UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário da Universidade Lusófona do Porto

Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Integração Intercultural nas Organizações Portuguesas: Desafios e Estratégias de Integração e Formação de Colaboradores Imigrantes

Trabalho de Projeto de Mestrado apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos, orientado pela Professora Doutora Clara Margaça.

Isabel Cristina Meireles do Vale

2025

www.ulusofona.pt

Universidade Lusófona do Porto

Centro Universitário do Porto

Faculdade de Ciências Económicas, Socias e da Empresa

Integração Intercultural nas Organizações Portuguesas: Desafios e Estratégias de Integração e Formação de Colaboradores Imigrantes

Isabel Cristina Meireles do Vale

VERSÃO FINAL

Trabalho de Projeto defendido por Isabel Cristina Meireles do Vale em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário do Porto, no dia 30/09/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 306/2025, de 14 de abril, com a seguinte composição:

Presidente: Profª Doutora Catarina Joana Vieira Gomes, Professora Associada da Universidade Lusófona.

Vogais: Profª Doutora Diana da Silva Dias, Professora Catedrática da Universidade Lusófona; Profª Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques, Professora Associada da Universidade Lusófona - Arguente.

Orientador: Profª Doutora Clara Maria Freire Margaça, Professora Auxiliar da Universidade Lusófona.

Agradecimentos

Quero agradecer, em primeiro lugar, aos meus pais pelo apoio incansável e por todo o esforço que fizeram para com que eu pudesse ter dado mais um passo na minha vida. Às minhas irmãs, não só pelo apoio, mas por toda a força que me deram para alcançar as minhas metas. A toda a minha família um especial obrigada por sempre se mostrarem interessados e disponíveis pelo meu percurso, apoiando-me e incentivando o meu trabalho.

Agradeço muito às minhas melhores amigas Inês e Andreia por estarem sempre disponíveis quando preciso e ao vosso apoio e dedicação na nossa amizade. Adoro-vos muito.

Amigas que este mestrado me deu que vos levo com muito carinho e amizade, Inês Soares, Inês Vieira, Joana Pereira e Joana Sousa. O vosso apoio, força e amizade foram fundamentais para esta etapa da minha vida. Gosto muito de vocês, amigas, muito obrigada.

Aos meus colegas de trabalho, a quem tenho o prazer de chamar amigos, das melhores equipas com quem eu trabalhei. Muito obrigada por acreditarem em mim e neste meu trabalho, obrigada pela ajuda e dedicação. Cada um de vocês é especial.

Por fim e não menos importante, um obrigada aos professores deste mestrado, por terem feito parte desta minha etapa que levo com especial carinho para a vida. Um obrigada em particular à minha orientadora Professora Clara Margaça por todo o apoio e ajuda que me deu ao logo deste trabalho.

Resumo

A crescente diversidade nas empresas exige que as organizações desenvolvam cada vez mais, práticas de inclusão eficazes que promovam a integração de colaboradores multiculturais. Os trabalhadores imigrantes enfrentam vários obstáculos na adaptação à cultura empresarial, tais como barreiras linguísticas, diferenças nos valores e normas culturais, comportamentos e práticas.

Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho foi entender de que forma a comunicação dos trabalhadores, na empresa onde foi realizado o estudo, afeta a adaptação dos novos colaboradores imigrantes, no ambiente empresarial, num período de dois anos. **Método:** Esta amostra contou com 93 participantes, trabalhadores de uma empresa de indústria automóvel, 37 (39.8%) participantes são do sexo masculino e 55 (59.1%) são do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 58 anos ($DP = 9.94$; $M = 30.65$). relativamente às medidas, foram utilizadas: o questionário sociodemográfico e a Escala de Acolhimento e Integração Organizacional. **Resultados:** Não existe correlação entre o acolhimento da chefia e a adaptação dos imigrantes. Há uma correlação positiva e fraca entre o acolhimento dos colegas e adaptação dos imigrantes ($r = .19$, $p < .05$). Isto significa que o melhor acolhimento dos colegas está ligeiramente associado a uma melhor adaptação. Por fim, há uma correlação positiva, forte e estatisticamente significativa entre o acolhimento da chefia e o acolhimento dos colegas ($r = .63$, $p < .001$). Assim, quanto melhor for o acolhimento da chefia, melhor é o acolhimento dos colegas. **Conclusões:** Este trabalho veio realçar a necessidade de utilizar entrevistas semiestruturadas, de modo a obter um melhor conhecimento de que estratégias de adaptação inclusiva já são aplicadas nas empresas, e se as mesmas são eficazes.

Palavras-chave: Interculturalidade, Integração, *Onboarding*, Formação, Cultura organizacional

Abstract

The growing diversity in companies requires organizations to increasingly develop effective inclusion practices that promote the integration of multicultural employees. According to the literature, immigrant workers face various obstacles in adapting to the corporate culture, such as language barriers, differences in cultural values and norms, behaviors and practices. In this sense, the main objective of this study was to understand how employee communication in the company where the study was carried out affects the adaptation of new immigrant employees in the business environment. **Method**: This sample involved 93 participants, employees of a car manufacturing company, 37 (39.8%) male and 55 (59.1%) female, aged between 19 and 58 (SD = 9.94; M = 30.65). In terms of measures, the following were used: the sociodemographic questionnaire and the Reception and Organizational Integration Scale. **Results**: There is no correlation between the reception of the manager and the adaptation of immigrants. There is a positive and weak correlation between the reception of colleagues and the adaptation of immigrants ($r = .19$, $p < .05$). This means that better reception from colleagues is slightly associated with better adaptation. Finally, there is a positive, strong, and statistically significant correlation between reception by the manager and reception by colleagues ($r = .63$, $p < .001$). Thus, the better the reception from the manager, the better the reception from colleagues. **Conclusions**: This study has emphasized the need to use semi-structured interviews to collect data in order to gain a better understanding of which inclusive adaptation strategies are already being applied in companies and whether they are effective.

Keywords: Interculturality, Integration, Onboarding, Training, Corporate Culture

Acrónimos e símbolos

Acrónimo/Símbolo	Descrição
ANQEP	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional
CQS	Escala de Inteligência Cultural
OB-M	Escala de Acolhimento e Integração Organizacional
SPSS	*Statistical Package for Social Science*
UFCD	Unidade de Formação de Curta Duração

Índice

Agradecimentos 3

Resumo 4

Abstract 5

Acrónimos e símbolos 6

Introdução 9

Enquadramento Teórico 11

1. Interculturalidade Organizacional 11

2. Integração de Colaboradores (*Onboarding*) 14

2.1. Recrutamento Interno e Externo 15

2.2. Inserção Social nas Organizações 16

3. Liderança Organizacional 17

4. Formação Organizacional 18

4.1. Tipos de Formação Organizacional 19

5. Objetivos e hipóteses de investigação 20

Método 22

Participantes 22

Instrumentos 23

Procedimentos 24

Estratégia de análise de dados 25

Resultados 26

Análises Descritivas 26

Correlações de *Pearson* 26

Estratégia de Implementação 28

Recomendações 32

Conclusão 34

Bibliografia 36

Apêndices 42

Anexo 80

Índice de Tabelas

Tabela 1 Competências para o Profissional 12
Tabela 2 Tipos de formação organizacional 19
Tabela 3 Dados sociodemográficos da amostra 22
Tabela 4 Descritivos das variáveis em estudo 26
Tabela 5 Correlações das variáveis em estudo 27

Introdução

O conceito de interculturalidade salienta a importância do diálogo, do respeito mútuo, da altercação de conhecimentos, da compreensão partilhada e a minimização de preconceitos, indo assim, para lá de uma simples coexistência cultural (Veloso, 2007). A interculturalidade em contexto empresarial torna-se essencial, devido à influência das diferenças culturais na comunicação, na tomada de decisões e no desenvolvimento de estratégias organizacionais (Freitas, 2008).

A interculturalidade aborda três dimensões teóricas: a competência intercultural, a inteligência cultural e a comunicação intercultural. Estas perspetivas refletem competências essenciais para uma interação eficaz em ambientes multiculturais, abrangendo desde o conhecimento de valores e crenças, as quais estão presentes na competência intercultural (Byram, 2020) até à adaptação de comportamentos, como a inteligência intercultural (Rose et al., 2010), e estratégias comunicativas verbais e não-verbais, visíveis na comunicação intercultural (Ramos, 2001).

A Cultura Organizacional diz respeito à identidade de uma empresa (Rebelo, 2006). Esta é caraterizada pelas normas, valores, comportamentos e práticas de uma empresa e como estes influenciam os colaboradores na maneira de pensar e agir (Schein, 1992). A Cultura Organizacional é determinante, na medida em que influencia o comportamento do colaborador e, consequentemente, a forma como os mesmos acolhem novos membros nas suas equipas. Além disso, é através da Cultura Organizacional que o colaborador cria a sua própria identidade social e encontra o grupo social a que pertence (Turner & Deschamps, 1983).

A Integração (*Onboarding*) de novos colaboradores deve ser encarada como uma estratégia. Se o processo for eficaz, evitará insatisfações e aumentará a produtividade e desempenho dos novos contratados (Grillo & Kim, 2015).

A liderança e a forma como os colaboradores são liderados foi mudando ao longo do tempo. A promoção da mudança é a principal função do líder, tendo sempre em atenção a estratégia da empresa, os objetivos da mesma e a motivação dos colaboradores. O líder é influenciador e, como tal, deve ter em atenção as suas atitudes e pautar-se sempre pela ética e justiça (Chiavenato, 2004).

Velada et al. (2007), refere que a formação organizacional é importante para o desenvolvimento das capacidades e competências dos colaboradores, o que permite a

aquisição de conhecimentos, comportamentos e atitudes essenciais para o sucesso e qualidade nas suas funções. Para que a formação seja eficaz, a mesma tem de ser bem planeada e direcionada às verdadeiras necessidades dos colaboradores (Cartaxo et al., 2012). Também é essencial que a transferência dos conteúdos seja eficaz para o sucesso da formação (Velada et al., 2007).

A formação organizacional deve ser vista como uma oportunidade de transformação que fortalece a relação dos colaboradores com o seu contexto profissional, englobando todas as competências indispensáveis para o desempenho de suas funções (Coelho, 2012).

Posto isto, o enquadramento teórico fornece a base para entender de que forma o acolhimento da chefia e dos colegas de trabalho influenciam a adaptação dos colaboradores imigrantes.

A identificação do tema do projeto foi encontrada devido a uma tentativa de integração intercultural falhada na empresa onde se realizou o estudo. Esta falha consistiu numa comunicação não eficaz entre as duas partes e na falta de uma formação inicial mais direcionada às necessidades dos imigrantes.

Este trabalho pode ser dividido em quatro capítulos: o Capítulo I diz respeito à revisão de literatura e apresenta os temas: Interculturalidade Organizacional; Integração de Colaboradores; Recrutamento Interno e Externo; Inserção Social nas Organizações; a Liderança; Formação Organizacional e, por fim, Tipos de Formação Organizacional. No segundo capítulo, é apresentada a metodologia, onde consta o objetivo, identificação e caracterização do local de atuação do estudo e por fim, a descrição da estratégia de recolha e análise de dados. O capítulo III reporta os resultados da análise de dados e é proposta uma estratégia de implementação para solução do problema. No Capítulo IV, estão refletidas as limitações e dificuldades encontradas, assim como, sugestões que poderão servir de base para trabalhos futuros. Por último, são apresentadas as principais conclusões.

De forma a concluir o ciclo de estudos e, de igual modo, porque os dados obtidos assim o permitiram, apresentamos um artigo científico que será submetido na Revista de Gestão (apêndice C).

Enquadramento Teórico

1. Interculturalidade Organizacional

A interculturalidade é o conceito que se refere à interação entre diferentes culturas, com ênfase no diálogo, no respeito e na troca mútua de saberes, valores e práticas. Ao contrário de uma simples convivência de múltiplas culturas (multiculturalidade), a interculturalidade pressupõe uma relação ativa e recíproca entre grupos culturais distintos, procurando criar uma compreensão compartilhada e reduzir preconceitos (Veloso, 2007).

A interculturalidade trespassa o reconhecimento e a tolerância. Em contrapartida, propõe a construção de uma sociedade inclusiva onde as diferentes culturais são valorizadas e compreendidas como parte integral da identidade coletiva. Em contextos interculturais, os indivíduos aprendem uns com os outros a ajustar as suas próprias perceções e comportamentos, com o objetivo de uma convivência enriquecedora e em harmonia (Freitas, 2008).

A interculturalidade organizacional examina como as diferenças culturais influenciam o ambiente (interno e externo) e a dinâmica das organizações. Num mundo globalizado, empresas frequentemente agem em contextos multiculturais, interagindo com colaboradores, clientes e parceiros de origens culturais diferentes. Essas interações culturais afetam a comunicação, os processos de tomada de decisão, a resolução de conflitos e o desenvolvimento de estratégias organizacionais, e exigem das organizações habilidades para gerir a diversidade cultural de maneira eficaz (Schein, 1992).

Explorar a interculturalidade organizacional é crucial para compreender como a diversidade cultural pode ser alinhada aos objetivos estratégicos das organizações, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e sustentáveis (Thorrold, 2016).

A Cultura Organizacional é também um fenómeno importante na interculturalidade empresarial. De acordo com Rebelo (2006), a cultura também é um sistema socialmente construído de significados partilhados. Isto significa que a cultura organizacional representa uma realidade própria e única de cada organização, formada pelos próprios membros que a compõem. Por este motivo, ela é distinta e reflete a identidade singular da organização desde a sua origem. A cultura é criada, desenvolvida e transmitida com base na ideia de que os indivíduos dentro da organização a conhecem. Ela oferece um quadro

de referência para orientar o comportamento dos membros, sendo formada por um conjunto de conhecimentos acumulados sobre o que é, ou não, aceitável na organização. Dessa forma, a cultura reflete fielmente o modo como as atividades são conduzidas na organização (Rebelo, 2006).

Adicionalmente, outros fatores que podem influenciar a cultura de uma empresa são a estrutura organizacional, devido à forma como a chefia lidera as equipas, toma decisões e comunica; formalidades que reforçam valores e crenças, como eventos simbólicos, reconhecimento de colaboradores, reuniões regulares; e por fim, a história da empresa e partilhadas entre colaboradores, que ajudam a criar uma identidade partilhada e a fortalecer a sensação de integração (Schein, 1992).

Assim, tal como estudos já realizados demonstram, a interculturalidade é complexa e vasta, não existindo uma definição concreta. Contudo, existem três grandes teorias estudadas acerca da interculturalidade: a Competência Intercultural, a Inteligência Intercultural e a Comunicação Intercultural.

A Competência Intercultural diz respeito às competências de uma interação eficaz num ambiente culturalmente diversificado (Lustig & Koester, 2013). Requer um conhecimento pormenorizado da própria e outras culturas, como crenças, valores, tradições e comportamentos sociais (Byram, 2020). Para Fleury e Fleury (2001), a competência não tem apenas de ser baseada no 'saber', mas também na forma como é aplicado. Os autores clarificam estas ações (Tabela 1), mostrando como estas podem ser compreendidas e adotadas, baseando-se na obra de Le Boterf (1995) (Fleury e Fleury, 2001, p. 188).

Tabela 1

Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver- se.

Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

A Inteligência Intercultural, de acordo com Early e Ang (2003), pode ser definida pela capacidade de um indivíduo em se adaptar a um novo contexto cultural. Esta pode proporcionar aos indivíduos a confiança necessária para superar desafios, assim como ajudar na criação de estratégias de *coping* para lidar com o possível *stress* gerado em ambientes multiculturais (Ang et al., 2020). Ainda é reconhecida como um conceito relevante para compreender aspetos essenciais relacionados à estratégia, motivação, desempenho e adaptação eficaz em diferentes contextos culturais, posicionando-se como uma ferramenta vantajosa para avaliar o sucesso intercultural (Jurasek & Wawrosz, 2023). Assim sendo, considera-se que indivíduos com um bom nível de inteligência intercultural estão bem preparados para mudanças culturais e são uma mais-valia em contexto organizacional, tanto a nível individual como empresarial (Sousa et al., 2015).

A acrescentar ainda, Thomas et al. (2015), defende que a Inteligência Cultural é composta por três componentes: conhecimento cultural (informações sobre crenças e valores culturais, compreendendo as diferenças entre vários lugares e a influência no comportamento das pessoas nos diversos contextos); metacognição cultural (capacidade de um indivíduo monitorizar e regular o seu conhecimento para entender da melhor forma outras culturas); e, por fim, competências culturais (comportamentos que permitem um indivíduo de contribuir, em diferentes ambientes culturais, de forma adequada) (Thomas et al., 2015).

Pesquisas demonstram que a Inteligência Intercultural permite que indivíduos interajam efetivamente com pessoas de diferentes origens culturais e melhorem sua adaptação transcultural e desempenho em tarefas (Lin et al., 2012; Presbitero, 2025; Templer et al., 2006).

Para finalizar, a Comunicação Intercultural explica-se pela conexão estabelecida entre indivíduos, através de comunicação verbal (palavras, entoações) e comunicação não-verbal (gestos, posturas, expressões faciais). Ramos (2001) defende que estas conexões podem ser aprendidas e variam em função da idade, género, categoria profissional e classe social, podendo levar a desentendimentos entre grupos (Ramos, 2001). Do mesmo modo, Alsina (1997) ressalta que uma comunicação eficaz não precisa ser totalmente controlada ou livre de ambiguidades, pois uma comunicação perfeita, mesmo entre pessoas da mesma cultura, é algo muito difícil de alcançar. No mesmo sentido, García e Aldaya (2008) afirmam que a comunicação não deve passar por um forte controlo, pois as mensagens são interpretadas e recebidas de forma diferente (García & Aldaya, 2008). No entanto, em contexto organizacional, as competências de comunicação intercultural podem ser aprendidas através de formações, onde é ensinado aos colaboradores acerca de uma cultura específica de alguém com quem podem trabalhar e/ou conviver Hofstede, 2003; Veloso, 2014). Em suma, a interculturalidade organizacional é importante na criação de um ambiente inclusivo e eficiente, tornando-se, assim, essencial analisar a sua relação com o processo de '*onboarding*'.

2. Integração de Colaboradores (*Onboarding*)

'*Onboarding*' é o termo referente ao processo de integração de novos colaboradores numa empresa e/ou numa nova equipa, com o objetivo de terem sucesso nas suas novas funções (Gregory et al., 2022). Este processo deve ser encarado como uma iniciativa estratégica e não como uma ação temporária (Caldwell & Peters, 2018). Para este autor, as organizações que implementam um processo eficaz de integração de novos colaboradores, não apenas evitam possíveis insatisfações futuras, bem como conseguem aumentar a produtividade, o desempenho e a permanência dos recém-contratados (Grillo & Kim, 2015). Dessa forma, os novos colaboradores sentem-se seguros e motivados na entrada para a empresa, tendo uma atitude positiva, obtendo bons resultados a curto prazo e consequentemente, diminuindo a possibilidade de saída (Armstrong, 2014).

Equitativamente, Bauer (2010) defende que para um processo de '*onboarding*' eficaz será preciso garantir que no plano estão inseridos os quatro *C's*: Conformidade (*Compliance*)*;* Esclarecimento (*Clarification*)*;* Cultura (*Culture*) e Conexão (*Connection*). Conformidade refere-se ao ensinamento das regras e regulamentos da empresa. O Esclarecimento garante que o trabalhador compreende qual é o seu trabalho e as suas

expectativas. A Cultura oferece aos colaboradores as diretrizes formais e informais que estão ligadas à cultura organizacional. E, por último, a Conexão concerne aos vínculos interpessoais fundamentais e aos recursos de suporte e de informação que os novos colaboradores criam (Bauer, 2010). É neste processo que está incluída toda a informação, como os valores, normas, práticas, assim como, os materiais necessários para exercer a sua função (Castañer & Ketokivi, 2018).

Por outro lado, a literatura também indica que para o processo de *Onboarding* ser eficaz, não é suficiente ser bem estruturado e planeado, como também é necessário passar por três fases de acolhimento (Castañer & Ketokivi, 2018).

A primeira fase refere-se ao acolhimento da organização, que está inserida a sessão de boas-vindas, onde os novos colaboradores têm contacto pela primeira vez com o ambiente interno da empresa e, como tal, serão explicados os valores, missão e história da organização. De igual forma, é nesta fase que recebem informações sobre as suas funções. A segunda fase diz respeito ao acolhimento da chefia, que tem um maior impacto positivo a nível de qualidade de trabalho e atitudes por parte dos colaboradores, se o mesmo se sentir apoiado. A terceira e última fase, concerne ao acolhimento por parte dos colegas de trabalho, onde é crucial que seja transmitida satisfação e um apoio positivo dos mesmos, acerca do novo contratado (Castañer & Ketokivi, 2018). Assim, a escolha do método de recrutamento impacta diretamente a integração dos novos colaboradores, influenciando a sua adaptação e desempenho dentro da organização.

2.1. Recrutamento Interno e Externo

O termo 'Recrutamento' explica-se pelo processo de escolher e contratar a pessoa certa para um certo cargo de emprego, dividindo em dois tipos: o recrutamento interno e externo.

Recrutamento interno é destinado aos colaboradores que já exercem funções dentro da organização, oferecendo promoções ou transferências (Camara et al., 2019).

Este processo de recrutamento apresenta várias vantagens para as empresas. O conhecimento e compromisso dos colaboradores acerca da empresa, menores custos associados, maximização do potencial humano da organização e ainda, a estimulação e promoção do crescimento profissional dos colaboradores atuais, são algumas das vantagens existentes do recrutamento interno (Chiavenato, 1999; Ribeiro, 2023). Da mesma maneira, este processo também apresenta desvantagens, tais como a

competitividade e conflitos de interesses entre os colaborares e também, o impedimento de implementares novas ideias e experiências (Chiavenato, 1999).

Em oposição, o recrutamento externo, é realizado através da procura de candidatos no mercado de trabalho. De um modo geral, na prática, as empresas possuem um 'banco de candidatos' começando por aí a sua procura. Na ocasionalidade de não encontrem o perfil certo no banco de dados, seguem por outros meios de publicação, como por exemplo, a comunicação social (Camara et al., 2019). Relativamente às vantagens existentes, estão presentes a entrada de novas ideias para a organização e a maior probabilidade de existir mais conhecimento e competências, que enriquecem a organização (Ribeiro & Biscoli, 2004). Por outro lado, o recrutamento externo apresenta desvantagens como o possível descontentamento dos funcionários já empregues na empresa e o risco de haver incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa, que pode levar a um novo ciclo de recrutamento (Camara et al., 2019).

Alguma literatura defende ainda o recrutamento misto, que consiste na junção dos recrutamentos interno e externo. Este tipo de recrutamento explica-se pelas organizações que, numa primeira fase podem recorrer ao recrutamento interno e, caso não encontrem o perfil que pretendem, passam para o recrutamento externo (vice-versa) (Chiavenato, 2004; Ribeiro & Biscoli, 2004).

2.2. Inserção Social nas Organizações

A identidade social é a "parcela do autoconceito de um individuo do seu conhecimento de pertença a um grupo (ou grupos) social, juntamente com o significado emocional e de valor associado àquela pertença" (Tajfel, 1983, p.290).

De modo a criar a sua identidade social, os indivíduos procuram inserir-se no seu grupo pertencente (*in groups*), baseando-se nos grupos de referência (*out groups*) e cada vez mais tendem a criar grupos sociais no local de trabalho. Isto significa que, a socialização com os colegas de trabalho, dá uma sensação de pertença a um grupo social (Turner & Deschamps, 1983; De Oliveira et al., 2018).

Os 'grupos pertencentes' são, em contexto organizacional, os colegas do setor onde trabalha ou a equipa de trabalho. Em contrário, os grupos de referência são aqueles que o individuo vê como sendo, toda a empresa como um todo ou os departamentos vizinhos (Doise, 1988; Tajfel, 1983).

Os valores culturais e os valores dos colaboradores em relação à empresa são igualmente importantes para o desenvolvimento e adaptação da identidade social dos indivíduos. Isto deve-se à relação percecionada dos valores dos colegas de trabalho acerca da empresa, dado que todos compartilham a mesma cultura empresarial. Posto isto, pode-se afirmar que os colaboradores encontram parte da sua identidade social na empresa, junto dos colegas de trabalho, podendo esta ser idêntica ou diferente (Camara et al., 2019).

Spreitzer et al. (2005) propôs um modelo de prosperidade socialmente integrado com o objetivo de explicar como os trabalhadores prosperam no trabalho. Este modelo sugeriu que a prosperidade pode ser influenciada pelo contexto social que o individuo está inserido. Afirma ainda, que tanto a vitalidade quanto a aprendizagem estão diretamente ligadas aos sistemas sociais, já que o desenvolvimento do individuo ocorre mediante as interações com outros. Porém, a teoria mostrou-se limitada, visto se concentrar principalmente nos sistemas socias dentro do contexto de trabalho, negligenciando a importância dos sistemas sociais fora do ambiente profissional (Goh et al., 2022). Dada a importância do recrutamento na composição das equipas organizacionais, torna-se essencial compreender como o processo influencia a inclusão social dentro das empresas.

3. Liderança Organizacional

Ao longo do tempo, o conceito de liderança foi sofrendo alterações significativas e importantes para a comunidade organizacional (Arruda et al., 2010). A principal função de um líder é promover a mudança, concentrando a sua atuação em três aspetos fundamentais: traçar a estratégia da empresa, comunicar os objetivos aos funcionários e motivá-los a atingir esses objetivos. A liderança é um processo de tanto o líder, como os funcionários se adaptarem às mudanças, desenvolvendo uma maior motivação e criatividade (Arruda et al., 2010).

Na dinâmica organizacional, o líder é essencial, uma vez que, acompanha as mudanças, as estratégias e as funções da equipa. A ética e a justiça são igualmente importantes, pois influenciam a equipa. Desse modo, o líder tem de reunir um conjunto de capacidades e competências, (e.g. humildade, flexibilidade, ser pragmático e dinamizador), de forma a criar uma ligação com a equipa e garantir a prosperidade da organização. À vista disso, a função do líder é atender aos objetivos da organização, para que os mesmos sejam alcançados de forma eficaz, assim como a estabilização e execução de objetivos com os

trabalhadores, para que exista uma oportunidade de crescimento a nível pessoal e profissional (Chiavenato, 2004).

Em contraste, o líder não só influencia, como também pode ser influenciado pela própria equipa. Estas influências podem ser positivas e negativas e, diretas e indiretas. As influências indiretas, consistem na recompensa de bons resultados e desempenho, dando valor a questões morais e de justiça na interação em equipa. Para existir uma influência positiva, é necessário que o líder tenha uma boa relação interpessoal, a fim de que consiga liderar com inteligência, equilíbrio e motivação (Robbins, 2002). É, também, importante abordar o tema da formação organizacional, pois é um fator essencial para o desenvolvimento das empresas.

4. Formação Organizacional

Ao longo dos últimos anos, a formação organizacional tem sido crucial para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, fazendo com que adquirem conhecimentos e comportamentos essenciais para o sucesso e qualidade nas suas funções, resultando numa mudança profissional (Armstrong, 2009; Pereira & Ramos, 2018). Essa mudança é fundamental para que as organizações atinjam seus objetivos, dado que as formações promovem a aprendizagem e impulsionam o crescimento da empresa, por meio dos conhecimentos adquiridos e aplicados na prática (Armstrong, 2009). Por conseguinte, as empresas devem direcionar as formações com as estratégias e objetivos da empresa, com o intuito de alcançarem uma maior vantagem competitiva (Bilderback, 2024).

Para que a formação seja bem-sucedida, é necessário que a mesma esteja direcionada para as verdadeiras necessidades dos colaboradores. Para tal, é essencial um bom plano estratégico baseado nas dificuldades encontradas nas tarefas do dia-a-dia profissional (Cartaxo et al., 2012), assim como, a passagem dos conteúdos e competências adquiridas para o contexto de trabalho (Velada et al., 2007). Esta transferência pode ser influenciada pelas características individuais dos trabalhadores (e.g. motivação, personalidade, autoeficácia), o ambiente de trabalho e a retenção da aprendizagem (Baldwin & Ford, 1988; Spinelli, 2015).

A formação organizacional pode ser de cariz profissional, isto é, apenas com o objetivo de modificar tarefas e/ou progredir na carreira, ou ainda, de cariz pessoal, ou seja, para obter conhecimento ou aprendizagem (Pelicano, 2023).

Nos últimos anos, de acordo com a lei portuguesa, o horário de trabalho conta com 40 horas semanais, no entanto, este limite nem sempre é cumprido por ambas as partes, dado ainda existir um certo desconhecimento na vantagem da formação e os custos elevados a que a formação origina (Dias, 2007). A formação no ambiente de trabalho deve ser vista como um processo transformador que promove uma maior conexão entre os colaboradores e o seu contexto profissional, abrangendo todas as competências fundamentais para o exercício da profissão. Contudo, a literatura torna-se mais escassa na análise mais consistente dos resultados alcançados, tanto no desempenho individual como no impacto organizacional (Coelho, 2012).

4.1. Tipos de Formação Organizacional

De acordo com a literatura existem tipos de formação organizacional que podem ser desenvolvidos pelas empresas, sendo elas: a formação de integração e orientação; formação técnica funcional; formação comportamental; formação para o desenvolvimento grupal; formação '*on the job*' e por fim, a formação para o desenvolvimento pessoal (Camara et al., 2019).

Na tabela 2, é possível verificar as formações acima mencionadas e o seu significado.

Para além destes tipos de formação, existe a formação para adultos, que está ao abrigo da Agência Nacional para Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP) (Agência Nacional para Qualificação e o Ensino Profissional [ANQEP], 2025). Estas formações, que são designadas por Formações Modulares Certificadas (FMC), segundo a ANQEP, são cursos de curta duração que permitem adquirir novas competências ou atualizar conhecimentos em diversas áreas profissionais, melhorando a sua empregabilidade ou evoluindo na carreira. As FMC são destinadas a adultos, com ou sem habilitações formais, que pretendam obter qualificação profissional, no âmbito do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) (Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ], 2025b).

Tabela 2

Tipos de formação organizacional

Formação de integração e orientação	Proporciona uma melhor compreensão do meio em que o colaborador irá trabalhar, oferecendo um conjunto de informações para a melhorar a adaptação e compreensão do meio empresarial.

Formação técnica funcional	Está relacionada com as funções dos trabalhadores e por norma, é administrada pelas suas chefias para transmitir novos conhecimentos ou atualizações de tarefas.
Formação comportamental	Tem como objetivo melhorar os padrões comportamentais nas funções, a relações com clientes ou com membros da equipa.
Formação para o desenvolvimento grupal	Refere-se ao ensino de competências para saber trabalhar em equipa.
Formação '*on the job*'	Diz respeito à formação de novas tarefas, quando um trabalhador muda de funções.
Formação para o desenvolvimento pessoal	Visa o bem-estar pessoal e social do trabalhador, proporcionando técnicas para o seu autodesenvolvimento.

5. Objetivos e hipóteses de investigação

Tendo em conta os dados do Instituto Nacional de Estatística (2025), o número de imigrantes em Portugal tem aumentado significativamente ao longo dos anos, podendo ser consultado na Figura Um do Anexo, sendo que no ano de 2023 obteve uma subida de 13,3% face ao ano de 2022, estando no oitavo lugar no ranking Europeu de países com mais imigrantes (Pordata, 2025), podendo ser verificado na Figura Dois do Anexo. Segundo o que a literatura indica, a integração pode ser influenciada por vários e diversos fatores. Devido aos dados de imigração e à literatura, a questão de investigação deste trabalho será: Existe uma associação entre o acolhimento por parte da chefia e dos colegas de trabalho e a adaptação dos novos colaboradores imigrantes, no ambiente empresarial?

Relativamente aos objetivos, o objetivo geral será compreender a influência do acolhimento, tanto da chefia como dos colegas, na adaptação de novos colaboradores imigrantes no ambiente empresarial, por outro lado os objetivos específicos seriam analisar o impacto do acolhimento por parte das chefias e dos colegas, assim como, propor recomendações com base nos resultados, sugerindo estratégias e práticas para a empresa e chefias, que visem melhorar o acolhimento e facilitar a adaptação de colaboradores imigrantes.

Nessa visão, foram formuladas duas hipóteses de estudo:

H1: O acolhimento por parte da chefia portuguesa está positivamente correlacionado com uma melhor adaptação dos trabalhadores imigrantes no ambiente empresarial.

H2: O acolhimento por parte dos colegas está positivamente correlacionado com uma melhor adaptação dos trabalhadores imigrantes no ambiente empresarial.

Método

Participantes

A amostra foi constituída por um total de 93 colaboradores inseridos na empresa onde se realizou o estudo.

Neste estudo, 37 (39.8%) participantes são do sexo masculino e 55 (59.1%) são do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 58 anos ($M = 30.65$). A maioria da amostra é de nacionalidade portuguesa com 80 indivíduos (86%) e conta com 14 (15.1%) imigrantes. Relativamente ao grau de escolaridade, a maioria da amostra tem o Ensino Secundário 38 (40.9%).

As restantes características sociodemográficas da amostra encontram-se descritos na tabela 3.

Tabela 3

Dados sociodemográficos da amostra

	Min	*Máx*	*M*	*DP*
Idade	19	58	30.65	9.94
Género		**n (%)**		
Masculino		37 (39.8%)		
Feminino		55 (59.1%)		
Prefiro não responder		1 (1.1%)		
Nacionalidade				
Portuguesa		80 (86%)		
Brasileira		12 (12.9%)		
Outra		1 (1.1%)		
Escolaridade				
2º Ciclo de Ensino Básico (6º ano)		1 (1.1%)		
3º Ciclo de Ensino Básico (9º ano)		6 (6.5%)		
Ensino Secundário		38 (40.9%)		

Licenciatura	35 (37.6%)
Mestrado	13 (14%)
Há quanto tempo trabalha nesta empresa?	
Menos de 1 ano	26 (28%)
1 - 3 anos	42 (45.2%)
4 - 6 anos	12 (12.9%)
>6 anos	13 (14%)
É imigrante?	
Sim	14 (15.1%)
Não	79 (84.9%)
Se respondeu sim, há quanto tempo reside em Portugal?	
Entre 1 a 2 anos	8 (8.6%)
Entre 3 a 5 anos	4 (4.3%)
Mais de 6 anos	2 (2.2%)
Qual a sua experiência intercultural?	
Viajar	45 (48.4%)
Imigração	14 (15.1%)
Conheço alguém de outra cultura	22 (23.7%)
Nenhum	7 (7.5%)
Outra	2 (2.2%)

Nota: n = participantes; Min = mínimo; Máx: máximo; M = média; DP = desvio-padrão.

Instrumentos

O **Questionário Sociodemográfico** foi desenvolvido por mim, com o objetivo de recolher dados que descrevam a amostra em estudo. Integra, desta forma, questões sobre idade, género, nacionalidade, habilitações literárias, há quanto tempo integra na empresa,

se é imigrante, há quanto tempo reside em Portugal (se for o caso) e qual a experiência intercultural (Apêndice A).

A **Escala de Acolhimento e Integração Organizacional** (OB-M) foi traduzida e validada para a população portuguesa por Cesário & Chambel (2019) e está dividida em três dimensões: Acolhimento da organização, Acolhimento dos colegas e Acolhimento da Chefia. A mesma é avaliada numa escala tipo *Likert* de cinco pontos em que um= discordo totalmente e cinco= Concordo totalmente, como por exemplo na questão "Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas, responda como se sente de um a cinco". Esta escala apresentou um valor muito alto de consistência interna, α= .90 (Cesário & Chambel, 2019; Ribeiro, 2023) (Apêndice A).

Procedimentos

A recolha dos dados foi efetuada através do método de "Bola de Neve", ao qual o investigador estabelece contacto inicial com alguns estudantes e estes sujeitos colocam o investigador em contacto com outros membros e assim sucessivamente, que estão inseridos na empresa onde se realizou o estudo, pertencentes ao distrito do Porto.

Para o efeito, as escalas acima mencionadas foram adaptadas para a plataforma do *Google Forms*, de modo a simplificar o preenchimento pelos participantes e a recolha de dados.

O contacto com os participantes foi realizado através das respetivas chefias de cada departamento que solicitou o preenchimento do questionário aos seus colaboradores, via *e-mail*.

O consentimento informado encontrava-se *online*, em que os participantes teriam que concordar de modo a avançar com o inquérito e poderem responder ao questionário, sendo que, está presente as medidas de proteção de dados, onde a participação é totalmente anónima. Foi salientado que o questionário era voluntário e que o participante poderia desistir a qualquer momento. Solicitou-se ainda que respondessem com honestidade e foi disponibilizado um contato para esclarecimento de quaisquer dúvidas que pudessem surgir.

Estratégia de análise de dados

Foi utilizado o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Science),* versão 28 *(IBM SPSS Statistics 28.0*). Para caracterizar a amostra e as variáveis em estudo foi utilizada a estatística descritiva, através do uso de medidas de tendência central e de dispersão, bem como frequências e percentagens. Para o teste das hipóteses, foi utilizada a estatística inferencial através de análises de correlação de *Pearson*.

Resultados

Análises Descritivas

Nesta secção estão apresentados os dados descritivos das variáveis em estudo, sendo as variáveis independentes o acolhimento da chefia e acolhimento dos colegas de trabalho e a variável dependente os imigrantes.

Na tabela 4, podem ser verificados todos os dados descritivos das variáveis, sendo elas os imigrantes (DP= .36), acolhimento da chefia (M= 4, DP= .80) e o acolhimento dos colegas de trabalho (M= 3.68, DP= .57).

Tabela 4

Descritivos das variáveis em estudo

Variáveis	*N*	*Min*	*Máx*	*M*	*DP*
Total da amostra (n = 93)					
Imigrante	93			-	.36
Acolhimento da chefia	93			4.00	.80
Acolhimento dos colegas de trabalho	93			3.68	.57

Nota: n = participantes; Min = mínimo; Máx = Máximo; M = média; DP = Desvio-padrão.

Correlações de *Pearson*

Para testar a possível associação existente entre as variáveis em estudo, foi realizada uma análise de correlação de *Pearson*.

Verificou-se que não existe uma correlação entre o acolhimento por parte da chefia e a adaptação por parte dos imigrantes.

Existe uma correlação positiva e fraca entre o acolhimento dos colegas e a adaptação dos colaboradores imigrantes, $r = .19$, $p < .05$, sendo estatísticamente significativo. Isto significa que, melhor acolhimento por parte dos colegas, está ligeiramente associado a uma melhor adaptação dos imigrantes nas organizações.

Há ainda uma correlação positiva, forte e estatisticamente significativa entre o acolhimento da chefia, com o acolhimento com os colegas, $r = .63$, $p < .001$. Assim, um melhor acolhimento da chefia está associado a um melhor acolhimento por parte dos colegas de trabalho.

Na tabela 5, pode-se observar o total das correlações obtidas, como referido anteriormente.

Tabela 5

Correlações das variáveis em estudo

	1	2	3
1 Imigrante	-		
2 Acolhimento da chefia	.05	-	
3 Acolhimento dos colegas de trabalho	.19*	.63***	-

*Nota: * p < .05; ** p < .01; *** p < .001*

Estratégia de Implementação

A diversidade cultural numa organização conduz várias vantagens para os seus objetivos e estratégias (Freitas, 2008), proporcionando ambientes de trabalho inclusivos e sustentáveis (Thorrold, 2016).

Após pesquisas realizadas em estudos anteriormente realizados, foi-se constatado que estas dificuldades são a nível geral, em que há ainda muita dificuldade na adaptação dos imigrantes, como verificado no estudo de Bonoli (2020), em que as formações são limitadas e nem sempre melhoram o emprego e/ou progressão na carreira, por parte dos desafios, como por exemplo a discriminação que ao invés de diminuir, está cada vez mais a aumentar; e ainda no estudo de Kogan (2016), no qual foi concluído que a formação profissional encontra-se com a eficácia limitada, mal direcionada e com resultados mínimos para a melhoria/progressão no emprego. Assim, considera-se importante não só os imigrantes a terem formação, mas sim todos os funcionários, líderes e colegas, na empresa de forma a sensibilizar e diminuir a discriminação.

Considerando os resultados obtidos no meu estudo, e de forma a promover uma boa integração de colaboradores de diferentes culturas, irei de seguida sugerir algumas estratégias de implementação que podem ajudar colaboradores de diferentes culturas a sentirem-se mais integrados, fundamentando a minha escolha através de formação de Competências Interculturais e Comunicação Intercultural, aos membros da chefia. Para tal, fiz uma pesquisa no CNQ, que se encontra ao abrigo da ANQEP, para encontrar formações relativas à Interculturalidade (ANQEP, 2025).

Visto este estudo ter revelado não existir uma correlação entre o acolhimento da chefia e a adaptação dos imigrantes, a primeira possível proposta de implementação passa pela formação dos líderes e chefes de equipa sobre diversas culturas, com a finalidade de estes influenciarem e motivarem os seus colaboradores nas temáticas de Interculturalidade. A sensibilização dos colaboradores não imigrantes com formações de vários idiomas tem como objetivo melhorar a comunicação entre os colaboradores. É através da criação de *workshops* sobre a diversidade cultural, hábitos e formas de comunicação, que existe a probabilidade de evitar preconceitos, fortalecer a empatia e melhorar as formas de comunicação. Dentro das formações já existentes, a organização poderia implementar, a Unidade de Formação de Curta Duração (UFCD) - Fundamentos de cultura, língua e comunicação, com uma duração de 50 horas, com o objetivo de fornecer bases das

dimensões cultural, linguística e comunicacional no local de trabalho e identificar os principais fatores da mudança social. Esta UFCD estaria mais direcionada para os colaboradores já integrados na empresa, numa forma de sensibilizar os mesmos para Interculturalidade (CNQ, 2025e). De igual forma, outra formação que considero importante a implementar é a Gestão e comunicação intercultural, focada igualmente para líderes e/ou chefes de equipa. Esta formação elabora conteúdos como problemáticas nas relações internacionais e interculturais, gestão de conflitos interculturais, comunicação e liderança em contexto intercultural e gestão de equipas interculturais (CNQ, 2025f). Acredita-se que com estas formações e *workshops* os funcionários, tantos os líderes como os colegas, irão ficar mais sensibilizados e assim diminuir a discriminação, pois tal como refere Camara et al. (2019) nos seus estudos, a identidade social dos indivíduos é desenvolvida e adaptada em relação aos valores dos colaboradores nas empresas, ou seja, os indivíduos encontram a sua identidade social no local de trabalho com influencia dos seus colegas de trabalho e, aprendendo novas culturas irão adquirir novas ferramentas para assim facilitar a comunicação e a interação com os colegas imigrantes.

Por outro lado, devido à existência de uma correlação fraca entre o acolhimento por parte dos colegas e a adaptação dos colaboradores imigrantes, seria importante administrar em colaboradores imigrantes a UFCD - Atualidade cultural (CNQ, 2025a). Esta formação tem uma duração total de 25 horas e tem como objetivo ajudar no processo de integração na empresa e, ainda, a nível social, dar a conhecer a cultura portuguesa, assim como, dar algumas aulas de língua portuguesa (e.g. provérbios e expressões portuguesas). Como explica a literatura, o processo de integração (*onboarding*) é importante que seja bem elaborado para assim evitar problemas futuros, como a insatisfação e saída precoce, e sim aumentar a produtividade dos novos colaboradores (Grillo & Kim, 2015). Para Bauer (2010), o processo de *onboarding* deve garantir os quatro C's: Conformidade (*Compliance*); Esclarecimento (*Clarification*); Cultura (*Culture*) e Conexão (*Connection*); sendo no último C (Conexão) o que tem havido mais falhas. Com o aumento da discriminação, a conexão e interação para com os colegas imigrantes tem sido cada vez mais fraca. Com esta formação, os colaboradores imigrantes aprendem mais sobre a cultura portuguesa para assim facilitar, não só na comunicação verbal, mas também para se sentirem mais conectados com os colegas e a empresa.

Para concluir, propõe-se este programa de formação para os colaboradores já integrados na empresa, assim como as chefias, no qual seria realizado durante três meses.

Por outro lado, para os colaboradores imigrantes as formações seriam integradas no plano de acolhimento, com duração de um mês.

Como já referido, cada vez mais, os indivíduos procuram criar grupos sociais no ambiente de trabalho para se sentirem mais integrados e encontrarem a sua identidade social na organização (Tajfel, 1983). Neste sentido, propõe-se a criação de um grupo multicultural, onde possam transmitir e ensinar as suas culturas e hábitos culturais. Saliento ainda a promoção de acontecimentos e celebrações (e.g. feriados de outras culturas, tradições) a fim de incluir e possibilitar trocas de culturas. O objetivo está centrado na divulgação e integração das diferentes culturas, de modo que esta comunidade imigrante se sinta ativa e integrada na sua organização. Para os autores Castañer e Ketokivi (2018), o acolhimento necessita de passar por três fases: o acolhimento da empresa, o acolhimento do chefe e o acolhimento dos colegas. É nas fases do acolhimento do chefe e dos colegas que se considera o mais importante e o que tem falhado mais nas empresas, por isso pretende-se que os colaboradores imigrantes se sintam integrados não só nos primeiros dias, mas também ao longo da sua carreira profissional na empresa. Também é de igual importância para os colaboradores não imigrantes, pois irão ficar mais sensibilizados e aprenderão novas culturas, o que facilitará na comunicação e interação entre os mesmos.

Este grupo multicultural seria reunido uma vez por mês, temático a cada nacionalidade, contando com todos os departamentos da empresa.

Propõe-se ainda a criação de uma política de comunicação inclusiva que garanta que a comunicação interna respeite a diversidade linguística e cultural (e.g. materiais em vários idiomas), assim como formações sobre inclusão cultural e comunicação inclusiva.

Para finalizar, é importante referir que caso o formando pretenda obter o certificado de nível B1, em que, segundo o Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas: Aprendizagem, Ensino, Avaliação (QECIR) (2001), este nível refere-se às capacidades de comunicação e compreensão linguísticas do individuo; o mesmo terá de obter primeiro o certificado das UFCD - Eu, a sociedade e a cultura (CNQ, 2025c) de 50 horas e a UFCD - Eu e os outros (CNQ, 2025d) de 25 horas. Caso a obtenção deste certificado seja um entrave para ambas ou uma das partes (empresa e colaborador), sugiro uma Formação Modular (FM), em que este tipo de formação pode basear-se numa UFCD do Catálogo Nacional de Qualificações e ser moldada às necessidades dos formandos, podendo os mesmos obter o certificado (ANQEP, 2025).

De realçar que na empresa onde foi realizado o estudo, o único método de integração do novo funcionário, é somente uma semana de explicação das tarefas que o mesmo irá realizar. Com estas formações, considero importante para o funcionário ficar mais familiarizado com a cultura da empresa, e assim, facilitar a sua integração. Bem como na criação de workshops e do grupo, com fim a dar continuidade à sua integração na empresa.

Recomendações

Relativamente às limitações apresentadas por este estudo, verifica-se a primeira limitação como o facto de este trabalho não recorrer a mais análises de estatística que permitam comprovar resultados mais realistas sobre o objetivo de estudo. Esta limitação impede que seja estabelecido uma relação de causalidade entre as variáveis, visto que apenas comprova que existe uma relação entre as mesmas, mas não se o acolhimento, tanto por parte da chefia, como dos colegas de trabalho, prediz a adaptação dos imigrantes em contexto empresarial. De igual forma, temos como limitação a recolha de dados ter sido realizada apenas em base de um questionário, não tendo medidas de autorrelato. E por fim, temos como limitação o facto de esta amostra não ser representativa da população, o que impede a generalização dos resultados, assim como o facto de ser uma amostra composta com poucos participantes imigrantes o que limita desde logo, uma avaliação mais robusta acerca do objetivo principal do estudo.

Uma das maiores dificuldades encontradas para a realização deste trabalho-projeto, foi na recolha de dados, a aderência dos participantes. Apesar de terem sido solicitados pelas respetivas chefias a preencher este questionário, os colaboradores da empresa não aderiram como esperado. Após algum tempo de insistência, consegui atingir um resultado positivo e o esperado mínimo de participantes para uma análise estatística mais fidedigna. Através de um meio mais informal, que não o das chefias, pedi pessoalmente a alguns colaboradores para preencherem o questionário e posteriormente pedir aos seus colegas para fazerem o mesmo, o que levou ao aumento da amostra face ao que estava *à priori*.

Apesar das suas limitações e dificuldades, espera-se que este trabalho contribua para a importância de continuar a investigação nesta área e aprofunde o tema cada vez mais, de modo a criar ambientes de trabalho mais diversificados e acolhedores. É de igual forma importante que nos próximos estudos sejam utilizadas entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, de forma a entender em melhor detalhe as dificuldades sentidas pelos colaboradores já integrados na empresa, para evitar enviesamentos, assim como dificuldades sentidas pelos colaboradores imigrantes.

Para completar, é sugerido que próximos estudos exista uma amostra que englobe diversas empresas, de modo a haver uma maior perspetiva por parte dos líderes e colaboradores (imigrantes e não imigrantes), relativa à integração e multiculturalidade em

cada empresa. De igual forma, seria interessante analisar em estudos futuros se existe alguma estratégia de integração de outras culturas, e se sim, quais são e qual a sua eficácia.

Conclusão

O presente estudo, teve como principal objetivo entender de que forma o acolhimento por parte da chefia e dos colegas de trabalho, na empresa onde foi realizado o estudo, afeta a adaptação dos novos colaboradores imigrantes, no ambiente empresarial. Foram assim, formuladas duas hipóteses de estudo, onde se esperava que o acolhimento por parte da chefia portuguesa estivesse positivamente correlacionado com uma melhor adaptação dos trabalhadores imigrantes no ambiente empresarial. Na segunda hipótese, esperava-se igualmente que o acolhimento por parte dos colegas de trabalho da empresa, estivesse positivamente correlacionado com uma melhor adaptação dos colaboradores imigrantes no ambiente empresarial.

Relativamente à primeira hipótese, este estudo revelou que não existe associação entre o acolhimento da chefia e a adaptação dos imigrantes, não estando alinhado com a literatura, em que a chefia é influenciada e pode influenciar os colaboradores, não só nas suas tarefas, mas também a nível social. Pelo contrário, a segunda hipótese de investigação foi aceite, visto ter comprovado que existe uma associação entre o acolhimento dos colegas e a adaptação dos imigrantes, revelando estar em conformidade com a literatura, pois os novos colaboradores, ao entrarem numa nova empresa, tendem a integrar-se primeiramente em grupos sociais.

Por conseguinte, de acordo com os resultados da hipótese um, a estratégia de implementação mostrou uma tentativa de modificar o resultado de nulo para positivo. Este resultado deve-se ao facto de a amostra de imigrantes ser muito pequena, não permitindo que se obtenha um resultado mais robusto. O facto de existirem mais momentos de convívio e lazer com os colegas do que a chefia, causa uma pequena barreira entre a mesma e os imigrantes. Consoante os resultados da hipótese dois, a estratégia que eu propus, teve como objetivo a tentativa de modificar a associação de fraco para forte. Assim como a hipótese um, o resultado verificou-se a uma amostra reduzida de imigrantes, em que não foi possível obter um resultado mais consistente. Com isto, propus que os colegas adquirissem mais ferramentas de acolhimento para conseguirem melhorar a adaptação dos imigrantes. Sugiro como um extra, uma formação aos imigrantes, de forma a adquirirem mais ferramentas, não só para a sua integração e adaptação, mas também para aperfeiçoamento da língua portuguesa e o conhecimento da cultura portuguesa.

Assim, surge o interesse de realizar entrevistas semiestruturadas na recolha de dados, com a finalidade de obter um melhor conhecimento das estratégias que já estão a ser implementadas de adaptação inclusiva são eficazes.

Bibliografia

Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional [ANQEP]. (2025), *Formações Modulares Certificadas.* *https://www.anqep.gov.pt/np4/Formacoes_Modulares_Certificadas.html*.

Alsina, M. R. (1997). Elementos para una comunicación intercultural. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, *36*, 11–21. http://www.jstor.org/stable/40550303.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence scale. Management and Organization Review. https://doi.org/10.1037/t24375-000.

Ang, S., Ng, K. Y., & Rockstuhl, T. (2020). Cultural intelligence. In R. J. Sternberg & S. B. Kaufman Eds., The Cambridge handbook of intelligence. *Cambridge University Press*, 2, 820–845. https://doi.org/10.1002/9781118970843.ch310.

Armstrong, M. (2009). Armstrong´s handbook of human resource management practice. *London: Kogan Page.*

Arruda, Â. M. F., Christóstomo, E., & Rios, S., S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1, 1-15.

Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 (1), 63-105. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x.

Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective practice guidelines series*.

Bilderback, S. (2024). Integrating training for organizational sustainability: the application of Sustainable Development Goals globally. *European Journal of Training and Development, 48* (7/8), 730-748. https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0005.

Bonoli, G. (2020). Immigrant integration and social investment. *Journal of European Social Policy*, 30, 616 - 627. https://doi.org/10.1177/0958928720950619

Byram, M. (2020). *Teaching and assessing intercultural competence.* Multilingual Matters: Revisited.

Caldwell, C. & Peters, R. (2018), "New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives", *Journal of Management Development, 37* (1), 27-39. https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202.

Camara, P. B., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2019). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote.

Cartaxo, A. M. B., Manfroi, V. M., & Santos, M. T. (2012). Formação continuada: implicações e possibilidades no exercício profissional do assistente social. *Katálysis* 15 (2), 239-253. https://doi.org/10.1590/S1414-49802012000200010.

Castañer, X. & Ketokivi, M. (2018). Toward a theory of organizational integration. Organization design. *Emerald Publishing Limited.* 40, 53-80. https://doi.org/10.1108/S0742-332220180000040002.

Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ]. (2025a), *Atualidade cultural.* https://catalogo.anqep.gov.pt/ufcdDetalhe/5736.

Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ]. (2025b), *Catálogo Nacional de Qualificações.* https://catalogo.anqep.gov.pt/.

Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ]. (2025c), *Eu, a sociedade e a cultura*. https://catalogo.anqep.gov.pt/ufcdDetalhe/5734.

Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ]. (2025d), *Eu e os outros*. https://catalogo.anqep.gov.pt/ufcdDetalhe/5735.

Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ]. (2025e), *Fundamentos de cultura, língua e comunicação*. https://catalogo.anqep.gov.pt/ufcdDetalhe/74.

Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ]. (2025f), *Gestão e comunicação intercultural*. https://catalogo.anqep.gov.pt/ufcdDetalhe/9455.

Cesário, F. & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis,* 27 (5), 1465-1479. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517.

Chiavenato, I. (2004). *Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas*. Prentice Hall.

Chiavenato, I. (1999). *Planeamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa.* Atlas S.A.

Coelho, A. R. (2012). *A Formação nas Organizações: motivação para transferir os conteúdos formativos para o local de trabalho* (Tese de Mestrado). Instituto Superior Miguel Torga.

De Oliveira, S. D. C., Lino, M. A. B., de Oliveira Borges, L., De Carvalho, V. D., de Melo, S. L., da Silva, A. K. L., Souza, N. C., & Steven, G. (2008). A socialização

organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(1), 118-141. https://www.researchgate.net/publication/274380450_A_socializacao_organizacional_dos_servidores_da_UFRN_segundo_grupo_ocupacional_e_tempo_de_servico.

Dias, A. M. (2007). A importância da formação profissional nas empresas. *Jornal "in Público" Revista da Qualidade*, 17, 1. https://fcadvogados.com/qualidade17%5B1%5D.pdf.

Doise, W. (1988). Les Rélations Entre Groupes. In Moscovici. *Psycologie Social*, 2.

Earley, C. P., & Ang, S. (2003). Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. *Stanford Business Books.*

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, *5*, 183-196. https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010.

Freitas, M. E. D. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15, 79-89. https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000200005.

García, M. R. & Aldaya, V. R. (2008). Investigación-acción-participativa y comunicación intercultural. Relato de una experiencia de investigación con estudiantes de dos universidades de la ciudad de méxico. *Razón y Palabra, México*, *13*(65). https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520724019.pdf.

Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 197-213. https://doi.org/10.1002/job.2571.

Gregory, P., Strode, D.E., Sharp, H. and Barroca, L. (2022), An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. Information and Software Technology, 143. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106792.

Grillo, M. & Kim, H. K. (2015). A strategic approach to onboarding design: Surveys, materials, & diverse hires. *Online Research & Reporting for HR*. https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/8659576b-80f5-4d09-8cbf-5e3a505cefb3/content.

Hofstede, G. (2003). *Cultura e* Organizações*: compreender a nossa programação mental*. Edições Sílabo.

Jurasek, M. & Wawrosz, P. (2023). How Does Self-Efficacy in Communication Affect the Relationship Between Intercultural Experience, Language Skills, and Cultural Intelligence. *Sage Open*, 13(4). https://doi.org/10.1177/215824402312116.

Kogan, I. (2016). Integration policies and immigrants' labor market outcomes in Europe. *Sociological Science*, 3, 335-358. https://doi.org/10.15195/V3.A16.

Le Boterf, G. (1995). De la compétence – essai sur um attracteur étrange. *In: Les éditions d'organisations*.

Lin, Y. C., Chen, A. S. Y., & Song, Y. C. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 541–552. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.03.001.

Lustig, M. W. & Koester, J. (2013). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures.* Routledge.

Pelicano, R. D. C. (2023). *O uso da Gamificação na formação à distância aplicado às empresas-vantagens e desvantagens* (Tese Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão.

Pereira, D. C. L. & Ramos, M. C. P. (2018). Educação e formação em contexto organizacional. *Holos*, 34(3), 456-470. https://core.ac.uk/download/pdf/302948546.pdf.

Pordata. (2025). *Imigrantes permanentes por sexo, grupo etário e naturalidade.* https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/migracoes/imigracao/imigrantes-permanentes-por-sexo-grupo-etario-e-naturalidade.

Presbitero, A. (2025). Employee engagement and retention in multicultural work groups: The interplay of employee and supervisory cultural intelligence. *Journal of Business Research*, 186, 1-13. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115012.

Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas: Aprendizagem, ensino, avaliação [QECR]. (2001). https://www.dge.mec.pt/quadro-europeu-comum-de-referencia-para-linguas.

Ramos, N. (2001). Comunicação, cultura e interculturalidade: para uma comunicação intercultural. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, *35*(2), 155-178. http://hdl.handle.net/10400.2/5839.

Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: condicionantes e consequentes.* (Tese de doutoramento, não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Ribeiro, D. G. V. & Biscoli, F. R. V. (2004). A Busca por novos colaboradores através do Recrutamento e Seleção. *Revista Expectativa*, *3*(3), 67-73. https://doi.org/10.48075/revex.v3i1.746.

Ribeiro, J. D. T. F. (2023). *O impacto do acolhimento e integração na retenção de colaboradores: o papel mediador da identificação organizacional e do bem-estar* (Tese de Mestrado). Universidade de Lisboa.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. Prentice Hall.

Rose, R., Ramalu, S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate performance in international assignment: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76-85.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers.

Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M., & Santos, J. V. D. (2015). Evidências métricas da adaptação da escala de inteligência cultural numa amostra portuguesa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28 (2), 232-241. https://doi.org/10.1590/1678-7153.201528203.

Spinelli, I. M. A. (2015). *Formação, desenvolvimento do Capital Humano e Vantagem Competitiva*. (Tese de Mestrado). Faculdade de Economia do Porto.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., Grant, A.M., (2005). A socially embedded model of thriving at work. Organ. *Sci.* 16 (5), 537–549. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153.

Tajfel, H. (1983). Categorização social, identidade social e comparação social. Henri Tajfel, Grupos Humanos e Categorias Sociais–II. *Livros Horizonte*, 289-303.

Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group and Organization Management,* 31(1), 154–173. https://doi.org/10.1177/1059601105275293.

Thomas, D., Liao, Y., Aycan, Z. et al. (2015). Cultural intelligence: A theory-based, short form measure. J Int Bus Stud 46, 1099–1118. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.67.

Thorrold, C. (2016). When cultures combine: Leveraging intercultural resources in cross-border collaborations. *International Conference on Management Science and Engineering.* Olten, Switzerland, 1878-1883. https://doi.org/10.1109/ICMSE.2016.8365662.

Turner, J., C. & Deschamps, I. (1983). Identidade e Categorização Social. *Psicologia*, 4(1/2), 123-138.

Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on Transfer of Training. *International Journal of Training and Development*, *11*(4), 282-294. https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00286.x.

Veloso, L. (2014). Cultura da aparência e interculturalidade: uma perspectiva a partir do grupo Brics. Organicom, comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. *EDIPUCRS*, *11*(21), 149-169.

Apêndices

Apêndice A - Questionário Integração Empresarial

Este trabalho-projeto realiza-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusófona - Centro Universitário do Porto.

O presente estudo tem como principal objetivo conhecer a perceção dos colaboradores desta empresa, no que concerne à existência de possíveis falhas na integração intercultural, conduzindo assim à criação de um Plano de Integração.
Por conseguinte, solicito a participação do maior número de colaboradores, inseridos em qualquer setor.

Para salvaguardar a identidade, o questionário é **totalmente anónimo**, não existindo qualquer pergunta que possa identificar os participantes.

A participação é totalmente **voluntária**, existindo a possibilidade de desistir em qualquer fase do questionário.

Para assegurar a qualidade dos resultados deste trabalho, agradeço que tenha o cuidado de **responder** às questões de uma forma **autónoma e honesta**. Se existirem questões que possam suscitar dificuldades ou dúvidas, responda o que achar mais correto para si. Não existem respostas certas ou erradas.

Este questionário tem uma duração **máxima** de 5 minutos.

Se necessitar de esclarecimento de dúvidas ou informações adicionais acerca do trabalho em questão, pode enviar um e-mail para: isabel.vale@grupojap.pt

Agradeço, desde já, a sua colaboração e o tempo dispensado.

Consentimento Informado

Ao responder a este questionário, **concordo** em participar no Projeto Final sobre a Integração Intercultural nas Organizações, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pela aluna Isabel Vale. Este trabalho-projeto decorre sob a orientação da Professora Doutora Clara Margaça.

Tive conhecimento acerca da natureza do trabalho, tal como o objetivo principal. Foi-me garantido que a minha identidade nunca irá ser revelada, mantendo os dados pessoais em confidencialidade.

Foi-me explicado que poderei desistir em qualquer momento do estudo, sem qualquer tipo de prejuízo.

Aceito e **autorizo** que os dados recolhidos nos questionários, sejam utilizados para fins de recolha de informação.

Aceito e **autorizo** que os dados recolhidos nos questionários, sejam utilizados para fins de recolha de informação. *

◯ Sim

Questionário Sociodemográfico

Na secção seguinte será solicitado que responda a dados referentes à sua faixa etária, género e outras questões gerais que auxiliam na recolha de informação da amostra existente.

Responda, por favor, **apenas** à opção que melhor se adequa a si.

Idade *

A sua resposta

Género *

- ◯ Masculino
- ◯ Feminino
- ◯ Outro
- ◯ Prefiro não responder

Nacionalidade *

A sua resposta

Escolaridade *

- ◯ 1º Ciclo de Ensino Básico (4º ano)
- ◯ 2º Ciclo de Ensino Básico (6º ano)
- ◯ 3º Ciclo de Ensino Básico (9º ano)
- ◯ Ensino Secundário (12º ano)
- ◯ Licenciatura
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutoramento

Há quanto tempo trabalha nesta empresa? *

- ◯ Menos de 1 ano
- ◯ 1 - 3 anos
- ◯ 4 - 6 anos
- ◯ > 6 Anos

Interculturalidade

Segundo o artigo de Natália Ramos (2009), **Interculturalidade** é entendida como um processo dinâmico de interação e diálogo entre diferentes culturas, que visa promover a compreensão mútua, o respeito e a convivência pacífica numa sociedade cada vez mais diversificada, envolvendo a promoção de políticas e estratégias que favoreçam o **diálogo intercultural** e a gestão positiva da diversidade cultural, com o objetivo de criar uma cidadania inclusiva e ativa.

Por favor, indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações abaixo, em que

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

1. Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

2. Adapto o meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

3. Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações interculturais. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

4. Verifico a exatidão do meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de diferentes culturas *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

5. Conheço os sistemas legal e económico de outras culturas. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

6. Conheço as regras (vocabulário, gramática) de outras línguas. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

7. Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

8. Conheço o sistema matrimonial de outras culturas. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

9. Conheço as artes e ofícios de outras culturas. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

10. Conheço as regras de comunicação não-verbal de outras culturas. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

11. Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

12. Acredito ser capaz interagir com os nativos de uma cultura que desconheço. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

13. Lido bem com o stress causado pela adaptação a uma cultura não familiar. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

14. Gosto de viver em culturas que não me são familiares. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

15. Acredito ser capaz de me adaptar aos rituais de vida de uma cultura diferente. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

16. Adapto o meu comportamento verbal quando uma interação cultural o exige. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

17. Utilizo a pausa e o silêncio de acordo com diferentes interações culturais. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

18. Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

19. Modifico o meu comportamento não verbal quando uma interação cultural o requer. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

20. Altero as expressões faciais quando uma situação intercultural o requer. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Integração Empresarial

Por favor, indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, em que:
1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

1. Quando entrei para esta organização deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

2. Quando entrei nesta organização, foi-me transmitida de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc.). *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

3. Quando entrei para esta organização a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

4. Quando entrei nesta organização recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

5. Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

6. Quando entrei para esta organização recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

7. Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

8. Quando entrei nesta organização a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

9. Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

10. Quando entrei nesta organização a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

11. Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

12. Quando entrei nesta organização recebi apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração. *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

13. Durante a minha integração os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.). *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Muito obrigada pela sua participação!

"Em sociedades cada vez mais diversificadas, torna-se indispensável garantir uma interação harmoniosa entre pessoas e grupos com identidades culturais plurais, variadas e dinâmicas, assim como, a sua vontade de conviver. As políticas que favoreçam a inclusão e a participação de todos os cidadãos, garantem a coesão social, a vitalidade da sociedade civil e a paz." (UNESCO, 2001, p. 4).

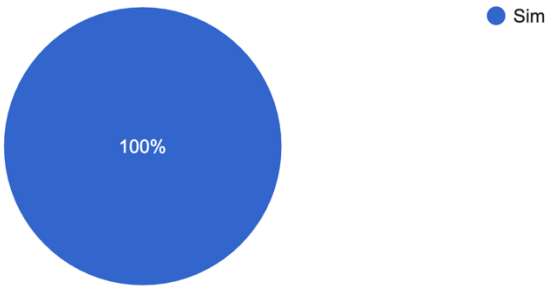
Se quiser saber um pouco mais acerca do conceito "Interculturalidade", pode consultar o seguinte livro e *links,* onde foi retiradas as informações:

Interculturalidade: Ramos, N. (2009). Diversidade cultural, educação e comunicação intercultural: Políticas e estratégias de promoção do diálogo intercultural. *Revista Educação em Questão*, *34* (20), 9-32. http://hdl.handle.net/10400.2/10555

Apêndice B – Respostas ao Questionário

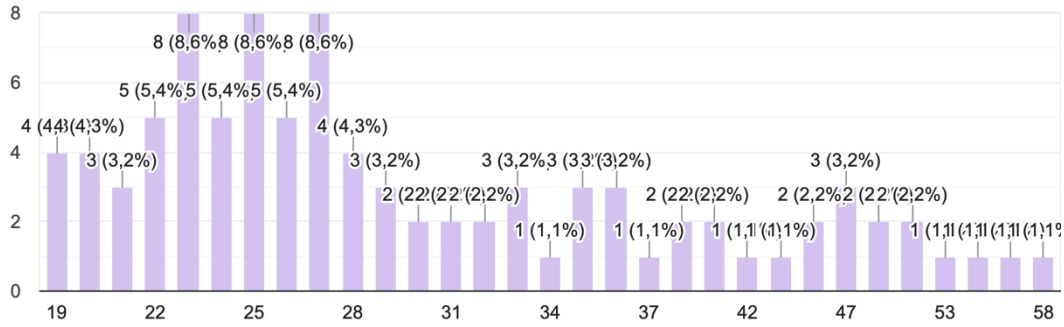
Aceito e autorizo que os dados recolhidos nos questionários, sejam utilizados para fins de recolha de informação.

93 respostas



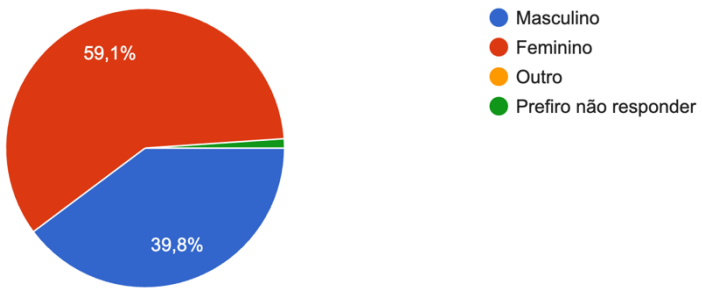
Idade

93 respostas



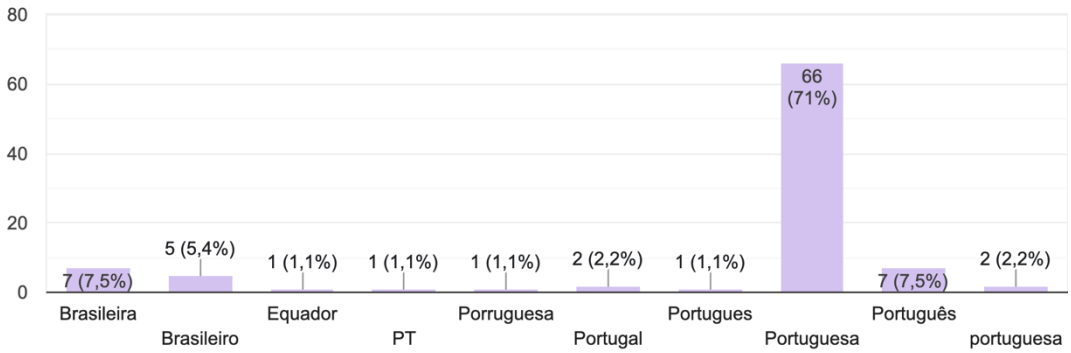
Género

93 respostas



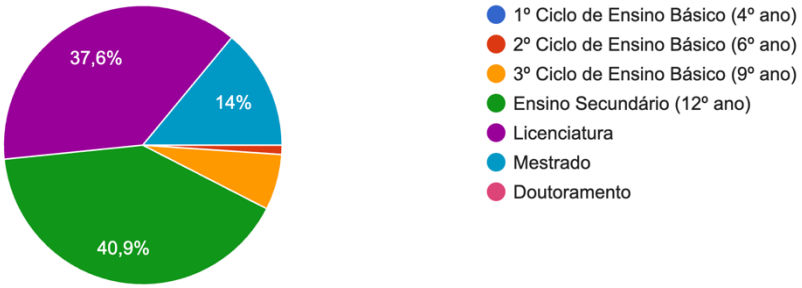
Nacionalidade

93 respostas



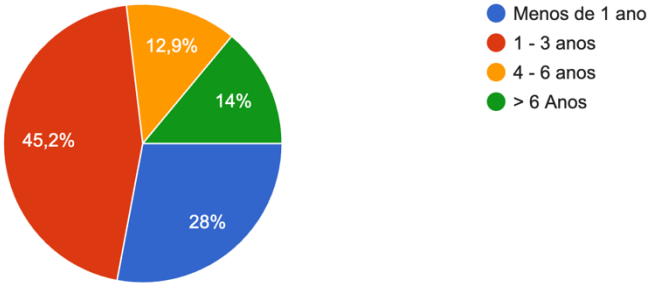
Escolaridade

93 respostas



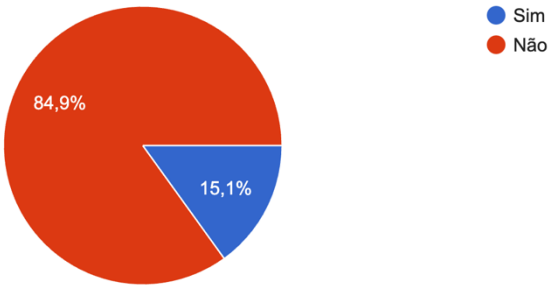
Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

93 respostas



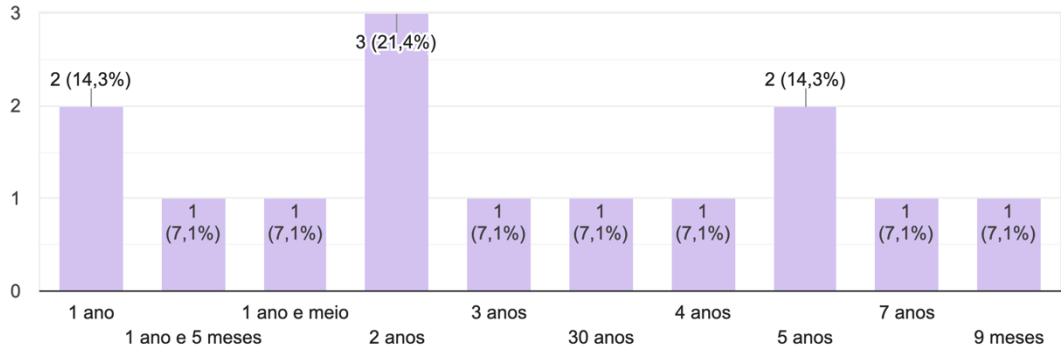
É imigrante?

93 respostas



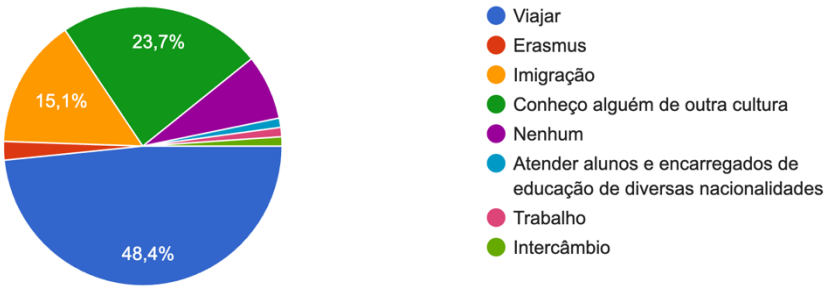
Se respondeu sim, há quanto tempo reside em Portugal?

14 respostas



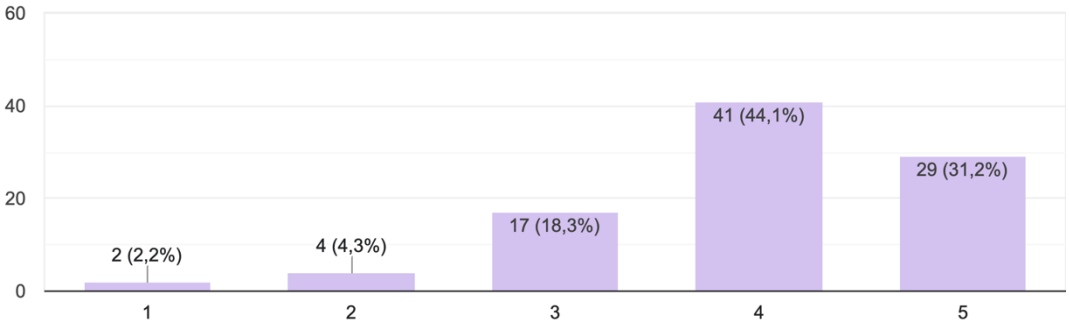
Qual é a sua experiência intercultural?

93 respostas



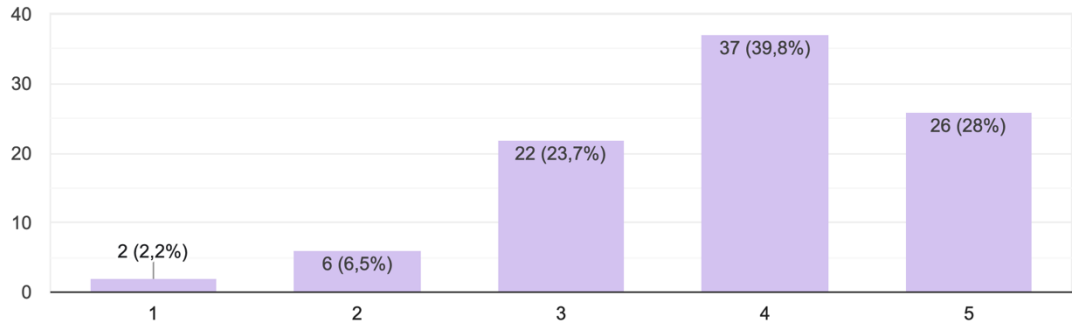
1. Quando entrei para esta organização deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração.

93 respostas



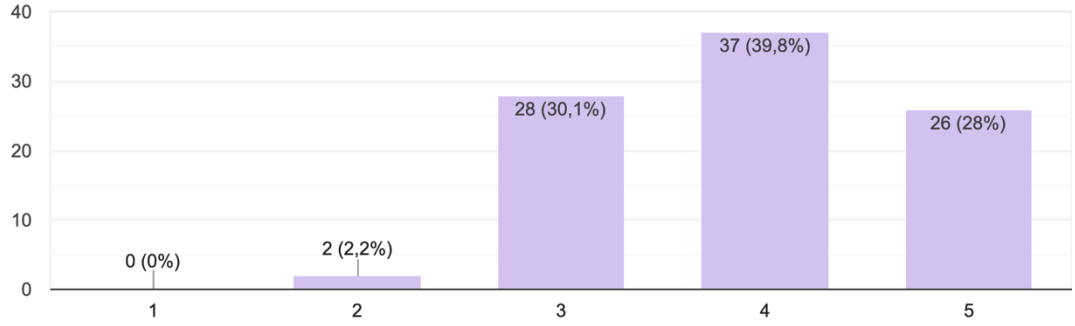
2. Quando entrei nesta organização, foi-me transmitida de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc.).

93 respostas



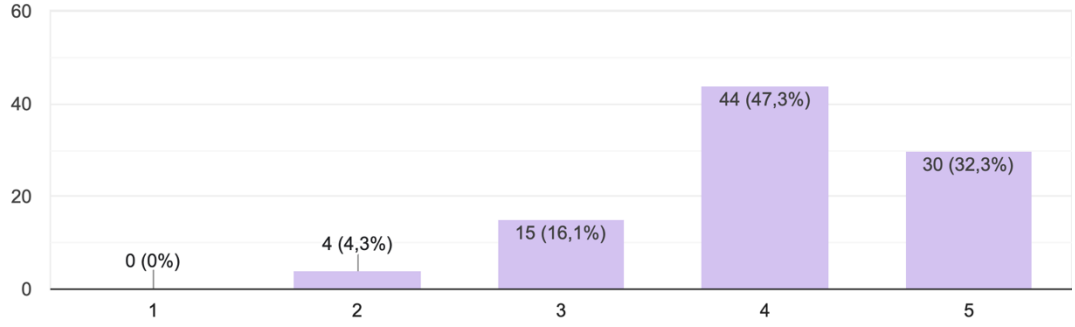
3. Quando entrei para esta organização a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios.

93 respostas



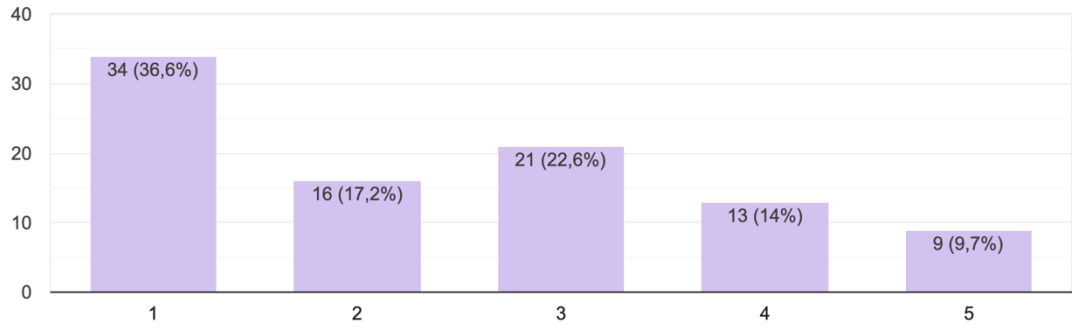
4. Quando entrei nesta organização recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções.

93 respostas



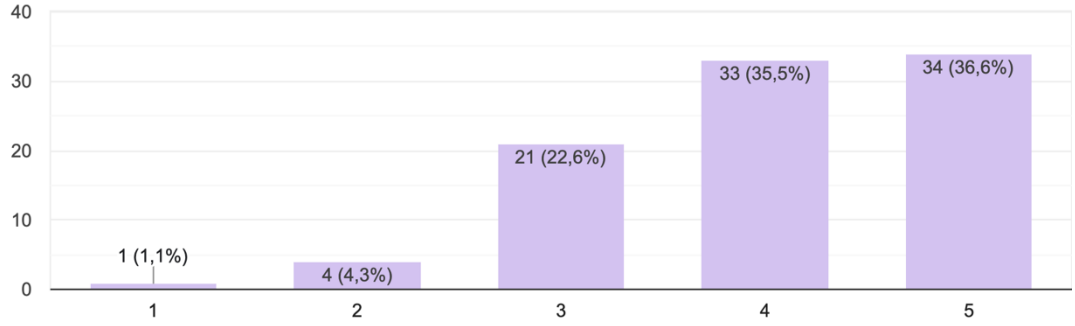
5. Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia.

93 respostas



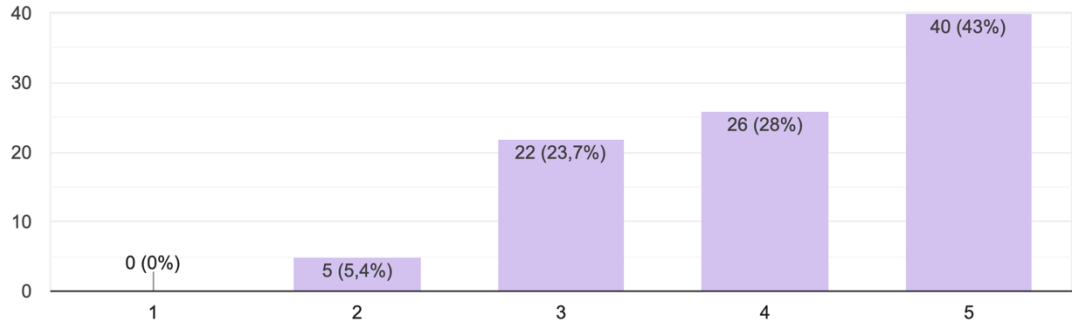
6. Quando entrei para esta organização recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração.

93 respostas



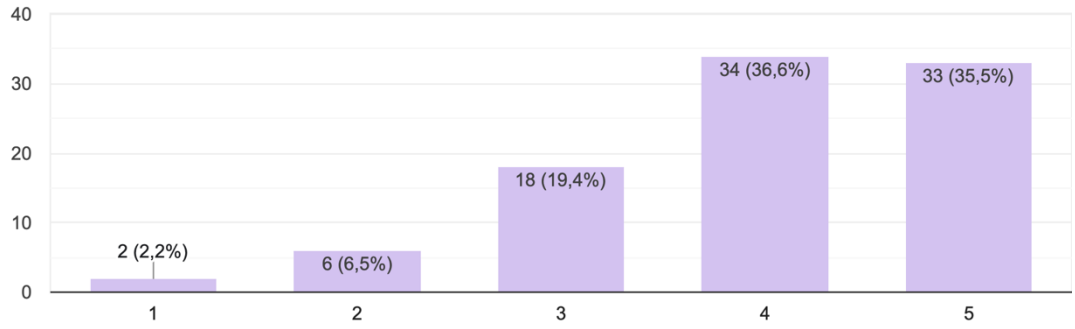
7. Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar.

93 respostas



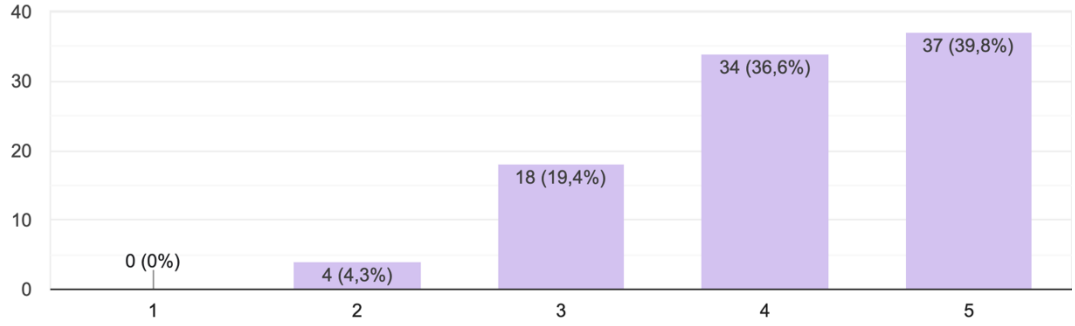
8. Quando entrei nesta organização a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial.

93 respostas



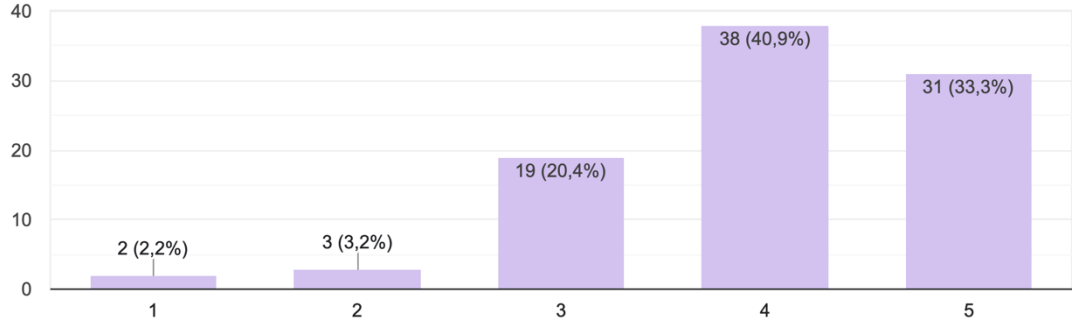
9. Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.

93 respostas



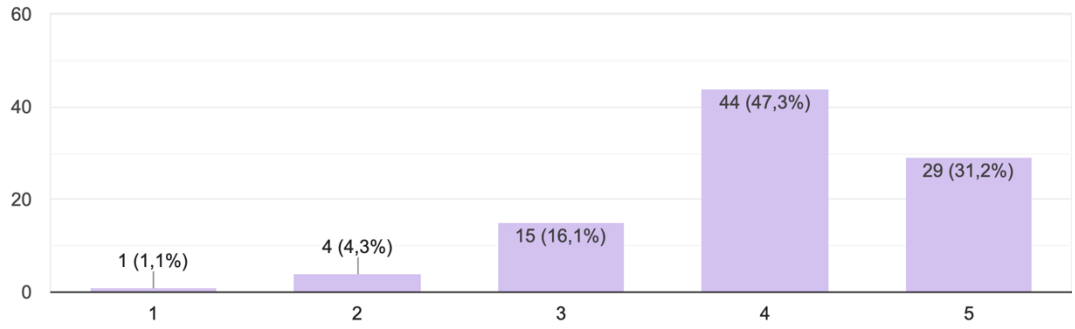
10. Quando entrei nesta organização a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação.

93 respostas



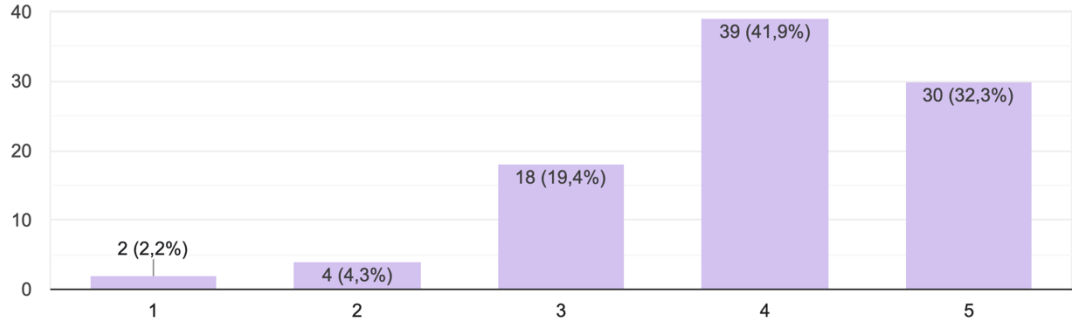
11. Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função.

93 respostas



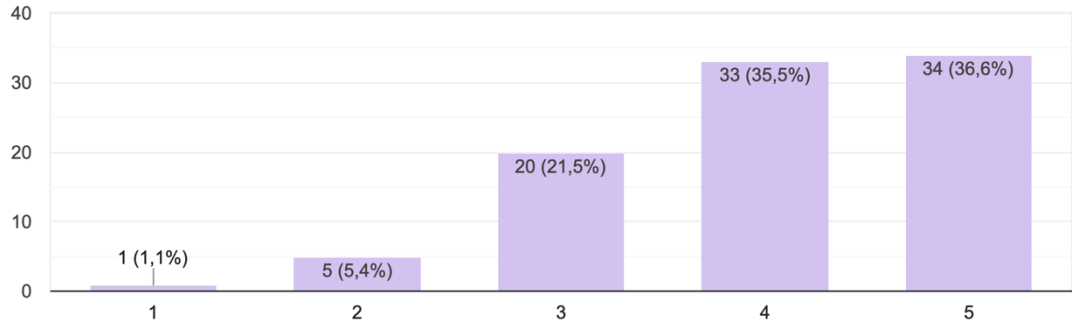
12. Quando entrei nesta organização recebi apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.

93 respostas



13. Durante a minha integração os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.).

93 respostas



Apêndice C – Artigo de acordo com as normas de formatação da REGE Revista de Gestão

Integração Intercultural nas Organizações Portuguesas: Desafios e Estratégias de Integração e Formação de Colaboradores Imigrantes

Isabel Vale, Clara Margaça

Universidade Lusófona – Centro Universitário do Porto

Resumo

Objetivo: objetivo principal deste trabalho foi entender de que forma a comunicação dos trabalhadores, na empresa onde foi realizado o estudo, afeta a adaptação dos novos colaboradores imigrantes, no ambiente empresarial, num período de dois anos. **Metodologia:** Esta amostra contou com 93 participantes, trabalhadores de uma empresa de indústria automóvel, 37 (39.8%) participantes são do sexo masculino e 55 (59.1%) são do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 58 anos (*DP* = 9.94; *M* = 30.65). No que concerne às medidas, foram utilizadas: o questionário sociodemográfico e a Escala de Acolhimento e Integração Organizacional.

Conclusões: Este estudo veio realçar a necessidade de utilizar entrevistas semiestruturadas na recolha de dados, de modo a obter um melhor conhecimento de que estratégias de adaptação inclusiva já são aplicadas nas empresas, e se as mesmas são eficazes.

Limitações/Implicações de Investigação: Além disso, os dados foram recolhidos exclusivamente por questionário, sem medidas de autorrelato, o que restringe a profundidade da análise. A amostra não é representativa da população, e o número reduzido de imigrantes limita a robustez dos resultados, dificultando a generalização das conclusões. Estudos futuros devem ampliar a amostra e diversificar as metodologias para uma análise mais abrangente.

Implicações Práticas: Este estudo contribuiu para a importância de continuar a investigação nesta área e aprofundar o tema cada vez mais, de modo a criar ambientes de trabalho mais diversificados e acolhedores.

Originalidade/Valor: Relativamente à primeira hipótese, este estudo revelou que não existe associação entre o acolhimento da chefia e a adaptação dos imigrantes, não

estando alinhado com a literatura, em que a chefia é influenciada e pode influenciar os colaboradores, não só nas suas tarefas, mas também a nível social. Pelo contrário, a segunda hipótese de investigação foi aceite, visto ter comprovado que existe uma associação entre o acolhimento dos colegas e a adaptação dos imigrantes, revelando estar em conformidade com a literatura, pois os novos colaboradores, ao entrarem numa nova empresa, tendem a integrar-se primeiramente em grupos sociais.

Palavras-chave: Interculturalidade, Integração, *Onboarding*, Formação, Cultura organizacional

1. **Introdução**

A interculturalidade vai além da mera coexistência cultural, promovendo diálogo, respeito mútuo e compreensão partilhada (Veloso, 2007). No contexto empresarial, essa abordagem torna-se essencial, pois as diferenças culturais influenciam a comunicação, a tomada de decisões e as estratégias organizacionais (Freitas, 2008).

A competência intercultural, envolve o conhecimento de valores e crenças (Byram, 2020), a inteligência cultural, permite a adaptação de comportamentos (Rose et al., 2010) e comunicação intercultural, abrange estratégias verbais e não-verbais (Ramos, 2001). Além disso, a Cultura Organizacional influencia diretamente a integração de novos colaboradores, definindo normas e valores que moldam o ambiente de trabalho (Schein, 1992). Essa cultura impacta o acolhimento de imigrantes, facilitando ou dificultando sua adaptação. O *onboarding*, quando bem estruturado, evita insatisfações e melhora o desempenho dos novos funcionários (Grillo & Kim, 2015).

A liderança também tem um papel crucial neste cenário, promovendo mudanças e garantindo uma gestão ética e motivadora (Chiavenato, 2004). Para complementar, a formação organizacional é essencial para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, desde que bem planeada e alinhada às suas necessidades (Velada et al., 2007; Cartaxo et al., 2012).

O presente estudo surgiu de uma tentativa falhada de integração intercultural numa empresa, onde a comunicação ineficaz e a falta de uma formação inicial direcionada comprometeram a adaptação dos imigrantes. Este estudo investiga como o acolhimento da chefia e dos colegas influencia a adaptação, fornecendo *insights* valiosos para aprimorar estratégias organizacionais e promover ambientes mais inclusivos.

2. **Enquadramento Teórico**

2.1. Interculturalidade Organizacional

A interculturalidade é o conceito que se refere à interação entre diferentes culturas, com ênfase no diálogo, no respeito e na troca mútua de saberes, valores e práticas. Ao contrário de uma simples convivência de múltiplas culturas (multiculturalidade), a interculturalidade pressupõe uma relação ativa e recíproca entre grupos culturais distintos, procurando criar uma compreensão compartilhada e reduzir preconceitos (Veloso, 2007).

A interculturalidade trespassa o reconhecimento e a tolerância. Em contrapartida, propõe a construção de uma sociedade inclusiva onde as diferentes culturais são valorizadas e compreendidas como parte integral da identidade coletiva. Em contextos interculturais, os indivíduos aprendem uns com os outros a ajustar as suas próprias perceções e comportamentos, com o objetivo de uma convivência enriquecedora e em harmonia (Freitas, 2008).

A interculturalidade organizacional examina como as diferenças culturais influenciam o ambiente (interno e externo) e a dinâmica das organizações. Num mundo globalizado, empresas frequentemente agem em contextos multiculturais, interagindo com colaboradores, clientes e parceiros de origens culturais diferentes. Essas interações culturais afetam a comunicação, os processos de tomada de decisão, a resolução de conflitos e o desenvolvimento de estratégias organizacionais, e exigem das organizações habilidades para gerir a diversidade cultural de maneira eficaz (Schein, 1992).

Explorar a interculturalidade organizacional é crucial para compreender como a diversidade cultural pode ser alinhada aos objetivos estratégicos das organizações, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e sustentáveis (Thorrold, 2016).

A Cultura Organizacional é também um fenómeno importante na interculturalidade empresarial. De acordo com Rebelo (2006), a cultura também é um sistema socialmente construído de significados partilhados. Isto significa que a cultura organizacional representa uma realidade própria e única de cada organização, formada pelos próprios membros que a compõem. Por este motivo, ela é distinta e reflete a identidade singular da organização desde a sua origem. A cultura é criada, desenvolvida e transmitida com base na ideia de que os indivíduos dentro da organização a conhecem. Ela oferece um quadro de referência para orientar o comportamento dos membros, sendo formada por um

conjunto de conhecimentos acumulados sobre o que é, ou não, aceitável na organização. Dessa forma, a cultura reflete fielmente o modo como as atividades são conduzidas na organização (Rebelo, 2006).

Adicionalmente, outros fatores que podem influenciar a cultura de uma empresa são a estrutura organizacional, devido à forma como a chefia lidera as equipas, toma decisões e comunica; formalidades que reforçam valores e crenças, como eventos simbólicos, reconhecimento de colaboradores, reuniões regulares; e por fim, a história da empresa e partilhadas entre colaboradores, que ajudam a criar uma identidade partilhada e a fortalecer a sensação de integração (Schein, 1992).

Assim, tal como estudos já realizados demonstram, a interculturalidade é complexa e vasta, não existindo uma definição concreta. Contudo, existem três grandes teorias estudadas acerca da interculturalidade: a Competência Intercultural, a Inteligência Intercultural e a Comunicação Intercultural.

A Competência Intercultural diz respeito às competências de uma interação eficaz num ambiente culturalmente diversificado (Lustig & Koester, 2013). Requer um conhecimento pormenorizado da própria e outras culturas, como crenças, valores, tradições e comportamentos sociais (Byram, 2020). Para Fleury e Fleury (2001), a competência não tem apenas de ser baseada no 'saber', mas também na forma como é aplicado. Os autores clarificam estas ações (Tabela 1), mostrando como estas podem ser compreendidas e adotadas, baseando-se na obra de Le Boterf (1995) (Fleury e Fleury, 2001, p. 188).

Tabela 6

Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver- se.

Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

A Inteligência Intercultural, de acordo com Early e Ang (2003), pode ser definida pela capacidade de um indivíduo em se adaptar a um novo contexto cultural. A Inteligência Cultural pode proporcionar aos indivíduos a confiança necessária para superar desafios, assim como ajudar na criação de estratégias de *coping* para lidar com o possível *stress* gerado em ambientes multiculturais (Ang et al., 2020). A Inteligência Cultural é reconhecida como um conceito relevante para compreender aspetos essenciais relacionados à estratégia, motivação, desempenho e adaptação eficaz em diferentes contextos culturais, posicionando-se como uma ferramenta vantajosa para avaliar o sucesso intercultural (Jurasek & Wawrosz, 2023). Assim sendo, considera-se que indivíduos com um bom nível de inteligência intercultural estão bem preparados para mudanças culturais e são uma mais-valia em contexto organizacional, tanto a nível individual como empresarial (Sousa et al., 2015).

A acrescentar ainda, Thomas et al. (2015) defende que a Inteligência Cultural é composta por três componentes: conhecimento cultural (informações sobre crenças e valores culturais, compreendendo as diferenças entre vários lugares e a influência no comportamento das pessoas nos diversos contextos); metacognição cultural (capacidade de um indivíduo monitorizar e regular o seu conhecimento para entender da melhor forma outras culturas); e, por fim, competências culturais (comportamentos que permitem um indivíduo de contribuir, em diferentes ambientes culturais, de forma adequada) (Thomas et al. (2015).

Pesquisas demonstram que a Inteligência Intercultural permite que indivíduos interajam efetivamente com pessoas de diferentes origens culturais e melhorem sua

adaptação transcultural e desempenho em tarefas (Lin et al., 2012; Presbitero, 2025; Templer et al., 2006).

Para finalizar, a Comunicação Intercultural explica-se pela conexão estabelecida entre indivíduos, através de comunicação verbal (palavras, entoações) e comunicação não-verbal (gestos, posturas, expressões faciais). Ramos (2001) defende que estas conexões podem ser aprendidas e variam em função da idade, género, categoria profissional e classe social, podendo levar a desentendimentos entre grupos (Ramos, 2001). Do mesmo modo, Alsina (1997) ressalta que uma comunicação eficaz não precisa ser totalmente controlada ou livre de ambiguidades, pois uma comunicação perfeita, mesmo entre pessoas da mesma cultura, é algo muito difícil de alcançar. No mesmo sentido, García e Aldaya (2008) afirmam que a comunicação não deve passar por um forte controlo, pois as mensagens são interpretadas e recebidas de forma diferente (García & Aldaya, 2008). No entanto, em contexto organizacional, as competências de comunicação intercultural podem ser aprendidas através de formações, onde é ensinado aos colaboradores acerca de uma cultura específica de alguém com quem podem trabalhar e/ou conviver Hofstede, 2003; Veloso, 2014). Em suma, a interculturalidade organizacional é importante na criação de um ambiente inclusivo e eficiente, tornando-se, assim, essencial analisar a sua relação com o processo de '*onboarding*'.

2.2. Integração de Colaboradores (Onboarding)

'*Onboarding*' é o termo referente ao processo de integração de novos colaboradores numa empresa e/ou numa nova equipa, com o objetivo de terem sucesso nas suas novas funções (Gregory et al., 2022). Este processo deve ser encarado como uma iniciativa estratégica e não como uma ação temporária (Caldwell & Peters, 2018). Para este autor, as organizações que implementam um processo eficaz de integração de novos colaboradores, não apenas evitam possíveis insatisfações futuras, bem como conseguem aumentar a produtividade, o desempenho e a permanência dos recém-contratados (Grillo & Kim, 2015). Dessa forma, os novos colaboradores sentem-se seguros e motivados na entrada para a empresa, tendo uma atitude positiva, obtendo bons resultados a curto prazo e consequentemente, diminuindo a possibilidade de saída (Armstrong, 2014).

Equitativamente, Bauer (2010) defende que para um processo de '*onboarding*' eficaz será preciso garantir que no plano estão inseridos os quatro *C's*: Conformidade (*Compliance*)*;* Esclarecimento (*Clarification*)*;* Cultura (*Culture*) e Conexão (*Connection*).

Conformidade refere-se ao ensinamento das regras e regulamentos da empresa. O Esclarecimento garante que o trabalhador compreende qual é o seu trabalho e as suas expectativas. A Cultura oferece aos colaboradores as diretrizes formais e informais que estão ligadas à cultura organizacional. E, por último, a Conexão concerne aos vínculos interpessoais fundamentais e aos recursos de suporte e de informação que os novos colaboradores criam (Bauer, 2010). É neste processo que está incluída toda a informação, como os valores, normas, práticas, assim como, os materiais necessários para exercer a sua função (Castañer & Ketokivi, 2018).

Por outro lado, a literatura também indica que para o processo de *Onboarding* ser eficaz, não é suficiente ser bem estruturado e planeado, como também é necessário passar por três fases de acolhimento (Castañer & Ketokivi, 2018).

A primeira fase refere-se ao acolhimento da organização. É nesta fase que está inserida a sessão de boas-vindas, onde os novos colaboradores têm contacto pela primeira vez com o ambiente interno da empresa e, como tal, serão explicados os valores, missão e história da organização. De igual forma, é nesta fase que recebem informações sobre as suas funções. A segunda fase diz respeito ao acolhimento da chefia, que tem um maior impacto positivo a nível de qualidade de trabalho e atitudes por parte dos colaboradores, se o mesmo se sentir apoiado. A terceira e última fase, concerne ao acolhimento por parte dos colegas de trabalho, onde é crucial que seja transmitida satisfação e um apoio positivo dos mesmos, acerca do novo contratado (Castañer & Ketokivi, 2018). Assim, a escolha do método de recrutamento impacta diretamente a integração dos novos colaboradores, influenciando a sua adaptação e desempenho dentro da organização.

2.2.1. Recrutamento Interno e Externo

O termo 'Recrutamento' explica-se pelo processo de escolher e contratar a pessoa certa para um certo cargo de emprego, dividindo em dois tipos: o recrutamento interno e externo.

Recrutamento interno é destinado aos colaboradores que já exercem funções dentro da organização, oferecendo promoções ou transferências (Camara et al, 2019).

Este processo de recrutamento apresenta várias vantagens para as empresas. O conhecimento e compromisso dos colaboradores acerca da empresa, menores custos associados, maximização do potencial humano da organização e ainda, a estimulação e promoção do crescimento profissional dos colaboradores atuais, são algumas das vantagens existentes do recrutamento interno (Chiavenato, 1999; Ribeiro, 2023). Da

mesma maneira, este processo também apresenta desvantagens, tais como a competitividade e conflitos de interesses entre os colaborares e também, o impedimento de implementares novas ideias e experiências (Chiavenato, 1999).

Em oposição, o recrutamento externo, é realizado através da procura de candidatos no mercado de trabalho. De um modo geral, na prática, as empresas possuem um 'banco de candidatos' começando por aí a sua procura. Na ocasionalidade de não encontrem o perfil certo no banco de dados, seguem por outros meios de publicação, como por exemplo, a comunicação social (Camara et al, 2019). Relativamente às vantagens existentes, estão presentes a entrada de novas ideias para a organização e a maior probabilidade de existir mais conhecimento e competências, que enriquecem a organização (Ribeiro & Biscoli, 2004). Por outro lado, o recrutamento externo apresenta desvantagens como o possível descontentamento dos funcionários já empregues na empresa e o risco de haver incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa, que pode levar a um novo ciclo de recrutamento (Camara et al, 2019).

Alguma literatura defende ainda o recrutamento misto, que consiste na junção dos recrutamentos interno e externo. Este tipo de recrutamento explica-se pelas organizações que, numa primeira fase podem recorrer ao recrutamento interno e, caso não encontrem o perfil que pretendem, passam para o recrutamento externo (vice-versa) (Chiavenato, 2004; Ribeiro & Biscoli, 2004).

2.2.2. Inserção Social nas Organizações

A identidade social é a "parcela do autoconceito de um individuo do seu conhecimento de pertença a um grupo (ou grupos) social, juntamente com o significado emocional e de valor associado àquela pertença" (Tajfel, 1983, p.290).

De modo a criar a sua identidade social, os indivíduos procuram inserir-se no seu grupo pertencente (*in groups*), baseando-se nos grupos de referência (*out groups*) e cada vez mais tendem a criar grupos sociais no local de trabalho. Isto significa que, a socialização com os colegas de trabalho, dá uma sensação de pertença a um grupo social (Turner & Deschamps, 1983; De Oliveira et al., 2018).

Os 'grupos pertencentes' são, em contexto organizacional, os colegas do setor onde trabalha ou a equipa de trabalho. Em contrário, os grupos de referência são aqueles que o individuo vê como sendo, toda a empresa como um todo ou os departamentos vizinhos (Doise, 1988; Tajfel, 1983).

Os valores culturais e os valores dos colaboradores em relação à empresa são igualmente importantes para o desenvolvimento e adaptação da identidade social dos indivíduos. Isto deve-se à relação percecionada dos valores dos colegas de trabalho acerca da empresa, dado que todos compartilham a mesma cultura empresarial. Posto isto, pode-se afirmar que os colaboradores encontram parte da sua identidade social na empresa, junto dos colegas de trabalho, podendo esta ser idêntica ou diferente (Camara et al., 2019).

Spreitzer et al. (2005) propôs um modelo de prosperidade socialmente integrado com o objetivo de explicar como os trabalhadores prosperam no trabalho. Este modelo sugeriu que a prosperidade pode ser influenciada pelo contexto social que o individuo está inserido. Afirma ainda, que tanto a vitalidade quanto a aprendizagem estão diretamente ligadas aos sistemas sociais, já que o desenvolvimento do individuo ocorre mediante as interações com outros. Porém, a teoria mostrou-se limitada, visto se concentrar principalmente nos sistemas socias dentro do contexto de trabalho, negligenciando a importância dos sistemas sociais fora do ambiente profissional (Goh et al., 2022). Dada a importância do recrutamento na composição das equipas organizacionais, torna-se essencial compreender como o processo influencia a inclusão social dentro das empresas.

2.3. Liderança Organizacional

Ao longo do tempo, o conceito de liderança foi sofrendo alterações significativas e importantes para a comunidade organizacional (Arruda et al., 2010). A principal função de um líder é promover a mudança, concentrando a sua atuação em três aspetos fundamentais: traçar a estratégia da empresa, comunicar os objetivos aos funcionários e motivá-los a atingir esses objetivos. A liderança é um processo de tanto o líder, como os funcionários se adaptarem às mudanças, desenvolvendo uma maior motivação e criatividade (Arruda et al., 2010).

Na dinâmica organizacional, o líder é essencial, uma vez que, acompanha as mudanças, as estratégias e as funções da equipa. A ética e a justiça são igualmente importantes, pois influenciam a equipa. Desse modo, o líder tem de reunir um conjunto de capacidades e competências, (e.g. humildade, flexibilidade, ser pragmático e dinamizador), de forma a criar uma ligação com a equipa e garantir a prosperidade da organização. À vista disso, a função do líder é atender aos objetivos da organização, para que os mesmos sejam alcançados de forma eficaz, assim como a estabilização e execução de objetivos com os

trabalhadores, para que exista uma oportunidade de crescimento a nível pessoal e profissional (Chiavenato, 2004).

Em contraste, o líder não só influencia, como também pode ser influenciado pela própria equipa. Estas influências podem ser positivas e negativas e, diretas e indiretas. As influências indiretas, consistem na recompensa de bons resultados e desempenho, dando valor a questões morais e de justiça na interação em equipa. Para existir uma influência positiva, é necessário que o líder tenha uma boa relação interpessoal, a fim de que consiga liderar com inteligência, equilíbrio e motivação (Robbins, 2002). É, também, importante abordar o tema da formação organizacional, pois é um fator essencial para o desenvolvimento das empresas.

2.4. Formação Organizacional

Ao longo dos últimos anos, a formação organizacional tem sido crucial para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, fazendo com que adquirem conhecimentos e comportamentos essenciais para o sucesso e qualidade nas suas funções, resultando numa mudança profissional (Armstrong, 2009; Pereira & Ramos, 2018). Essa mudança é fundamental para que as organizações atinjam seus objetivos, dado que as formações promovem a aprendizagem e impulsionam o crescimento da empresa, por meio dos conhecimentos adquiridos e aplicados na prática (Armstrong, 2009). Por conseguinte, as empresas devem direcionar as formações com as estratégias e objetivos da empresa, com o intuito de alcançarem uma maior vantagem competitiva (Bilderback, 2024).

Para que a formação seja bem-sucedida, é necessário que a mesma esteja direcionada para as verdadeiras necessidades dos colaboradores. Para tal, é essencial um bom plano estratégico baseado nas dificuldades encontradas nas tarefas do dia-a-dia profissional (Cartaxo et al., 2012), assim como, a passagem dos conteúdos e competências adquiridas para o contexto de trabalho (Velada et al, 2007). Esta transferência pode ser influenciada pelas características individuais dos trabalhadores (e.g. motivação, personalidade, autoeficácia), o ambiente de trabalho e a retenção da aprendizagem (Baldwin & Ford, 1988; Spinelli, 2015).

A formação organizacional pode ser de cariz profissional, isto é, apenas com o objetivo de modificar tarefas e/ou progredir na carreira, ou ainda, de cariz pessoal, ou seja, para obter conhecimento ou aprendizagem (Pelicano, 2023).

Nos últimos anos, de acordo com a lei portuguesa, o horário de trabalho conta com 40 horas semanais, no entanto, este limite nem sempre é cumprido por ambas as partes, dado ainda existir um certo desconhecimento na vantagem da formação e os custos elevados a que a formação origina (Dias, 2007). A formação no ambiente de trabalho deve ser vista como um processo transformador que promove uma maior conexão entre os colaboradores e o seu contexto profissional, abrangendo todas as competências fundamentais para o exercício da profissão. Contudo, a literatura torna-se mais escassa na análise mais consistente dos resultados alcançados, tanto no desempenho individual como no impacto organizacional (Coelho, 2012).

2.4.1. Tipos de Formação Organizacional

De acordo com a literatura existem tipos de formação organizacional que podem ser desenvolvidos pelas empresas, sendo elas: a formação de integração e orientação; formação técnica funcional; formação comportamental; formação para o desenvolvimento grupal; formação '*on the job*' e por fim, a formação para o desenvolvimento pessoal (Camara et al, 2019).

Na tabela 2, é possível verificar as formações acima mencionadas e o seu significado.

Para além destes tipos de formação, existe a formação para adultos, que está ao abrigo da Agência Nacional para Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP) (Agência Nacional para Qualificação e o Ensino Profissional [ANQEP], 2025). Estas formações, que são designadas por Formações Modulares Certificadas (FMC), segundo a ANQEP, são cursos de curta duração que permitem adquirir novas competências ou atualizar conhecimentos em diversas áreas profissionais, melhorando a sua empregabilidade ou evoluindo na carreira. As FMC são destinadas a adultos, com ou sem habilitações formais, que pretendam obter qualificação profissional, no âmbito do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) (Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ], 2025b).

Tabela 7

Tipos de formação organizacional

Formação de integração e orientação	Proporciona uma melhor compreensão do meio em que o colaborador irá trabalhar, oferecendo um conjunto de informações para a melhorar a adaptação e compreensão do meio empresarial.
Formação técnica funcional	Está relacionada com as funções dos trabalhadores e por norma, é administrada pelas suas chefias para transmitir novos conhecimentos ou atualizações de tarefas.
Formação comportamental	Tem como objetivo melhorar os padrões comportamentais nas funções, a relações com clientes ou com membros da equipa.
Formação para o desenvolvimento grupal	Refere-se ao ensino de competências para saber trabalhar em equipa.
Formação '*on the job*'	Diz respeito à formação de novas tarefas, quando um trabalhador muda de funções.
Formação para o desenvolvimento pessoal	Visa o bem-estar pessoal e social do trabalhador, proporcionando técnicas para o seu autodesenvolvimento.

2.5. Objetivos e hipóteses de investigação

Tendo em conta os dados do Instituto Nacional de Estatística (2025), o número de imigrantes em Portugal tem aumentado significativamente ao longo dos anos, podendo ser consultado na Figura Um do Anexo, sendo que no ano de 2023 obteve uma subida de 13,3% face ao ano de 2022, estando no oitavo lugar no ranking Europeu de países com mais imigrantes (Pordata, 2025), podendo ser verificado na Figura Dois do Anexo. Segundo o que a literatura indica, a integração pode ser influenciada por vários e diversos fatores. Devido aos dados de imigração e à literatura, a questão de investigação deste trabalho será: Existe uma associação entre o acolhimento por parte da chefia e dos colegas de trabalho e a adaptação dos novos colaboradores imigrantes, no ambiente empresarial?

Relativamente aos objetivos, o objetivo geral será compreender a influência do acolhimento, tanto da chefia como dos colegas, na adaptação de novos colaboradores imigrantes no ambiente empresarial, por outro lado os objetivos específicos seriam analisar

o impacto do acolhimento por parte das chefias e dos colegas, assim como, propor recomendações com base nos resultados, sugerindo estratégias e práticas para a empresa e chefias, que visem melhorar o acolhimento e facilitar a adaptação de colaboradores imigrantes.

Nessa visão, foram formuladas duas hipóteses de estudo:

H1: O acolhimento por parte da chefia portuguesa está positivamente correlacionado com uma melhor adaptação dos trabalhadores imigrantes no ambiente empresarial.

H2: O acolhimento por parte dos colegas está positivamente correlacionado com uma melhor adaptação dos trabalhadores imigrantes no ambiente empresarial.

Metodologia

A amostra foi composta por 93 colaboradores de uma empresa localizada no distrito do Porto. Entre os participantes, 39,8% (n = 37) são do sexo masculino e 59,1% (n = 55) do sexo feminino, com idades entre 19 e 58 anos (M = 30,65; DP = 9,94). A maioria dos participantes é de nacionalidade portuguesa (86%, n = 80), enquanto 15,1% (n = 14) são imigrantes. No que se refere ao nível de escolaridade, 40,9% (n = 38) concluíram o Ensino Secundário, 37,6% (n = 35) possuem licenciatura e 14% (n = 13) têm mestrado. Quanto aos instrumentos utilizados, os dados sociodemográficos foram recolhidos por meio de um questionário elaborado especificamente para este estudo, contemplando informações como idade, género, nacionalidade, escolaridade, tempo de trabalho na empresa e experiência intercultural. Para avaliar a perceção de acolhimento e integração na organização, foi utilizada a Escala de Acolhimento e Integração Organizacional (OB-M), validada para a população portuguesa por Cesário & Chambel (2019). A escala possui três dimensões – Acolhimento da Organização, Acolhimento dos Colegas e Acolhimento da Chefia – e é composta por itens avaliados em uma escala *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente), como por exemplo na questão "Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas, responda como se sente de um a cinco". O instrumento apresentou elevada consistência interna ($\alpha = 0,90$). A recolha dos dados foi efetuada através do método de "Bola de Neve", ao qual o investigador estabelece contacto inicial com alguns estudantes e estes sujeitos colocam o investigador em contacto com outros membros e assim sucessivamente, que estão inseridos na empresa onde se realizou o estudo, pertencentes ao distrito do Porto. Os colaboradores foram convidados a participar por meio de um contacto estabelecido com as chefias de cada departamento, que encaminharam o questionário via e-mail. O

consentimento informado encontrava-se *online*, em que os participantes teriam que concordar de modo a avançar com o inquérito e poderem responder ao questionário, sendo que, está presente as medidas de proteção de dados, onde a participação é totalmente anónima. Destacou-se o caráter voluntário do estudo e a possibilidade de desistência a qualquer momento. Os dados foram analisados com recurso ao software IBM SPSS *Statistics* 28. Foram aplicadas estatísticas descritivas para caracterização da amostra, incluindo medidas de tendência central e dispersão, frequências e percentagens. Para testar as hipóteses do estudo, recorreu-se à estatística inferencial, com análises de correlação de *Pearson*.

3. **Resultados**

Nesta secção estão apresentados os dados descritivos das variáveis em estudo, sendo as variáveis independentes o acolhimento da chefia e acolhimento dos colegas de trabalho e a variável dependente os imigrantes.

Na tabela 3, podem ser verificados todos os dados descritivos das variáveis, sendo elas os imigrantes (DP= .36), acolhimento da chefia (M= 4, DP= .80) e o acolhimento dos colegas de trabalho (M= 3.68, DP= .57).

Tabela 3

Descritivos das variáveis em estudo

Variáveis	*N*	*Min*	*Máx*	*M*	*DP*
Total da amostra (n = 93)					
Imigrante	93			1.85	.36
Acolhimento da chefia	93			4.00	.80
Acolhimento dos colegas de trabalho	93			3.68	.57

Nota: n = participantes; Min = mínimo; Máx = Máximo; M = média; DP = Desvio-padrão.

Para examinar as associações entre as variáveis em estudo, realizou-se uma análise de correlação de *Pearson*. Os resultados indicaram que não há uma correlação significativa entre o acolhimento por parte da chefia e a adaptação dos imigrantes. No entanto, identificou-se uma correlação positiva e fraca entre o acolhimento dos colegas e a

adaptação dos colaboradores imigrantes (r = .19, p < .05), sendo estatisticamente significativo, sugerindo que um melhor acolhimento por parte dos colegas pode estar ligeiramente associado a uma melhor adaptação dos imigrantes na organização. Adicionalmente, verificou-se uma correlação positiva, forte e estatisticamente significativa entre o acolhimento da chefia e o acolhimento por parte dos colegas (r = .63, p < .001), indicando que um ambiente favorável proporcionado pela chefia está relacionado a um melhor acolhimento por parte da equipe. A Tabela 4 apresenta o total das correlações obtidas.

Tabela 4

Correlações das variáveis em estudo

	1	2	3
1 Imigrante	-		
2 Acolhimento da chefia	.05	-	
3 Acolhimento dos colegas de trabalho	.19*	.63***	-

*Nota: * p < .05; ** p < .01; *** p < .001*

4. **Conclusões**

Este estudo teve como principal objetivo compreender o impacto do acolhimento por parte da chefia e dos colegas de trabalho na adaptação dos colaboradores imigrantes no ambiente empresarial. Para isso, foram formuladas duas hipóteses: o acolhimento por parte da chefia estaria positivamente correlacionado com uma melhor adaptação dos trabalhadores imigrantes e o acolhimento dos colegas de trabalho também estaria associado a uma melhor adaptação dos imigrantes na organização.

Os resultados não confirmaram a primeira hipótese, uma vez que, não foi identificada uma associação significativa entre o acolhimento da chefia e a adaptação dos imigrantes. Este resultado contraria a literatura existente, que aponta a influência da liderança não apenas no desempenho profissional, mas também na integração social dos colaboradores. Em contrapartida, a segunda hipótese foi confirmada, indicando que o acolhimento dos colegas de trabalho está positivamente associado à adaptação dos colaboradores imigrantes. Esse resultado está alinhado com a literatura, que sugere que

novos funcionários tendem a procurar, inicialmente, a integração em grupos sociais dentro da empresa.

A ausência de um efeito significativo na relação entre a chefia e a adaptação dos imigrantes pode estar relacionada ao tamanho reduzido da amostra, limitando a robustez dos achados. Além disso, a maior frequência de interações sociais e momentos de convívio entre os colegas, em comparação com a chefia, pode representar uma barreira à criação de laços mais próximos entre líderes e imigrantes.

Diante desses resultados, sugere-se a implementação de estratégias para fortalecer o acolhimento dos imigrantes, tanto por parte da chefia, quanto dos colegas. Para isso, propõe-se o desenvolvimento de ferramentas de integração voltadas para os colaboradores, bem como a realização de formações específicas para os imigrantes. Essas formações poderiam abranger, não apenas aspetos culturais e linguísticos, facilitando a aprendizagem da língua portuguesa, mas também fornecer ferramentas para uma adaptação mais eficaz ao ambiente organizacional.

Por fim, recomenda-se a realização de entrevistas semiestruturadas como método complementar de recolha de dados, permitindo um aprofundamento na compreensão das estratégias de adaptação já implementadas e sua efetividade na promoção de um ambiente empresarial mais inclusivo.

5. **Referências**

Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional [ANQEP]. (2025), *Formações Modulares Certificadas.*

https://www.anqep.gov.pt/np4/Formacoes_Modulares_Certificadas.html.

Alsina, M. R. (1997). Elementos para una comunicación intercultural. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, *36*, 11–21. http://www.jstor.org/stable/40550303.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence scale. Management and Organization Review. https://doi.org/10.1037/t24375-000.

Ang, S., Ng, K. Y., & Rockstuhl, T. (2020). Cultural intelligence. In R. J. Sternberg & S. B. Kaufman Eds., The Cambridge handbook of intelligence. *Cambridge University Press*, 2, 820–845. https://doi.org/10.1002/9781118970843.ch310.

Armstrong, M. (2009). Armstrong´s handbook of human resource management practice. *London: Kogan Page.*

Arruda, Â. M. F., Christóstomo, E., & Rios, S., S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1, 1-15.

Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 (1), 63-105. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x.

Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective practice guidelines series*.

Bilderback, S. (2024). Integrating training for organizational sustainability: the application of Sustainable Development Goals globally. *European Journal of Training and Development, 48* (7/8), 730-748. https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0005.

Bonoli, G. (2020). Immigrant integration and social investment. *Journal of European Social Policy*, 30, 616 - 627. https://doi.org/10.1177/0958928720950619.

Byram, M. (2020). *Teaching and assessing intercultural competence.* Multilingual Matters: Revisited.

Caldwell, C. and Peters, R. (2018), "New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives", *Journal of Management Development, 37* (1), 27-39. https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202.

Camara, P. B., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2019). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote.

Cartaxo, A. M. B., Manfroi, V. M., & Santos, M. T. (2012). Formação continuada: implicações e possibilidades no exercício profissional do assistente social. *Katálysis* 15 (2), 239-253. https://doi.org/10.1590/S1414-49802012000200010.

Castañer, X., & Ketokivi, M. (2018). Toward a theory of organizational integration. Organization design. *Emerald Publishing Limited.* 40, 53-80. https://doi.org/10.1108/S0742-332220180000040002.

Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ]. (2025a), *Atualidade cultural.* https://catalogo.anqep.gov.pt/ufcdDetalhe/5736.

Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ]. (2025b), *Catálogo Nacional de Qualificações. https://catalogo.anqep.gov.pt/.*

Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ]. (2025c), *Eu, a sociedade e a cultura*. https://catalogo.anqep.gov.pt/ufcdDetalhe/5734.

Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ]. (2025d), *Eu e os outros*. https://catalogo.anqep.gov.pt/ufcdDetalhe/5735.

Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ]. (2025e), *Fundamentos de cultura, língua e comunicação*. https://catalogo.anqep.gov.pt/ufcdDetalhe/74.

Catálogo Nacional de Qualificações [CNQ]. (2025f), *Gestão e comunicação intercultural*. https://catalogo.anqep.gov.pt/ufcdDetalhe/9455.

Cesário, F. & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis,* 27 (5), 1465-1479. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517.

Chiavenato, I. (2004). *Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas*. Prentice Hall.

Chiavenato, I. (1999). *Planeamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa.* Atlas S.A.

Coelho, A. R. (2012). *A Formação nas Organizações: motivação para transferir os conteúdos formativos para o local de trabalho* (Tese de Mestrado). Instituto Superior Miguel Torga.

De Oliveira, S. D. C., Lino, M. A. B., de Oliveira Borges, L., De Carvalho, V. D., de Melo, S. L., da Silva, A. K. L., Souza, N. C., & Steven, G. (2008). A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(1), 118-141. https://www.researchgate.net/publication/274380450_A_socializacao_organizacional_dos_servidores_da_UFRN_segundo_grupo_ocupacional_e_tempo_de_servico.

Dias, A. M. (2007). A importância da formação profissional nas empresas. *Jornal "in Público" Revista da Qualidade*, 17, 1. https://fcadvogados.com/qualidade17%5B1%5D.pdf.

Doise, W. (1988). Les Rélations Entre Groupes. In Moscovici. *Psycologie Social*, 2.

Earley, C. P., & Ang, S. (2003). Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. *Stanford Business Books.*

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, *5*, 183-196. https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010.

Freitas, M. E. D. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15, 79-89. https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000200005.

García, M. R., & Aldaya, V. R. (2008). Investigación-acción-participativa y comunicación intercultural. Relato de una experiencia de investigación con estudiantes de dos universidades de la ciudad de méxico. *Razón y Palabra, México*, *13*(65). https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520724019.pdf.

Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 197-213. https://doi.org/10.1002/job.2571.

Gregory, P., Strode, D.E., Sharp, H. and Barroca, L. (2022), An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. Information and Software Technology, 143. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106792.

Grillo, M. & Kim, H. K. (2015). A strategic approach to onboarding design: Surveys, materials, & diverse hires. *Online Research & Reporting for HR*. https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/8659576b-80f5-4d09-8cbf-5e3a505cefb3/content.

Hofstede, G. (2003). *Cultura e* Organizações*: compreender a nossa programação mental*. Edições Sílabo.

Jurasek, M., & Wawrosz, P. (2023). How Does Self-Efficacy in Communication Affect the Relationship Between Intercultural Experience, Language Skills, and Cultural Intelligence. *Sage Open*, 13(4). https://doi.org/10.1177/215824402312116.

Kogan, I. (2016). Integration policies and immigrants' labor market outcomes in Europe. *Sociological Science*, 3, 335-358. https://doi.org/10.15195/V3.A16.

Le Boterf, G. (1995). De la compétence – essai sur um attracteur étrange. *In: Les éditions d'organisations*.

Lin, Y. C., Chen, A. S. Y., & Song, Y. C. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 541–552. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.03.001.

Lustig, M. W., & Koester, J. (2013). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures.* Routledge.

Pelicano, R. D. C. (2023). *O uso da Gamificação na formação à distância aplicado às empresas-vantagens e desvantagens* (Tese Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão.

Pereira, D. C. L., & Ramos, M. C. P. (2018). Educação e formação em contexto organizacional. *Holos*, 34(3), 456-470. https://core.ac.uk/download/pdf/302948546.pdf.

Pordata. (2025). *Imigrantes permanentes por sexo, grupo etário e naturalidade.* https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/migracoes/imigracao/imigrantes-permanentes-por-sexo-grupo-etario-e-naturalidade.

Presbitero, A. (2025). Employee engagement and retention in multicultural work groups: The interplay of employee and supervisory cultural intelligence. *Journal of Business Research*, 186, 1-13. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115012.

Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas: Aprendizagem, ensino, avaliação [QECR]. (2001). https://www.dge.mec.pt/quadro-europeu-comum-de-referencia-para-linguas.

Ramos, N. (2001). Comunicação, cultura e interculturalidade: para uma comunicação intercultural. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, *35*(2), 155-178. http://hdl.handle.net/10400.2/5839.

Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: condicionantes e consequentes.* (Tese de doutoramento, não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Ribeiro, D. G. V., & Biscoli, F. R. V. (2004). A Busca por novos colaboradores através do Recrutamento e Seleção. *Revista Expectativa*, *3*(3), 67-73. https://doi.org/10.48075/revex.v3i1.746.

Ribeiro, J. D. T. F. (2023). *O impacto do acolhimento e integração na retenção de colaboradores: o papel mediador da identificação organizacional e do bem-estar* (Tese de Mestrado). Universidade de Lisboa.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. Prentice Hall.

Rose, R., Ramalu, S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate performance in international assignment: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76-85.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers.

Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M., & Santos, J. V. D. (2015). Evidências métricas da adaptação da escala de inteligência cultural numa amostra portuguesa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28 (2), 232-241. https://doi.org/10.1590/1678-7153.201528203.

Spinelli, I. M. A. (2015). *Formação, desenvolvimento do Capital Humano e Vantagem Competitiva*. (Tese de Mestrado). Faculdade de Economia do Porto.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., Grant, A.M., (2005). A socially embedded model of thriving at work. Organ. *Sci.* 16 (5), 537–549. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153.

Tajfel, H. (1983). Categorização social, identidade social e comparação social. Henri Tajfel, Grupos Humanos e Categorias Sociais–II. *Livros Horizonte*, 289-303.

Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group and Organization Management,* 31(1), 154–173. https://doi.org/10.1177/1059601105275293.

Thomas, D., Liao, Y., Aycan, Z. et al. (2015). Cultural intelligence: A theory-based, short form measure. J Int Bus Stud 46, 1099–1118. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.67.

Thorrold, C. (2016). When cultures combine: Leveraging intercultural resources in cross-border collaborations. *International Conference on Management Science and Engineering.* Olten, Switzerland, 1878-1883. https://doi.org/10.1109/ICMSE.2016.8365662.

Turner, J., C. & Deschamps, I. (1983). Identidade e Categorização Social. *Psicologia*, 4(1/2), 123-138.

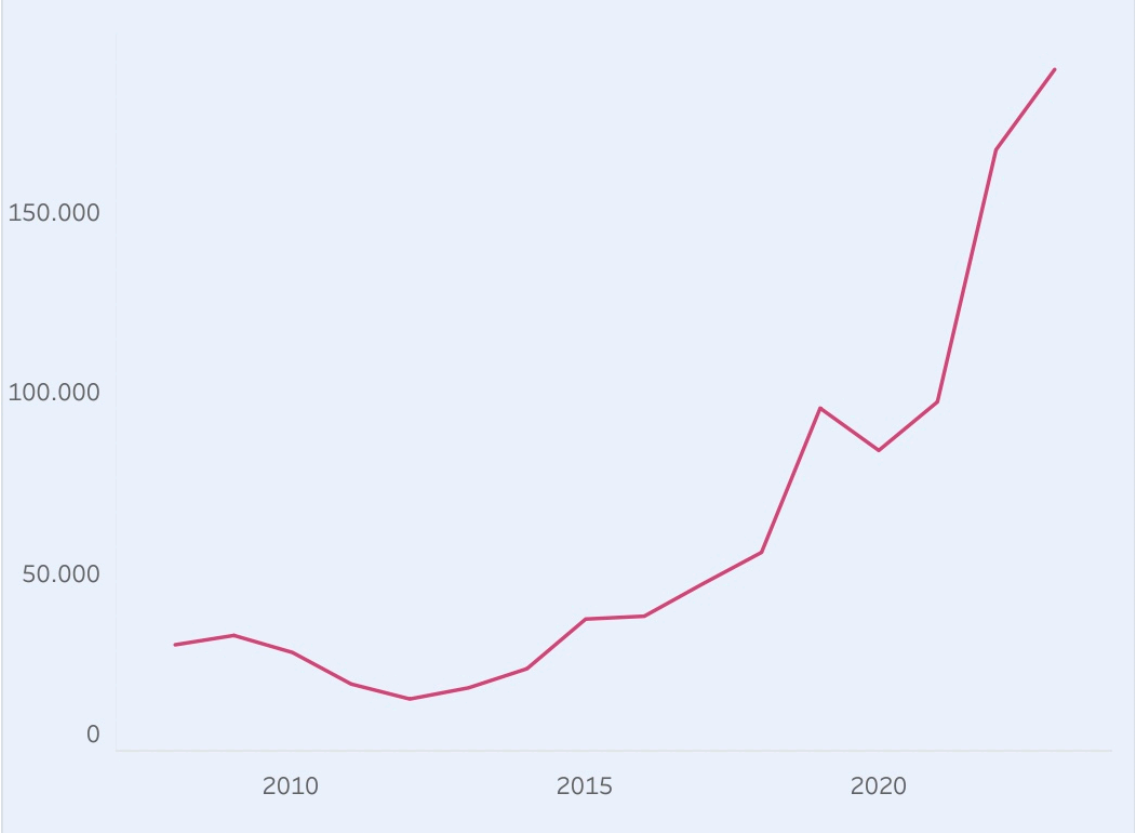
Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on Transfer of Training. *International Journal of Training and Development*, *11*(4), 282-294. https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00286.x.

Veloso, L. (2014). Cultura da aparência e interculturalidade: uma perspectiva a partir do grupo Brics. Organicom, comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. *EDIPUCRS*, *11*(21), 149-169.

Anexo

Figura Um

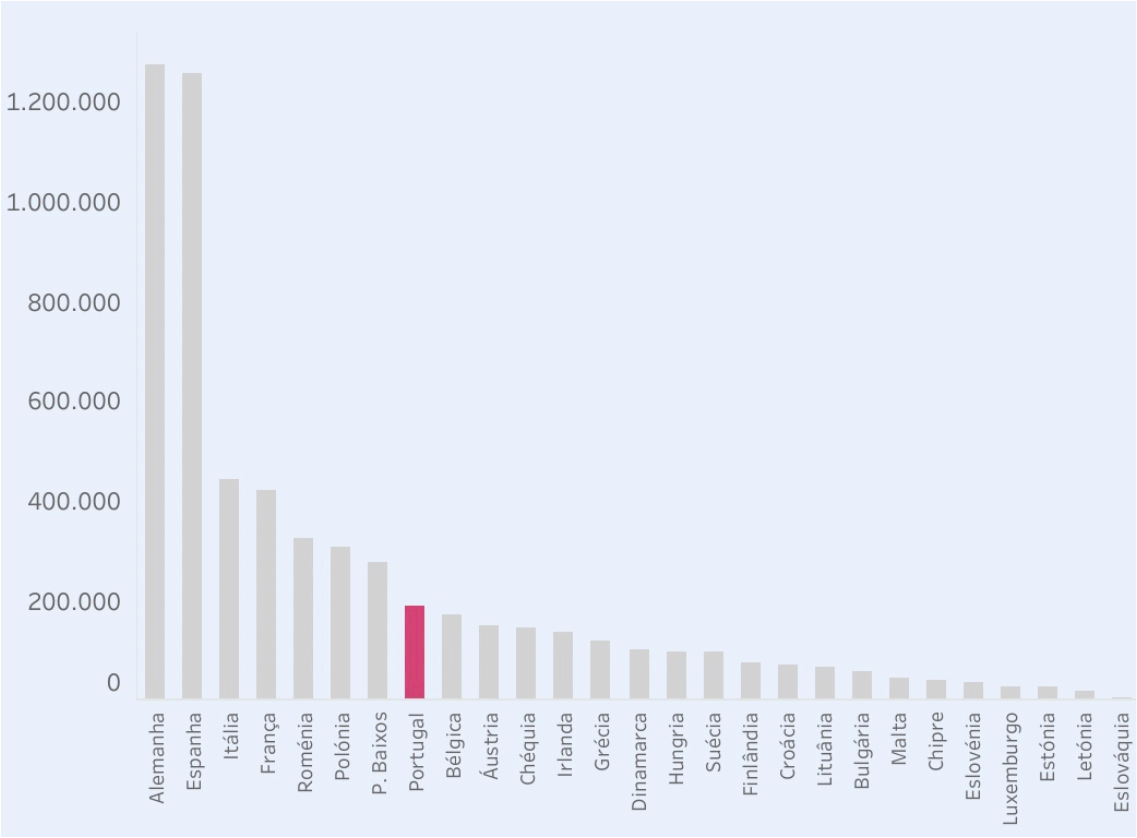
Índice dos Imigrantes Permanentes em Portugal



Fonte: Pordata (2025), *Imigrantes permanentes por sexo, grupo etário e naturalidade.* https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/migracoes/imigracao/imigrantes-permanentes-por-sexo-grupo-etario-e-naturalidade.

Figura Dois

Índice dos Imigrantes Permanentes na Europa



Fonte: Pordata (2025), *Imigrantes permanentes por sexo, grupo etário e naturalidade.* https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/migracoes/imigracao/imigrantes-permanentes-por-sexo-grupo-etario-e-naturalidade.