



Universidade da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Competências para a gestão da diversidade cultural em equipas de operários da construção civil

dissertação de mestrado elaborada por
Luís Maia Pereira

e orientada por
Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos
7 de setembro de 2024

Resumo

A interculturalidade das equipas de operários da construção civil, em Portugal, onde a elevada escassez de mão-de-obra qualificada conduziu à contratação de trabalhadores imigrantes, obriga a uma gestão intercultural das mesmas. Para uma gestão intercultural eficaz, é essencial que as chefias possuam um conjunto de competências-chave. Este estudo teve como objetivo identificar as competências que as chefias devem deter para uma gestão eficaz de equipas multiculturais de operários da construção civil. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a onze chefes de equipa de operários de uma empresa do setor. Os resultados confirmaram as sete competências que os líderes devem deter para gerir a diversidade de forma eficaz, nomeadamente: Autoconsciência, Valorização da dimensão cultural, Empatia e participação, Respeito e tolerância, Comunicação, Conhecimento multicultural e Liderança. Com base neste estudo, poderão ser concebidos programas de acolhimento e formação, com vista ao desenvolvimento de competências das chefias para a gestão intercultural das equipas.

Palavras-chave: Gestão intercultural, competências para a gestão de equipas multiculturais, construção civil

Abstract

The interculturality of construction worker teams in Portugal, where the high shortage of skilled labour has led to the hiring of immigrant workers, requires intercultural management. For effective intercultural management, it is essential that managers have a set of key competences. This study aimed to identify which skills managers should have for an effective management of multicultural teams of construction workers. Semi-structured interviews were conducted with eleven team leaders of workers from a company in the sector. The results confirmed the seven skills that leaders must possess to manage diversity effectively, namely: Self-awareness, Appreciation of the cultural dimension, Empathy and participation, Respect and tolerance, Communication, Multicultural knowledge and Leadership. Based on this study, training and induction programmes may be designed with the aim of developing leadership skills for the intercultural management of teams.

Keywords: Intercultural management, skills for managing multicultural teams, civil construction

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todas as pessoas que me apoiaram ao longo deste percurso.

Em primeiro lugar, à minha esposa Elsa, pela paciência e pelo encorajamento inabalável em todos os momentos. O seu apoio constante foi essencial para a realização deste trabalho. Sem ela, nada disso teria sido possível.

Agradeço também ao meu orientador, Professor Reinaldo Santos, pela sua orientação, sabedoria e pelo tempo dedicado ao longo desta jornada. A sua orientação foi crucial para o desenvolvimento deste estudo, e sou imensamente grato pelas suas valiosas contribuições e pelo incentivo.

Além disso, quero agradecer à direção de recursos humanos da empresa participante no estudo, assim como aos onze trabalhadores que gentilmente aceitaram realizar as entrevistas.

Índice

1 - Introdução	1
2 – Enquadramento Teórico	3
2.1. Cultura	3
2.2. Dimensões culturais.....	5
2.3. A Cultura portuguesa à luz das dimensões de Hofstede.....	7
2.4. Diversidade cultural.....	9
2.5. Gestão da diversidade cultural no contexto organizacional	11
2.6. Competências para a gestão de equipas multiculturais nas organizações	17
2.7. Caracterização do setor da construção civil em Portugal	21
3 – Metodologia	31
3.1. Projeto e abordagem de investigação	31
3.2. Participantes.....	31
3.3. Procedimento de recolha e análise.....	32
4 – Análise e Discussão de Resultados	35
4.1. Gestão intercultural.....	36
4.2. Competências para a gestão intercultural das equipas.....	39
4.2.1. Autoconsciência	39
4.2.2. Valorização da dimensão cultural	40
4.2.3. Empatia e participação	41
4.2.4. Respeito e tolerância	43
4.2.5. Comunicação.....	44
4.2.6. Conhecimento multicultural.....	46
4.2.7. Liderança.....	48
4.3. Aquisição de competências	49
4.4. Contexto socioeconómico do setor da construção civil.....	52

5 – Conclusão	54
Referências Bibliográficas	58
Anexos.....	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dimensão das empresas do setor da construção em 2022	22
Tabela 2 - Número de empresas do setor da construção	22
Tabela 3 - Peso do VAB do setor da construção no VAB total (%)	24
Tabela 4 - Pessoas ao serviço no setor da construção	25
Tabela 5 - Trabalhadores estrangeiros no setor da construção.....	28
Tabela 6 - Capital cultural e técnico dos assalariados das empresas do setor (%).....	29
Tabela 7 – Caracterização dos entrevistados.....	33
Tabela 8 – Temas e códigos para a gestão eficaz de equipas multiculturais de operários da construção civil	36

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Caracterização da cultura portuguesa	8
Gráfico 2 – Evolução da variação anual do VAB do setor da construção	24
Gráfico 3 - Evolução do emprego do setor da construção face ao emprego total.....	26
Gráfico 4 - Duração das entrevistas em minutos.....	32

Índice de Figuras

Figura 1 - Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura.....	4
Figura 2 - Níveis da cultura.....	5
Figura 3 - Dimensões do modelo de Hofstede	7

1 - Introdução

A diversidade cultural e o contacto entre pessoas de diferentes culturas são particularidades do processo de globalização. Portugal, cada vez mais, destaca-se como um ponto de encontro, onde se cruzam indivíduos com uma ampla diversidade de culturas, religiões, histórias de vida e identidades. Como resultado, a força de trabalho presente num vasto número de organizações é composta por grupos de indivíduos de diferentes origens, com uma formação cultural pluralista e socialmente diversificada. (Zaki et al., 2019).

O setor da construção civil assume-se como uma atividade crucial para a economia nacional, destacando-se como um dos principais empregadores de mão-de-obra estrangeira (Oliveira, 2021). A relação de interdependência significativa com a imigração, acentuou-se a partir da década de 1990 fruto do forte dinamismo do setor, motivado pela execução de grandes projetos e de um conjunto de infraestruturas viárias e de transportes (Baganha et al., 2002; Pereira, 2019). Na base desta interdependência está a constante escassez de mão-de-obra, considerado o principal desafio que o setor enfrenta, aquele que mais urgentemente deve ser resolvido (Rosado, 2022), agudizado a partir de 2008, devido ao elevado volume migratório de trabalhadores nacionais qualificados (Queirós et al., 2019).

Face ao problema, as empresas do setor têm apostado constantemente no recrutamento de imigrantes - em 2019 o setor contava com 20822 trabalhadores imigrantes (Oliveira, 2021). Para além disso, o seu recrutamento é visto como vantajoso devido à disposição intrínseca destes trabalhadores para a mobilidade, disposição para trabalhar até tarde, fazer horas extraordinárias, trabalhar aos sábados e até durante a noite (Queirós et al., 2019).

É com base nesta realidade que é desenvolvida a atividade do setor, levando a que as equipas de trabalho sejam culturalmente diversas. Neste contexto, a gestão da diversidade cultural nas empresas do setor tornou-se num constante desafio para as chefias (Blanche & Dupuis, 2019). Desta forma, dada a natureza multicultural da força de trabalho, tornou-se cada vez mais importante para as chefias terem em conta como as diferenças culturais podem afetar as suas práticas de gestão. As chefias de equipas multiculturais, necessitam assim possuir novas competências para interagirem com pessoas de diferentes culturas (Bracons, 2018); Dumitrescu et al., 2014).

Considerando existir uma lacuna na literatura sobre o tema da interculturalidade no setor da construção civil em Portugal e a necessidade das suas chefias compreenderem como liderar equipas multiculturais, com esta dissertação, pretende-se contribuir para a redução deste vazio de conhecimento, fornecendo conceitos e ideias relacionados com a liderança de equipas

culturalmente diversas. Além de estabelecer um quadro teórico para futuras pesquisas sobre o tema, esta dissertação tem como objetivo específico identificar quais as competências que as chefias devem deter para uma gestão eficaz de equipas multiculturais de operários da construção civil.

Assim, o desenvolvimento da investigação foi baseado, no campo teórico, numa revisão da literatura nos seguintes âmbitos: cultura; dimensões culturais; cultura portuguesa à luz das dimensões de Hofstede; diversidade cultural; gestão da diversidade cultural no contexto organizacional; competências para a gestão de equipas multiculturais nas organizações; caracterização do setor da construção civil em Portugal.

No domínio metodológico, a pesquisa foi de tipo qualitativo, tendo sido utilizada como técnica de recolha de informação a entrevista semiestruturada. Assim, a estrutura da dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos.

A componente teórica da dissertação foi explanada no capítulo 2, contendo este 7 subcapítulos. No primeiro subcapítulo, foi analisado o conceito de cultura, explorando a sua origem, evolução e diferentes significados ao longo do tempo. No segundo foi analisada a teoria das dimensões culturais de Hofstede. No terceiro, à luz dos resultados decorrentes da investigação levada a cabo por Hofstede, foram analisadas as características e atitudes dos portugueses enquanto sociedade. No quarto subcapítulo, foi analisada a diversidade cultural e as suas várias dimensões, assim como os conceitos de multiculturalidade e a interculturalidade. No quinto, atendendo à crescente diversidade presente nas equipas de trabalho, foi realizada uma análise ao conceito gestão da diversidade cultural. No sexto subcapítulo, foram apresentadas e analisadas as competências para a gestão de equipas multiculturais nas organizações. No sétimo, foi analisado e caracterizado o setor da construção civil em Portugal.

A componente prática da dissertação encontra-se explanada nos capítulos 3 e 4. O terceiro capítulo foi dedicado aos procedimentos analíticos e metodológicos, a partir da apresentação da metodologia e da técnica de recolha de informação adotada e, no quarto capítulo, analisaram-se os dados recolhidos nas entrevistas realizadas às chefias de equipas de operários da construção civil. Por fim, no quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões sobre o tema desta dissertação.

2 – Enquadramento Teórico

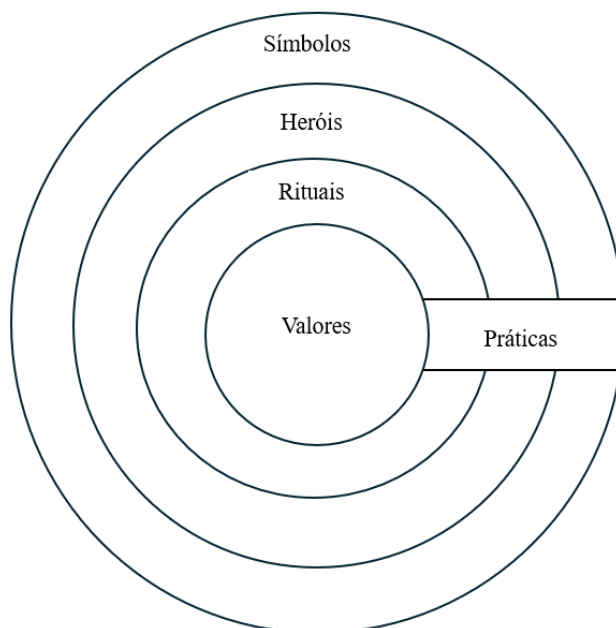
2.1. Cultura

Cultura é um conceito originário do latim, objeto de estudo para um número variado de autores e investigadores. No decorrer do tempo, este conceito tem sofrido uma evolução polissémica, tendo-lhe sido atribuídos diversos significados. No século XX, a cultura afirmou-se como um conceito central da antropologia, abrangendo todos os fenómenos humanos que não são puramente resultados da genética humana (Furtado, 2021). Após a II Guerra Mundial, dependendo da disciplina a que se encontra associado, como a sociologia, psicologia ou a filosofia, o conceito tem sido explorado e analisado nas suas diversas manifestações (Kulkarni, 2022).

Num sentido estrito, cultura significa civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados de tal refinamento, como a educação, a arte e a literatura (Hofstede et al., 2010). Na antropologia social, cultura é a palavra de ordem para todos estes padrões de pensamento e sentimento. Não se circunscreve a atividades que contribuem para refinar a mente, incluindo as coisas comuns e servis na vida como cumprimentar, comer, mostrar ou não mostrar sentimentos, manter uma certa distância física dos outros e manter a higiene corporal (Hofstede et al., 2010).

A cultura consiste nas regras não escritas do jogo social, definindo-se como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo, ou categoria de pessoas, perante outros grupos e pessoas (Hofstede, 1983). Manifesta-se através de símbolos (palavras, gestos, figuras ou objetos), heróis (pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que servem de modelo de comportamento), rituais (cerimónias sociais) e valores, devendo ser distinguida da personalidade, pelo facto de derivar do ambiente social de cada um e não a partir dos próprios genes (Hofstede et al., 2010).

Figura 1 - Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura

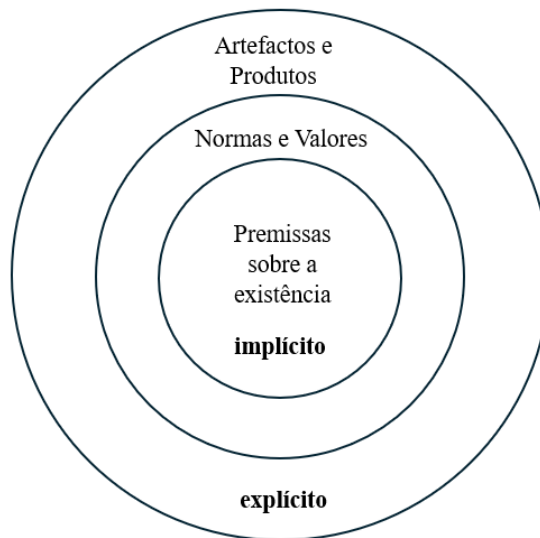


Adaptado de Hofstede et al., (1990)

A cultura é um conjunto de suposições partilhadas por determinado grupo, que determina as suas perceções, pensamentos, sentimentos e, em certo nível, o seu comportamento (Schein, 1996).

Segundo Trompenaars e Hampden-Turner (1998), a cultura é o resultado da forma como um grupo de pessoas resolve problemas e concilia dilemas, podendo ser agrupada em três níveis: o nível exterior, composto pelos artefactos e produtos (realidade observável, língua, comida, roupa e arte); o nível intermédio, formado por normas (como as pessoas se devem comportar) e valores (como as pessoas desejam comportar-se); o nível central, no qual se incluem as premissas sobre a existência. Segundo os autores, compreender o nível central é a chave para o sucesso de quem trabalha com pessoas provenientes de outras culturas.

Figura 2 - Níveis da cultura



Adaptado de Trompenaars & Hampden-Turner, (1998)

A cultura exerce um impacto significativo nas atitudes e nos comportamentos interpessoais, moldando as motivações, as normas de trabalho, o valor atribuído ao trabalho, os estilos de liderança, as estratégias de resolução de conflitos, a colaboração entre equipas e a valorização de metas individuais em comparação com as grupais. Por sua vez, a nacionalidade influencia os valores pessoais, a expressão física observável, influenciando também os padrões cognitivos e as preferências linguísticas, seja na língua materna ou na predisposição para aprender outros idiomas (Rego & Cunha, 2009).

As culturas nacionais variam segundo os seus valores, enquanto as culturas organizacionais variam nas suas práticas (Hofstede, 1998).

2.2. Dimensões culturais

Com o objetivo de investigar e avaliar os valores culturais, foram desenvolvidos diversos modelos dos quais se destacam os de Hall e Hall (2003), Trompenaars & Hampden-Turner (1998) e o de Hofstede (1980), reconhecido pela academia como pioneiro nos estudos transculturais.

Entre 1967 e 1978, Hofstede (1980) desenvolveu um estudo no qual procurou analisar as consequências da cultura, enquanto variável independente, quer nas sociedades, quer nas organizações. Para tal, aplicou 116000 inquéritos por questionário em 72 sucursais da multinacional IBM em 50 países. Os resultados e a análise fatorial realizada pelo investigador,

confirmaram que a cultura nacional tem um impacto significativo nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos, tendo definido, a partir do estudo, quatro dimensões primárias para identificar os padrões culturais de cada grupo: individualismo vs. coletivismo, distância do poder, evitamento da incerteza e masculinidade vs. feminilidade.

No final da década de 1980, fruto da continuação do trabalho de investigação iniciado no final da década de 1960, Hofstede et al. (1990) adicionaram uma quinta dimensão ao modelo, a orientação de longo prazo vs. curto prazo. Em 2010, Hofstede et al., (2010), acrescentaram duas novas dimensões ao modelo: a orientação pragmática vs. orientação normativa, que veio substituir a dimensão orientação a longo prazo vs. curto prazo, e a indulgência vs. restrição.

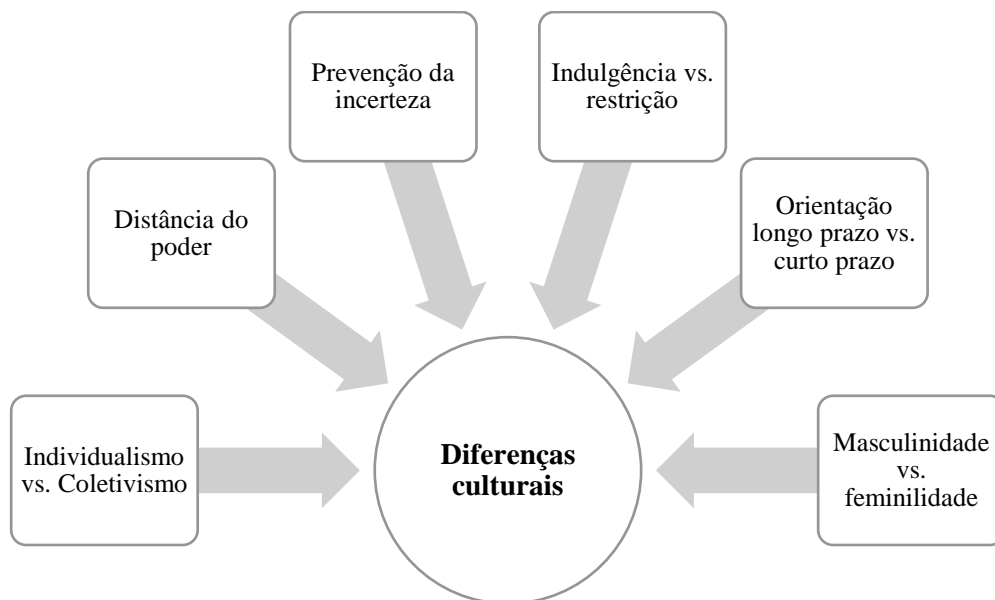
As dimensões caracterizam-se pelas seguintes propriedades:

- Individualismo *versus* coletivismo: refere-se à relação entre os indivíduos e os seus semelhantes. Procura aferir quem e que fatores ocupam o primeiro lugar de importância (Hofstede, 1983).
- Distância do poder: refere-se à maneira como a sociedade lida com as disparidades entre os indivíduos, ou seja, esta dimensão reflete o nível de aceitação e expectativa de uma distribuição desigual de poder por parte dos membros menos privilegiados de uma sociedade (Hofstede, 1983).
- Prevenção da incerteza: evitar incertezas revela o nível de ansiedade numa cultura. Esta dimensão indica até que ponto os indivíduos de uma sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e a ambiguidade. A questão central é como a sociedade enfrenta o facto de que o futuro é sempre desconhecido (Hofstede, 1983).
- Masculinidade *versus* feminilidade: A dimensão da masculinidade reflete a inclinação social em direção ao sucesso, heroísmo, assertividade e procura de recompensas materiais pelo desempenho bem-sucedido. Por outro lado, a dimensão da feminilidade está associada à valorização da cooperação, modéstia, qualidade de vida e à preocupação em cuidar dos mais vulneráveis e desfavorecidos (Hofstede, 1983).
- Orientação de longo prazo *versus* curto prazo: A orientação de longo prazo refere-se à promoção de virtudes orientadas para recompensas futuras, em especial, a perseverança e frugalidade. Por outro lado, a orientação a curto prazo significa a promoção de virtudes relacionada com o passado e o presente, em particular, o respeito à tradição, preservação e o cumprimento das obrigações sociais (Hofstede et al., 2010).

- Indulgência *versus* restrição: uma sociedade caracterizada pela indulgência encara naturalmente a alegria de viver e o divertimento como necessidades básicas do ser humano. Em contrapartida, uma sociedade marcada pela restrição ou limitação reprime tais necessidades e regula-as através de normas sociais restritivas (Hofstede et al., 2010).

Estas dimensões estão conceptualmente ligadas a um problema fundamental presente na sociedade, aplicando-se aos países como sistemas sociais, não aos indivíduos integrantes desses países (Hofstede, 1996).

Figura 3 - Dimensões do modelo de Hofstede



Adaptado de Hofstede et al. (2010)

2.3. A Cultura portuguesa à luz das dimensões de Hofstede

Portugal inclui-se nos países alvo da investigação levada a cabo por Hofstede (1983). Os resultados decorrentes da investigação, permitem compreender algumas das características e atitudes dos portugueses enquanto sociedade.

Face aos resultados apresentados, Portugal caracteriza-se como um país feminino, com um alto índice de aversão à incerteza, coletivista, com uma orientação de curto prazo, restritivo e com uma significativa distância ao poder, verificável no Gráfico 1.

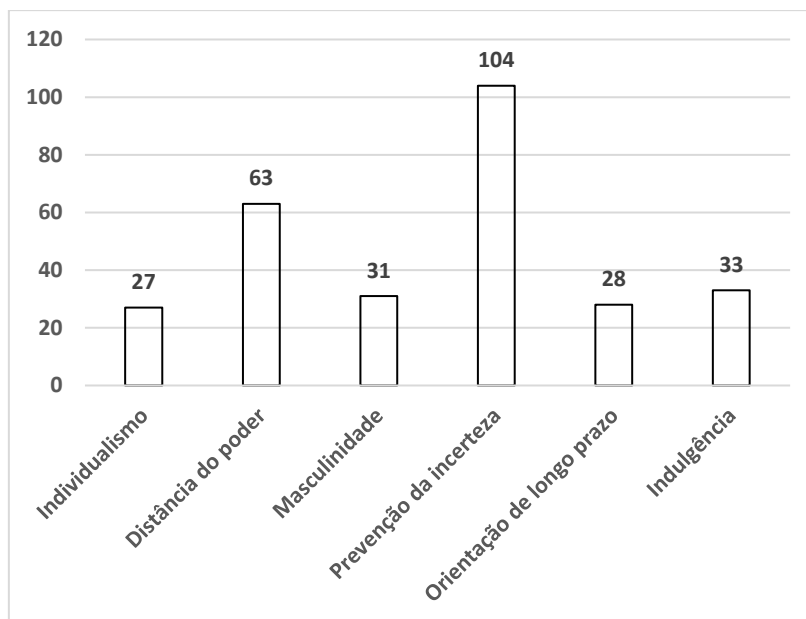


Gráfico 1 - Caracterização da cultura portuguesa

Adaptado de Hofstede (2024)

Portugal tem características coletivistas onde as pessoas, desde o seu nascimento estão integradas em grupos fortes e coesos que se protegem em troca de lealdade. Este é também um aspeto importante no ambiente de trabalho, onde, por exemplo, se espera que um membro mais velho e poderoso de uma família "ajude" um sobrinho mais novo a ser contratado para um emprego na sua própria empresa. Nos negócios, é importante construir relações de confiança e duradouras: uma reunião geralmente começa com conversas gerais para se conhecerem antes de fazer negócios. O estilo de comunicação preferido é rico em contexto, as pessoas falam profusamente e escrevem elaboradamente (Hofstede et al., 2010).

Com uma pontuação de 63 pontos, Portugal aceita a distância do poder, refletindo-se numa sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. A diferente distribuição do poder justifica o facto dos detentores do mesmo terem mais benefícios do que os menos poderosos da sociedade. A hierarquia nas organizações reflete inequivocamente a desigualdade entre o escalão superior e a base. Os gestores são inflexíveis e pouco acessíveis, exercendo controlo, sendo obrigados a reportar o desempenho dos subordinados aos seus superiores. Os trabalhadores sentem-se desmotivados, aceitando ordens sem questionar, pois, acreditam que aqueles que têm o poder estão certos e porque esperam ser instruídos sobre como agir, evidenciando uma notável falta de iniciativa (Hofstede et al., 2010).

Segundo a investigação realizada por Hofstede et al. (2010), Portugal é um país de natureza feminina, onde o consenso é fundamental e a polarização não é bem vista, assim como a competição excessiva não é apreciada. O lema é trabalhar para viver e as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade na vida profissional. Os conflitos são resolvidos por meio de compromissos e negociações.

Se há uma dimensão que define Portugal muito claramente, é a prevenção da incerteza. Com 104 pontos obtidos nesta dimensão, tem uma preferência elevadíssima por evitar a incerteza. Assim, a sociedade portuguesa compõe-se de códigos rígidos de crença e comportamento e intolerância a comportamentos e ideias heterodoxas. Na cultura portuguesa há uma necessidade emocional de regras (mesmo que as regras nunca pareçam funcionar), as pessoas têm um desejo interior de estar ocupados e trabalhar duro, a precisão e pontualidade são a norma, há resistência à inovação e, a segurança é um elemento importante na motivação individual (Hofstede et al., 2010).

A aversão à incerteza é corroborada pelo resultado na dimensão orientação a longo prazo (28 pontos), ou seja, a cultura portuguesa é caracteristicamente normativa. As pessoas têm uma forte inclinação em encontrar uma verdade absoluta, demonstrando grande respeito pelas tradições. Há pouca propensão para poupar para o futuro, com um foco direcionado para alcançar resultados rapidamente (Hofstede et al., 2010).

Portugal tem uma cultura restritiva, com uma tendência para o cinismo e o pessimismo, não colocando muita ênfase nos momentos de lazer. Através desta orientação, os portugueses têm a percepção de que as suas ações são restringidas pelas normas sociais (Hofstede et al., 2010).

Através da aplicação das dimensões culturais de Hofstede à sociedade e cultura portuguesa, é possível compreender de maneira mais clara as características deste povo e a sua forma de reagir.

2.4. Diversidade cultural

A diversidade é um fenómeno que se encontra presente nas sociedades cuja definição é complexa devido à amplitude e abrangência do termo (O'Donovan, 2017). Compreende um conjunto de características sociais visíveis como a idade, género, língua, raça, herança étnica, nível educacional, *status*, e invisíveis como a religião, sexualidade, valores, atitudes, princípios e experiência (Kraus et al., 2019). É um conceito subjetivo, criado por indivíduos para caracterizarem outros como semelhantes ou diferentes de si mesmos (O'Donovan, 2017). Adicionalmente, acrescenta O'Donovan (2017), a diversidade, pode ser considerada

dependente do contexto, uma vez que os indivíduos não podem ser definidos como diferentes ou iguais isoladamente, mas apenas quando comparados com outros no seu ambiente.

A diversidade cultural é, entre outros, um dos domínios da diversidade e caracteriza-se pelas diferenças culturais que existem entre as pessoas (Bracons, 2018). A génese da abordagem científica da diversidade cultural encontra-se intrinsecamente ligada à antropologia, que procura uma compreensão abrangente da cultura, englobando traços como a pluralidade, complexidade e multiplicidade (Renner & Gomes, 2020).

A cultura adquire formas diversas transversalmente no tempo e no espaço. A diversidade cultural manifesta-se na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. É uma fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade. A diversidade cultural é para a humanidade tão necessária como a diversidade biológica o é para a natureza, assumindo-se como património comum da humanidade (UNESCO, 2002).

A diversidade cultural trouxe consigo a reflexão sobre o modo como, atualmente, a sociedade lida com as diferenças étnicas, culturais, de género e religiosas (Honat & Costa, 2020). Segundo os autores, esta diversidade de culturas é resultado de diversas formas de colonização que uniram povos de distintas crenças num único território, assim como da globalização que disseminou movimentos migratórios por motivos económicos em todo o mundo.

A diversidade cultural é a representação, num sistema social, de pessoas com afiliações de significância cultural díspares. É uma conceção multidimensional que compreende as diferenças culturais que existem entre indivíduos, com base na língua, raça, religião, outras tradições, bem como na própria organização da sociedade (Bracons, 2018; Hu et al., 2022).

A diversidade cultural, pela ampliação das possibilidades de escolha, assume-se como uma das fontes do desenvolvimento, não só económico, mas também como meio de acesso a uma existência intelectual, afetiva, moral e espiritual (UNESCO, 2002).

As variações culturais estão intrinsecamente ligadas à cidadania e ao desenvolvimento humano, representando assim a diversidade cultural um valioso legado da humanidade. A salvaguarda e incentivo à diversidade cultural não implica a implementação de restrições que confinem cada cultura ao seu próprio espaço. Contrariamente, requer a implementação de políticas e estratégias económicas que impeçam que as interações culturais se tornem unilaterais (Munhós & Aguilera, 2021).

A diversidade cultural integra dois conceitos distintos - a multiculturalidade e a interculturalidade – que refletem a abordagem de como a sociedade lida com a diversidade na

promoção da igualdade e na inclusão das diferentes culturas. A multiculturalidade refere-se a um cenário social no qual existem estruturas socioculturais num espaço físico definido, mas que não estabelecem relações de interdependência cultural de forma explícita. A interculturalidade pressupõe a interação social entre outras estruturas socioculturais, com um intercâmbio mútuo de tradições ou valores (Iancu & Badea, 2020).

De acordo com Weissmann (2018), multiculturalidade e interculturalidade diferem entre si. A multiculturalidade implica a preponderância de uma cultura sobre a outra. A interculturalidade coloca, simultaneamente, as culturas em conflito e em diálogo, procurando não suprimir as diferenças, mas sim promover o diálogo e a interação, permitindo que se entrelacem.

A interculturalidade, tal como a cultura, é um conceito polissêmico que engloba tanto um campo de pesquisa em ciências sociais quanto uma concepção sociopolítica das formas de coexistência da diversidade cultural numa determinada sociedade. É sinónima do reconhecimento do pluralismo cultural, ou seja, da valorização de cada cultura na sua identidade única e na sua abertura para as outras, de forma a estabelecer relações de complementaridade entre elas (Bracons, 2018).

No entender de Verkuyten e Yogeewaran (2020), a interculturalidade não está necessariamente em contradição com o conceito de multiculturalidade, mas coloca mais ênfase no desenvolvimento do contacto e do diálogo intergrupais, estimulando a complexidade da identidade e desenvolvendo um sentimento de comunhão e pertença partilhada.

2.5. Gestão da diversidade cultural no contexto organizacional

A globalização transformou o mundo numa aldeia global onde as barreiras e as distâncias entre Estados têm, progressivamente, vindo a diminuir (Schreier et al., 2019). Consequentemente, a força de trabalho presente num vasto número de organizações inclui grupos de indivíduos com diferentes origens nacionais, com uma formação culturalmente pluralista e socialmente diversificada (Zaki et al., 2019). Num contexto em que os intercâmbios internacionais continuam a aumentar e a circulação das populações tem diversificado cada vez mais a mão-de-obra, a gestão da diversidade cultural nas organizações tornou-se premente (Blanche & Dupuis, 2019).

Com a introdução da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que visa alinhar as práticas de recursos humanos, maximizando o potencial humano, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais, efetivou-se a aceitação dos recursos internos como fonte de vantagem competitiva (Kraus et al., 2019). Na Gestão Estratégica de Recursos Humanos

assume-se que uma determinada estratégia organizacional requer comportamentos específicos dos trabalhadores e políticas de recursos humanos. Portanto, o valor agregado não pode ser alcançado apenas através da implementação de práticas específicas de gestão de pessoas, mas também através da criação de uma força de trabalho diversificada como um recurso sustentável (Kraus et al., 2019).

Para uma gestão efetiva, devem ser tidos em linha de conta diversos pressupostos como a localização geográfica da organização, pelo facto de o contexto cultural ser influenciado pelos valores e crenças do local em que a organização opera, a dimensão da organização, o mercado em que atua e ao setor da atividade económica em que se insere (Kraus et al., 2019).

A gestão da diversidade cultural, também designada por gestão intercultural, coloca a cultura nacional no centro dos seus interesses de investigação (Blanche & Dupuis, 2019). A abordagem tradicional da gestão intercultural nas organizações, enfatiza que os indivíduos que trabalham uns com os outros em determinado contexto cultural, independentemente da sua origem, comportam-se exatamente do mesmo modo. Ou seja, os membros da cultura minoritária ir-se-ão adaptar às exigências culturais do grupo de acolhimento, o maioritário (Blanche & Dupuis, 2019). A cultura é assim apresentada como um fenómeno estático e exógeno (Blanche & Dupuis, 2019; Hu et al., 2022). Esta abordagem foca-se na distância entre culturas, onde se entende a cultura como um código (Hofstede, 1983). Nesta conceção, o desafio para a gestão é identificar e medir o espaço entre culturas, no sentido duma melhor compreensão das dificuldades (Blanche & Dupuis, 2019).

A abordagem contemporânea entende a gestão intercultural, não como um código ou uma questão de distância entre culturas, mas sim como um encontro, uma realidade em construção. Esta abordagem enfatiza que, do encontro intercultural resultam ajustes e adaptações por parte dos indivíduos que contactam uns com os outros (Blanche & Dupuis, 2019). Estes ajustes e adaptações podem levar a alterações de comportamentos dos indivíduos para se adaptarem ou ajustarem à sua contraparte culturalmente diferente, particularmente num contexto onde devem trabalhar em conjunto e cooperar, para alcançar os seus objetivos individuais, assim como os da organização (O'Donovan, 2017). Desta forma, considera-se que a cultura é mutável, mistura-se e hibridiza-se, não podendo ser compreendida fora das interações e contextos que a caracterizam.

A gestão da diversidade cultural é assim um desafio da gestão, dado que implica a escolha e construção de sistemas partilhados de valor, que permitam a criação de uma sinergia cultural na organização (Blanche & Dupuis, 2019).

Apesar da globalização dos mercados e da tendência de padronização de práticas e modelos de gestão, no contexto organizacional ainda convivem as particularidades, as diferenças locais e as crenças, onde a cultura funciona como um referencial para ações individuais e coletivas (Bueno & Freitas, 2018).

A combinação de pessoas que diferem entre si culturalmente, cria um ambiente de multiculturalismo no seu comportamento (Zaki et al., 2019). Conseqüentemente, é tarefa primordial para as empresas delinear uma cultura organizacional que nutra o respeito mútuo e motive positivamente os seus trabalhadores (Bueno & Freitas, 2018). Valorizar o indivíduo, independentemente da sua origem ou condição social, é uma questão ética, que deve ser observada pelas organizações (Amaral et al., 2019). O reconhecimento, pelo indivíduo, do seu semelhante como diferente, favorece o respeito mútuo, a diminuição de estereótipos, incompreensões e dificuldades de interação, assumindo-se como um fator de progresso para que haja melhoria na convivência entre trabalhadores. Este reconhecimento contribui também para o aumento da qualidade da tomada de decisão no contexto organizacional e potencia a formação dum ambiente cada vez mais qualificado e diverso (Bueno & Freitas, 2018).

A gestão da diversidade tem como propósito aumentar a criatividade, eficiência, eficácia, motivação e sentimento de pertença dos trabalhadores numa organização (Moraes et al., 2020). De acordo com Kraus et al. (2019), uma gestão responsável deve assegurar que as competências da força de trabalho são utilizadas e desenvolvidas de modo que o contributo individual corresponda aos objetivos globais da organização. Assim, esta necessita garantir que os trabalhadores não são alvo de discriminação quanto à nacionalidade, religião, afiliação, género ou idade. Para a efetivação desta garantia, os trabalhadores devem conciliar o seu pensamento com o pensamento dos trabalhadores provenientes de outras culturas.

A gestão multicultural abrange um sistema de crenças e comportamentos que reconhece e respeita a presença de todos os grupos numa organização, reconhece e valoriza as suas diferenças culturais, incentiva e permite a sua contribuição contínua dentro de um contexto cultural inclusivo (Zaki et al., 2019). Os autores acrescentam que, uma organização culturalmente diversa tem uma influência positiva nos negócios, devido ao facto de incorporar diferentes camadas da população. Porém, para que essa influência seja efetivamente positiva, há a necessidade de ajustar o processo de interação entre a população e a organização, através do desenvolvimento da motivação contínua dos trabalhadores, da disponibilização de oportunidades de participação, mobilização e socialização.

Os trabalhadores migrantes, tendo saído do seu contexto original de socialização, são dessocializados, estando as suas filiações culturais e sociais enfraquecidas (Grosskopf et al.,

2022). Consequentemente, estes indivíduos precisam de recuperar a pertença social e orientação, bem como a estabilidade no novo ambiente, sendo que tal concretização é conseguida através do processo de integração denominado socialização organizacional (Tomazzoni et al., 2016). Através deste processo, o indivíduo apreende um conjunto de atitudes e comportamentos, implícitos e explícitos, considerados adequados ao cargo, ou função, de acordo com as normas e valores da organização (Mosquera, 2012). O processo de socialização organizacional conduz assim à inclusão e integração do trabalhador no ambiente de trabalho (Schraiber, 2022).

No processo de socialização organizacional é explorado o que ocorre aos recém-chegados quando entram nas organizações e como são moldadas as atitudes, valores e normas (Omanović & Langley, 2023). A perspetiva tradicional deste processo, assume que a socialização é um processo unidirecional, no qual cabe à organização o papel da transmissão de normas e valores e, ao novo membro, um papel mais passivo, enquanto recetor das mesmas (Mosquera, 2012). Nesta perspetiva, os agentes de socialização, assumem um papel importante no processo de integração dos novos trabalhadores, devendo-os orientar na aprendizagem do seu novo papel, proporcionando-lhes um sentido de realização e competência, através da transmissão de conselhos sobre como satisfazer ou exceder as expectativas de trabalho, para transitarem de *outsiders* para *insiders*, tornando-os membros organizacionais bem-sucedidos (Allen et al., 2017).

A compreensão da perspetiva tradicional da socialização organizacional tem sido contestada porque cada novo membro não traz apenas um conjunto de conhecimentos e experiências, mas também novos valores, motivações e expectativas em relação à organização e às pessoas que nela trabalham, influenciando e modificando o equilíbrio social existente na organização (Mosquera, 2012).

Do conjunto de atribuições dos agentes de socialização - gestores de recursos humanos, chefes de setor ou departamento e líderes de equipa, Schraiber (2022) destaca as seguintes:

- Compartilhar informações sobre as atividades realizadas naquele setor ou departamento, especialmente em relação à função que o trabalhador desempenhará;
- Apresentar os diversos trabalhadores da organização;
- Esclarecer sobre os objetivos organizacionais, normas, valores e rotinas;
- Disponibilizar os recursos materiais essenciais para o exercício da função desse trabalhador.

Outras práticas organizacionais de apoio à socialização dos novos trabalhadores, como a formação, *networking*, *mentoring*, programas de orientação e outros processos de adaptação, são geralmente iniciadas com o objetivo de cumprir objetivos de produtividade e desempenho (Omanović & Langley, 2023).

Através do processo de socialização, o comportamento do trabalhador é moldado para incorporar os valores e objetivos organizacionais, adaptando-o à realidade da organização (Genari et al., 2017). Segundo Schraiber (2022), este processo pode ser dividido em três fases:

- Socialização antecipatória: tem lugar no decurso do recrutamento e seleção, na medida em que são fornecidas ao candidato informações sobre os valores e normas da organização (Mosquera, 2012).
- Encontro: Nesta fase, o trabalhador familiariza-se com a organização e pode confrontar-se com a discrepância entre as suas expectativas prévias e a realidade encontrada (Schraiber, 2022).
- Metamorfose ou Mudança e Aquisição: o trabalhador já conhece os valores da organização e já fez os ajustes necessários para se adaptar às normas e valores desta, assim como do grupo no qual foi inserido (Schraiber, 2022). O trabalhador estabelece novas relações interpessoais e desenvolve uma nova perceção de si como resultado dessas interações (Mosquera, 2012).

A socialização organizacional permite atingir resultados claros ao nível do trabalhador, assim como da organização, nomeadamente, na melhoria do desempenho e da satisfação profissional e na melhoria do clima organizacional (Mosquera, 2012). O período dedicado ao compromisso com os objetivos da organização e à identificação do indivíduo com o seu trabalho é mais breve e satisfatório quando o trabalhador chega à organização e se sente acolhido (Correia & Montezano, 2019).

A gestão da diversidade cultural é um desafio para os líderes das equipas multiculturais, pelo facto de lidarem com a gestão de diferenças, distâncias e dispersão geográfica, resolução de questões de coordenação e controlo, manutenção de níveis elevados de comunicação, assim como com a promoção e manutenção da coesão da equipa (Bueno & Freitas, 2018).

A formação de equipas multiculturais vai além da simples identificação das disparidades entre os seus membros. Os gestores, chefes e líderes de equipa, mesmo atendendo aos aspetos envolvidos na formação das equipas multiculturais, poderão verificar que estas detêm diferentes níveis de eficiência e performance na realização das tarefas, devido à dinâmica própria e ao contexto específico que influenciam diretamente o seu desempenho. Assim, a produtividade da

equipa vai também depender do tipo de processos, tarefas e recursos disponíveis (Bueno & Freitas, 2018).

A diversidade cultural nas organizações gera vantagens ao criar valor e benefícios para as equipas e os desafios fazem com que a interação entre os seus membros melhore (Moraes et al., 2020). Esta diversidade nas equipas aumenta a produtividade e a eficácia, tornando-se assim numa vantagem competitiva para as organizações (Xia et al., 2022). A diversidade é inspiradora, inovadora e necessária (Verkuyten & Yogeeswaran, 2020). A diversidade cultural promove valores humanistas, melhora a produtividade e a rentabilidade, ajuda a criar uma reserva de talento pela troca ideias inovadoras. Adicionalmente, oferece às organizações outros benefícios como a promoção de um comportamento organizacional cultural unido dentro de um grupo diversificado de trabalhadores (Zaki et al., 2019).

A diversidade cultural das equipas tem impacto no desempenho do negócio, gerando várias vantagens competitivas para as organizações, nomeadamente ao nível dos custos de oportunidade (aumento da produtividade e reforço da posição de mercado), recrutamento (atração e retenção de talento), marketing (impacto das políticas de diversidade junto consumidor), criatividade e resolução de problemas (a capacidade de resolução de problemas dos membros da equipa aumentam devido a uma variedade de estruturas de conhecimento) (Kraus et al., 2019).

A diversidade cultural traz vantagens para as organizações pois permite o aumento da criatividade, através de um maior leque de perspetivas, de mais e melhores ideias e de menos pensamento de grupo. A diversidade reforça a possibilidade de serem entendidas outras ideias, perspetivas, significados e argumentos (Bueno & Freitas, 2018). Por outro lado, os autores acreditam que o aumento na criatividade pode levar a uma melhor definição dos problemas, à criação de mais alternativas, melhores soluções e melhores decisões e, em consequência, tornam as equipas mais efetivas e mais produtivas.

Para que uma força de trabalho culturalmente diversificada traga vantagem à organização, esta deve fazer parte da filosofia interna e todos os membros da equipa devem-se dedicar ao objetivo comum estabelecido. Caso não haja uma boa e efetiva gestão, as equipas não conseguem atingir o seu potencial (Moraes et al., 2020). Segundo os autores, é crucial estar atento, especialmente a situações conflituosas que reclamam mudanças e ajustes nas equipas culturalmente diversas. Se os membros da equipa não conseguirem identificar e implementar essas mudanças, a diversidade cultural pode resultar em problemas de gestão, redução da produtividade e na deterioração das relações estabelecidas.

A diversidade causa desconfiança devido à pouca atratividade interpessoal e a estereótipos incorretos, falhas na comunicação por ser mais lenta e menos exata, *stress* e tensão, resultantes de comportamentos contraproducentes, falta de coesão devido à incapacidade de validar ideias e de concordar quando a anuência é necessária, assim como em obter consenso nas decisões e agir de forma conjunta (Bueno & Freitas, 2018). Estes desafios levam a que as equipas se tornem menos eficientes, menos efetivas e menos produtivas, como consequência do aumento da sua ambiguidade e complexidade.

Xia et al. (2022) reforçam que, quando a diversidade cultural se intensifica, isto é, quando os grupos se tornam mais diversos, surgem frequentemente conflitos, obstáculos à comunicação e à interação, o que pode gerar níveis inferiores de desempenho e resultados organizacionais.

A importância da articulação, definição e medição cuidadosas da diversidade cultural nas organizações, sugere que as diversidades pessoal e cultural são mais importantes para a eficácia das diferentes equipas do que a simples distribuição dos seus membros em categorias funcionais (Kraus et al., 2019).

Um dos maiores ganhos que a diversidade cultural pode trazer aos membros de uma equipa é a aprendizagem, com a qual ganham os trabalhadores envolvidos, assim como a organização, através da criação de um círculo virtuoso de inovação e criatividade que utiliza perspetivas e capacidades individuais. A aprendizagem organizacional é um desdobramento das interações interculturais e não se trata de algo que possa ser simplesmente transmitido ou absorvido sem a experiência prática (Bueno & Freitas, 2018).

2.6. Competências para a gestão de equipas multiculturais nas organizações

Num mundo globalizado, composto por um vasto número de organizações que empregam pessoas originárias das mais diversas geografias, a gestão de equipas multiculturais exige que as chefias detenham novas competências (Dumitrescu et al., 2014).

Uma competência caracteriza-se pela disposição para gerar ações adequadas na resolução de problemas de forma responsável, em situações incertas, baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes (Tittel & Terzidis, 2020). Rahman (2019), complementa que a competência é uma combinação de conhecimentos, habilidades, entendimentos, valores e atitudes, aplicadas à ação num determinado contexto, implicando sempre um sentido de agência, ação e valor.

A gestão da diversidade vai além da simples inclusão, devendo ser parte integrante da gestão estratégica da organização. Neste sentido, as competências para lidar com indivíduos de

diferentes origens tornam-se fundamentais. Segundo Amaral et al. (2019), o dever e a capacidade de lidar com diferenças culturais não é exclusiva dos funcionários nacionais que trabalham noutros países, é uma competência essencial para qualquer trabalhador com responsabilidades internacionais, seja um gestor multicultural ou qualquer indivíduo que interaja com essa realidade.

O reconhecimento e compreensão das diferentes especificidades da diversidade proporcionam o contacto e a interação que conduzem à compreensão mútua, ao diálogo e, conseqüentemente, a um trabalho mais eficiente. As chefias de equipas multiculturais necessitam possuir competência cultural, a habilidade de interagir com pessoas de diferentes culturas (Bracons, 2018). O desenvolvimento da competência cultural requer estar aberto, curioso e interessado nas comunidades que têm afiliações culturais distintas, assim como na capacidade de compreender, comunicar com eficácia e interpretar as suas práticas, políticas, valores e discursos, de motivar, recompensar, gerir equipas, assim como resolver e negociar conflitos (Rahman, 2019; Silva & Silva, 2018).

Para uma gestão eficaz e eficiente de equipas culturalmente diversas, é fundamental que as chefias possuam um conjunto de competências-chave (Bracons, 2018). Este conjunto de competências é composto pelos seguintes elementos:

- Autoconsciência: Esta assenta na compreensão abrangente dos pontos fortes e fracos e como estes afetam os outros. Esse autoconhecimento permite ao líder da equipa alterar comportamentos que se opõem à eficácia e reforça condutas que a melhorem (Amaral et al., 2019).
- Valorização da dimensão cultural: O líder da equipa deve entender a diferença como uma oportunidade de aprendizagem e não como um obstáculo (Bracons, 2018). Deve valorizar a diversidade e entender os benefícios da aprendizagem mútua (Rahman, 2019). É fundamental que as diferentes necessidades culturais dos membros da equipa sejam abordadas adequadamente e superados os preconceitos e estereótipos (Dumitrescu et al., 2014).
- Empatia e participação: Líderes empáticos aumentam a consciência e melhoram os comportamentos dos trabalhadores de forma a obterem um melhor desempenho (Rahman, 2019). Um líder empático tem um comportamento orientado para a ação, tendo em conta as perspetivas de todos os membros da equipa (Dumitrescu et al., 2014).

- Respeito e tolerância: O líder deve superar preconceitos e estereótipos e valorizar o bom trabalho e as boas ideias. Ao demonstrar respeito e tolerância, dá o exemplo aos seus subordinados, instruindo-os a aceitar e a respeitar os membros da equipa oriundos de diferentes origens culturais (Dumitrescu et al., 2014).
- Comunicação: Quem trabalha com pessoas de culturas diversas, necessita saber comunicar com as mesmas e de as compreender. As competências de comunicação verbal são fundamentais pelo facto dos conflitos que surgem no seio das equipas multiculturais advirem, na maioria das vezes, de mal-entendidos (Dumitrescu et al., 2014). Assim, acrescentam os autores, é fundamental que o líder detenha competências linguísticas que lhe permitam comunicar na língua dos seus subordinados. Em qualquer caso, o líder, deve pelo menos certificar-se que o seu discurso é perfeitamente compreendido.
- Conhecimento multicultural: Ter conhecimentos sobre a cultura dos membros da equipa pode prevenir mal-entendidos, tornando-se assim essencial, devido à complexidade da comunicação verbal e não verbal (Bracons, 2018; Rahman, 2019). Uma compreensão sólida de como interpretar sinais pode economizar tempo e esforço, prevenindo conflitos e tensões desnecessárias (Dumitrescu et al., 2014), bem como gerir e resolver conflitos entre os elementos da equipa (Hassanzadeh et al., 2015).
- A liderança é outras das competências-chave que as chefias das equipas multiculturais devem deter. Esta define-se como o processo de influenciar os outros para alcançar uma meta ou objetivo desejado (Islam et al., 2019). Assenta na capacidade de influenciar, sendo que para influenciar, um líder deve ter seguidores (Hassanzadeh et al., 2015).

O líder tem um impacto crítico no desempenho da equipa. No entanto, o estilo de liderança assumido pela chefia pode variar de acordo com circunstâncias específicas e a dinâmica cultural presente. Segundo Goleman (2000) os líderes mais eficazes usam estilos de liderança distintos, cada um na medida certa, no momento certo. Essa flexibilidade é difícil de pôr em prática, mas compensa em termos de desempenho. O autor refere a existência de seis estilos básicos de liderança:

- O Estilo Coercivo exige conformidade imediata. O líder indica claramente a direção a tomar, ordena, é capaz de tomar decisões difíceis, monitoriza as atividades de perto e é rápido na resolução de problemas. Este estilo pode ser bastante eficaz em equipas

com trabalhadores problemáticos. Porém, na maioria das situações, a liderança coerciva inibe a flexibilidade da organização e diminui a motivação dos trabalhadores.

- O Estilo Visionário mobiliza os trabalhadores para uma visão. Neste, o líder é confiante, empático, incentiva os trabalhadores a inovar, experimentar e assumir riscos calculados. Este estilo funciona especialmente bem quando a equipa se encontra descoordenada ou atividade desenvolvida está descontrolada. Todavia, é menos eficaz quando o líder tem uma equipa com trabalhadores mais experientes do que ele.
- No Estilo Afiliativo são criados laços emocionais e harmonia entre os membros da equipa. Neste são valorizados os outros, partilha-se abertamente emoções, promove-se a colaboração e as relações, constrói-se uma verdadeira atmosfera de equipa. Porém, o foco exclusivo no elogio pode levar a que a má performance não seja corrigida. Além disso, os líderes afiliativos raramente oferecem conselhos, o que muitas vezes deixa os trabalhadores num dilema.
- Com o Estilo Democrático constroem-se consensos através da participação. O líder ouve os pensamentos e preocupações dos outros, está aberto a ideias, constrói consensos. Contudo, por vezes, o resultado são reuniões intermináveis e trabalhadores confusos que se sentem órfãos de liderança.
- No Estilo Modelador espera-se excelência e orientação pessoal dos trabalhadores. O líder estabelece, à sua imagem, padrões elevados de desempenho, sendo atribuídas expectativas elevadas a si e aos outros. O Estilo Modelador leva a que os trabalhadores se sintam sobrecarregados pelas exigências de excelência do líder e este, a sentir-se incompreendido tendendo a colocar ruído emocional nas orientações e exigências da equipa.
- No Estilo Formador o líder delega tarefas desafiadoras, apoia e incentiva, tolera erros, ajuda os outros a definir objetivos e a identificar as necessidades de desenvolvimento. Este estilo tem um enfoque no desenvolvimento pessoal. Funciona perfeitamente quando os trabalhadores estão conscientes das suas fraquezas e querem melhorar, não funcionando quando estes são resistentes à mudança de hábitos e rotinas.

As competências mencionadas são assim essenciais para o bom desempenho da função de chefia num ambiente multicultural. As chefias que possuem as competências necessárias têm

maior probabilidade de serem mais eficazes, sendo que estas podem ser adquiridas através da educação, formação e experiência (Hassanzadeh et al., 2015).

Um bom líder tende a criar uma cultura organizacional positiva, otimista, construtiva, encorajadora, atenciosa, cortês e cooperativa. Estes elementos são necessários para que uma equipa multicultural construa uma forte relação entre os seus membros. Com espírito de equipa, estes motivam-se e inspiram-se mutuamente para atingir objetivos pessoais e organizacionais (Rahman, 2019).

Na gestão de equipas multiculturais é crucial consciencializar os profissionais sobre a necessidade de questionar as suas interações com a diversidade. Não se trata apenas de receber um conjunto de conceitos teóricos e práticos, independentemente do quão interessantes ou inovadores sejam. A formação visa assim aprimorar e desenvolver um conjunto de habilidades e procedimentos essenciais para estabelecer uma abordagem mais próxima, confiável e positiva em relação ao outro (Bracons, 2018). Rahman (2019), acrescenta que a formação é útil para a gestão eficaz de uma força de trabalho diversificada, assim como para desenvolver a confiança e o relacionamento entre trabalhadores de diferentes origens culturais. Esta visa melhorar as relações interpessoais entre os trabalhadores para que respeitem e valorizem as opiniões uns dos outros. A formação deve ser concebida e desenvolvida com o objetivo de melhorar a consciência e a empatia entre trabalhadores.

2.7. Caracterização do setor da construção civil em Portugal

Em Portugal, a atividade da construção civil, embora frequentemente debatida publicamente, é um dos setores que carece de estudos no âmbito das Ciências Económicas e Sociais (Pinto et al., 2019). Tradicionalmente caracterizada por incorporar uma grande complexidade e por manter relações empresariais assentes em confusas práticas de subcontratação e de informalidade, as suas dinâmicas de desenvolvimento, frequentemente, encontram-se envoltas numa certa opacidade (Pereira, 2019).

O setor da construção civil, engloba uma estrutura ampla e diversificada composta por grandes, pequenas, médias e microempresas.

Tabela 1 - Dimensão das empresas do setor da construção em 2022

Dimensão	Percentagem
Microempresas	86,78%
Pequenas empresas	11,7%
Médias empresas	1,38%
Grandes empresas	0,14%

Adaptado de Estudo da Central de Balanços, (2023)

Este setor, diferencia-se dos outros setores económicos, tanto em termos de produção como em relação ao mercado de trabalho, uma vez que envolve uma extensa cadeia de valor, através da utilização de uma ampla gama de recursos, contribuindo para a geração de impactos positivos noutras atividades.

No que diz respeito ao número de empresas, o setor da construção civil registou um crescimento até 2008. Neste mesmo ano, associada à conjuntura de crise económica generalizada, iniciou-se uma fase profundamente marcada por uma significativa queda do número de empresas, que se estendeu até 2018 (Pereira, 2019).

Tabela 2 - Número de empresas do setor da construção

Ano	Número de empresas
2006	50 806
2007	51 499
2008	51 411
2009	50 201
2010	51 144
2011	50 768
2012	48 854
2013	46 939
2014	45 660
2015	45 447
2016	45 094
2017	45 826
2018	47 278
2019	49 898
2020	51 833
2021	54 306
2022	55 831

Adaptado de Estudo da Central de Balanços, (2023)

Desempenhando um papel significativo no conjunto da economia portuguesa, o setor da construção civil é uma atividade económica com as suas próprias particularidades, caracterizada por uma grande variedade de clientes, projetos, produtos, operações produtivas, tecnologias e unidades produtivas (Gomes et al., 2020). Os autores salientam que os investimentos efetuados neste setor estão intimamente ligados ao nível de desenvolvimento económico, à situação económica geral e ao valor da despesa pública, dependendo a sua evolução, mais do que em qualquer outro setor de atividade, do montante e da fase dos investimentos noutros setores.

Em Portugal, na década de 90 do século passado e durante os primeiros anos deste século, as empresas de construção civil eram financeiramente sólidas (Barbosa, 2018). Na época, o setor experimentou um período de intensa atividade, refletido na expansão de grandes estaleiros de obras por todo o país, especialmente no domínio das obras públicas, impulsionado por um clima económico interno positivo e pelo aumento dos fluxos migratórios (Pereira & Esteves, 2017; Queirós et al., 2019).

A análise da evolução dos níveis de produção do setor da construção civil revela que, após anos de expansão que se estenderam até 2001, iniciou-se uma fase de recuo, pontuada, em determinados anos, por quebras acentuadas do valor do produto (Pinto et al., 2019). Nesta fase, viveram-se períodos de grande instabilidade, como é exemplo o período de 2005 a 2008, com os indicadores económicos setoriais a flutuarem entre taxas de variação anual positivas e negativas (Barbosa, 2018).

Em 2008 teve início um período de crise económica global, a partir do qual a indústria da construção civil embarcou num período de recessão que se manifestou em abrandamentos da atividade desenvolvida (Barbosa, 2018). Segundo o autor, de 2008 a 2014 verificaram-se quedas anuais contínuas, que resultaram num declínio abrupto da importância do setor no país. Pinto et al., (2019) corroboram que é principalmente a partir de 2008 e com uma intensificação significativa nos anos subsequentes, especialmente durante o quadriénio de 2011 a 2014, que testemunhámos o aprofundamento desse declínio. Durante este período, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) no setor da construção registou predominantemente uma tendência decrescente e negativa, o que teve um impacto adverso no VAB total e no Produto Interno Bruto (PIB) anual português.

Profundamente transformado pelos impactos da crise económica e social, a partir de 2015, o setor observou sinais de recuperação, estando esta intimamente ligada ao desempenho globalmente positivo da economia, com enfoque no dinamismo demonstrado pelo mercado imobiliário (Queirós et al., 2019).

Tabela 3 - Peso do VAB do setor da construção no VAB total (%)

Ano	Percentagem
2006	6,2%
2007	6,2%
2008	5,9%
2009	5,4%
2010	5,0%
2011	4,6%
2012	4,0%
2013	4,5%
2014	4,1%
2015	4,0%
2016	4,0%
2017	4,1%
2018	4,1%
2019	4,2%
2020	4,6%
2021	4,6%
2022	4,4%

Adaptado de Gil, (2013); Relatório do Setor da Construção em Portugal 2022, (2023)

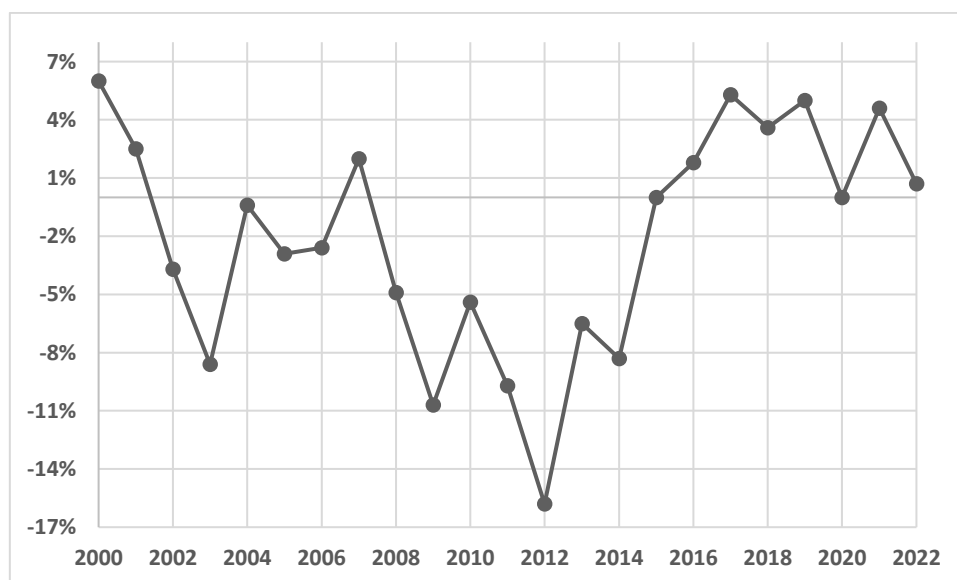


Gráfico 2 – Evolução da variação anual do VAB do setor da construção

Adaptado de Estudo da Central de Balanços, (2023)

Ao impacto causado pelo setor no conjunto da economia portuguesa são indissociáveis o fator económico, a força de trabalho e a empregabilidade. Estima-se que, por cada emprego direto criado no setor da construção civil, resulta a criação de três postos de trabalho na economia portuguesa (Gomes et al., 2020).

O setor registou um crescimento significativo entre meados da década de 1990 e 2008, fruto do forte dinamismo motivado pela execução de grandes projetos como a Expo 98, a ponte Vasco da Gama e um conjunto de infraestruturas viárias e de transportes (Baganha et al., 2002; Pereira, 2019).

A partir de 2008, associada à conjuntura de crise económica generalizada, iniciou-se uma fase profundamente marcada por uma significativa queda do número de empresas e, subsequentemente, de postos de trabalho (Pereira, 2019). Como consequência, até 2016, o peso do emprego do setor apresentou uma tendência de declínio (Costa et al., 2020). A partir de 2017, a tendência tem sido de crescimento do número de empresas e, consequentemente, do número de pessoas ao serviço (Estudo da Central de Balanços, 2023).

Tabela 4 - Pessoas ao serviço no setor da construção

Ano	Número de pessoas ao serviço
2006	352 121
2007	379 661
2008	385 358
2009	360 154
2010	366 209
2011	336 389
2012	289 029
2013	257 171
2014	243 567
2015	247 742
2016	244 364
2017	254 979
2018	273 807
2019	293 076
2020	303 259
2021	323 290
2022	335 566

Adaptado de (Estudo da Central de Balanços, 2023)

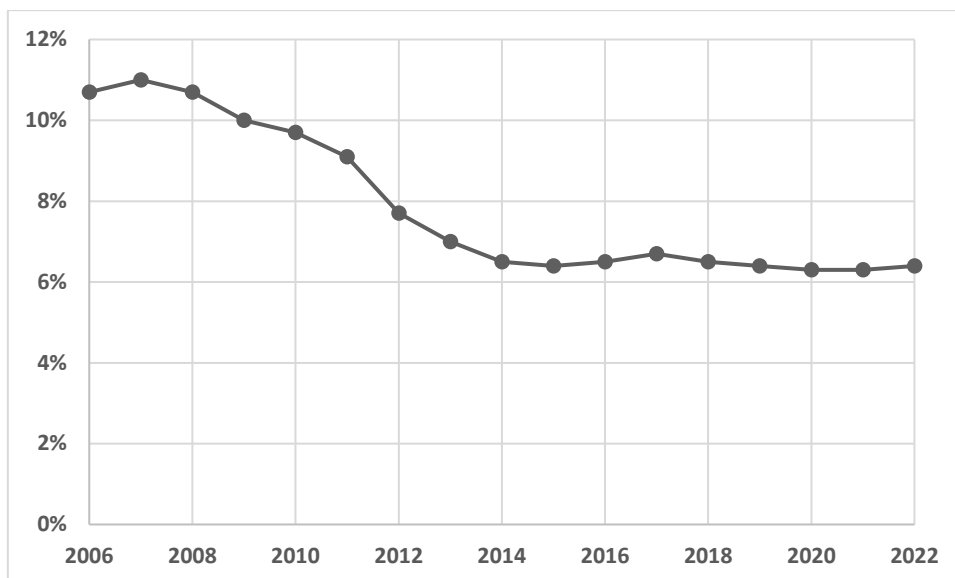


Gráfico 3 - Evolução do emprego do setor da construção face ao emprego total

Adaptado de Gil, (2013); Relatório do Setor da Construção em Portugal 2022, (2023)

A emigração de trabalhadores nacionais qualificados, iniciada em 2008, aliada ao encerramento de várias empresas portadoras de sólida reputação no mercado e vasto *know-how* acumulado, prejudicam a capacidade de resposta do setor da construção à procura do mercado (Queirós et al., 2019). Decorrente destes fatores, o principal desafio que o setor enfrenta, aquele que mais urgentemente deve ser resolvido, assenta na persistente escassez de mão-de-obra (Rosado, 2022).

As empresas de construção dependem de pessoal temporário e subcontratado, o que prejudica a produtividade, limita as economias de escala, reduz a qualidade da produção e a satisfação do cliente (Ribeirinho et al., 2020). Em contexto de obra, é comum as tarefas serem asseguradas por um conjunto de subempreiteiros, contratados pelo empreiteiro geral, que trazem a sua própria mão-de-obra, incluindo os trabalhadores cedidos por empresas de trabalho temporário. No plano prático, o encarregado continua a desempenhar um papel crucial na formação, organização e supervisão das equipas, lidando diariamente com a resolução de problemas e incidentes de produção, e até na promoção dos operários, mantendo a característica de figura chave no estaleiro (Pinto et al., 2019).

Apesar de terem ocorrido mudanças significativas que conduziram à tecnicização dos sistemas de trabalho, como a adoção generalizada de cimento armado, o aumento do uso de máquinas e processos mecânicos e a transformação digital de processos, é possível afirmar que as atividades de construção ainda são predominantemente intensivas em mão-de-obra e tendem a favorecer processos de produção resistentes à racionalização (Pinto et al., 2019).

A superação do desafio da escassez de mão-de-obra passa pela revisão das tabelas salariais, a reestruturação das profissões e categorias profissionais, a reformulação dos programas de formação profissional e a implementação de medidas que facilitem a mobilidade internacional e a atração de mão-de-obra nos centros de emprego serão estratégias relevantes para atrair profissionais, tanto nacionais como estrangeiros (Rosado, 2022). Por outro lado, segundo Ribeirinho et al. (2020), urge transformar o setor, para que se garanta um crescimento sustentado. Assim, face a outros desafios que o setor enfrenta como a inovação, a transformação digital, o controlo da cadeia de valor, a utilização da tecnologia, a especialização nos segmentos de utilização final, a sustentabilidade e pressão sobre os preços, aumenta a importância do desenvolvimento e retenção de competências internas, o que obrigará as empresas a investir nos seus recursos humanos, seja pela capacitação como pela requalificação da força de trabalho (Rosado, 2022).

O setor da construção tem mantido uma relação de interdependência significativa com a imigração (Baganha et al., 2002). Assumindo-se como um setor de atividade crucial para a economia nacional, destaca-se como um dos principais empregadores de mão-de-obra estrangeira (Oliveira, 2021). Na década de 1990, consequência da adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia e da entrada em vigor do Acordo de Schengen, emergiram novos fluxos migratórios diretamente relacionados com o trabalho no setor (Gomes et al., 2020). Estes trouxeram alterações significativas nas estratégias económicas e nas políticas de recrutamento de mão-de-obra das empresas portuguesas. Nessa altura, o setor caracterizava-se por uma ligação entre a empresa detentora da empreitada, a redes densas e numerosas de subcontratação de processos produtivos, de profissionais independentes, de equipas constituídas por trabalhadores ocasionais ou por trabalhadores de empresas quase fictícias. O recrutamento e o controlo da mão-de-obra baseavam-se assim em redes informais de contactos (Pinto et al., 2019).

Após uma fase de crescimento económico que impulsionou o aumento dos fluxos migratórios para Portugal, o país enfrentou, a partir de 2008, uma severa crise económica que teve impactos muito prejudiciais no emprego, especialmente em setores que empregavam um grande contingente de imigrantes, como a construção civil (Pereira & Esteves, 2017).

Entre 2008 e 2018, o setor da construção enfrentou desafios relacionados com problemas estruturais persistentes, como a escassez de mão-de-obra especializada, a falta de atratividade para os jovens devido às condições de trabalho, a limitada capacidade de inovação, assim como o fenómeno do trabalho não declarado (Costa et al., 2020). É neste período que o desemprego entre os imigrantes aumentou exponencialmente, especialmente para aqueles cujas

atividades estavam ligadas às que tinham sido mais afetadas pela recessão, como foi o caso da construção (Sampaio, 2018). Neste período, o setor da construção perdeu cerca de dois terços dos trabalhadores estrangeiros. Porém, a partir de 2016 iniciou-se uma recuperação do número destes trabalhadores (Oliveira, 2021).

Tabela 5 - Trabalhadores estrangeiros no setor da construção

Ano	Número de trabalhadores estrangeiros
2008	37 769
2015	9 612
2016	10 229
2017	11 902
2018	15 424
2019	20 822

Adaptado de (Oliveira, 2021)

De acordo com Queirós et al. (2019), o setor da construção mantém a prioridade na contenção de custos através da moderação salarial. Como consequência, o recrutamento de imigrantes é visto como vantajoso devido à disposição intrínseca destes trabalhadores para a mobilidade, à disposição para trabalhar até tarde, fazer horas extraordinárias, trabalhar aos sábados e até durante a noite.

Em Portugal, é notório que os trabalhadores estrangeiros estão desproporcionalmente presentes em certas atividades e setores económicos do país, especialmente em grupos profissionais menos qualificados, sujeitos a maior precariedade e instabilidade na relação laboral, recebendo remunerações mais baixas e enfrentando uma incidência maior de acidentes de trabalho (Oliveira, 2021). A vulnerabilidade dos trabalhadores imigrantes no setor da construção está intimamente relacionada com o seu baixo *status* neste contexto, acrescenta Oliveira (2021). A desqualificação social das profissões desempenhadas no setor da construção, aliada a ocupações que apresentam maior dureza, sujidade, baixos salários e taxas mais altas de acidentes de trabalho, resultou, ao longo das últimas décadas, na entrada no mercado de trabalho português de milhares de trabalhadores imigrantes (Baganha et al., 2002).

Nos projetos, produtos e serviços desenvolvidos no setor da construção, são mobilizadas tecnologias e procedimentos baseados na cooperação entre entidades do setor que, nalguns casos, dispõem de meios e capacidades extremamente complexos, sendo que outros se limitam ao uso intensivo de mão-de-obra parcamente qualificada (Pereira, 2019). O setor, apesar de nas

últimas décadas ter aumentado o número de trabalhadores com qualificações de nível médio e superior, o número daqueles com baixas ou muito baixas qualificações continua a ser muito acentuado (Pinto et al., 2019).

Tabela 6 - Capital cultural e técnico dos assalariados das empresas do setor (%)

	1996	2002	2008	2012
Assalariados com educação superior ao secundário: >12 anos escolaridade	3,11	4,82	8,54	11,21
Assalariados com 1º ciclo do ensino básico	54,42	40,51	31,05	24,65
Quadros superiores e médios	4,29	5,84	8,79	11,8
Trabalhadores não qualificados	18,19	18,43	15,12	11,77

Adaptado de (Pereira, 2019)

Num setor caracterizado pela baixa escolaridade dos recursos humanos, a informalidade e a clandestinidade são práticas recorrentes que conduzem a uma mão-de-obra composta por trabalhadores que, além de perderem os seus direitos enquanto tal, prestam serviços por um valor inferior (Rotta & Junior, 2020). Nos estaleiros emerge um conjunto de vulnerabilidades, por efeito da própria especificidade técnico-material dos processos de trabalho envolvidos, como o facto destes se desenvolverem ao ar livre, com as contingências e penosidades que daí decorrem (Pinto et al., 2019). Estes fatores, aliados à pressão exercida para a obtenção de resultados, à natureza dinâmica do trabalho, que consiste em constantes mudanças de tarefas, prazos e do próprio local de trabalho, faz com que os trabalhadores do setor estejam sujeitos a um elevado risco de ocorrência de *stress* ocupacional, resultando num aumento da exaustão, absentismo e falta de empenho nas tarefas (Leung et al., 2015).

A probabilidade de acidentes de trabalho é outro elemento adicional de *stress* que pode afetar o desempenho dos trabalhadores. A elevada frequência de acidentes pode ser atribuída a problemas como alcoolismo, condições mentais e psicossomáticas originadas pelo *stress* ocupacional, decorrentes da Síndrome de Burnout (Amoras et al., 2018), caracterizada como síndrome psicológica decorrente da tensão emocional crónica no ambiente de trabalho, constituída por três dimensões: Exaustão Emocional, Desumanização ou Cinismo e Deceção, também designada Diminuição da Realização Pessoal ou Ineficácia (Tamayo, 2009).

As empresas do setor dependem da qualidade e produtividade dos serviços técnicos e administrativos, para garantir o bom funcionamento das empreitadas. Todavia, a falta de motivação do pessoal ligada às características da liderança centrada muitas vezes em relações autoritárias entre empregador/empregado, pode contribuir para problemas físicos e/ou

psicológicos na saúde do trabalhador, comprometendo o seu desempenho (Rotta & Junior, 2020; Silva, 2021).

As relações de liderança estão intimamente ligadas ao clima organizacional, sendo que este pode ser entendido como a percepção dos trabalhadores acerca dos valores organizacionais que são concretizados a partir das ações tomadas pela gestão da empresa, trazendo satisfação ou insatisfação aos mesmos (Silva, 2021). A liderança pode afetar significativamente os resultados comportamentais dos trabalhadores e promover comportamentos positivos, tendo o líder o poder de apoiar ou fragilizar os laços emocionais que dão coerência à equipa (Afsar & Shahjehan, 2018). Cabe assim ao líder ajustar os diversos pontos de vista, evitando conflitos, de modo a exercer o seu papel de forma plena, orientando a equipa para o cumprimento das metas estabelecidas. Contudo, deve ser salientado que, no setor da construção, muitos dos líderes das equipas desempenham o papel de gestores sem terem recebido formação para tal, sendo esse desempenho assente na prática, a partir das situações quotidianas em que têm de lidar com os trabalhadores e gerenciar conflitos (Silva, 2021). Para além disso, o trabalho no setor ocorre em ambientes técnicos e organizacionais transitórios, nos quais a ideia de coletividade entre os trabalhadores e as lógicas de interação social associadas à ordem produtiva tradicional perdem parte de sua relevância, tornando-se difícil a tarefa de fidelizar mão-de obra direta devido à alta rotatividade das equipas (Pinto et al., 2019). Assim, o líder deve-se sobrepor às dificuldades operacionais, gerindo os recursos humanos em prol a alta produtividade (Silva, 2021).

3 – Metodologia

3.1. Projeto e abordagem de investigação

Com o propósito de identificar quais são as competências que as chefias devem deter para uma gestão eficaz de equipas multiculturais de operários da construção civil, foi utilizada a metodologia qualitativa. Esta metodologia caracteriza-se pela proximidade e interação do investigador com o indivíduo ou grupo de indivíduos. Essa proximidade acarreta a necessidade de planear e conduzir a pesquisa de forma a minimizar a influência do investigador, visando assim aumentar a objetividade e garantir a qualidade da pesquisa (Gonçalves et al., 2021).

A investigação realizada teve um caráter exploratório, atendendo à ausência de estudos empíricos centrados no setor da construção civil em Portugal e, especificamente, sobre a gestão de equipas multiculturais.

3.2. Participantes

Os participantes deste estudo pertenciam a uma das maiores empresas nacionais do setor da construção civil e obras públicas. Esta empresa conta com um percurso de mais de 70 anos de atividade assente na construção de infraestruturas diversas como estradas, autoestradas, aeroportos, portos, barragens, edifícios, ferrovia, eletromecânica, fundações e geotecnia, entre outras especialidades. Com mais de 2000 trabalhadores, é considerada uma empresa de referência neste setor de atividade em Portugal.

Com vista à seleção dos participantes, foi realizado um contacto telefónico com a direção de recursos humanos da empresa. Neste contacto foram comunicados o âmbito e objetivos desta investigação, assim como os critérios específicos para a seleção dos entrevistados, nomeadamente: 1) chefias de empresas pertencentes ao setor da construção civil; 2) chefias de equipas compostas por operários naturais de pelo menos dois países distintos.

A direção de recursos humanos, através da sua representante, mostrou interesse em participar nesta investigação, devido ao seu caráter inovador e pertinente para o setor de atividade, face aos desafios que este enfrenta. Para tal, a representante da direção de recursos humanos, predispôs-se a contactar os trabalhadores que preenchiam os requisitos indicados e aferir o interesse e disponibilidade destes para participar nesta investigação.

Dos contactos realizados pela direção de recursos humanos, 11 trabalhadores mostraram interesse em realizar a entrevista. O agendamento das entrevistas foi efetuado via email, no qual foram prestadas as informações de apresentação do âmbito e objetivos da investigação.

3.3. Procedimento de recolha e análise

Na operacionalização da investigação, foram realizadas 11 entrevistas semiestruturadas a chefias de equipas multiculturais de operários da construção civil. Este tipo de entrevista caracteriza-se por não ser completamente livre e aberta, nem ser rigidamente guiada por um conjunto fixo de perguntas pré-determinadas. A entrevista semiestruturada combina elementos de perguntas predefinidas com a flexibilidade de explorar tópicos de interesse no decorrer das mesmas (Pardal & Lopes, 2011).

As entrevistas foram realizadas entre janeiro e julho de 2024, através do Microsoft Teams, com uma duração média de 45 minutos, assentes em questões orientadoras que constam no guião da entrevista (Anexo A). A escolha desta ferramenta informática para a realização das entrevistas baseou-se na sua praticidade, devido ao facto dos entrevistados se encontrarem a desempenhar as suas funções em diferentes pontos do território nacional e da sua disponibilidade de horário ser limitada.

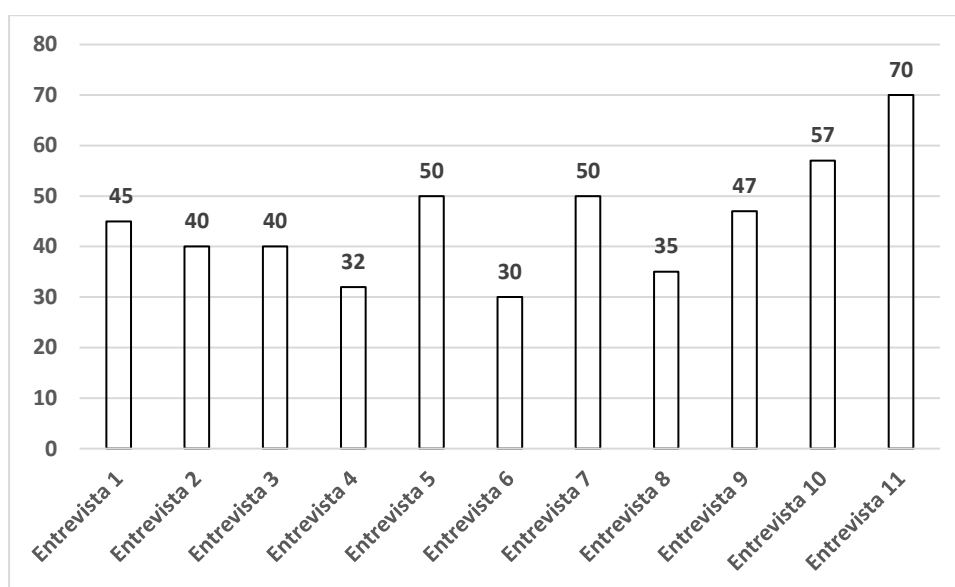


Gráfico 4 - Duração das entrevistas em minutos

No início de cada entrevista, foi solicitada aos participantes autorização para a gravação da mesma e utilização do seu conteúdo para o fim indicado, tendo os participantes sido informados que o direito ao anonimato e à confidencialidade seriam preservados. Todos os entrevistados concederam um consentimento informado à gravação e à utilização do conteúdo.

Na tabela seguinte, apresenta-se as principais características dos entrevistados, nas quais se incluem o nome (fictício), a idade, escolaridade, categoria profissional, número de trabalhadores na equipa e número de trabalhadores estrangeiros na equipa.

Tabela 7 – Caracterização dos entrevistados

Nome	Idade	Escolaridade	Cat. profissional	Nº trabalhadores equipa	Nº trabalhadores estrangeiros
António	56	12º ano	Encarregado geral	70	45
Fernando	61	9º ano	Encarregado geral	100	50
Pedro	51	12º ano	Encarregado geral	4	2
Luís	67	9º ano	Encarregado geral	300	90
Rui	52	12º ano	Encarregado geral	20	15
Filipe	47	12º ano	Encarregado geral	30	15
Manuel	54	6º ano	Encarregado geral	60	30
Amâncio	62	6º ano	Encarregado geral	200	30
Roberto	56	9º ano	Encarregado geral	150	70
Carlos	30	Licenciatura	Encarregado geral	70	7
Samuel	24	12º ano	Encarregado geral	12	4

As entrevistas foram realizadas a trabalhadores do sexo masculino, de origem portuguesa, com idades entre 24 e 67 anos. Relativamente à categoria profissional, todos desempenhavam a função de encarregado geral, com habilitações que variavam entre o 6º ano de escolaridade e a licenciatura. As equipas sob a sua supervisão tinham uma dimensão entre 4 e 300 trabalhadores, com um número de estrangeiros entre 2 e 90, localizadas em diferentes frentes de obra de construção civil e obras públicas, em Portugal continental. Em relação às origens dos trabalhadores estrangeiros, os entrevistados mencionaram os seguintes países: Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe, Brasil, Colômbia, Venezuela, Argentina, Peru, México, Paquistão, Índia e Ucrânia. Saliente-se que apenas foram entrevistados trabalhadores do sexo masculino, devido ao facto de, na empresa contactada, o sexo feminino não se encontrar representado na função de encarregado geral.

Para a análise de dados decorrentes das entrevistas realizadas, foi utilizada a técnica de análise temática. Esta técnica de análise qualitativa, caracteriza-se pela flexibilidade e por ser essencialmente independente de uma teoria específica, podendo ser aplicada através de uma variedade de abordagens teóricas, permitindo identificar, analisar e apresentar padrões nos dados recolhidos (Braun & Clarke, 2006). A análise temática pode ser utilizada em conjuntos de dados de diferentes dimensões e aplicada a uma ampla variedade de interesses e tópicos de pesquisa. Considera-se que a análise temática é uma ferramenta de pesquisa flexível e útil,

capaz de fornecer uma análise de dados rica, detalhada e complexa (Braun & Clarke, 2006). Segundo os autores, a análise temática é composta por seis fases: 1) familiarização com os dados; 2) codificação do conteúdo; 3) procura de temas; 4) revisão de temas; 5) definição e nomeação de temas e 6) produção do relatório.

O conteúdo de cada entrevista foi transcrito textualmente, sendo que a fase de familiarização com os dados precedeu a fase de codificação de conteúdo. Na primeira, realizou-se a uma leitura repetida de uma forma ativa, com o objetivo de encontrar significados e padrões (Braun & Clarke, 2006).

Os textos das transcrições das entrevistas identificados como relevantes, foram destacados e codificados. De acordo com Braun & Clarke (2006), os códigos identificam uma característica dos dados que despertam interesse ao analista. Estes referem-se ao segmento mais básico, ou elemento, dos dados brutos ou informações que podem ser avaliadas de forma significativa em relação ao fenómeno.

Seguidamente, assente na proposta de Braun & Clarke (2006), procuraram-se e reviram-se os temas, levando à sua definição e nomeação.

4 – Análise e Discussão de Resultados

Com base na revisão da literatura e nos dados resultantes das entrevistas realizadas, procedeu-se à identificação das competências que as chefias devem deter para uma gestão eficaz de equipas multiculturais de operários da construção civil. Este capítulo agrega também a discussão de resultados, na qual se compararam os resultados obtidos com os conceitos, perspetivas e pontos de vista que já foram explorados e apresentados na revisão da literatura, com o objetivo de iluminar os principais contributos do presente estudo para o entendimento e aplicação dos conceitos em análise.

A aplicação da análise temática ao conteúdo das entrevistas realizadas, permitiu identificar quatro temas: Gestão intercultural, Competências para a gestão intercultural das equipas de operários da construção civil, Aquisição de competências, Contexto socioeconómico do setor da construção civil. Os temas e códigos obtidos estão enumerados na tabela seguinte e serão apresentados e discutidos nos subcapítulos posteriores.

Tabela 8 – Temas e códigos para a gestão eficaz de equipas multiculturais de operários da construção civil

Tema	Código
Gestão intercultural	Socialização organizacional
	Impacto da interculturalidade na gestão da equipa
Competências para a gestão intercultural das equipas de operários da construção civil	Autoconsciência
	Valorização da dimensão cultural
	Empatia e participação
	Respeito e tolerância
	Comunicação
	Conhecimento multicultural
Aquisição de competências	Liderança
	Aprendizagem formal/não formal
Contexto socioeconómico do setor da construção civil	Formação contínua
	Escassez de mão-de-obra
	Emigração de trabalhadores portugueses qualificados
	Desvalorização do trabalho na construção civil
	Envelhecimento da força de trabalho
	Contratação de trabalhadores estrangeiros

4.1. Gestão intercultural

De acordo com os entrevistados, as diferenças culturais no seio das suas equipas encontram-se esbatidas, não tendo qualquer influência no seu funcionamento:

“Praticamente não se nota, porque eles trabalham em conjunto, trabalham em equipa.”

(Filipe)

“Eles aqui têm a cultura deles, mas não fogem muito à nossa. Porque já estão cá há algum tempo. (...) Ou seja, acabavam por se adaptar de alguma forma à nossa realidade também.” (Roberto)

Por outro lado, é referido que a integração dos trabalhadores estrangeiros é promovida pelas organizações e pelas suas chefias, sendo referido pelos entrevistados um conjunto de práticas levadas a cabo, no sentido de proporcionarem aos membros da equipa com diferenças culturais vincadas, condições para que estes mantenham a sua individualidade:

“Eu estive numa obra em que nós tínhamos cantina, mas tivemos que adaptar a comida às necessidades e à forma, aos hábitos que eles tinham de alimentação. Nós tentámos criar estas aberturas dentro da obra para eles também se sentirem bem, se sentirem à vontade. Estive noutras obras... por exemplo, não havendo hipótese de fazer comida para eles, criávamos um espaço precisamente para eles poderem fazer a comida da forma que eles gostavam de fazer.” (António)

“Eu tive o cuidado de arranjar um contentor mais pequenino, com os cabidezinhas, com os bancos, como todos os outros, só para pôr os colombianos, para que enquanto eles não estiverem bem integrados, eles vão ali mudar as roupas. Não há ninguém ali no meio deles.” (Luís)

“Eu estive numa obra, tinha para aí 130 muçulmanos e lá naquela semana da festa deles, tive que fazer uma igreja. A empresa alugou um armazém e eles, lá virados para Meca, foram lá fazer a reza deles.” (Roberto)

Na análise aos resultados das entrevistas efetuadas, verificamos que as apreciações dos entrevistados vão ao encontro ao preconizado por Schraiber (2022), em que o processo de socialização organizacional conduz à inclusão e integração do trabalhador no ambiente de trabalho. Como referido por Allen et al. (2017), os agentes de socialização assumem um papel importante no processo de integração dos novos trabalhadores.

Pela análise dos testemunhos dos entrevistados, podemos constatar a existência de práticas de integração dos trabalhadores estrangeiros que contribuem para esbater as diferenças culturais no seio das suas equipas. Por outro lado, existe um respeito pela individualidade e cultura dos trabalhadores, o que reflete uma gestão intercultural eficiente por parte dos entrevistados. Conforme refere Zaki et al. (2019), a gestão intercultural abrange um sistema de crenças e comportamentos que reconhece e respeita a presença de todos os grupos numa organização, reconhece e valoriza as suas diferenças culturais, incentiva e permite a sua contribuição contínua dentro de um contexto cultural inclusivo.

Quanto aos impactos da interculturalidade na gestão das equipas, estes são vistos pelos entrevistados como desafios que surgem da necessidade de preencher vagas num mercado com escassez de trabalhadores:

“Os benefícios são em função da necessidade que nós temos.” (Luís)

“Neste momento, tem aproveitamento porque nós não temos mão-de-obra portuguesa.” (Amâncio)

“Neste momento, as pessoas que temos a trabalhar, são pessoas de baixos recursos, de pouca cultura, de baixa escolaridade, não é fácil por vezes trazerem alguma mais-valia, está a ver?” (António)

Outro dos impactos referidos relaciona-se com a produtividade:

“Em termos de produção, a produção baixa substancialmente. Isto porquê? Porque os níveis de profissionalização das pessoas que são inseridas nas equipas não são iguais àquela que a nossa mão-de-obra nacional que emigrou por outras razões, provavelmente pelas mesmas razões que estes também vieram para cá. Portanto, perdemos produção em todos os níveis.” (Fernando)

A segunda dificuldade é sermos obrigados a ter mais segundas linhas, mais chefias em obra, mais encarregados, mais arvorados, mais oficiais principais, para que essas pessoas sejam acompanhadas de perto. (Luís)

“Tem muito porque é assim, eles não têm experiência no trabalho. Não têm experiência. Depois, tem que se andar sempre a acompanhá-los para explicar o trabalho, porque eles também não sabem, não é?” (Amâncio)

“É um impacto positivo sem dúvidas algumas, mesmo na perfeição que fazem o trabalho, porque eles sabem que ao fazer, também transmito isso, que quero que seja bem feito. (...) Eles têm o foco, querem ser perfeitos...” (Carlos)

“Eu acho que isto (diferenças culturais) fortalece quem lidera, quem quem está envolvido na equipa, porque não podemos dizer que sabemos tudo. A gente tem de aprender também com quem vem. Às vezes de forma diferente, mas temos de aprender. Há pessoas que trazem formas diferentes de trabalhar na construção, formas diferentes de executar, e por vezes podem ser mais benéficas daquelas que nós já temos e que temos habituados a fazer. No meu entender, tudo o que vem, que seja para melhor, nós devemos agregar.” (António)

Atendendo ao explanado pelos entrevistados, verificamos que a escassez de mão-de-obra no setor da construção leva à contratação de trabalhadores estrangeiros. A contratação destes trabalhadores conduz a impactos na gestão das equipas, obrigando a uma gestão intercultural que acarreta desafios para as chefias, nomeadamente ao nível da produtividade.

Os entrevistados referiram que a falta de experiência no exercício da função e as baixas qualificações têm um impacto negativo nos resultados do trabalho, obrigando à necessidade de um maior acompanhamento ao nível da vigilância e controlo do erro dos trabalhadores estrangeiros e por sua vez à contratação de mais chefias intermédias para realizarem esse acompanhamento.

No entanto, de acordo com Xia et al. (2022), em oposição, a diversidade nas equipas pode tornar-se numa vantagem competitiva para as organizações, pois contribui para o aumento da produtividade e da eficácia. Dois dos entrevistados salientaram esta oportunidade, destacando o impacto positivo que a interculturalidade tem nas suas equipas, nomeadamente ao nível do rigor do trabalho realizado.

4.2. Competências para a gestão intercultural das equipas

Para uma gestão intercultural eficaz, é essencial que as chefias possuam um conjunto de competências-chave (Bracons, 2018). Esta investigação foca-se precisamente na identificação e análise dessas competências, consideradas como fundamentais para a gestão de equipas multiculturais no setor da construção civil. As entrevistas realizadas permitiram identificar sete competências que se apresentam e discutem nas secções seguintes.

4.2.1. Autoconsciência

A autoconsciência é uma das competências identificadas para a gestão intercultural de equipas. Os depoimentos dos entrevistados demonstram a sua capacidade de reflexão sobre as suas habilidades e áreas de melhoria:

“(...) eu adapto-me com alguma facilidade, eu consigo-me adaptar. Talvez o ponto negativo, eu sou um pouco, introvertido, tenho no início alguma dificuldade na comunicação. Numa relação dentro da equipa, lá está certamente, acaba por criar alguma dificuldade, mas depois com o tempo as coisas vão evoluindo, depois as coisas funcionam bem.” (Pedro)

“Os menos fortes, é tentar chegar a todos os pontos que é necessário e isso leva o seu tempo. Os pontos fortes é o trato, é o acompanhamento técnico, é a disponibilidade que tenho para eles dentro e fora da empresa.” (Samuel)

“(...) na parte linguística temos essa dificuldade, devíamos melhorar mais para tentar perceber o que eles necessitam. Da parte da comunicação é necessário percebê-los melhor, escutá-los melhor, por vezes às vezes não o fazemos. Com o stress do trabalho e os prazos a cumprir, por vezes não é fácil, a gente querer fazer tudo e agradar a todos... não é fácil.” (António)

A autoconsciência é uma competência essencial para a gestão da interculturalidade, baseando-se no reconhecimento, por parte dos líderes das equipas, das suas capacidades e limitações, bem como na compreensão de como estas afetam os outros. Esta autoconsciência permite que os líderes modifiquem comportamentos que prejudicam a eficácia e reforcem aqueles que a promovem (Amaral et al., 2019).

Atendendo aos depoimentos dos entrevistados, verificamos que estes estão alinhados com o conceito de Amaral et al. (2019), ao sublinharem a importância do autoconhecimento em relação aos seus pontos fortes e fracos, evidenciando a capacidade de refletir sobre habilidades e identificar áreas de melhoria.

Este processo de autopercepção possibilita que os líderes ajustem comportamentos potencialmente prejudiciais à eficácia e, simultaneamente, fortaleçam ações que fomentem um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente.

A promoção da autoconsciência sobre os pontos fortes e fracos, entre os líderes, não só melhora a eficácia das equipas, como contribui para a criação de uma cultura organizacional mais inclusiva, onde a diversidade é valorizada e a produtividade dos trabalhadores é potencializada. Assim, a autoconsciência do líder, sobre os pontos fortes e fracos, é uma competência fundamental para a gestão eficaz da diversidade cultural nas organizações.

4.2.2. Valorização da dimensão cultural

Os depoimentos dos entrevistados sublinham que as diferenças culturais dentro das equipas de trabalho são uma fonte de fortalecimento e enriquecimento tanto para os líderes quanto para os membros da equipa:

“A partilha do conhecimento é sempre enriquecedora (...) Porque a experiência de vida que a outra pessoa traz, por vezes, traz-nos ensinamentos também. Acho que a diversificação de culturas é sempre enriquecedora. (...) a partilha do conhecimento, para mim, é extremamente importante, porque nós não somos detentores da verdade, nem somos detentores do conhecimento total, obviamente, há diversificação de culturas, há diversificação de ensinamentos, há pessoas que, obviamente, trazem sempre mais-valia, porque os processos em cada país são diferentes.” (Fernando)

“Não tem lógica nenhuma eles estarem a perceber que têm ideia boa, e dizermos assim, não, mas quem manda sou eu é vamos fazer assim. Temos que apoiar as ideias de toda a gente. Temos que ter humildade, temos que a ter humildade de reconhecer que a outra pessoa também tem razão, e só assim é que se vai para a frente. Isso é que é trabalhar em equipa, não é? (...) Aproveitando as ideias dos outros, aprendemos.” (Amâncio)

“Aprendemos sempre alguma coisa da cultura do país deles. Aprendemos sempre alguma coisa.” (Luís)

Os depoimentos dos entrevistados reforçam a posição de Bracons (2018) quanto à definição da atitude positiva diante das diferenças culturais como uma competência essencial para os líderes de equipas multiculturais. Esta atitude implica não apenas aceitar a diversidade,

mas também utilizá-la como uma ferramenta estratégica para o crescimento e a inovação. Através desta competência, o líder é capaz de valorizar as diferenças culturais e reconhecer os benefícios da aprendizagem mútua, como enfatizado por Rahman (2019).

Verificamos, através das experiências partilhadas pelos entrevistados, que a diversidade cultural das equipas, longe de representar um obstáculo, oferece oportunidades valiosas de aprendizagem e inovação. Quando os líderes promovem um ambiente de troca de conhecimentos, aperfeiçoam a coesão da equipa e incentivam o desenvolvimento de novas abordagens e soluções, impactando positivamente a eficiência e a criatividade no ambiente de trabalho.

Contudo, liderar equipas multiculturais não está isento de desafios. As diferenças culturais podem gerar mal-entendidos e conflitos, o que exige aos líderes competências para mediar situações e garantir que a diversidade seja canalizada de forma construtiva. Além disso, a implementação dessas competências requer um esforço contínuo, tornando-se um processo de aprendizagem constante.

4.2.3. Empatia e participação

Segundo os entrevistados, a empatia é crucial para uma melhor compreensão das dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores:

“(...) também temos que ter, como é que hei de dizer, criar alguma empatia, para nos pôr-nos um pouco no lugar do outro, para vermos, porque eles às vezes passam por dificuldades, e nós também.” (Pedro)

“Aquilo que eu digo é, independentemente da língua e da gente, utilizando a língua gestual, e eles percebendo que os estamos a acarinhar e que os estamos a ajudar, têm uma disponibilidade completamente diferente que se nos desligássemos deles, ou seja, esta empatia.” (Luís)

“(...) eu não preciso muito para me pôr na pele dos outros porque eu já fui para a terra deles e já lá estive longe da família e sei o que senti.” (Filipe)

“Ter sempre o pessoal do nosso lado... o pessoal trabalha muito mais, anda motivado.” (Amâncio)

“Eu posso não gostar de uma pessoa, mas se tenho de trabalhar com ela, eu tento lidar com ela como se gostasse. Ou seja, tenho que ter empatia com ela. Posso até não gostar dela, mas não interessa. Mas há pessoas que não, há pessoas que eu tenho na obra... E depois, além do mau ambiente que cria... Não se cria equipa.” (Roberto)

“Eu acho que o ponto fundamental para termos uma equipa é criar empatia.” (Samuel)

Apesar da tomada de decisão ser realizada pelas chefias, para esta, contribuem as opiniões dos trabalhadores, independentemente da nacionalidade de quem a expressa:

“Porque o líder é um, mas toda a gente dá ideias. Toda a gente contribui com uma ideia, discuto se é melhor, e então vamos avançar com essa ideia, não há qualquer problema quanto a isso. Eles ficam todos contentes, parecendo que não, acolhendo as ideias deles, eles ficam mais motivados, e trabalham muito mais.” (Pedro)

“Eu ouço sempre o que eles me dizem e tanto posso achar que é a melhor maneira e digo, olha, se calhar tens razão, se calhar até por aí vamos e vamos fazer assim. Ou então, quando digo não, digo porque é que estou a dizer não.” (Filipe)

“Temos que apoiar as ideias de toda a gente. Qualquer pessoa tem uma ideia boa. Não tem lógica nenhuma eles estarem a perceber que têm ideia boa e dizermos assim, não, mas quem manda sou eu é vamos fazer assim. Temos que apoiar as ideias de toda a gente. Temos que ter humildade, temos que a ter humildade de reconhecer que a outra pessoa também tem razão, e só assim é que se vai para a frente. Isso é que é trabalhar em equipa, não é?” (Amâncio)

A empatia pelo outro, na gestão intercultural, é uma competência destacada por Rahman (2019). Segundo este, os líderes empáticos aumentam a consciência e melhoram os comportamentos dos trabalhadores de forma a obter um melhor desempenho. Um líder empático tem um comportamento orientado para a ação, tendo em conta as perspetivas de todos os membros da equipa (Dumitrescu et al., 2014).

Também os entrevistados sublinham a importância crucial da empatia na gestão de equipas multiculturais, destacando-a como um fator determinante para a criação de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. A empatia permite aos líderes compreenderem as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores, promovendo uma maior motivação e coesão dentro da equipa. Como mencionado pelos entrevistados, a capacidade de se colocar no lugar do outro não apenas melhora as relações interpessoais, mas também reforça a confiança e a colaboração entre os membros da equipa.

Além disso, a participação dos trabalhadores nas decisões reforça o sentimento de valorização e pertença, independentemente da nacionalidade. Essa abordagem participativa e inclusiva, mencionada por vários entrevistados, contribui para a motivação e compromisso dos trabalhadores, promovendo um ambiente em que todos se sentem ouvidos e respeitados.

Esta competência confere assim ao líder uma visão que vai além da simples gestão de tarefas, envolvendo a criação de um ambiente onde a diversidade é valorizada e onde cada membro da equipa se sente parte integrante do processo de decisão.

4.2.4. Respeito e tolerância

Na gestão intercultural, o respeito e tolerância são outra das competências assinaladas por Dumitrescu et al. (2014). Na opinião dos entrevistados, esta competência incorpora valores básicos e fundamentais, que se revestem de uma importância assinalável:

“Nós somos todos diferentes, todos iguais, costuma-se dizer.” (António)

“As empresas precisam deles, o país precisa deles e são seres humanos tal e qual como nós. E, como seres humanos que são tal e qual como nós, recebam-nos bem para eles fazerem por merecer o vosso respeito. Porque, para vocês terem o respeito dessas pessoas, vocês têm de se fazer respeitar.” (Luís)

“(…) saber sempre respeitá-los, saber ouvir a opinião deles, saber escutar e falar com eles educadamente, com respeito, como se estivesse a falar para qualquer um outro colega português.” (Filipe)

“É a parte mais importante. Nós, ao falar bem com as pessoas, ao respeitar as pessoas, nós vamos para todo o lado.” (Amâncio)

“(…) seja de que país for, nós temos que respeitar como outros nos respeitam a nós, é igual.” (Roberto)

“Eu acho que o ponto fundamental para termos uma equipa é criar (...) respeito e não desprezar. Isto é, não os inferiorizar pela cultura e, por nós termos um cargo de chefia, porque eu vou a outras obras pontualmente, vejo sim um bocadinho de... eu sou chefia, tu és estrangeiro, também não percebes na verdade o que eu digo, portanto há um desprezo.” (Samuel)

O líder, ao demonstrar respeito e tolerância, dá o exemplo aos seus subordinados, instruindo-os a aceitar e a respeitar os membros da equipa oriundos de diferentes origens culturais (Dumitrescu et al., 2014). O facto de o indivíduo reconhecer o outro como diferente promove o respeito mútuo, reduz estereótipos, incompreensões e dificuldades de interação, tornando-se um elemento de progresso para melhorar a convivência entre os trabalhadores (Bueno & Freitas, 2018).

As respostas dos entrevistados verificam as perspetivas presentes na literatura, enfatizando o respeito e a tolerância como essenciais na gestão intercultural. Estes valores, considerados elementares, são vistos como pilares que facilitam a convivência harmoniosa e produtiva entre trabalhadores de diferentes origens culturais. Ao tratar todos com igualdade e dignidade, independentemente da sua origem ou cultura, os líderes criam um ambiente de trabalho inclusivo, onde a diversidade é valorizada e as barreiras culturais são minimizadas.

Os entrevistados sublinham que o respeito e a tolerância não são apenas princípios éticos, mas também ferramentas práticas para o sucesso na gestão de equipas multiculturais. Como mencionado, a forma como os líderes se relacionam com os trabalhadores, demonstrando respeito e escutando as suas opiniões, é crucial para estabelecer um clima de confiança e cooperação. Esta abordagem contribui também para a redução de estereótipos e incompreensões, promovendo uma interação mais saudável e eficaz entre os membros da equipa.

Assim, a gestão intercultural eficaz depende, em grande parte, da capacidade dos líderes de praticar e promover o respeito e a tolerância, princípios que não apenas melhoram a convivência no local de trabalho, mas também contribuem para a construção de equipas mais fortes, motivadas e coesas.

4.2.5. Comunicação

Segundo os entrevistados, a comunicação é uma competência essencial para a gestão eficaz das equipas e foi identificada como a mais desafiadora, pelo facto de a maioria dos entrevistados só ter capacidade para comunicar em português:

“Comunico em português (...) temos uma certa dificuldade em nos fazermos entender e eles nos perceberem. (...) toda a gente perceber o que é que está a fazer, quer para não correr riscos, quer de segurança, quer de pôr ele em causa ou os colegas.” (António)

“A barreira da língua é extremamente importante, porque o que é que acontece? A gente pode dizer um determinado termo português em que se executa de uma forma, mas que as outras pessoas de outras nacionalidades não têm o mesmo nível ou grau de ensino, de conhecimento, e aí as coisas... há sempre aqui uma barreira de falta de produção por esses fatores. (Fernando)

“A primeira dificuldade é a língua, não tenhamos dúvidas nenhuma.” (Luís)

“(...) eu acho que no início, sim, existe sempre uma barreira da linguagem, da adaptação das pessoas.” (Pedro)

“A comunicação é importante porque uma falha na comunicação, pode dar um acidente, pode levar à morte, que é mesmo assim, porque ali nós, como eu costumo dizer, o peso mais leve que nós temos é uma tonelada. (...) Ser transmitido algo que a outra pessoa não entendeu ou percebeu de uma maneira diferente, que não esteja no planeamento que eu fiz, tem tudo para correr mal e ser um risco acrescido.” (Carlos)

A incapacidade da quase totalidade dos entrevistados em comunicar na língua dos seus subordinados leva à promoção de estratégias para que a comunicação se torne eficaz:

“Nós tentamos, eu no meu caso, tento formar equipas, não só com estrangeiros do mesmo país, mas misturá-los com portugueses, com pessoal dos Palop e com alguns peruanos. Ou seja, não devemos separar as equipas pela nacionalidade, precisamente o contrário, tentar inseri-los nos grupos de modo que todos consigamos perceber o que é que estamos a fazer.” (António)

“(…) há um que fala inglês, há outro que fala francês e nós agarramo-nos a eles para fazer a tradução.” (Luís)

“(…) nós temos pessoal, os portugueses, misturados com os restantes.” (Amâncio)

Face às lacunas linguísticas dos entrevistados e às dificuldades de comunicação que resultam do facto de alguns dos trabalhadores se expressarem numa língua distinta do português, um dos entrevistados sugeriu uma solução para mitigar os impactos que esses problemas de comunicação na segurança no local de trabalho e na produtividade:

“(…) em algumas situações, tem de se recorrer a alguém, isso não existe mas em que eu já propus..., a partir deste momento, obras que tenham mais de 100 trabalhadores, vai ter de existir um tradutor. Porque, sem tradução, há perigos de acidente, não há produção, há uma série de dificuldades.” (Luís)

De acordo com Xia et al. (2022), à medida que a diversidade cultural aumenta, os obstáculos à comunicação tornam-se mais frequentes. Verificamos que a comunicação, enquanto competência, é destacada pelos entrevistados como essencial para a gestão de equipas multiculturais, sendo, ao mesmo tempo, a mais desafiadora. A barreira linguística, devido à predominância do português como única língua de comunicação, é vista por estes como um obstáculo significativo que pode impactar diretamente a segurança no local de trabalho e a produtividade das equipas. Para mitigar estes desafios, os entrevistados mencionam diversas estratégias, como a formação de equipas mistas que combinam trabalhadores de diferentes nacionalidades e o uso de colegas com conhecimentos de outras línguas para ajudar na tradução. No entanto, estas soluções são reconhecidas como paliativas, e a falta de uma comunicação clara e precisa continua a ser uma preocupação central.

A sugestão apresentada por um dos entrevistados, de incluir tradutores em equipas de grandes dimensões, reflete a necessidade de encontrar formas mais estruturadas e eficazes de superar as barreiras linguísticas. Além disso, a implementação de soluções mais permanentes, como a oferta de formação linguística aos trabalhadores poderá ter um impacto positivo a longo prazo.

A comunicação eficaz é fundamental para a gestão intercultural, e a sua melhoria contínua deve ser uma prioridade para garantir não apenas um ambiente de trabalho seguro e

produtivo, mas também para promover a coesão e o desempenho das equipas em contextos multiculturais. Investir nesta competência pode, a longo prazo, resultar em equipas mais integradas e num aumento da eficiência operacional.

4.2.6. Conhecimento multicultural

De acordo com os entrevistados, conhecer as diferentes visões, crenças, valores e práticas das diferentes culturas dos trabalhadores, é uma competência importante para a gestão eficaz da equipa. Estes demonstraram ter um conhecimento generalizado sobre os traços que definem a cultura portuguesa, bem como da importância em conhecer as características culturais dos membros das suas equipas:

“(...) uma coisa positiva em nós, na cultura, é a questão da solidariedade. Eu noto aqui na minha equipa, os estrangeiros quando vieram, vieram com necessidades, vieram com bastantes necessidades, tirando dois que, pronto, já estavam mais seguros aqui, mas o brasileiro quando veio, veio com necessidades, veio sozinho, deixou a família lá, houve uma necessidade, a equipa aqui contribuiu toda.” (Samuel)

“O português é uma pessoa acolhedora, ou seja, é uma pessoa que tenta agregar as pessoas que chegam para ele. (...) o português é uma pessoa que sabe acolher e somos um país que tem não sei quantas pessoas de países diferentes a trabalhar connosco. Se nós não fôssemos pessoas de bem, eles certamente não estariam aqui, não é?” (António)

“(...) sabemos acolher, acolhemos bem. (...) nós somos muito acolhedores e a nossa maneira de ser, de facto, ajuda bastante para acolher toda esta gente que tem essas dificuldades.” (Luís)

“O povo português é hospitaleiro. Claro, também pelo facto de termos andado lá fora tantos anos, não é?” (Amâncio)

“Um povo hospitaleiro porque nós passamos por isso (...) fomos para a França, para a Bélgica, para a Suíça, ainda vamos para a Inglaterra. Todos, ou a maior parte de nós, teve familiares lá fora e conseguem-nos transmitir isso, assim como as dificuldades que eles passaram lá fora e como foram acarinhados ou não, e ao transmitir-nos isso nós também temos aquele dever quando vêm as outras pessoas de os acarinhar.” (Carlos)

“Sim, sim, é sempre benéfico. Nós, para lidarmos bem com eles, temos de tentar saber o máximo possível deles, a nível de cultura, de religião, maneira de ser, costumes dos países deles. Temos de tentar perceber um pouco disso tudo da vida deles para conseguirmos lidar como deve ser com eles.” (Filipe)

“Isso traz-me muito benefício. Ao conhecer a cultura deles e começar a conviver com eles, eu começo a perceber quais são as pessoas em que eu posso confiar, a quem posso entregar trabalho.” (Amâncio)

“É mesmo assim, se nós só trabalharmos com a cultura portuguesa, estamos focados sempre daquela forma, porque temos o conhecimento da língua, como é que devemos lidar com a pessoa, enquanto com diferenças com outros tipos de cultura, como da Índia, a própria alimentação deles, que é diferente, a maneira de estar deles, as pausas deles, isso também nos enriquece e permite-nos respeitar o próximo de uma maneira diferente. (Carlos)

Os entrevistados demonstraram ter um conhecimento generalizado sobre a cultura portuguesa, destacando duas características marcantes, a hospitalidade e a solidariedade. Estes traços de acolhimento são evidentes na forma como os entrevistados dizem lidar com a diversidade cultural presente nas suas equipas de trabalho.

É também salientado pelos entrevistados que, para a hospitalidade e solidariedade presente nas equipas, contribui o facto de o povo português ter um histórico de emigração, com todas as dificuldades associadas, o que leva a que o esforço para a integração dos imigrantes seja feito de uma forma natural.

Estas características, associadas à dimensão de feminilidade da sociedade portuguesa (Hofstede, 1983), são fundamentais para acolher e integrar trabalhadores estrangeiros, refletindo um sentido de cooperação e cuidado pelos mais vulneráveis e desfavorecidos.

Para além do conhecimento de características da cultura portuguesa, os entrevistados referem também que o conhecimento multicultural dos membros das suas equipas é uma competência importante. Quando detida, pode prevenir mal-entendidos, tornando-se essencial devido à complexidade da comunicação verbal e não verbal (Dumitrescu et al., 2014) pois, não só facilita a comunicação e a convivência, como também enriquece as relações de trabalho e contribui para a criação de um ambiente de respeito e confiança. Ao compreender as particularidades culturais dos trabalhadores, os líderes podem assim tomar decisões mais informadas, adaptando a distribuição de tarefas e fortalecendo as dinâmicas de equipa.

Constatamos nas declarações dos entrevistados, que esta sensibilidade cultural também permite que as chefias reconheçam as potencialidades individuais de cada membro da equipa, melhorando a coesão e a eficiência no trabalho. Além disso, esta competência promove o respeito mútuo e a inclusão, elementos essenciais para o sucesso em equipas diversificadas. Como apontado por Dumitrescu et al. (2014), a capacidade de interpretar e responder adequadamente aos sinais culturais pode economizar tempo e esforço, enquanto amplia os

horizontes de todos os envolvidos, tornando a gestão intercultural não apenas uma necessidade, mas uma oportunidade de crescimento dentro das organizações.

4.2.7. Liderança

A liderança é outra das competências-chave que as chefias das equipas multiculturais devem deter. Junto dos entrevistados, apesar do estilo de liderança adotado divergir, a abordagem democrática é recorrente:

“Eu sou uma pessoa exigente, mas uma pessoa com respeito e sei ouvir a outra pessoa. É preciso saber ouvir a outra pessoa, não é a gente dar uma ordem e só a nossa ordem é que vale, não.” (António)

“Bom, eu autoritário não sou, mas talvez mais democrático. No trabalho que eu estou agora, como a equipa é pequena e praticamente trabalhamos todos juntos, eu também visto o fato macaco e ando com eles praticamente o dia todo. (...) ao ser democrático, ao tentar aproveitar as ideias, provavelmente eles não me vão achar um mau líder” (Pedro)

“Eu fui sempre para o lado de levar as pessoas a bem. Toda a vida tenho-me sentido bem com isso. Eu fui sempre pelo lado do entendimento.” (Amâncio)

“(...) avançar com o estilo democrático e ver se ele funciona ou não. Se funcionar, continuamos a manter esse estilo.” (Luís)

“O meu estilo de liderança vai pela técnica e um bocadinho pela autoridade, que às vezes é necessário em certas situações devido à envolvimento das pessoas, mas vai mais pela técnica e por eu estar à frente e não a equipa ir à frente.” (Carlos)

“(...) que se avançou e que afinal não está a funcionar. Temos de ir para o estilo autoritário, mas, o melhor caminho será sempre nunca entrar com o estilo autoritário.” (Luís)

“Devido às circunstâncias, sim, temos que alterar. Lá está, por isso é que eu disse há pouco que às vezes tem que ser por um bocadinho de autoridade. Há certos momentos que temos que dizer à pessoa, peço-lhe desculpa, eu não lhe estou a pedir nada, eu estou a mandar.” (Carlos)

A liderança emerge como uma competência essencial para a gestão eficaz de equipas multiculturais, sendo fundamental que os líderes saibam adaptar o seu estilo de liderança às necessidades e dinâmicas da equipa. Esta define-se como o processo de influenciar os outros para alcançar uma meta ou objetivo desejado (Islam et al., 2019).

Verificamos junto dos entrevistados que, apesar de os estilos de liderança variarem, o estilo democrático é predominante. Neste estilo de liderança, o líder ouve os pensamentos e preocupações dos outros, está aberto a ideias, constrói consensos (Goleman, 2000). Este estilo

permite uma maior participação e envolvimento dos membros da equipa, promovendo um ambiente de colaboração e confiança. Porém, o desafio da liderança é ser flexível sem parecer fraco, ambíguo e injusto (Casse & Claudel, 2011). Ou seja, a flexibilidade na liderança é considerada crucial. Dependendo das circunstâncias da dinâmica cultural presente, o estilo de liderança assumido pela chefia pode variar (Casse & Claudel, 2011). Goleman (2000) acrescenta que os líderes mais eficazes usam estilos de liderança distintos, cada um na medida certa, no momento certo.

Em linha com os autores, os entrevistados reconhecem que, em determinadas circunstâncias, é necessário recorrer a outros estilos de liderança, nomeadamente a um estilo mais autoritário, especialmente em situações que exigem decisões rápidas ou que envolvem riscos elevados. Este equilíbrio entre autoridade e técnica, adotado por um dos entrevistados, e a liderança democrática, reflete a complexidade de liderar equipas multiculturais, onde a diversidade de culturas, valores e práticas requer uma abordagem adaptativa.

Assim, a capacidade de ajustar o estilo de liderança conforme as situações e os desafios específicos da equipa multicultural é vista como um elemento-chave. A liderança eficaz, não só impulsiona a coesão e o desempenho da equipa, como também garante que todos os membros se sintam valorizados e respeitados, independentemente de suas origens culturais.

4.3. Aquisição de competências

Segundo os entrevistados, as competências que detêm para a gestão intercultural foram adquiridas formalmente, através da educação e formação, assim como informalmente, pela experiência adquirida em contexto de trabalho, tendo esta última um peso significativo em relação às primeiras:

“(...) ela foi basicamente, primeiro pela formação escolar, depois pela formação profissional, embora vou vincar aqui novamente a questão profissional que não tem, ou seja, ao longo destes anos senti sempre que não foi acompanhada da mesma forma pela parte da entidade patronal, ou pela sociedade em si, que é a falta de formação aos líderes. Depois, portanto, ao longo da experiência profissional, que foi ao longo dos anos, fui desenvolvendo essas capacidades.” (Fernando)

“Parte logo da educação, da educação que temos. Depois, as nossas referências, como nós tivemos enquanto... porque nós nem sempre fomos chefes também, não é? A formação também é muito importante.” (Pedro)

“A minha maneira de gerir as pessoas é através de 28 anos de experiência.” (Filipe)

“Eu costumo dizer que a gente aprende com os erros.” (Roberto)

“Vem desde a educação de casa, é mesmo assim. Dos valores que me foram transmitindo ao longo do meu crescimento. Sim, também pela formação académica, do contacto entre outros colegas de outras diferenças culturais, pela minha experiência de um ano fora do país, (...) e conhecendo vários tipos de cultura, aprendendo a respeitar o outro.”
(Carlos)

“(...) eu acho que também foi um bocadinho da experiência que levámos no dia a dia e de interação com as chefias. Acho que é a experiência do dia a dia. O facto de nós convivermos com as pessoas, estarmos no terreno, digamos assim. (Samuel)

Na análise às entrevistas, verificamos que os participantes destacaram que as competências que detêm para a gestão intercultural, foram adquiridas tanto formalmente, através da educação e formação, quanto informalmente, pela experiência prática no local de trabalho. No entanto, é a experiência adquirida em contexto profissional que tem maior impacto no desenvolvimento dessas competências. Os líderes entrevistados relatam que, apesar de alguma instrução formal, é no dia-a-dia, lidando com desafios e aprendendo com os erros, que realmente se tornam mais aptos para gerir a diversidade cultural das suas equipas.

A experiência prática desempenha assim um papel crucial na sua formação, enquanto líderes de equipas multiculturais, onde a formação específica para a gestão intercultural é frequentemente insuficiente. A aprendizagem baseada em situações concretas e o contacto direto com diferentes culturas tornam-se os principais meios de desenvolvimento de competências para a gestão da interculturalidade.

Por outro lado, os entrevistados identificam a necessidade e a importância da formação contínua, com vista ao desenvolvimento de competências interculturais, de modo a serem operadas melhorarias na gestão das equipas:

“Claro que sim. Nós, na empresa, estamos a fazer isso mesmo. Tudo o que é chefia, encarregados, arvorados, encarregados de primeira, encarregados de segunda, chefes de equipa, todas as pessoas que lideram, estão a ter formação neste mês.” (António)

“Acho que se calhar, para um encarregado de segunda, arvorados e até alguns encarregados de primeira, nem todos sabemos lidar com as pessoas da mesma maneira e saber respeitá-las da mesma maneira, percebe? (...) Há uma grande parte das nossas chefias que estão (preparadas para a gestão de equipas multiculturais), mas também há uma grande parte das nossas chefias que não estão. Porque são aquelas chefias mais antigas, ainda com aquela coisa de eu quero, posso e mando, e não se sabem adaptar à cultura das outras pessoas e não sabem lidar da melhor forma com as outras pessoas. Há chefias que conseguem adaptar-se, sabem lidar, sabem conversar, sabem respeitar, como também há chefias que não conseguem

fazer isso. Basta ser uma pessoa estrangeira, pode vir a um quilómetro, estrangeiro já não presta, percebe? Também há chefias desse tipo.” (Filipe)

“Nós já temos formações disso, os chefes de equipa e arvorados e tudo, já têm formações disso, mas, eu costumo dizer que o saber não ocupa lugar. Com as formações certas, acho que isso é uma mais-valia.” (Roberto)

“Eu acho que ainda falta qualquer coisa. Apesar da nossa empresa ter-nos dado formação. (...) tivemos formação também nessa área o ano passado.” (Pedro)

“Acho que as formações são sempre importantes, pelo menos para nós adquirirmos outras abrangências. (...) Acho que também depende da capacidade das pessoas e da motivação das pessoas e o fator idade.” (Samuel)

“(...) não há um nível de periodicidade de melhorar as condições em termos profissionais e culturais dos líderes. Isso é uma formação que não existe desde há muito tempo, que eu penso que a nossa sociedade acha que é um desperdício que as pessoas tenham, ou pelo menos até há pouco tempo, essas formações.” (Fernando)

“Não há preparação das chefias atempada, porque isto é uma coisa que está a entrar rapidamente, e acho que vai haver uma dificuldade enorme e não há renovação também das equipas e vai criar aqui uma complicação a nível de obras brutal e riscos de acidentes muito maiores.” (Samuel)

Verificamos, entre os entrevistados, que a formação contínua é reconhecida como essencial para a transmissão de conhecimentos, com vista ao desenvolvimento de competências para a gestão eficaz de equipas multiculturais, especialmente para aqueles que se encontram em posições de chefia, tanto que é apontada a necessidade de ser aumentada a regularidade e a relevância das formações oferecidas pela empresa.

Embora a experiência prática tenha desempenhado um papel significativo, a formação específica oferece as ferramentas necessárias para enfrentar os desafios da diversidade cultural. No entanto, a eficácia destas ações de formação depende não apenas da sua frequência e qualidade, mas também da capacidade e motivação dos participantes em aplicá-las diariamente.

Num setor como o da construção civil, onde as dinâmicas culturais estão em constante evolução, a falta de formação contínua pode resultar em dificuldades na gestão de equipas. Desta forma, o investimento em ações de formação sobre interculturalidade e línguas é fundamental para garantir a coesão das equipas, a segurança no local de trabalho e a produtividade, cabendo às direções de recursos humanos das empresas do setor assumir um papel ativo na promoção destes programas de formação.

4.4. Contexto socioeconómico do setor da construção civil

Atendendo às declarações dos entrevistados, a contratação de trabalhadores estrangeiros resulta da escassez de mão-de-obra no setor da construção civil em Portugal. Segundo estes, para a escassez de mão-de-obra, contribuem vários fatores como a emigração de trabalhadores nacionais qualificados, a desvalorização do trabalho e o envelhecimento da força de trabalho:

“(...) porque as pessoas qualificadas que nós sabíamos que estavam inseridas dentro do trabalho, estão a sair para outros países, como eu anteriormente disse, e estamos a receber pessoas com pouca formação de construção, que estamos a tentar formar agora. (António)

“(...) o nosso país é um país que as classes mais baixas não são favorecidas, o que faz com que as nossas pessoas tivessem de emigrar desde, admito eu, os anos 60. Isso faz com que os nossos tenham de emigrar e depois que a gente tenha de recrutar a mão-de-obra também noutros países semelhantes ao nosso, com políticas idênticas dos países de terceiro mundo e outros países em desenvolvimento. (...) os níveis de profissionalização das pessoas que são inseridas nas equipas não são iguais àquela que a nossa mão-de-obra nacional que emigrou por outras razões, provavelmente pelas mesmas razões que estes também vieram para cá.” (Fernando)

“(...) na construção civil, 90 % da mão-de-obra portuguesa não está em Portugal, emigrou porque foi à procura de melhor vida. Os que cá estão não são suficientes e somos obrigados a recrutar do mundo inteiro, são os que aparecem. A maior parte deles não tem qualquer conhecimento do trabalho que anda a fazer, mas a grande necessidade da empresa obriga-nos a ter de trabalhar com essa gente.” (Luís)

“(Os trabalhadores portugueses) estão a ir para sítios a fazer o mesmo trabalho (...) que fazem aqui em Portugal, conseguem ganhar por vezes o dobro daquilo que ganham aqui, ou mais.” (António)

“A mão-de-obra, cá em Portugal, escasseia em todas as áreas, mas na área da construção é demais. Naturalmente, porque é um trabalho que não é bonito, é um trabalho sujo e nem todas as pessoas atualmente estão para isso.” (Pedro)

“Conclusão, a mão-de-obra existente...não existe. Na minha opinião, o setor não está apelativo a que internamente os portugueses entrem para o sistema, que consigam fazer uma carreira, uma evolução. Não é apelativo. A formação também é nula.” (Samuel)

“(...) para já não temos mão-de-obra em Portugal e a que temos já está com muita idade.” (Filipe)

“Neste momento, o pessoal da empresa é quase tudo pessoas de 50, 60 anos. Tenho aqui muitos colegas da minha idade. Malta nova não tenho ninguém.” (Amâncio)

“Temos chefias muito envelhecidas... Estamos a falar de pessoas com 60 anos para cima.” (Samuel)

“Não tenho ninguém que queira trabalhar. Somos obrigados a procurar o nosso empreiteiro. E o que é que ele nos fornece? É a sua mão-de-obra estrangeira. O pessoal perdeu o interesse. O pessoal perdeu o interesse no trabalho.” (Amâncio)

“Eu agora neste processo de recrutamento que estive envolvido, foram dez pessoas externas, só apareceu um português para trabalhar. E aqueles que apareceram, o que me deu de perceção, é que só necessitavam de um email a dizer que iam ter uma entrevista para dar ao IEFP.” (Carlos)

Segundo Rosado (2022), o principal desafio que o setor da construção civil enfrenta, aquele que mais urgentemente deve ser resolvido, assenta na persistente escassez de mão-de-obra.

Pela análise dos dados recolhidos junto dos entrevistados, constatamos que o desafio da escassez de mão-de-obra qualificada no setor da construção em Portugal é o resultado de múltiplos fatores interligados. A emigração de trabalhadores nacionais qualificados, que se acentuou entre 2008 e 2018, motivada pela procura de melhores condições de trabalho e salários mais elevados, tem contribuído significativamente para esta carência. A desvalorização do trabalho no setor, caracterizado por condições exigentes, baixos salários e falta de atratividade, agrava ainda mais o problema, desmotivando a nova geração de trabalhadores portugueses. Além disso, o envelhecimento da força de trabalho, composto por uma população predominantemente mais velha, acentua a necessidade de recrutar trabalhadores estrangeiros, sendo que estes, genericamente, possuem níveis de formação e experiência inferiores aos dos trabalhadores nacionais, o que cria desafios adicionais para o setor.

Em resposta à insuficiência de operários, o setor da construção tem-se tornado fortemente dependente da contratação de mão-de-obra estrangeira, vista pelas empresas como uma solução viável devido à maior flexibilidade e disponibilidade destes trabalhadores para enfrentar as exigências do trabalho. Contudo, a sustentabilidade desta solução, a longo prazo, exige que o setor reavalie as suas práticas salariais e invista na valorização e formação dos trabalhadores para enfrentar os desafios do futuro.

5 – Conclusão

O presente estudo pretendeu contribuir para o fornecimento de conceitos e estratégias para a gestão de equipas culturalmente diversas. Além de estabelecer um quadro teórico para futuras pesquisas sobre o tema, esta dissertação teve como objetivo específico identificar as competências que as chefias devem deter para uma gestão eficaz de equipas multiculturais de operários da construção civil.

Este trabalho de investigação, consistiu numa pesquisa qualitativa realizada junto de chefes de equipas de operários da construção civil, compostas por pessoas oriundas de, pelo menos, dois países distintos.

No estudo realizado, foi possível concluir que os entrevistados, apesar das suas particularidades, apresentam visões semelhantes quanto à gestão da interculturalidade das suas equipas. Constatou-se que a interculturalidade nas equipas pode apresentar desafios obrigando a uma supervisão mais intensa devido à inexperiência de alguns trabalhadores em contextos culturais diversos. A diversidade cultural pode também proporcionar uma vantagem competitiva, pois as diferentes perspetivas dos trabalhadores enriquecem o processo de tomada de decisão e a criação de soluções diferenciadas.

Tal como assinalado por Bracons (2018), Amaral et al. (2019), Rahman (2019) e Dumitrescu et al. (2014), os resultados obtidos neste estudo mostram que é crucial que as chefias possuam um conjunto de competências-chave para uma gestão intercultural eficaz: Autoconsciência, Valorização da dimensão cultural, Empatia e participação, Respeito e tolerância, Comunicação, Conhecimento multicultural e Liderança.

A autoconsciência assenta na compreensão abrangente dos pontos fortes e fracos e como estes afetam os outros. Este processo de autoperceção confere às chefias a capacidade de refletir sobre habilidades e identificar áreas de melhoria, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho inclusivo, onde todos os membros da equipa se sentem valorizados e compreendidos.

A valorização da dimensão cultural é uma competência que permite às chefias valorizar as diferenças e reconhecer os benefícios da aprendizagem mútua. Esta implica, não apenas aceitar a diversidade, mas também utilizá-la como uma ferramenta estratégica para o crescimento e a inovação. Quando os líderes promovem um ambiente de troca de conhecimentos, a diversidade cultural das equipas, promove a coesão da equipa e incentiva o desenvolvimento de novas abordagens e soluções, impactando positivamente a eficiência e a criatividade no ambiente de trabalho.

A empatia e a participação são elementos-chave na gestão de equipas multiculturais. A capacidade de se colocar no lugar do outro, permite que os líderes compreendam melhor as dificuldades e desafios enfrentados pelos trabalhadores de diferentes origens culturais. Esta competência confere ao líder uma visão que vai além da simples gestão de tarefas, envolvendo a criação de um ambiente onde a diversidade é valorizada e onde cada membro da equipa participa no processo de decisão. Esta não só melhora as relações interpessoais dentro da equipa, mas também aumenta a motivação e a coesão, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais inclusiva e sustentável.

O respeito e tolerância, para além de valores éticos, são uma competência fundamental para criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde a diversidade cultural é valorizada. Ao tratar todos os trabalhadores com igualdade e dignidade, as chefias não só fomentam um clima de confiança e cooperação, mas também reduzem estereótipos e incompreensões, facilitando interações mais produtivas e saudáveis, contribuindo para a construção de grupos mais unidos, motivados e eficientes.

A comunicação é uma competência essencial para a gestão eficaz das equipas. Esta foi identificada como a mais desafiadora pelos entrevistados, nomeadamente ao nível da barreira linguística, impactando diretamente a segurança no local de trabalho e a produtividade das equipas. Para mitigar estes desafios, foram identificadas estratégias, como a formação de equipas mistas que combinam trabalhadores de diferentes nacionalidades e o uso de competências linguísticas de alguns trabalhadores para auxiliar na tradução das instruções de trabalho. No entanto, estas soluções são reconhecidas como paliativas, sendo que a falta de uma comunicação clara e precisa continua a ser uma preocupação central. A melhoria contínua na comunicação deve ser uma prioridade para garantir não apenas um ambiente de trabalho seguro e produtivo, mas também para promover a coesão e o desempenho das equipas.

O conhecimento multicultural é uma competência importante para a gestão eficaz das equipas. Esta competência, quando detida pelas chefias, pode prevenir mal-entendidos, tornando-se essencial devido à complexidade da comunicação verbal e não verbal. Esta, não só facilita a comunicação, como permite que os líderes reconheçam as potencialidades individuais de cada membro da equipa, melhorando a coesão e a eficiência no trabalho.

A liderança emerge como uma competência essencial para a gestão eficaz de equipas multiculturais, sendo fundamental que os líderes saibam adaptar o seu estilo de liderança às necessidades e dinâmicas da equipa. Apesar de, junto dos entrevistados, os estilos de liderança variarem, o estilo democrático era o predominante. Porém, concluiu-se que, em determinadas

circunstâncias, é necessário recorrer a outros estilos de liderança, nomeadamente ao estilo coercivo, especialmente em situações que exigem decisões rápidas ou que envolvem riscos elevados. Assim, a capacidade da chefia ajustar o estilo de liderança conforme as situações e os desafios específicos da equipa, é vista como um elemento-chave para a gestão intercultural.

A competências para a gestão intercultural podem ser adquiridas formalmente, através de educação e formação, como informalmente, pela experiência prática no local de trabalho. Embora a educação e formação sejam importantes, junto dos entrevistados a experiência em contexto real de trabalho tem o maior impacto no desenvolvimento destas competências. A aprendizagem baseada em situações concretas e o contacto direto com diferentes culturas, tornam-se assim os principais meios de desenvolvimento de competências para a gestão da interculturalidade. Num setor, onde as dinâmicas culturais estão em constante evolução, a falta de formação contínua pode resultar em dificuldades na gestão de equipas. Desta forma, o investimento em ações de formação sobre interculturalidade e línguas é fundamental para garantir a coesão das equipas, a segurança no local de trabalho e a produtividade.

Quanto ao contexto socioeconómico do setor da construção civil, conclui-se que este é cada vez mais dependente da mão-de-obra estrangeira, vista como uma solução viável para suprir a insuficiência de operários. Os trabalhadores estrangeiros, geralmente, demonstram maior flexibilidade e disponibilidade para enfrentar as exigências do trabalho. No entanto, para garantir a sustentabilidade desta solução a longo prazo, é necessário que o setor reavalie as suas práticas salariais e invista na valorização e formação contínua dos trabalhadores.

Para uma melhor interpretação das conclusões desta investigação, é crucial serem destacadas as suas limitações. Primeiramente, realçamos a inexistência de literatura com estudos recentes sobre do setor da construção civil. Estes permitiriam uma visão mais aprofundada sobre a sua caracterização sociodemográfica, nomeadamente ao nível do número e origem dos estrangeiros que trabalham no setor, funções desempenhadas e níveis de escolaridade.

Outra das limitações prende-se com o facto de, tratando-se de um estudo qualitativo, os resultados analisados apenas se aplicarem à empresa e chefias em questão, não se podendo generalizar os resultados.

Considera-se outra limitação desta investigação o facto de apenas as chefias terem sido entrevistadas. Teria sido interessante entrevistar os membros subordinados das equipas multiculturais, independente da sua nacionalidade, e perceber se as suas opiniões eram semelhantes às das chefias, ou se a diferença de papéis significava que havia uma diferença nas suas perspetivas em relação às competências identificadas. Além disso, as chefias entrevistadas

têm perfis bastante semelhantes, sendo todos homens, na sua maioria (72%) com idades acima dos 50 anos e com habilitações ao nível do ensino básico e secundário. A falta de representatividade do género feminino no estudo é resultado da inexistência de mulheres na função de encarregado geral, na empresa contactada. Chefias femininas poderiam ter oferecido resultados diferentes, trazendo posições distintas sobre a gestão intercultural em comparação com as chefias participantes.

No decorrer das entrevistas, denotou-se alguma dificuldade dos entrevistados na perceção do objetivo e dos conceitos implícitos nas questões colocadas, o que pode causar uma entropia nos resultados obtidos. Verificou-se uma propensão em concordar com o questionado, nomeadamente em temas como a imigração, diferenças étnicas, culturais e religiosas.

No que toca a investigações futuras, sugere-se o alargamento do estudo a todo o setor da construção civil, abrangendo empresas de várias dimensões, desde as micro às grandes empresas. Esta abrangência poderá suscitar uma maior riqueza de dados e realidades do estudo da gestão intercultural. Neste sentido, desafiam-se as associações, sindicatos, clusters de desenvolvimento e instituições públicas, para o estudo mais aprofundado deste tema, face à realidade atual, pautada por uma crescente necessidade de mão-de-obra estrangeira para colmatar as necessidades produtivas do setor.

Por outro lado, decorrente desta investigação, poderão ser desenvolvidos programas de formação com vista ao desenvolvimento de competências de chefias para a gestão intercultural das equipas. Estes programas poderão ser desenvolvidos diretamente pelas empresas, centros de formação de referência do setor e universidades.

Apesar dos desafios e limitações, esta investigação representa uma contribuição relevante para o setor da construção civil em Portugal, ao apontar estratégias para a gestão intercultural e identificar as competências que as chefias devem possuir num contexto de globalização e crescentes fluxos migratórios. Estes *insights* podem servir de base para a implementação de práticas de gestão mais inclusivas e eficazes, contribuindo para o fortalecimento das equipas, o aumento da produtividade no setor e a promoção de um ambiente de trabalho coeso, equilibrado e equitativo.

Referências Bibliográficas

- Afsar, B., & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 775–793. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0015>
- Allen, T., Eby, L., Chao, G., & Bauer, T. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324–337. <https://doi.org/10.1037/apl0000086>
- Amaral, P. R. do, Mendel, N. F., Bieglmeyer, U. H., Camargo, M. E., & Rech, M. (2019). A Influência do Líder Global no Ambiente Multicultural. *Revista Inteligência Competitiva*, 9(1), 31–54. <https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v9i1.301>
- Amoras, R., Wiesiolek, N., Feitosa, Z., & Mariano, A. (2018, Fevereiro). *Burnout no Setor de Construção Civil: Uma Revisão da Literatura Por Meio do Enfoque Meta-Analítico Consolidado*.
- Baganha, M. I., Marques, J. C., & Góis, P. (2002). O Sector da Construção Civil e Obras Públicas em Portugal: 1990-2000. *Oficina do CES - Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra*, 173.
- Barbosa, G. M. (2018). The Construction Industry in Portugal: Trends In Production and Labour From 2000 To 2015. Em *SSIIM Paper Series* (Vol. 18, Número 10, pp. 43–57). Social and Spatial Inclusion of International Migrants.
- Blanche, C., & Dupuis, J. P. (2019). From The Hague to Paris to Montréal: Knowledge transfer and cultural synergy in a multicultural organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(1), 27–46. <https://doi.org/10.1177/1470595819839756>
- Bracons, H. (2018). Cultura, diversidade, interculturalidade e mediação: percepções dos estudantes de Serviço Social. *Revista Migrações - Número Temático Mediação Intercultural*, 15, 12–27. https://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/709083/PAG_12-27_HELIA+BRACONS.PDF/358d2e8e-b40e-4962-84cc-1c8991cf6aeb
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bueno, J. M., & Freitas, M. E. de. (2018). Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 101–118. <https://doi.org/10.1590/1679-395158993>
- Casse, P., & Claudel, P. (2011). Leadership styles: A powerful model. *Training Journal* 4651.

- Correia, A., & Montezano, L. (2019). Socialização organizacional em campus de Instituto Federal. *Revista Gestão em Análise*, 8(1), 104. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i1.p104-118.2019>
- Costa, E. P., Afonso, C. L., Pereira, F., & Inácio, P. (2020). Evolução do setor da construção em Portugal, 2008 a 2018. Em *Tema Económico 84*. Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia.
- Dumitrescu, C. I., Lie, I. R., & Dobrescu, R. M. (2014). Leading Multicultural Teams. *FAIMA Business & Management Journal*, Vol. 2(Ediç. 4), 43–54.
- Estudo da Central de Balanços. (2023). *Análise do setor da construção*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1304>
- Furtado, J. (2021). O Termo Cultura em Perspectiva Histórica: Aspectos Polissêmicos e Sociais. *Revista Valore*, 5. <https://doi.org/10.22408/rev502020305e-5035>
- Genari, D., Ibrahim, C., & Ibrahim, G. (2017). A Percepção dos Servidores Públicos Sobre a Socialização Organizacional: Um Estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. *HOLOS*, 5, 313–328. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5153>
- Gil, C. (2013). *Relatório Anual do Sector da Construção em Portugal 2012*.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*.
- Gomes, J., Dieguez, T., & Sousa, B. (2020). Estratégia e competitividade no setor da construção civil: um estudo aplicado ao norte de Portugal. *International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing & Consumer Behaviour*, 97–110.
- Gonçalves, S., Gonçalves, J., & Marques, C. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa*. PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Grosskopf, S., Landes, A., & Barmeyer, C. (2022). A Black-Box yet To Be Opened: Multi-level Processes During Migrants' Organizational Socialization. *Journal of International Migration and Integration*, 23(4), 1875–1902. <https://doi.org/10.1007/s12134-021-00906-1>
- Hall, E., & Hall, M. (2003). Key concepts: underlying structures of culture. *Readings and cases in international management: a cross-cultural perspective*, 151–162.
- Hassanzadeh, M., Silong, A. D., Asmuni, A., & Abd Wahat, N. W. (2015). Global Leadership Competencies. *Journal of Educational and Social Research*. <https://doi.org/10.5901/jesr.2015.v5n2p137>

- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75–89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Hofstede, G. (1996). Riding the waves of commerce: A test of trompenaars’ “model” of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189–198. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(96\)00003-X](https://doi.org/10.1016/0147-1767(96)00003-X)
- Hofstede, G. (1998). Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints in Personnel Management. Em W. Weber, M. Festing, & P. J. Dowling (Eds.), *Management and International Review: Cross-Cultural and Comparative International Human Resource Management* (pp. 7–26). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90989-3_2
- Hofstede, G. (2024). *Geert Hofstede’s and Gert Jan Hofstede’s personal web site on culture*. <https://geerthofstede.com/>
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Honat, A. I., & Costa, E. A. N. (2020). O Multiculturalismo e um Novo Olhar Sobre o Outro: A Importância de se Educar para a Diversidade. *Revista Humanidades & Inovação*, 7(3), 51–58.
- Hu, H., Yu, G., Xiong, X., Guo, L., & Huang, J. (2022). Cultural Diversity and Innovation: An Empirical Study from Dialect. *Technology in Society*, 69, 101939. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101939>
- Iancu, D., & Badea, D. (2020). Empirical Analysis of the Influence of Culture in Managerial Processes Based on the Hofstede Model. *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 26(1), 205–210. <https://doi.org/10.2478/kbo-2020-0033>
- Islam, R., Osman, N., Othman, M. F., & Raihan, Md. A. (2019). Impact of Global Leadership Behaviors on Performance of Multinational Companies. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(3), 661–670. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7397>

- Kraus, S., Schleich, M., Tröster, A., & Roig-Tierno, N. (2019). Cultural Diversity in Large Enterprises: A Qualitative Analysis from the Alpine Rhine Valley. *Journal of Promotion Management*, 25(5), 640–663. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1585570>
- Kulkarni, S. (2012). A Study on Cultural Diversity Management for Indian Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37, 267–276. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.293>
- Leung, M., Bowen, P., Liang, Q., & Famakin, I. (2015). Development of a Job-Stress Model for Construction Professionals in South Africa and Hong Kong. *Journal of Construction Engineering and Management*, 141(2). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000934](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000934)
- Moraes, F. V., Bueno, J. M., & Domingues, C. R. (2020). Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(2), 164–189. <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i2.1066>
- Mosquera, P. (2012). Socialização Organizacional. Em *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 583–586).
- Munhós, L. V. A. M., & Aguilera Urquiza, A. H. (2021). Direitos Culturais Fundamentais dos Povos Indígenas: Do Multiculturalismo à Interculturalidade. *Revista Direitos Culturais*, 16(40), 69–84. <https://doi.org/10.20912/rdc.v16i40.353>
- O'Donovan, D. (2017). Inclusion: Diversity Management 2.0. Em *Managing Organizational Diversity* (pp. 1–28). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54925-5_1
- Oliveira, C. R. (2021). Indicadores de integração de imigrantes: relatório estatístico anual 2021. *Imigração em Números – Relatórios Anuais 6*.
- Omanović, V., & Langley, A. (2023). Assimilation, Integration or Inclusion? A Dialectical Perspective on the Organizational Socialization of Migrants. *Journal of Management Inquiry*, 32(1), 76–97. <https://doi.org/10.1177/10564926211063777>
- Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social* (2a). Areal Editores.
- Pereira, S., & Esteves, A. (2017). Os efeitos da crise económica na situação laboral dos imigrantes: o caso dos brasileiros em Portugal. *REMHU: Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana*, 25(49), 135–152. <https://doi.org/10.1590/1980-85852503880004908>

- Pereira, V. (2019). O campo das grandes empresas da construção civil. Perspetiva teórica e análise relacional sobre o caso português. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Temático*, 35–61.
- Pinto, J. M., Rodrigues, V., & Coelho, M. I. (2019). Estrutura económico-productiva, sistema de emprego e qualificações na Construção: uma breve leitura sobre tendências e mudanças recentes. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Temático*, 10–34.
- Queirós, J., Galhano, L., & Pereira, V. B. (2019). A crise da construção civil sob múltiplos pontos de vista: (des)regulação da atividade económica e recomposição do trabalho na perspetiva dos atores institucionais do setor da construção civil no período posterior a 2008. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Temático*, 62–83. <https://doi.org/10.21747/08723419/soctem2019a3>
- Rahman, A. (2019). Leadership for Multicultural Teams: The Challenges in Managing Cross-cultural Conflicts. *Journal of Economics, Business and Management*, 7(1), 41–44. <https://doi.org/10.18178/joebm.2019.7.1.578>
- Rego, A., & Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. RH Editora.
- Relatório do Setor da Construção em Portugal 2022*. (2023).
- Renner, J. S., & Gomes, G. (2020). Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, 12(27), 27. <https://doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705>
- Ribeirinho, M. J., Mischke, J., Strube, G., Sjödin, E., Blanco, J. L., Palter, R., Biörck, J., Rockhill, D., & Andersson, T. (2020). The next normal in construction. Em *McKinsey & Company*.
- Rosado, L. (2022). O desafio da escassez de mão de obra na construção. *Portugal: Desafios para 2022*.
- Rotta, I., & Junior, P. (2020). *Reflexões dos Impactos Físicos e Psicológicos dos Colaboradores na Indústria da Construção Civil*.
- Sampaio, C. (2018). The City Under Construction: Cape Verdean Construction Workers in Lisbon. Em *SSIIM Paper Series* (Vol. 18, Número 10, pp. 129–138). SSIIM Paper Series.
- Santos Silva, D. F., & Marques da Silva, S. (2018). Conhecer contextos, conhecer profissionais: Contributo para explorar o desenvolvimento de competências interculturais em contextos educativos. *Revista Portuguesa de Educação*, 31(1), 38. <https://doi.org/10.21814/rpe.10278>

- Schein, E. Henry. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38, 9–20. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:166369062>
- Schraiber, F. (2022, Março 16). *Benefícios da Socialização e Comprometimento Organizacional e a Relação com o Compartilhamento do Conhecimento: Uma Revisão de Literatura*. <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.1204>
- Schreier, C., Udomkit, N., & Capone, R. (2019). A study on competencies for managing workforce diversity: Evidences from multi-national enterprises in Switzerland. *ABAC Journal*, 39(3), 1–16.
- Silva, M. (2021). *Processos de Gestão de Pessoas em uma Empresa de Construção Civil: Uma Análise da Influência da Liderança Sob o Capital Humano*. BS thesis.
- Tamayo, M. (2009). Burnout: implicações das fontes organizacionais de desajuste indivíduo-trabalho em profissionais da enfermagem. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(3), 474–482. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000300019>
- Tittel, A., & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*, 3(1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s41959-019-00021-4>
- Tomazzoni, G., Costa, V., Santos, A., & Souza, D. (2016). Do exercício a efetivação: analisando a socialização organizacional. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(2).
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture*.
- UNESCO. (2002). *Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural*. UNESCO.
- Verkuyten, M., & Yogeewaran, K. (2020). Cultural diversity and its implications for intergroup relations. *Current Opinion in Psychology*, 32, 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.010>
- Weissmann, L. (2018). Multiculturalidade, transculturalidade, interculturalidade. *Revista Construção Psicopedagógica*, 26, 21–36. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-69542018000100004&nrm=iso
- Xia, L. C., Lopes, B. F. C., Pinto, G. F., Sequeiros, A. M. F., & Au-Yong-Oliveira, M. (2022). A gestão da diversidade cultural e o seu impacto no bem-estar dos colaboradores. *Proceedings of the 6th International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing & Consumer Behaviour*.

Zaki, A. R., Syed Karim, A., & Khan, H. (2019). Managing Workforce Diversity in Multicultural Organizations: Some Observations. *Journal of European Studies (JES)*, 35(1), 79–91. <https://asce-uok.edu.pk/journal/index.php/JES/article/view/84>

Anexos

Anexo A – Guião de Entrevista

Contextualização

Por quantos trabalhadores é composta a equipa que chefia?

Qual é o número de trabalhadores estrangeiros da equipa que chefia, diferenciados por país de origem?

Por que razão a empresa tem necessidade de contratar trabalhadores que são originários de outros países?

Quais são as principais diferenças culturais que encontra na sua equipa? Como se demonstram no dia a dia?

Gestão intercultural

Qual é o impacto que a mão-de-obra composta por trabalhadores de diferentes países tem na sua equipa?

Desafios e benefícios da gestão intercultural

Quais são as maiores dificuldades/desafios que enfrenta enquanto líder de uma equipa composta por trabalhadores de culturas diferentes da sua?

Quais são os benefícios que a mão-de-obra proveniente de outras culturas acrescenta à sua equipa?

Competências

Se lhe pedissem para caracterizar a nossa cultura portuguesa como a classificaria? Em que medida somos diferentes das pessoas de outras culturas?

Considera que as chefias se encontram preparadas para lidar com a mão-de-obra multicultural?

No seu caso específico, o que o fez estar preparado ou o que precisa para estar preparado?

Conhecer a cultura dos diferentes membros da equipa que lidera pode ser benéfico para a gestão eficaz dessa mesma equipa?

Perante as diferenças culturais da equipa, sejam elas religiosas, alimentares, de higiene, ou de linguagem, por exemplo, dê-me alguns exemplos de como as geriu.

Quais são os seus pontos fortes e menos fortes na sua relação com a equipa?

Considera a diversidade cultural nas equipas de trabalho uma oportunidade ou um obstáculo para a eficiência, ambiente e bem-estar no trabalho?

Qual é a importância da comunicação na gestão da equipa?

Em que língua ou línguas costuma comunicar com os membros estrangeiros da sua equipa?

Que estratégias utiliza para promover uma comunicação eficaz?

Até que ponto a uniformidade linguística na equipa, seja através do conhecimento compartilhado do português, língua nativa das chefias, ou do inglês, considerada língua universal, poderia influenciar positivamente a gestão da equipa?

Como caracteriza o seu estilo de liderança? O que é para si mais importante enquanto líder?

O estilo de liderança a aplicar pode ser alterado atendendo às circunstâncias?

O que entende por respeito e tolerância? Qual é a importância destes valores no funcionamento da sua equipa?

Sendo que a empatia a capacidade de sentir o que o outro sente, qual é a importância da empatia no funcionamento da sua equipa?

Como caracteriza a sua relação com a equipa que lidera?

Como são tomadas as decisões na sua equipa? O envolvimento dos estrangeiros é diferente dos restantes colaboradores?

Aquisição de competências

Atendendo à composição da sua equipa, as competências que tem para gerir a multiculturalidade foram adquiridas através da educação formal, formação ou experiência prática?

Enquanto líder de uma equipa, considera que a formação, em temas relacionados com a gestão de equipas multiculturais, lhe poderá trazer mais conhecimentos e aprimorar aqueles que já tem, com vista a gerir mais eficazmente a sua equipa?

Conclusão

Que conselhos daria a outros chefes de equipa que lideram ou irão liderar equipas multiculturais de operários da construção civil?