível perceber que os imigrantes se encaixam nesta questão. Imaginando um cenário em que um trabalhador oriundo de outro país que viajou para Portugal, enfrentando uma sociedade diferente com todas as suas questões étnicas e culturais, é fácil perceber que, se no local de trabalho for comparado com outro colaborador devido às suas aptidões e modo de execução de tarefas, tal vai ser encarado de modo construtivo, podendo mesmo a utilizar as críticas construtivas para evolução na carreira. Por outro lado, se a comparação se basear na sua nacionalidade ou em certas características da mesma (cor da pele, religião, etc.), tal será considerado discriminação, podendo gerar desânimo, desmotivação entre outros estados psíquicos que levam à baixa produtividade na carreira. Estamos perante um exemplo de puro preconceito no lado mais negativo da palavra.

Há que proporcionar um ambiente favorável a bons resultados tanto a nível pessoal como organizacional, quer por parte da empresa quer por parte dos colaboradores. Ou seja, é fundamental garantir que todos os funcionários se sintam realizados nas tarefas que desempenham (Hitt, Miller, & Collela, 2011). Hitt et al. (2011) destacam ainda a importância da perceção dos colaboradores acerca do seu envolvimento na organização e como estes se sentem na mesma, quer na parte do acolhimento, como na própria integração. Ora o mesmo leva-nos a crer que se uma determinada organização promove “ações mediante programas de incentivo e apoio, dificilmente os seus colaboradores se sentirão desmotivados” (Viana, 2016, p. 18).

Assim, uma eficaz e eficiente gestão da diversidade cultural deve visar as diferenças entre todos os indivíduos que integram uma organização, considerando-as como uma mais valia, pois juntos tornam-se mais completos, seja qual for o seu país de origem (Kandola & Fulerton, 1994).

No entanto, em Portugal, os salários dos imigrantes são bastante inferiores aos salários dos portugueses - cerca de 13,9% e centram-se maioritariamente no sector da construção (Cabral & Duarte, 2012). Podemos dizer que estamos perante uma situação discriminatória e causadora de preconceito, pois acaba por agrupar o povo imigrante num determinado escalão, quase que os rotulando de trabalhadores inferiores ou menos qualificados. Esta questão acaba por ser contraditória pois, se uma empresa se esforça para que os seus colaboradores se sintam integrados na mesma, através de políticas e práticas que fomentem esse acontecimento, mas o salário ficar aquém da expectativa ou do considerado merecido, todos os esforços realizados para que os imigrantes não se sintam discriminados acabam por se dissipar. Neste sentido, podemos questionar-nos: Será que os imigrantes que estão em Portugal se sentem discriminados no seu local de trabalho?

O mesmo pode suceder na gestão de carreiras destes trabalhadores multiculturais. Embora os imigrantes sejam um segmento crescente da população e o seu impacto na economia seja considerável, a literatura sobre o desenvolvimento das suas carreiras nos países de acolhimento é ainda escasso (Bhagat & London, 1999), nomeadamente em Portugal. Aliás, segundo Cheng e Thatchenkery (1997) este é um tópico pouco investigado pelos estudiosos de recursos humanos. De acordo com os mesmos autores, esta escassez de estudos deve-se sobretudo ao facto de os imigrantes serem considerados um “modelo de minorias”. Este modelo é baseado em crenças de que alguns imigrantes

são bem-sucedidos, trabalham duro, são leais e não reclamam, e, portanto, não merecem especial atenção (Cheng & Thatchenkery, 1997). Contudo parece começar a existir um interesse crescente para procurar conhecer as experiências ocupacionais e as dinâmicas de carreira dos imigrantes (Bhagat, 1985; Betz & Fitzgerald, 1995; Cheng & Thatchenkery, 1997).

Assim e face à escassez de literatura sobre o tópico, este estudo procurará contribuir para um aumento do conhecimento sobre as expectativas e satisfação de carreiras dos imigrantes em Portugal, procurando conhecer por exemplo, se as empresas evidenciam alguma preocupação na gestão de carreiras dos seus colaboradores imigrantes, se estes se sentem satisfeitos com as mesmas ou se, por exemplo, se estes se encontram a trabalhar na profissão desejada. Avançamos ainda a seguinte hipótese:

H1: A perceção de discriminação influencia a satisfação com a carreira.

H2: A perceção de discriminação influencia o ajustamento sociocultural.

Muitas organizações reconhecem a vantagem competitiva de contratar imigrantes qualificados. Para atrair e reter esses imigrantes, as organizações necessitam não só de políticas e programas desenhados para o efeito, mas também de reconhecer que as oportunidades de emprego e de carreira podem ser um fator de stress e ansiedade para os imigrantes, devido sobretudo às diferenças culturais. Bhagat e London (1999), exemplificam esta situação da seguinte forma: um cientista asiático imigrante vai trabalhar com uma equipa de engenheiros americanos. Este cientista pode ter a experiência necessária para desenvolver o projeto, mas pode ser mal-entendido pelo seu estilo de comunicação ou pode não compreender o estilo comunicacional dos seus colegas americanos. Tal situação gerará stress não só para o colaborador imigrante, mas também para os colegas do país anfitrião (Bhagat & London, 1999).

Deste modo, os gestores de recursos devem estar cientes do impacto que as diferenças culturais acarretam no local de trabalho, promovendo um maior suporte organizacional aos trabalhadores imigrantes. A perceção de suporte organizacional, pode ser definida como a crença do indivíduo de que a organização, na qual ele se insere, valoriza os seus contributos ao mesmo tempo que se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) e engloba 2 dimensões: 1) Perceção

afetiva - percepção em relação à preocupação por parte da organização e a segunda remete para a p 2) Percepção cognitiva - percepção da valorização por parte da organização relativamente ao seu contributo (Santos & Gonçalves, 2010). Ou seja, é expectável que uma maior percepção de suporte organizacional por parte dos imigrantes, favoreça e facilite o seu processo de ajustamento e integração, bem como as suas expectativas e satisfação com a carreira, já que esta percepção (Eisenberger et al., 1986), é influenciada positivamente quando o indivíduo se sente bem tratado pela organização. Esse sentimento é originado por práticas como a justiça, suporte do supervisor, recompensas da organização ou até as condições de trabalho. Assim, avançamos com a seguinte hipótese:

H3: A percepção de suporte organizacional influencia a satisfação com a carreira.

H4: A percepção de suporte organizacional influencia o ajustamento sociocultural.

Para além da promoção de um maior suporte organizacional, o desenvolvimento de algumas competências multiculturais pode também facilitar o processo de ajustamento dos trabalhadores imigrantes e ajudar a minimizar as atitudes de discriminação ou preconceito. Por exemplo, a formação e a consciencialização de diferenças culturais por parte não só dos gestores, mas também dos colegas do país anfitrião podem ser úteis para gerir expectativas culturais. Uma das competências que tem vindo a ganhar terreno na literatura da diversidade cultural é a inteligência cultural (Sousa, 2015; Sousa, Gonçalves, Reis, & Santos, 2015).

3.4. Inteligência Cultural

Trabalhar com pessoas de diferentes culturas é um desafio difícil, quer para os trabalhadores, quer para as organizações, devido às barreiras culturais (Ang, Van Dyne, & Koh, 2006) como a língua, os valores, costumes e tradições (Sousa, 2015). Contudo, para um ajustamento e integração bem-sucedidos, as competências técnicas e profissionais não são suficientes. Não basta dominar a língua ou a tarefa que se vai desempenhar. A crescente internacionalização das organizações e a elevada mobilidade da força de trabalho, obriga muitos trabalhadores a adquirir determinadas competências para lidar com culturas estrangeiras (Sousa, 2015; Sousa et al., 2015). A capacidade de

interagir eficazmente em múltiplas culturas é uma competência que tem vindo a tornar-se cada vez mais importante no atual mundo laboral e de negócios (Crowne, 2008), onde se exige cada vez mais trabalhadores aptos para interagir com pessoas de diferentes culturas (Ng & Earley, 2006), com “capacidade para vencer obstáculos e insucessos” (Rego & Cunha, 2009, p. 60). Neste contexto podemos apontar para a inteligência cultural, motivada pela realidade prática da globalização no local de trabalho (Earley & Ang, 2003) e definida como a capacidade de adaptação eficaz em diferentes ambientes culturais (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003), a capacidade de se adaptar a outros (Ng & Earley, 2006) e a diversas situações culturais (Ang et al., 2006; Earley & Ang, 2003; Sousa et al., 2015). É um conjunto de capacidades e competências que permite interpretar comportamentos e situações que não são familiares, bem como 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). A inteligência cultural é um constructo multidimensional que compreende 4 dimensões: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. A dimensão metacognitiva corresponde à consciencialização e sensibilização cultural durante a interação com diferentes culturas, sendo uma componente crucial já que promove um pensamento ativo sobre as pessoas e situações num ambiente não familiar (Van Dyne, Ang, & Koh, 2008). A dimensão cognitiva refere-se ao conhecimento cultural de normas, comportamentos, práticas e convenções em diferentes culturas, obtido através da experiência e educação, e engloba o conhecimento do sistema económico, social e legal de diferentes culturas e subculturas bem como o conhecimento dos valores culturais (Rose, Ramalu, Uli, & Kumar, 2010). A dimensão motivacional concetualiza a capacidade de direcionar a atenção e energia em relação a diferenças culturais, ou seja, é uma forma de autoeficiência e motivação intrínseca em situações interculturais (Van Dyne et al., 2008). A dimensão comportamental é uma das dimensões mais visíveis da interação social, e refere-se à capacidade para exprimir, verbal e não verbalmente, comportamentos apropriados aquando da interação com pessoas de diferentes culturas (Van Dyne et al., 2008). Estudos realizados têm evidenciado que os indivíduos 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, ou seja, quanto mais elevada for a dimensão metacognitiva da inteligência cultural mais elevada será a capacidade de atuação, e quanto mais elevada a dimensão comportamental

melhor será o desempenho em cenários de diversidade cultural (e.g., Ng, Van Dyne, & Ang, 2009). Outros estudos têm relacionando a inteligência cultural com a seleção e treino de expatriados (Ng et al., 2009), o desempenho e o ajustamento dos expatriados (Ang et al., 2007; Gertsen & Sodeberg, 2010; Lee, 2010), liderança global (House, Javidan, Gupta, Dorfman, & Hanges, 2004), entre outros.

Deste modo, a inteligência cultural apresenta-se como uma competência importante na gestão da diversidade cultural (Fischer, 2011), já que indivíduos com altos níveis de inteligência cultural estão mais predispostos para uma adaptação a ambientes desconhecidos mais eficaz, apresentam maiores capacidades de comunicação verbal e não verbal, identificando facilmente “o que é ou não culturalmente aceitável” (Rego & Cunha, 2009, p. 59).

II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

4. 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 a trabalhar na área do recrutamento e seleção de uma determinada empresa, e, imigrantes maiores de 18 anos, com uma atividade profissional e residentes em Portugal.

4.1. Amostra de Imigrantes

A amostra é constituída por 30 imigrantes, sendo 13 do género feminino e 17 do género masculino, com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos. A nacionalidade dos inquiridos é diversa, sendo que metade ($N = 15$) provém dos países de Leste, seguindo-se os participantes oriundos do Brasil ($N = 6$), Cabo Verde ($N = 3$), Espanha ($N = 2$) e Bulgária ($N = 2$), e 2 de outras nacionalidades. No que diz respeito ao estado civil, grande maioria dos inquiridos são casados ou mantêm uma união de facto ($N = 23$), e apenas 5 afirmaram ser solteiros e 2 divorciados. No que diz respeito às habilitações literárias, cerca de 17 participantes possuem como formação o Ensino Secundário, seguindo-se com 7 com o Ensino Superior (licenciatura, mestrado ou pós-graduação), 4 com Ensino Primário e apenas 2 com o Ensino Básico. Quanto ao vínculo contratual, 15 afirmaram possuir um contrato com termo com a empresa em que estão inseridos, seguindo-se dos que apresentam com um contrato sem termo ($N = 11$). Apenas 4 optaram pela opção “outro”. Por fim, ao ser colocada a questão relativamente ao tempo em que estão a residir em Portugal, a maioria dos imigrantes encontra-se no país há mais de dez anos, e a minoria permanece no país há menos de dois anos, sendo que o participante da amostra que imigrou há mais tempo fê-lo há 42 anos e o mais recente há apenas 10 meses.

4.2. Amostra de Diretores de Recursos Humanos

A segunda amostra é constituída por 5 diretores de R.H., 2 do género feminino e 3 do género masculino, residentes na zona do Algarve e com idades compreendidas entre os 29 e os 56 anos ($M = 36$; $SD = 13.34$). Todos os diretores são de nacionalidade portuguesa. Quanto ao estado civil, 3 são solteiros e um elemento do género feminino declarou ser divorciado. As habilitações literárias diferem entre o ensino secundário e o Mestrado. O tempo na empresa é na sua maioria elevado, sendo que o elemento com menos tempo encontra-se na mesma há 5 anos, e o que está há mais tempo colabora na mesma há 19 anos.

Das instituições em que trabalham os diretores de RH que participaram no estudo, três são privadas e apenas uma é pública.

4.3. Instrumentos

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

4.3.1. 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 pré-partida; expectativas; dificuldades sentidas no ingresso na atual empresa; práticas de integração e acolhimento oferecidas pela empresa; oportunidades de carreira; e expectativas futuras relativamente à vida profissional.

Foram também colocadas questões fechadas, que contemplaram o seu grau de ajustamento sociocultural, a percepção de discriminação, o suporte organizacional e satisfação com a carreira. Para avaliar estas dimensões foram utilizadas as seguintes escalas:

- ◆ *Escala de Ajustamento Sociocultural* – originalmente desenvolvida por de 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).

- ◆ *Escala de percepção de suporte organizacional* – foi utilizada a adaptação para a população Portuguesa de Santos e Gonçalves (2010), da escala originalmente desenvolvida por Eisenberger e colegas (1986). É uma escala composta por 8 itens, e duas dimensões: afetiva e cognitiva, avaliadas numa escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). Exemplos de itens: item 1 “A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional”, item 6 “A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional” e item 8 “A organização preza a minha realização profissional”. Os itens 2, 3, 5 e 7 são reversíveis.
- ◆ *Percepção de discriminação* - a percepção de discriminação foi avaliada através da adaptação de itens retirados da escala *Major Experiences of Discrimination* de Sternthal, Slopen e Williams (2011) e de Williams, González, Williams, Mohammed, Moomal e Stein (2008). É uma escala composta por 8 questões (e.g., item 1 “Em algum momento da sua vida profissional já sentiu que foi injustamente despedido?”, item 3 “Alguma vez sentiu que tem de trabalhar “mais” que os seus colegas?”; item 8 “Alguma vez sentiu que foi tratado de maneira diferente por ser de outra nacionalidade?”), avaliadas de forma dicotómica (Sim/Não).
- ◆ *Satisfação com a carreira* – foi utilizada a *Career Satisfaction Scale* (CSS) de Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990), traduzida para português através de um processo de tradução-retradução, para o presente estudo. É uma escala composta por 5 itens (e.g., item 1 “Estou satisfeito(a) com o progresso que tenho alcançado relativamente aos meus objetivos salariais”; item 3 “Estou satisfeito(a) com o progresso que tenho alcançado relativamente aos meus objetivos salariais” e item 5 “Estou satisfeito(a) com o progresso que tenho alcançado relativamente

aos meus objetivos de desenvolvimento de novas competências”), avaliados através de uma escala de Likert de 5 pontos (1 - discordo totalmente a 5 concordo totalmente).

Todas as escalas apresentam bons valores de consistência interna (Nunally, 1978), com o alfa de *Cronbach* a variar entre 0.75 (percepção de suporte organizacional) e 0.97 (ajustamento sociocultural) (tabela 1). A consistência interna da escala Percepção de Discriminação foi avaliada através da fórmula Kuder-Richardson (KR20), tendo apresentado um coeficiente de confiabilidade de 0.795.

Tabela 1 Valores de Consistência Interna

	α
Ajustamento Sociocultural	0.97
Ajustamento Geral	0.92
Ajustamento Interacional	0.96
Ajustamento ao Trabalho	0.93
Percepção de Suporte Organizacional	0.75
Percepção de suporte afetivo	0.88
Percepção de suporte cognitivo	0.95
Satisfação com a Carreira	0.90

4.3.2. 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 bem como o seu nível de integração, competências fundamentais que um candidato deve possuir para atingir os objetivos estratégicos da organização, a política de gestão de carreiras existente na empresa, assim como as vantagens e desvantagens da diversidade cultural na empresa.

Em termos de resposta fechada, foi aplicada a escala de inteligência cultural, com vista à análise dos níveis de inteligência cultural dos diretores de RH:

- ◆ *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 0.87 e consistência interna dos quatro fatores variou entre .88 e .96, valores muito próximos daqueles apresentados no estudo original de Van Dyne et al. (2008).

4.4. Procedimentos

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com base em dois guiões, um a ser aplicado aos Diretores de RH, e outro que tencionou investigar a população imigrante.

As entrevistas à população de imigrantes foram realizadas presencialmente em ambiente informal e sempre pelo mesmo entrevistador por questionário. A sua aplicação demorou entre 15 a 20 minutos

Relativamente aos profissionais de RH estes foram contactados via email e/ou telefone, com o objetivo de averiguar sua disponibilidade para participarem neste estudo. Face às suas limitações de tempo e para comodidade dos mesmos, os guiões foram enviados por e-mail e devolvidos, devidamente preenchidos.

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

4.5 Análise de Dados

As questões de resposta fechada e de carácter quantitativo foram analisadas com recurso ao software estatístico SPSS (v. 25).

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; 3) Dificuldades; 4) Ajustamento; 5) Discriminação; 6) Suporte Organizacional; e 7) Carreira. Na última e terceira etapa procedeu-se à interpretação do conteúdo das entrevistas e à discussão dos dados.

Já no caso das entrevistas realizadas aos Diretores de Recursos Humanos, a sua análise baseou-se nas seguintes categorias: 1) Acolhimento/Integração; 2) Igualdade de oportunidades; 3) Discriminação; 4) Gestão de Carreiras; 5) Diversidade Cultural; e 6) Competência Multicultural – Inteligência Cultural.

6. Resultados

6.1. Análise qualitativa – imigrantes

6.1.1. Portugal como destino de emigração

Relativamente a esta questão, a resposta “à procura de uma vida melhor” foi a mais escolhida por parte dos inquiridos, que, na altura de emigrar, consideraram Portugal como o melhor país de destino. Verifica-se então que a grande maioria considerou este como um país favorável às condições de trabalho, proporcionando assim melhores condições de vida.

Outro dos pontos que se mostrou relevante foi o que indica a importância de possuir alguém (ex.: amigo ou familiar) no país que os iria acolher, o que garante não só uma orientação inicial, como alojamento no início da instalação dos imigrantes no mesmo.

Outro grupo de respostas relevantes está relacionado com a adoração pelo país, resultante de uma viagem, ou da participação num determinado projeto (e.g., Erasmus), o que acabou por ser um fator decisivo na escolha do país, que já conheciam, para se instalarem e iniciarem uma carreira.

6.1.2. Família ou amigos em Portugal

No que diz respeito a esta questão, a grande maioria respondeu afirmativamente, o que nos remete automaticamente para a segunda questão, onde mais uma vez foram muitos os que disseram estar em Portugal com a família.

6.1.3. Preparação prévia antes da partida para Portugal

Quando questionados acerca da sua preparação para uma melhor integração no país (através de pesquisas, estudo da língua, valores e normas, etc.), cerca de 13 pessoas admitiram não ter considerado essa pesquisa relevante ou de qualquer interesse. Contudo, as restantes optaram pela obtenção de informação, considerando a mesma como algo óbvio no ato de emigrar.

“Estudei a língua e procurei informação na internet.” (Feminino, 28 anos, Venezuela)

Apenas uma pessoa considerou o casamento como um ato de preparação.

6.1.4. Criação de expectativas pré-partida

Cerca de 5 dos imigrantes que foram alvo da entrevista afirmaram não ter criado qualquer tipo de expectativa relativamente ao que os esperava em Portugal. Os restantes declararam ter criado expectativas, sendo que desse grupo apenas dois consideraram as mesmas como negativas, pois ambos esperavam ganhar mais dinheiro com a mudança. Os restantes mostraram-se satisfeitos, quer na questão da melhoria da qualidade de vida, quer no facto de Portugal ser mais seguro do que o seu país de origem.

6.1.5. Mudança de emprego

Em relação a esta pergunta, a maioria afirmou já ter mudado pelo menos uma vez de local de emprego, sendo que o principal motivo apontado foi a busca de um salário melhor.

6.1.6. Inserção na empresa onde atualmente está empregado - Acolhimento, integração e dificuldades

Relativamente ao processo de acolhimento e integração na empresa, a fim de um melhor conhecimento da mesma quanto às suas normas de funcionamento (ou até mesmo para ficar a conhecer os colegas de trabalho), cerca de 10 indivíduos afirmaram não ter passado por procedimento algum que facilitasse a sua integração.

Os outros reponderam afirmativamente, sendo que alguns consideraram essa questão como algo óbvio.

Quanto às dificuldades, cerca de 5 pessoas consideraram não ter sentido qualquer dificuldade na sua inserção na empresa.

“Não tive dificuldades, mas tive um aprendizado considerável no relacionamento contínuo com a comunidade portuguesa”. (Feminino, 42 anos, Brasil)

Dos restantes, a maioria considerou a língua como o principal entrave, pois não falar português dificultou, tanto a nível da comunicação com os colegas/ patrão, como na execução da própria tarefa dentro da empresa.

Cerca de três pessoas consideraram o próprio posto de trabalho como sendo a maior dificuldade, no que diz respeito à dificuldade da função por eles desempenhada.

“A dificuldade maior, foi saber que os meus patrões são do Alentejo, uma vez que moro no Algarve. Preocupação, medo, se iria dar conta das coisas sozinha.” (Feminino, 42 anos, Brasil)

6.1.7. Preocupação das empresas na gestão da carreira dos seus colaboradores

Quando questionados acerca da existência de uma preocupação, relativamente às recompensas ou oportunidades de progressão na carreira por parte das empresas em que estão inseridos, apenas 10 indivíduos consideraram a existência de gestão de carreiras nesse sentido. Quando questionados acerca da possibilidade de uma progressão na carreira e se efetivamente as oportunidades eram atribuídas independentemente da questão nacionalidade ou do facto de serem imigrantes, todos responderam afirmativamente.

Apenas uma resposta referiu a existência de políticas de inserção, porém, as mesmas não eram aplicadas por parte da empresa.

“Existe, mas só em teoria.” (Masculino, 25 anos, Venezuela)

Os restantes indicaram a ausência de qualquer tipo de políticas que facilitassem a sua inserção na empresa e a preocupação da gestão de carreiras dos seus colaboradores por parte das mesmas.

“Não existe gestão de carreiras.” (Feminino, 42 anos, Brasil)

Apesar de afirmarem a ausência de práticas de inserção, apenas 2 indivíduos afirmaram não existir uma unanimidade relativamente às oportunidades atribuídas aos colaboradores, indicando assim a existência de diferenças no tratamento do empregador para com o colaborador, baseadas no facto do mesmo ser de nacionalidade estrangeira.

“Não, trabalhamos como escravos sem oportunidade de progressão.”
(Feminino, 28 anos, Venezuela)

“Porque nesta empresa não há incentivos.” (Masculino, 64 anos, Espanha)

Todos os outros admitiram que, apesar de teoricamente não existir uma preocupação por parte da empresa nesse sentido, todos os trabalhadores acabam por ter as mesmas oportunidades de progredir na carreira, independentemente da sua nacionalidade.

6.1.8. A profissão atual como sendo a desejada

À pergunta que é feita relativamente à profissão desempenhada ser aquela com a qual sempre desejaram e, caso não seja, o que os impede de a exercer, apenas 8 sujeitos consideraram estar realizados quanto ao posto de trabalho.

Dos restantes, 2 mostraram abstenção, não dando qualquer resposta.

Todos os outros responderam negativamente, sendo que foram vários os motivos para atualmente não exercerem a tão desejada profissão, no entanto, cerca de 3 consideraram a falta de formação como um entrave.

“Não, mas essa é uma longa história que prefiro não mencionar.”
(Feminino, 42 anos, Brasil)

“Gostava de ser enfermeira, é a minha profissão, mas falta o tempo para fazer os testes que pedem.” (Feminino, 49 anos, Moldávia)

“Não. Era cozinheiro, mas faltam as oportunidades.” (Masculino, 32 anos, Brasil)

“Não. Eu sou professora do infantário, ainda não procurei informação do tema. Eu acho que sendo estrangeira não tenho oportunidades.”
(Feminino, 28 anos, Venezuela)

6.2. Análise quantitativa - imigrantes

Na tabela 2 é possível observar as médias, desvios-padrão e valores de consistência interna das variáveis quantitativas do estudo.

No que diz respeito ao Ajustamento Sociocultural, verifica-se que a dimensão Ajustamento Geral apresenta a média mais baixa, abaixo do ponto central, e o menor desvio padrão ($M = 5.44$, $DP = 1.02$). A dimensão Ajustamento Interacional apresenta

uma média de 5.80 ($DP = 1.39$), sendo a que ostenta a média e desvio padrão mais elevados. Por último, a dimensão Ajustamento ao Trabalho exibe uma média de 5.78 ($DP = 1.19$).

No que toca à Perceção de Suporte Organizacional, a Perceção de Suporte Afetivo apresenta a média mais elevada ($M = 5.11$, $DP = 1.56$), enquanto a dimensão Perceção do Suporte Cognitivo mostra uma média de 4.29 ($DP = 2.16$).

Quanto à Satisfação com a Carreira, a média é de 3.55 ($DP = 1.03$).

Tabela 2 Médias e desvios-padrão das variáveis quantitativas

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Ajustamento Sociocultural	5.58	1.05
Ajustamento Geral	5.44	1.02
Ajustamento Interacional	5.80	1.39
Ajustamento ao Trabalho	5.78	1.19
Perceção de Suporte Organizacional	4.65	1.26
Perceção de suporte afetivo	5.11	1.56
Perceção de suporte cognitivo	4.20	2.16
Satisfação com a Carreira	3.55	1.03

Relativamente à Percepção de Discriminação, é possível observar na figura 4, o número de respostas obtidas em função das questões.

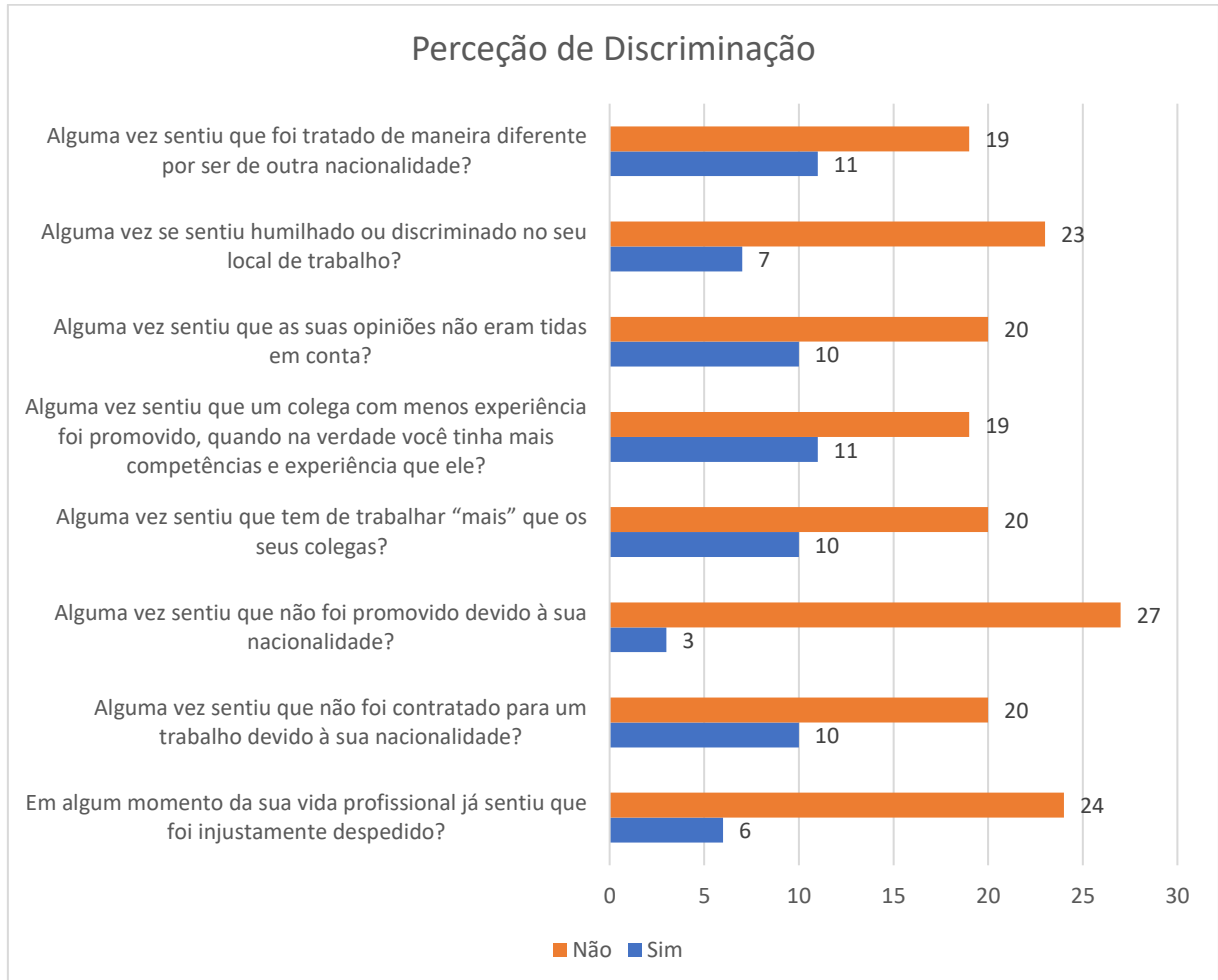


Figura 4 Percepção de discriminação – análise das respostas

Ao realizar uma análise às respostas acerca da Percepção de Discriminação, relativamente à questão “Alguma vez sentiu que foi tratado de maneira diferente por ser de outra nacionalidade?”, 19 pessoas responderam não, e 11 responderam sim. Ao serem confrontados acerca da humilhação ou discriminação sentida no local de trabalho, 23 sujeitos responderam não, e 7 responderam sim. Quando questionados se alguma vez sentiram que as suas opiniões não eram “tidas em conta”, 20 indivíduos responderam negativamente, sendo que 10 responderam afirmativamente, os mesmos resultados foram obtidos para as perguntas “Alguma vez sentiu que não foi contratado devido à sua nacionalidade?” e “Alguma vez sentiu que tem de trabalhar mais do que os seus

colegas?”. No que diz respeito à promoção no trabalho, apenas 11 dos inquiridos afirmaram já ter vivenciado pelo menos uma situação em que um colega com menos experiência e competência tenha sido promovido no seu lugar. A questão que apresenta uma maior disparidade entre as duas opções de resposta é a que faz referência à nacionalidade, como a mesma sendo um entrave na promoção na carreira, contando com apenas 3 respostas afirmativas. Por último, à pergunta: “Em algum momento da sua vida já sentiu que foi injustamente despedido?” 24 responderam que não, e apenas 6 discordaram dessa opinião.

No que respeita às expectativas de carreira para o futuro, a maioria dos participantes (N = 16) espera vir a ter um aumento salarial. Cerca de 5 pensam mudar de função, 4 dos participantes esperam ser promovidos e 4 pensam sair da empresa. Apenas 1 participante afirma esperar a atribuição de um aumento de responsabilidades no seu atual posto de trabalho (figura 5).

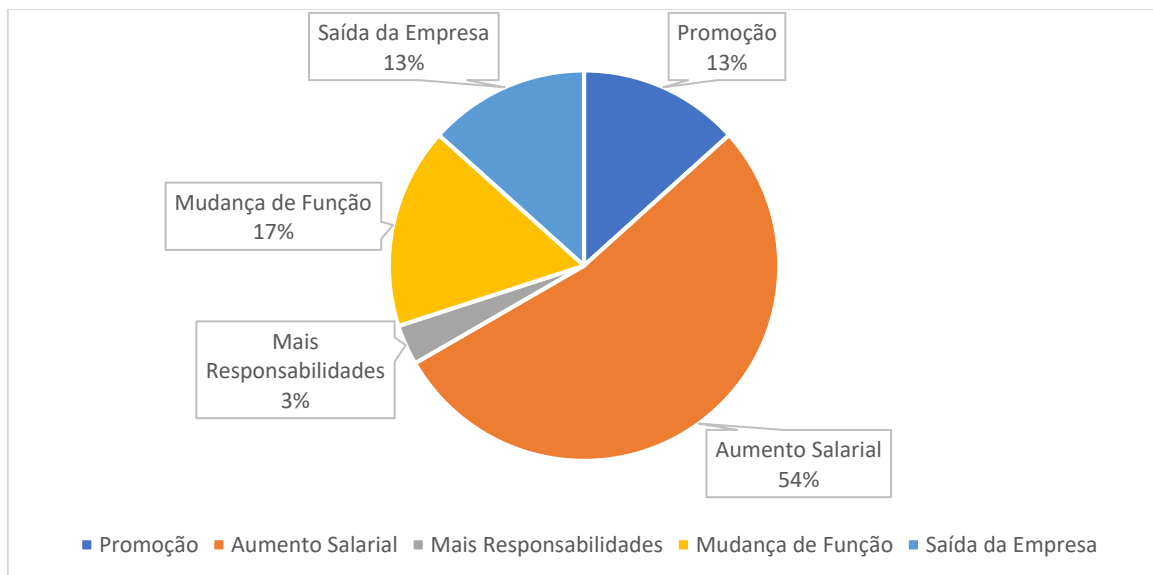


Figura 5 Expectativas de carreira para o futuro

6.3. Análise correlacional

Através da tabela 3 é possível observar os valores de correlação entre as variáveis quantitativas em estudo. Como seria expectável as três dimensões da variável ajustamento sociocultural apresentam correlações fortes e estatisticamente significativas entre si ($r = 0.888$ e $r = 0.958$). O mesmo acontece com a variável suporte organizacional e as suas duas dimensões com valores de correlação a variar entre $r = 0.526$ (suporte organizacional afetivo) e $r = 0.787$ (suporte organizacional cognitivo). De notar as correlações observadas entre a perceção de discriminação e o ajustamento sociocultural ($r = 0.376$, $p = 0.040$) e a dimensão ajustamento geral ($r = 0.375$, $p = 0.041$), bem como com a dimensão suporte organizacional afetivo ($r = 0.369$, $p = 0.045$) e com a variável satisfação com a carreira ($r = 0.411$, $p = 0.024$). Salienta-se ainda uma correlação elevada entre o suporte organizacional afetivo e a satisfação com a carreira ($r = 0.713$, $p = 0.000$).

Tabela 3 Correlações

	1	1.1	1.2	1.3	2	3	3.1	3.2
1. Ajustamento Sociocultural	-							
1.1. Ajustamento Geral	.958**	-						
1.2. Ajustamento Interacional	.888**	.733**	-					
1.3. Ajustamento ao Trabalho	.888**	.777**	.816**	-				
2. Perceção Discriminação	.376*	.375*	.304	.325	-			
3. Suporte Organizacional	.327	.426*	.171	.099	.083	-		
3.1. Suporte Organizacional Afetivo	.117	.464**	.159	.200	.369*	.526**	-	
3.2. Suporte Organizacional Cognitivo	.537	.397	.085	-.029	-.171	.787**	-.111	-
4. Satisfação Carreira	.265	.345	.071	.209	.411*	.360	.713**	-.096

6.4. Análise de Regressões

Para observar o efeito preditor das variáveis em estudo, foram realizadas análises de regressão.

A perceção de suporte organizacional explica cerca de 51% da variável satisfação carreira, sendo a dimensão suporte organizacional afetivo aquela que apresenta um contributo estatisticamente significativo ($\beta = 0.723$, $p = 0.000$). Também a variável perceção de discriminação mostrou um poder preditivo de 17% sobre a satisfação com a carreira ($r^2 = 0.169$, $\beta = 0.411$, $p = 0.024$) e sobre a dimensão ajustamento geral ($r^2 = 0.140$, $\beta = 0.375$, $p = 0.041$). De notar que o suporte organizacional afetivo também é um importante preditor da dimensão ajustamento geral, explicando cerca de 21.6% da mesma ($\beta = 0.462$, $p = 0.010$). As restantes análises não revelaram valores estatisticamente significativos ($p \geq 0.05$).

6.5. Análise qualitativa – Diretores de RH

6.5.1. Dados da empresa

No que diz respeito aos dados gerais da empresa em que estão inseridos, quando questionados acerca da permanência da mesma no mercado, três estão no ativo há mais de 30 anos, e apenas uma se encontra operacional há apenas 3 anos, sendo que as áreas de atuação são variadas – 2 pertencem ao sector de Hotelaria e Turismo, 1 pertence à Vinificação e Produção de uvas para vinho, 1 à Prestação de Cuidados de Saúde e outra à atividade agrícola. Todas as empresas são de carácter nacional e apenas uma é de cariz familiar. A empresa de Prestação de Cuidados de Saúde é Grande, pelo que as restantes são consideradas Médias Empresas.

6.5.2. Recursos Humanos e Número de trabalhadores

Relativamente aos RH das empresas cujos diretores foram alvos da entrevista, 2 apresentaram um equilíbrio relativamente ao género, e 2 declararam ter uma percentagem maior de mulheres a integrar a equipa. Todas as empresas em questão mostraram uma taxa relativamente baixa de licenciados, inclusive uma demonstrou que apenas 10% dos colaboradores possuíam licenciatura. A média de idades dos trabalhadores de todas as empresas ronda os 35 anos.

6.5.3. Trabalhadores estrangeiros e respetivas nacionalidades

Quanto ao número de trabalhadores de outras nacionalidades que integram as empresas em questão, a maioria declarou ter cerca de 50% de trabalhadores estrangeiros, sendo a empresa com menos colaboradores de outras nacionalidades a que pertence ao sector de Prestação de Cuidados de Saúde, que emprega como imigrantes alguns médicos espanhóis.

No que diz respeito às nacionalidades dos imigrantes, as que mais se destacam são: Angolana, Cabo-verdiana, Guineense, Brasileira, Indiana, Nepalesa, Bangladesh, Moldava, Ucrâniana, Russa, Italiana e Venezuelana.

As respostas são escassas relativamente aos cargos hierárquicos que possuem, sendo que a esmagadora maioria desempenha um papel de mero colaborador.

“Um Italiano e uma ucraniana ocupam o cargo de responsável de turno. O resto não ocupam cargos superior, ocupando a base da pirâmide da hierarquia.” (DRH, Masculino, 29 anos)

6.5.4. Políticas de integração para trabalhadores estrangeiros

Todas as empresas inquiridas responderam negativamente à questão da existência de políticas de integração para trabalhadores de outras nacionalidades, contudo, não demonstraram a não integração como um fator implícito.

“Não existe nada pré-planeado. Na nossa empresa igualamos os estrangeiros são nacionais, não fazendo qualquer tipo de diferença entre ambos. Quando necessitam de alguma ajuda, estamos prontos a ajudar.” (DRH, Masculino, 29 anos)

6.5.5. Políticas e práticas de RH que fomentem a igualdade de oportunidades

Em relação a esta pergunta, quanto questionados acerca do recrutamento e seleção como sendo uma prática que pode permitir atos discriminatórios, bem como os mesmos poderem ser combatidos, as opiniões foram as mais variadas:

“É tudo uma questão de bom senso. Em certos trabalhos pode haver mais ou menos aptidão consoante o género (trabalhos de campo, trabalhos exigentes fisicamente)” (DRH, Masculino, 29 anos)

“Através de empresas independentes e certificadas” (DRH, Masculino, 30 anos)

“Sem duvida que sim, empresas que presem demasiado o patriotismo terão tendência a discriminar os estrangeiros. Para combater este tipo de problemáticas, o melhor seria recorrer ao recrutamento externo.” (DRH, Masculino, 29 anos)

Já na parte das oportunidades oferecidas aos colaboradores e no acesso dos estrangeiros às mesmas, a resposta foi unanime, sendo que todos os diretores afirmaram que todos têm acesso às mesmas, independentemente do seu país de origem, afirmando ainda que este é pouco relevante no trabalho, à exceção de algumas tarefas desempenhadas que exijam obrigatoriamente o uso da língua portuguesa por exemplo.

“Talvez seja mais difícil somente para as tarefas que exijam atendimento ao público e a utilização da língua Portuguesa” (DRH, Masculino, 30 anos)

6.6.6. Competências fundamentais que um candidato deve possuir para atingir os objetivos estratégicos da organização

Relativamente à existência de competências nos candidatos, independentemente de serem ou não Portugueses, as opiniões dividiram-se entre a questão do uso ou não da língua Portuguesa, e do seu nível de escolaridade. No que diz respeito à necessidade do país de possuir ou não mão de obra imigrante a fim de integrar os mais variados sectores, a maioria não definiu um sector específico, afirmando que podem e devem ser inseridos em todas as áreas.

“No nosso caso a barreira linguística é um problema, pois a baixa escolaridade da maioria dos trabalhadores impossibilita o fácil e rápido relacionamento com a equipa” (DRH, Masculino, 29 anos)

“Sim, sem dúvida. Hotelaria, restauração, construção, saúde, etc.” (DRH, Masculino, 29 anos)

“Sendo a saúde um dos factos importantes para o país, penso que se continuarmos assim, teremos que contratar mais médicos estrangeiros... num futuro próximo”
(DRH, Masculino, 30 anos)

6.6.7. Estrutura e Gestão de carreiras da Empresa

Quanto ao facto de todos os trabalhadores terem as mesmas oportunidades de progredir na empresa, todos os DRH não consideram a nacionalidade um impedimento na existência das mesmas, atribuindo o mesmo a fatores externos.

“Sim, mas, claro que cada carreira tem etapas e fins diferentes” (DRH, Masculino, 29 anos)

“Não existe propriamente um programa de carreiras, existem oportunidades que são dadas aos colaboradores que realmente lutam para alcançar e ajudar a empresa a alcançar os objetivos. (DRH, Masculino, 30 anos)

“Não, existem carreiras que estiveram congeladas durante 10 anos, e que agora so sobem se tiveram avaliações de excelente.” (DRH, Masculino, 29 anos)

À pergunta: “Nalgum momento sentiu ou presenciou algum tipo de ato discriminatório, face a trabalhadores estrangeiros, nesta empresa?” - Apenas um dos inquiridos respondeu afirmativamente, porém, não especificou a origem ou a natureza dos mesmos.

Já à questão: “Alguma vez sentiu/presenciou que um trabalhador estrangeiro não foi selecionado ou foi despedido devido à sua nacionalidade?” todos os DRH responderam com a palavra “Não”.

6.6.8. Integração dos Trabalhadores Estrangeiros na Empresa

Relativamente a todos os trabalhadores estrangeiros estarem ou não bem integrados na empresa na qual trabalham, todos os DRH responderam afirmativamente, indicando que não existe qualquer entrave devido à nacionalidade independentemente de qualquer que seja a mesma.

6.6.9. Vantagens e Desvantagens da Multiculturalidade presente nas Empresas

Por último, à pergunta que é feita que exalta a importância da Multiculturalidade numa empresa, e quanto às suas vantagens e desvantagens na mesma, todos os inquiridos consideraram que a mesma é uma mais valia e que deve existir, pois só traz vantagens em vários aspetos.

“Sem dúvida que sim. A maior vantagem é aprendermos processos de fazer a mesma coisa de maneira diferente, considero que todos aprendemos com todos. A maior desvantagem em que em algumas nacionalidades a cultura esta tão enraizada que se recusam a aceitar a nossa mesmo estando no nosso país.” (DRH, Masculino, 29 anos)

6.7. Análise Quantitativa - Diretores de RH

Na tabela 4 é possível observar as médias e desvios-padrão da variável inteligência cultural e respetivas dimensões. A inteligência cultural apresenta uma média de 5.18 ($SD = 0.92$), sendo a dimensão metacognitiva aquela que apresenta uma média mais elevada ($M = 6.10$; $SD = 0.87$) e a dimensão cognitiva a que apresenta uma média inferior ($M = 4.30$; $SD = 1.07$)

Tabela 4 Médias e desvios-padrão da Inteligência Cultural

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Inteligência Cultural	5.18	0.92
Metacognitiva	6.10	0.87
Cognitivo	4.30	1.07
Motivacional	5.80	0.76
Comportamental	4.88	1.84

III. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

7. Discussão

Este estudo teve como principais objetivos identificar que tipo de práticas e estratégias são adotadas por parte das organizações com vista à integração dos imigrantes e à gestão das suas carreiras. Procurámos ainda observar a perceção dos imigrantes sobre o processo de integração em Portugal, bem como as suas principais dificuldades de ajustamento, a perceção de discriminação e a satisfação com a carreira. Para o alcance destes objetivos, este estudo contemplou uma amostra de 30 imigrantes de diversas nacionalidades e 5 diretores de recursos humanos, aos quais foi aplicada uma entrevista semiestruturada, da qual resultou uma análise quantitativa e qualitativa de dados.

De um modo geral, e quando questionados relativamente à principal questão que motivou a imigração, a maioria dos inquiridos imigrantes afirmou que mudou de país em busca de uma vida melhor. Os mesmos consideraram Portugal como um país que proporciona boas condições quer a nível pessoal, quer a nível profissional, no entanto tal ponto ganha valor se o imigrante possuir um ou mais membros da família no país de destino, pois é um apoio extra e uma ajuda no que toca ao processo de integração no país. Verificou-se que quase todos os inquiridos tinham algum familiar em Portugal quando migraram. Metade dos inquiridos dedicou-se à sua preparação antes da mudança de país, e na grande maioria as suas expectativas foram alcançadas, excetuando para dois dos inquiridos, que esperavam auferir um melhor salário. Foi também por um melhor salário, que muitos deles afirmaram ter mudado de emprego algumas vezes. Este facto vai ao encontro daquilo que foi avançado na literatura, ou seja, os salários dos imigrantes são inferiores aos salários dos Portugueses em cerca de 13,9% (Cabral & Duarte, 2012). Esta situação acaba assim por agrupar o povo imigrante num determinado escalão, quase que os rotulando de trabalhadores inferiores ou menos qualificados, podendo levar a situações de discriminação ou preconceito. No que remete para a perceção de discriminação, as opiniões dividem-se nalgumas questões, como é o caso da questão “Alguma vez sentiu que foi tratado de maneira diferente por ser de outra nacionalidade?”. No que concerne a situações de humilhação ou discriminação sentida no local de trabalho, a maioria responde de forma negativa. No que diz respeito à promoção no trabalho, alguns dos

inquiridos afirmaram já ter vivenciado pelo menos uma situação em que um colega com menos experiência e competência tenha sido promovido no seu lugar. A questão que apresenta uma maior disparidade entre as duas opções de resposta é a que faz referência à nacionalidade, como a mesma sendo um entrave na promoção na carreira, contando com apenas 3 respostas afirmativas. A maioria dos imigrantes da amostra afirma nunca ter sido despedido injustamente. Esta situação remete-nos para o que vem sendo avançado na literatura, ou seja, de um modo geral, Portugal é um país aberto à multiculturalidade, denotando poucas situações discriminatórias ou preconceituosas face aos trabalhadores imigrantes (e.g., Sousa & Gonçalves, 2015). Tal também se deve à longa história de imigração/emigração que caracteriza o país como sendo um país multiétnico e aberto à diversidade cultural (e.g., Fonseca, 2008; Sousa & Gonçalves, 2015).

No que respeita às dificuldades, as principais são referentes à língua e para alguns as maiores dificuldades estão relacionadas com o ajustamento ao trabalho e às tarefas profissionais. A língua, a par do contexto laboral, apresenta-se assim, como um fator primordial para um ajustamento mais eficaz ao país anfitrião. Vários estudos têm mostrado que a língua é um dos fatores que mais dificuldades gera no momento de adaptação a um novo país (e.g., Sousa & Gonçalves, 2015; Sousa et al., 2018), sobretudo quando existe uma maior distância linguística. Esta dificuldade no processo comunicacional acaba posteriormente por dificultar a adaptação às restantes esferas da vida, sejam elas sociais ou profissionais. Estas dificuldades ganham uma maior proporção quando se assiste a uma escassez de práticas de integração. Neste sentido, a maioria dos imigrantes entrevistados disse ter passado por um processo de integração, embora quase todos tenham sentido algumas dificuldades de integração na empresa e no novo posto de trabalho. Apenas uma pequena parte da amostra afirmou que as empresas onde se encontram a trabalhar, se preocuparam com o processo de socialização e integração dos colaboradores estrangeiros. Contudo, verifica-se a inexistência de quaisquer políticas formais de RH que fomentem a inserção dos novos membros. Tal facto vai ao encontro dos resultados alcançados por Sousa e colegas (2018), ou seja, as empresas denotam uma escassez ou quase inexistência de práticas de GRH direcionadas para a facilitação da integração de trabalhadores multiculturais. Aliás, os próprios diretores de recursos humanos inquiridos neste estudo, apontam neste sentido, havendo apenas algum apoio informal quando necessário. Este tipo de apoio é posteriormente refletido, nos valores de

perceção de suporte organizacional apresentados pelos imigrantes. Ou seja, a perceção de suporte organizacional afetivo é a dimensão que apresenta uma média mais elevada.

Quanto à carreira em si, a maioria dos imigrantes sente que existem oportunidades de progressão na carreira, não sentido qualquer tipo de discriminação nesse sentido. Mas alguns sentem que são discriminados devido à sua nacionalidade. Outros indicam uma quase inexistência de qualquer tipo de política de gestão de carreiras e a esmagadora maioria afirmou não estar satisfeito com o cargo que desempenha na empresa. No que respeita às expectativas de carreira para o futuro, a maioria dos participantes espera vir a ter um aumento salarial, os restantes pensam mudar de função, ser promovidos e alguns pretendem sair da empresa. Apenas 1 participante afirma esperar a atribuição de um aumento de responsabilidades no seu atual posto de trabalho.

Quanto às hipóteses de investigação avançadas, todas elas foram confirmadas. Assim, foi possível observar que a perceção de discriminação influencia a satisfação com a carreira (com um poder preditivo de cerca de 17%) e influencia o ajustamento sociocultural (em cerca de 14%). Assim, é fundamental que as organizações evitem atitudes discriminatórias e preconceituosas, tendo em vista o alcance de uma maior satisfação com a carreira dos seus colaboradores, e um ajustamento mais eficaz não só à organização e à sua cultura organizacional, como também ao país de acolhimento. Tal como expectável, também a perceção de suporte organizacional se apresentou como preditora de uma maior satisfação com a carreira (predição de cerca de 51%) e de um melhor ajustamento sociocultural (21.6%). Tal facto revela a pertinência das organizações reforçarem o suporte organizacional providenciado aos seus colaboradores, o que aumentará a sua satisfação com a carreira e facilitará o seu ajustamento. Neste sentido, verifica-se que a aposta no desenvolvimento de processos de socialização e integração direcionados para as especificidades destes trabalhadores multiculturais, poderá ser uma mais valia para o sucesso das organizações, já que irá permitir um ajustamento mais eficaz e consequentemente maiores níveis de produtividade, motivação e empenhamento.

Uma análise aos dados obtidos nas entrevistas aos diretores de recursos humanos, permite concluir de facto, que as empresas têm apostado pouco no desenvolvimento destas práticas. Verificou-se ainda que todos os diretores de recursos humanos apontam para a inexistência de atos discriminatórios face ao fator nacionalidade nas suas empresas, quer em termos de recrutamento ou em termos de igualdade de oportunidades no acesso à carreira. Do mesmo modo, todos consideram a multiculturalidade uma vantagem

competitiva para as organizações, que permite uma aprendizagem de processos de fazer a mesma coisa de maneira diferente. Por último, um olhar aos níveis de inteligência cultural dos diretores de recursos humanos inquiridos, permite observar que estes possuem uma elevada inteligência cultural metacognitiva e motivacional. Ou seja, possuem uma elevada consciencialização e sensibilização cultural durante a interação com diferentes culturas, e um pensamento ativo sobre as pessoas e situações num ambiente não familiar e apresentam uma boa capacidade para direcionar a atenção e energia em relação a diferenças culturais (Van Dyne et al., 2008). As dimensões onde os inquiridos mostraram um média inferior, dizem respeito à dimensão cognitiva, que está relacionada com o conhecimento cultural de normas, comportamentos, práticas e convenções em diferentes culturas, obtido através da experiência e educação, e engloba o conhecimento do sistema económico, social e legal de diferentes culturas e subculturas bem como o conhecimento dos valores culturais (Rose et al., 2010) e à dimensão comportamental, definida como a capacidade para exprimir, verbal e não verbalmente, comportamentos apropriados aquando da interação com pessoas de diferentes culturas (Van Dyne et al., 2008). Assim, e de acordo com Bhagat e London (1999) é fundamental que as organizações apostem na formação dos seus gestores de recursos humanos e nos seus colaboradores. De acordo com estes autores, os gestores podem ser treinados estarem mais cientes de práticas direcionadas para aumentar o apoio social disponível para o imigrante. A consciencialização para a experiência de imigração através de dramatizações, discussões em grupo, demonstrações em vídeo e testemunhos de casos de imigrantes pode beneficiar os colegas de trabalho e os próprios imigrantes (Bhagat & London, 1999). Em suma, a inteligência cultural é competência que pode ser treinada e fomentada e que se revela como uma mais valia para uma eficaz integração, ajustamento e gestão da força de trabalho multicultural.

Em termos de limitações, podemos apontar a informação pouca detalhada disponibilizada pela amostra de imigrantes, bem como a dificuldade de aceder ao aos mesmos. Para além das dificuldades de comunicação, estes indivíduos tendem a mostrarem-se fechados quando confrontados com questões relacionadas com a sua permanência no país de acolhimento. Tal facto pode também levar a viés nas respostas dadas. Também as respostas dos diretores de recursos humanos podem ter sido influenciadas pela desejabilidade social. Deste modo, estudos futuros devem considerar a aplicação de uma escala de desabilidade social. Outra das limitações, proveniente da pouca informação

obtida, assenta nas diferenças entre as várias nacionalidades. Deste modo, investigações futuras poderão aprofundar a existência de diferentes perspetivas de acordo com as nacionalidades dos inquiridos. Outros estudos devem também procurar identificar algumas práticas de gestão de recursos humanos que os imigrantes considerem pertinentes para a sua integração e gestão de carreira. Auscultar a perceção dos colegas de trabalho do país anfitrião seria também um fator enriquecedor para a análise do tema.

8. Conclusão

Em suma, a diversidade cultural é uma mais valia para qualquer organização e muitas organizações reconhecem a vantagem competitiva de contratar imigrantes qualificados. Para atrair e reter esses imigrantes, as organizações necessitam não só de políticas e programas desenhados para o efeito, mas também de reconhecer que as oportunidades de emprego e de carreira podem ser um fator de stress e ansiedade para os imigrantes, devido sobretudo às diferenças culturais. Contudo, algumas práticas de gestão de recursos humanos focalizadas para a gestão dessa diversidade cultural são ainda escassas. A gestão de carreiras e as práticas de socialização encontram-se ainda pouco desenvolvidas, pelo que é perentório um investimento nas mesmas, com vista a um aumento do sucesso organizacional e, sobretudo do seu bem mais valioso, os seus recursos humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akay, A., Constant, A., & Giulietti, C. (2014). The impact of immigration on the well-being of natives. *Journal of Economic Behavior & Organization* 103, 72–92. doi:10.1016/j.jebo.2014.03.024
- Alcázar, M., F., Fernández, P., & Gardey, G. (2012). Transforming human resource management systems to cope with diversity. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 511-531.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group and Organization Management*, 31, 100-123.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 3, 335-371. doi:10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
- Baganha, M. I., Ferrão J., & Malheiros, J. M. (1999). Os imigrantes e o mercado de trabalho: o caso português. *Análise Social*, 34(150), 147-174.
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berry, J. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 5–68. doi:10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x
- Berry, J. (2011). Integration and Multiculturalism: Ways towards Social Solidarity. *Papers on Social Representations*, 20, 2.1-2.21. Retrieved from http://www.psych.lse.ac.uk/psr/PSR2011/20_02.pdf
- Betz, N. E., & Fitzgerald, L. F. (1995). Career assessment and intervention with racial and ethnic minorities. In F. T. L. Leong (Ed.), *Career development and vocational behavior of racial and ethnic minorities*. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Bhagat, R. & London, M. (1999). Getting started and getting ahead: Career dynamics of immigrants. *Human Resource Management Review*, 9(3), 349-365.

- Bhagat, R. S. (1985). Acculturation stress in immigrants: A developmental perspective. In T. A. Beehr & R. S. Bhagat (Eds.), *Human stress and cognition in organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- 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., & Oddou, 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
- Bongaarts, J., & Bulatao, R. (Eds.) (2000). *Beyond six billion: Forecasting the world's population*. Washington, DC: National Academy Press.
- Cabral, S. & Duarte, C. (2011). Os imigrantes no mercado de trabalho português. *Banco de Portugal, Boletim Económico* (pp. 103-124).
- Carvalho, L. (2004). *Impacto e reflexos do trabalho imigrante nas empresas Portuguesas: uma visão qualitativa*. Porto: ACIME.
- Cheng, C., & Thatchenkery, T. J. (1997). Why is there a lack of workplace diversity research on Asian Americans. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *33*(3), 270-276.
- Comissão Europeia (2018). *European Migration Network Glossary*. Retrieved from http://ec.europa.eu/immigration/glossary_en#glosI
- 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.
- Dadfar, H. & Gustavsson, P. (1992). Managing Operations to Competitive Advantage. *International Studies of Management & Organization* 22(4), 81-92.
- Decreto-Lei n.º 341/2007, de 12 de outubro. URL: <https://dre.pt/application/file/641323>
- Dusi, P., Messetti, G., & Steinbach, M. (2014). Skills, Attitudes, Relational Abilities & Reflexivity: Competences for a Multicultural Society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 538 – 547. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.1200
- 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.
- Crowne, K. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51, 391-399. doi: 10.1016/j.bushor.2008.03.010
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenstadt, S. (1953). Analysis of patterns of immigration and absorption of immigrants. *Population Studies – A Journal of Demography*, 7(2), 167-180.
- 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>.

- Fischer, R. (2011). Cross-cultural training effects on cultural essentialism beliefs and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 767–775. doi: 10.1016/j.ijintrel.2011.08.005
- Fitzsimmons, S. (2013). Multicultural employees: A framework for understanding how they contribute to organizations. *Academy of Management Review*, 38(4), 525-549. doi:10.5465/amr.2011.0234
- 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.
- Gertsen, M., & Soderberg, A. (2010). Expatriate stories about cultural encounters – A narrative approach to cultural learning processes in multinational companies. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 248-257. doi:10.1016/j.scaman.2010.06.003
- 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.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86. doi:10.2307/256352
- 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>
- Hitt, M., Miller, C., & Colella, A. (2011). *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC.
- House, R., Javidan, M., Gupta, V., Dorfman, P., & Hanges, P. (Eds) (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hsieh, H., & Shannon, S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. doi:10.1177/1049732305276687
- Jackson, J.A. (1991): *Migrações*, London: Escher.
- Jesus, M. F., & Menezes, I. (2010). A experiência de sem-abrigo como promotora de empoderamento psicológico. *Análise Psicológica*, 28(3), 527-535.
- Jones, G.R. (1986) Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Jonhson, A. (1997). *Dicionário de sociologia: guia prático da linguagem sociológica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Kandola, R., & Fullerton, J. (1994). Diversity: more than just an empty slogan. *Personnel Management*, 26(11), 46-50.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>

- Konrad, A., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820. doi: 10.2307/256746
- Lee, E. (1969). *A Theory of Migration*. In J. A. Jackson (Ed.), *Migration. Sociological Studies 2*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Malheiros, J. (2011). *Promoção da Interculturalidade e da Integração de Proximidade: Manual para técnicas/os*. Lisboa: ACIDI, I.P. Retrieved from http://www.acidi.gov.pt/_cfn/4d00d10bc323f/live/Ver+Manual+para+a+Promoção+da+Interculturalidade+e+da+Integração+de+Proximidade
- Mendes, J. (2010). *Cultura e multiculturalidade*. Escola Superior de Teatro e Cinema, Amadora.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.
- Münz, R. et al. (2006). *The costs and benefits of European Immigration*. Hamburg: Hamburg Institute of International Economics.
- Ng, K., & Earley, P. (2006). Culture+Intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group and Organization Management*, 31, 4-19. doi:10.1177/1059601105275251
- Ng, K., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009a). Developing global leaders: the role of international experience and cultural intelligence. *Advances in Global Leadership*, 5, 225-250. doi:10.1108/S1535-1203(2009)0000005013
- Lee, L. (2010). Multiple intelligences and the success of expatriation: The roles of contingency variables. *African Journal of Business Management*, 4, 3793-3804. Retrieved from <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Rego, A., & Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Essentials of Organizational Behaviour* (30th ed.) England: Pearson Education.
- 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
- Rourke, K., & Sinnott, R. (2003). Migration Flows: Political Economy of Migration and the Empirical Challenges. *Trinity College Dublin Economic Papers*, 20036, 1-37. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.495628>
- Santos, J. & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2), 213-223.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- SEF (2016). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2016*. Retrieved from <https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2016.pdf>
- SEF (2017). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2017*. Retrieved from <https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2017.pdf>

- Seymen, O. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 296-315.
- Shore, L., Chung-Herrera, B., Dean, M., Ehrhart, K., Jung, D., Randel, A., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117–133. doi:10.1016/j.hrmr.2008.10.004
- Silva, A. & Fossá, M. (2013). O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. *Reuna*, 18(4), 5-20.
- Sousa, C. (2015). *Competências multiculturais: inteligência cultural e personalidade multicultural em contexto organizacional e social* [Tese de Doutoramento]. Universidade do Algarve, Faro.
- 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., (2015). Imigrantes e sociedade de acolhimento: percepções e realidades: no caso de Portugal. *Psicologia & Sociedade* 27(3), 548-557.
- Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M., & Santos, J. (2015). Evidências Métricas da Escala de Inteligência Cultural numa amostra Portuguesa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28(2), 213-222. 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).
- Standing, G. (2014). *O precariado: A nova classe perigosa*. Lisboa: Editorial Presença.
- 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>

- Sternthal, M., Slopen, N., & Williams, D. (2011). Racial Disparities in Health: How Much Does Stress Really Matter? *Du Bois Review*, 8(1), 95-113.
- 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. (1976) Breaking in: socialization to work. In R. Dubin (ed.) *Handbook of Work, Organization, and Society* (pp. 67-130). Chicago IL, Rand McNally.
- 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>
- Van Oudenhoven, J., & Ward, C. (2013). Fading Majority Cultures: The Implications of Transnationalism and Demographic Changes for Immigrant Acculturation. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 23, 81–97. doi:10.1002/casp.2132
- 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>
- Viana, A. (2016). *Integração dos imigrantes de Leste nas organizações - Uma abordagem às Políticas e Práticas de Recursos Humanos desenvolvidas* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho.
- Whaley, A., & Davis, K. (2007). Cultural competence and evidence-based practice in mental health services: A complementary perspective. *American Psychologist* 62(6), pp. 563-574.

Williams, D., González, H., Williams, S., Mohammed, S., Moomal, H, & Stein, D. (2008). Perceived Discrimination, Race and Health in South Africa: Findings from the South Africa Stress and Health Study. *Social Science and Medicine*, 67, 441-452.

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>.

ANEXOS

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 a gestão de carreiras de trabalhadores estrangeiros nas empresas.

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

Género		Idade:		Estado Civil		
	Feminino				Solteiro	
	Masculino				Divorciado	
		Nº Filhos:		Casado/União de Facto		
		Nacionalidade:				
		Tempo em Portugal:				

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

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. 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)							

9. Relativamente às seguintes questões indique se já as sentiu/presenciou ou não.

	Sim	Não
Em algum momento da sua vida profissional já sentiu que foi injustamente despedido?		
Alguma vez sentiu que não foi contratado para um trabalho devido à sua nacionalidade?		
Alguma vez sentiu que não foi promovido devido à sua nacionalidade?		
Alguma vez sentiu que tem de trabalhar "mais" que os seus colegas?		
Alguma vez sentiu que um colega com menos experiência foi promovido, quando na verdade você tinha mais competências e experiência que ele?		
Alguma vez sentiu que as suas opiniões não eram tidas em conta?		
Alguma vez se sentiu humilhado ou discriminado no seu local de trabalho?		
Alguma vez sentiu que foi tratado de maneira diferente por ser de outra nacionalidade?		

9.1. Se responder sim nalguma pergunta, pedir para descrever a situação.

10. Relativamente à sua organização, como se posiciona de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional	1	2	3	4	5	6	7
2. A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional	1	2	3	4	5	6	7
3. A organização ignora os meus protestos	1	2	3	4	5	6	7
4. A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se.	1	2	3	4	5	6	7
6. A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.	1	2	3	4	5	6	7
7. A organização demonstra muito pouca preocupação por mim.	1	2	3	4	5	6	7
8. A organização preza a minha realização profissional.	1	2	3	4	5	6	7

11. Na sua empresa existe uma preocupação com a gestão de carreiras dos colaboradores (e.g., existem oportunidades de progressão, recompensas, etc.)?

11.1. Considera que todos os trabalhadores da empresa têm as mesmas oportunidades de progredir na carreira? Se não: Porquê?

11.2. Em relação à satisfação com a sua carreira, como se posiciona: de 1 discordo totalmente a 5 concordo totalmente.

Estou satisfeito(a) com o sucesso que tenho alcançado na minha carreira.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito(a) com o progresso que tenho alcançado relativamente aos meus objetivos de carreira como um todo.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito(a) com o progresso que tenho alcançado relativamente aos meus objetivos salariais.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito(a) com o progresso que tenho alcançado relativamente aos meus objetivos de promoção.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito(a) com o progresso que tenho alcançado relativamente aos meus objetivos de desenvolvimento de novas competências.	1	2	3	4	5

12. Relativamente ao seu atual posto de trabalho, quais as são as suas expectativas para o futuro:

- Ser promovido
- Ter um aumento salarial
- Ter mais responsabilidades
- Mudar de função
- Sair da empresa

13. A profissão que exerce atualmente é aquela que sempre desejou desempenhar? Se não: Qual era? O que o(a) impede de a exercer?

Obrigada pela sua participação.

ANEXO II. Guião de Entrevista para DIRETORES RH

Esta entrevista insere-se num projeto de investigação de Mestrado que tem como principal objetivo recolher informação sobre a gestão de carreiras de trabalhadores estrangeiros nas empresas.

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(quais) 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?

3.1. Que cargos hierárquicos ocupam e que funções desempenham?

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?

5. Que políticas de recursos humanos, práticas e procedimentos são geralmente adotadas para que possa existir uma igualdade de oportunidades na força de trabalho?

5.1. Considera o recrutamento e seleção uma prática que pode permitir atos discriminatórios? Como podem ser combatidos?

5.2. No âmbito do recrutamento e seleção desta empresa, considera que os candidatos estrangeiros, têm a mesma facilidade de acesso às vagas de trabalho que os candidatos portugueses? Se não: Porquê?

5.3. Na sua opinião a nacionalidade do imigrante é um fator importante?

6. Quais as competências fundamentais que um candidato deve possuir para atingir os objetivos estratégicos da organização?

6.1. Encontra essas competências tanto nos candidatos portugueses como nos candidatos estrangeiros? Considera que existem diferenças entre ambos? Quais?

6.2. Na sua opinião Portugal necessita de mão de obra imigrante para trabalhar nalguns sectores da economia? Quais?

7. Como está estruturada ou como funciona a gestão de carreiras nesta empresa?

7.1. Considera que todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de progredir na empresa?

7.2. Nalgum momento sentiu ou presenciou algum tipo de ato discriminatório, face a trabalhadores estrangeiros, nesta empresa? Se sim, pode descrever?

7.3. Alguma vez sentiu/presenciou que um trabalhador estrangeiro não foi selecionado ou foi despedido devido à sua nacionalidade?

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

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

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

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?

10. 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 <i>stress</i> causado pela adaptação a uma cultura que não me é familiar	1	2	3	4	5	6	7
14. Gosto de viver em culturas que não me são familiares	1	2	3	4	5	6	7
15. Acredito ser capaz de me adaptar aos rituais de vida de uma cultura diferente	1	2	3	4	5	6	7
16. Adapto o meu comportamento verbal (i.e., pronúncia, tom) quando a 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

11. Na sua opinião Portugal é um país multicultural e aberto à diversidade de culturas?

11.1. Considera que Portugal é um país discriminatório?

Obrigada pela sua participação!