

**UMA REFLEXÃO SOBRE BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES E
DIVERSIDADE CULTURAL**

**A REFLECTION ABOUT WELL-BEING IN ORGANIZATIONS AND
CULTURAL DIVERSITY**

Eduarda Camacho¹

2072719@student.uma.pt

Soraia Garcês²

soraia@staff.uma.pt

¹ É estudante no 3.º ano de Licenciatura em Psicologia na Universidade da Madeira. Após terminar a licenciatura pretende ingressar no Mestrado em Psicologia da Educação na Universidade da Madeira. Realizou Estágio de Verão no Centro de Investigação em Estudos Regionais e Locais da Universidade da Madeira, tendo colaborando em projetos relacionados com a Psicologia, Turismo e Bem-Estar.

² É Professora Auxiliar na Universidade da Madeira, no Departamento de Psicologia. É membro do Centro de Investigação em Estudos Regionais e Locais desta mesma instituição e é também membro integrado do Centro de Investigação em Turismo, Sustentabilidade e Bem-estar – CinTurs, da da Universidade do Algarve. Doutorada em Psicologia, Especialidade Psicologia da Educação, Mestre em Psicologia da Educação e licenciada em Psicologia. É membro efetivo da Ordem dos Psicólogos Portugueses. Tem como temas de investigação a Psicologia (Positiva), a Educação, a Criatividade, o Bem-Estar, o Turismo e a Avaliação Psicológica. Foi bolsista de *pós-doutoramento* da ARDITI (Agência Regional para o Desenvolvimento de Investigação, Tecnologia e Inovação) na área científica da Psicologia e exerceu funções como Técnica Superior em Psicologia nos Centro de Recursos Educativos Especializados da Ribeira Brava, Ponta de Sol e S. Vicente, na ilha da Madeira.

RESUMO: As organizações são locais de trabalho no qual o cuidado pelo bem-estar, não só físico, mas também psicológico, deve ser uma prioridade, particularmente dadas as mudanças que o mundo atualmente vive. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo refletir sobre o conceito de bem-estar, particularmente sobre o que significa bem-estar nas organizações e como a diversidade cultural pode ser um elemento que potencia não só o bem-estar, mas também a criatividade, a inovação e a produtividade. Assim sendo, a diversidade cultural no local de trabalho é um reflexo de um mundo e de um mercado de trabalho em mudança e traz consigo muitas vantagens, como níveis mais elevados de criatividade e inovação, assim como maior habilidade na resolução de problemas, e capacidade de adaptação à mudança, exibindo maior flexibilidade organizacional, uma vez que a diversidade individual contribui para benefícios coletivos.

PALAVRAS-CHAVE: bem-estar; organizações; diversidade cultural; ambiente saudável; qualidade de vida.

ABSTRACT: Organizations are work environments in which well-being care, not only physical but also psychological, must be a priority, particularly due to the current world changes. Therefore, this paper intends to be a reflection upon the concept of well-being. Specifically, it aims to highlight what well-being in organizations means and how cultural diversity can be an added bonus not only to promote well-being but also to promote creativity, innovation, and productivity. Thus, cultural diversity in working organizations is a reflection of a changing world and labor market and can bring advantages, such as higher levels of creativity and innovation, higher ability in problem-solving skills, adaptation to change, and higher organizational flexibility, since individual diversity can contribute to collective benefits.

KEYWORDS: well-being; organizations; cultural diversity; healthy environments; quality of life.

O trabalho configura-se como sendo algo que é de extrema importância para a vida dos indivíduos, tendo um papel fundamental na sobrevivência do ser humano e na sua adaptação ao mundo. Deste modo, podemos considerar que o trabalho é, na atualidade, uma realidade para a maioria dos indivíduos e grande parte do tempo da vida destes é passada neste ambiente. Assim sendo torna-se muito importante que o indivíduo se sinta bem e realizado no seu local de trabalho (Dessen & Paz, 2010). Nesta linha de raciocínio existem diversos fatores e processos que influenciam este sentir-se bem nos ambientes profissionais, entre eles, a relação estabelecida entre as equipas que diariamente trabalham em conjunto. De acordo com Peiró (1993), o trabalho é compreendido como uma atividade humana que pode ser individual e/ou coletiva, que impõe uma sucessão de esforços que as pessoas devem desenvolver com vista a determinadas recompensas. Desta forma, são satisfeitas diversas necessidades (biológicas, de segurança, sociais, autoestima ou de autorrealização). Por tudo isto, torna-se de grande relevância compreender as dinâmicas entre o indivíduo, o seu trabalho e a sua organização (Peiró, 1993), particularmente num mundo cada vez mais globalizado e no qual a diversidade cultural dos trabalhadores é cada vez mais evidente na constituição de equipas e no qual o bem-estar psicológico é extremamente preponderante.

Este trabalho pretende, pois, ser uma reflexão sobre o que significa falar de bem-estar, particularmente sobre o que significa bem-estar nas organizações e como a diversidade cultural pode ser um elemento potenciador não só de bem-estar, mas também de criatividade, de inovação e de produtividade.

O que significa falar de bem-estar nas organizações?

Atualmente, um dos principais desafios para as organizações, centra-se na preocupação com a saúde e com o bem-estar físico, emocional e financeiro dos seus colaboradores. De acordo com Warr (2007), o trabalho constitui-se como um dos determinantes fundamentais da saúde e do bem-estar ou felicidade do indivíduo. Este bem-estar no contexto de trabalho torna-se benéfico não só para os colaboradores, mas também para as chefias e suas organizações. Desta forma, o bem-estar no trabalho surge organizado nas dimensões psicológica, física e social, em coerência com a definição de saúde da Organização Mundial de Saúde (OMS), considerada, mais do que a ausência de doença, como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, como consta no

preâmbulo de constituição da OMS (WHO, 1946). De igual modo, a importância do bem-estar para uma vida saudável é evidenciada no objetivo n.º 3 de desenvolvimento sustentável definido pelas Nações Unidas (UN): “assegurar vidas saudáveis e proporcionar o bem-estar de todos, em todas as idades” (UN, 2015). Esta preocupação com a promoção do bem-estar, tem sido amplamente reconhecida ao longo dos anos ressaltado como um objetivo fundamental ao Ser Humano, porém não podemos não mencionar que este interesse crescente é ainda mais evidente com a situação pandêmica da COVID-19 que abalou o mundo e que levou à necessidade de considerar o bem-estar não como uma variável e um objetivo talvez utópico, mas como uma realidade necessária e tangível a todos nós.

Se pensarmos que desde a antiguidade a busca pela felicidade tem sido alvo de muitos escritos, talvez a tentativa de aqui encontrar uma definição para bem-estar possa parecer ambiciosa. Porém, tentemos aqui refletir sobre o que significa bem-estar e particularmente bem-estar nas organizações. Segundo Paz (2004), o bem-estar define-se como sendo a satisfação de necessidades e a realização de desejos das pessoas ao desempenhar o seu papel na organização. Esta definição atenta tanto para aspetos afetivos como cognitivos, porém, avalia-os por meio dos indicadores de bem-estar, o que favorece o planeamento organizacional e permite realizar ações que concebem mais resultados (Dessen & Paz, 2010). Ainda de acordo com este mesmo autor (Paz, 2004), os indicadores de bem-estar são: a valorização do trabalho, o reconhecimento pessoal, a autonomia, a expectativa de crescimento, o suporte ambiental, os recursos financeiros e o orgulho. A valorização do trabalho caracteriza-se pela percepção do próprio trabalhador de que o seu trabalho é importante, não só para ele, mas também para os outros (organização e sociedade). O reconhecimento pessoal remete para a percepção do trabalhador sobre ser admirado e compensado pela sua competência no trabalho. A autonomia é a percepção do trabalhador sobre a liberdade que detém para utilizar as suas próprias características, ou seja, o seu estilo pessoal na execução do seu trabalho. A expectativa de crescimento, por sua vez, é a percepção que o trabalhador possui do seu crescimento pessoal e profissional. O suporte ambiental caracteriza-se pela percepção do trabalhador sobre a existência de apoio tecnológico, social e material. O recurso financeiro é a percepção de justiça que o indivíduo tem na relação entre o trabalho que este realiza e o salário que recebe. Por fim, o orgulho consiste no sentimento de orgulho que o trabalhador sente por fazer parte da sua organização. Desta forma, é possível considerar que o bem-estar resulta das relações de reciprocidade estabelecidas entre o funcionário e a organização, sendo o bem-estar

afetado por características individuais e organizacionais (Paz, 2004). As características pessoais dos indivíduos podem ser moderadoras ou mediadoras do impacto que as características da organização têm no bem-estar dos trabalhadores (Dessen & Paz, 2010). Assim sendo, o bem-estar no trabalho tornou-se uma das temáticas mais importantes na investigação das organizações (Santos, 2020). Numa organização, o funcionário não é um ser isolado, ele pertence a uma equipa de vários funcionários, os quais partilham um determinado contexto social (Santos, 2020).

Como consequência, a literatura organizacional tem determinado e operacionalizado o bem-estar no trabalho em termos hedônicos ou em termos de realização pessoal (Sant'anna et al., 2012). A abordagem hedônica diz respeito, por exemplo, às emoções e humores experienciados pelo trabalhador. Deste modo, quanto mais intensas e frequentes forem as emoções e os humores positivos, e quanto mais essas vivências predominarem sobre o afeto negativo, o bem-estar será maior (Sant'anna et al., 2012). A satisfação com a vida e o prazer são assim, os componentes centrais da visão hedonista do bem-estar. Por sua vez, a abordagem do bem-estar no trabalho como realização pessoal, enfatiza a perceção de desenvolvimento e manifestação de potenciais individuais do trabalhador (Warr, 2007). De acordo com Waterman, Schwartz e Conti (2008, citados por Sant'anna et al., 2012), situações distintas podem produzir experiências de bem-estar diferentes, e tanto as emoções prazerosas quanto a perceção de realização são basilares para o entendimento do fenómeno complexo da felicidade ou do bem-estar.

Nesta linha de raciocínio, segundo Warr (2007), podemos então falar de dois tipos de bem-estar no trabalho que são importantes e complementares. O primeiro diz respeito a sentimentos de prazer experimentados pelo trabalhador e se interliga com a felicidade hedônica. O segundo tipo de bem-estar no trabalho, diz respeito a experiências designadas de autovalidação. Assim, relativamente à felicidade hedônica, as emoções de prazer e a excitação relacionam-se para delimitar a tônica afetiva do indivíduo. As emoções de entusiasmo, conforto e prazer são exemplares do afeto positivo e revelam elevado bem-estar. No entanto, emoções de depressão, ansiedade e desprazer, representam o afeto negativo e revelam baixo bem-estar (Sant'anna et al., 2012). Relativamente à autovalidação, o desenvolvimento de qualidades pessoais, a utilização do próprio potencial e a expressão pessoal do trabalhador são seus aspetos integrantes (Warr, 2007).

Paschoal e Tamayo (2008), consideram o bem-estar no trabalho como o domínio de emoções positivas neste, e a perceção do indivíduo de que, no seu trabalho,

manifesta e fortalece os seus potenciais e prossegue para a obtenção dos seus objetivos de vida. Logo, o bem-estar no trabalho abrange tanto aspetos afetivos, como as emoções e humores, quanto cognitivos, como a perceção de realização. Além disto, abrange também os pontos centrais da abordagem hedonista e da realização pessoal. Em termos funcionais, o bem-estar no trabalho pode ser estruturado em volta de três fatores: o afeto positivo, o afeto negativo e a realização pessoal (Sant'anna et al., 2012).

As organizações caracterizam-se por serem sistemas abertos que estão em constante troca com o meio, e os seus funcionários têm um papel ativo na construção do seu bem-estar no trabalho. Segundo Dessen e Paz (2010), o bem-estar é avaliado por meio da perceção que o próprio indivíduo tem sobre as relações de reciprocidade que ele estabelece com a sua organização. Tanto o trabalhador como a organização, têm a responsabilidade de construir relações de reciprocidade para que o trabalhador se sinta bem e realizado no que faz e na sua organização (Dessen & Paz, 2010). Desta forma, o funcionário tem de executar as suas atividades conforme estabelecidas, com o propósito de atingir metas fundamentais para que a organização sobreviva e se desenvolva (Dessen & Paz, 2010). Por sua vez, a organização deve providenciar um ambiente que facilite a obtenção dessas metas e que não comprometa a saúde do trabalhador, responsabilizando-se pelo bem-estar pessoal do mesmo (Dessen & Paz, 2010).

Deste modo, o bem-estar de um indivíduo no seu trabalho implica ter realização e prazer no decorrer do mesmo (Santos, 2020), sendo que o bem-estar dos trabalhadores se assume como um preceito ético das organizações, pelo que estas devem proteger e valorizar o bem-estar dos empregados (Guest, 2017). De acordo com Wright e Huang (2012), o bem-estar no trabalho surge assim com três particularidades distintivas: é um evento fenomenológico, de modo que os trabalhadores descrevem uma avaliação que decorre de um estado de consciência; está relacionado às emoções e decorre de uma avaliação geral, liberta da avaliação específica de determinada variável do contexto de trabalho. As experiências sociais e emocionais do funcionário no trabalho demarcam o modo como este trabalha e têm repercussão nos domínios pessoais da sua vida (Santos, 2020).

Bem-estar e diversidade cultural nas organizações

A OMS (2010) define um ambiente de trabalho saudável, como um ambiente em que os trabalhadores contribuem para a prática de um sistema de melhoria contínua da

proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho tendo em conta as seguintes considerações estabelecidas sobre as bases das necessidades previamente determinadas: questões de saúde e segurança no ambiente de trabalho físico; questões de saúde, bem-estar e segurança no ambiente psicossocial de trabalho, abrangendo a organização do trabalho e cultura da organização; recursos para a saúde pessoal no ambiente de trabalho e envolvimento da empresa na comunidade para melhorar a saúde dos trabalhadores, das suas famílias e de diversos membros da comunidade. Esta definição revela como a compreensão de saúde ocupacional desenvolveu-se de uma origem quase exclusiva sobre o ambiente físico de trabalho para a compreensão de fatores psicossociais e de práticas de saúde individual. Deste modo, podemos refletir que o ambiente de trabalho está sendo cada vez mais usado como um campo para a promoção de saúde e para atividades preventivas de saúde, não apenas para evitar doenças e acidentes de trabalho, mas para diagnosticar e melhorar a saúde das pessoas em geral (OMS, 2010).

Por outro lado, segundo Warr (1987), o ambiente exerce um efeito na saúde mental das pessoas, uma vez que o bem-estar de um indivíduo dependerá do quanto o seu ambiente oferece oportunidades de experiências positivas, o quanto estas são compreendidas e o quanto são usufruídas. Nesta ótica, é relevante que ao falar de um local de trabalho saudável também falemos de um ambiente de aceitação face a um mundo e a equipas cada vez mais internacionais e multiculturais que trazem consigo diferentes ideias, diferentes competências, diferentes etnias, diferentes géneros, ou seja, que trazem consigo diversidade.

Nesta perspetiva e refletindo particularmente na diversidade cultural, há já duas décadas atrás, na conferência Geral da UNESCO foi apresentada a declaração Universal sobre diversidade cultural, com o objetivo de preservar “cultural diversity as a living, and thus renewable treasure that must not be perceived as being unchanging heritage but as a process guaranteeing the survival of humanity; and to prevent segregation and fundamentalism (...)” (Stenou, 2002, p.3). Nesta declaração ressalva-se a diversidade cultural como uma fonte importante de partilha, de inovação e de criatividade necessária à Humanidade, e, concomitantemente, ao desenvolvimento, não apenas em termos económicos, mas também como um meio que possibilita maior satisfação em termos intelectuais e emocionais (Stenou, 2002).

Aliando esta concetualização de diversidade cultural, ao momento atual de globalização e à necessidade crescente de construir ambientes saudáveis e dotados de

bem-estar, organizações que têm trabalhadores de diferentes culturas usufruem de diferentes competências e capacidades de resolução de problemas o que possibilita que cada indivíduo/competência se complemente, promovendo a inovação e a produtividade (Page, 2007).

Na verdade, a diversidade tem diversas vantagens em termos organizacionais. Destaca-se a capacidade de organizações multiculturais serem capazes de atrair e reter os melhores talentos, serem mais capazes de prover serviços a clientes também de diferentes *backgrounds* num mercado cada vez mais global e internacional, de serem detentores de uma maior capacidade de resolução de problemas e o facto destas organizações tenderem a ser dotadas de maior flexibilidade e de maior capacidade de adaptação às mudanças (Mazur, 2010).

Contudo, as vantagens da diversidade no local de trabalho não parecem ficar por aqui e de acordo com Cletus, et al. (2018) para além das competências de resolução de problemas, a diversidade potencia o pensamento crítico e aquela *diferenciação extra* necessária à competitividade organizacional e ao sucesso das organizações. Para além de tudo isto, a diversidade também possibilita a partilha de perspetivas pessoais, de experiências e de abordagens à cultura do local de trabalho (Cletus, et al., 2018). Neste sentido, para Yeager e Nafukho (2011) as organizações com equipas culturalmente diversas devem possibilitar um tempo para que cada elemento possa construir relações positivas. Equipas culturalmente diversas que trabalham bem em conjunto maximizando a diversidade de conhecimentos, competências e habilidades e, simultaneamente, minimizando as diferenças em termos de valores, crenças e atitudes em relação ao seu trabalho são, desta forma, mais eficientes (Yeager, & Nafukho, 2011).

Porém, não seria aqui realista considerar que a diversidade cultural nas organizações é apenas dotada de vantagens e benefícios. A verdade é que não podemos negar que existem algumas desvantagens. De acordo com Mazur (2010) a diversidade pode levar a uma maior dificuldade em encontrar um consenso, o que poderá gerar dinâmicas negativas e até confrontos multiculturais. Muitos aspetos como a língua, a religião, a raça, a orientação sexual, o género, a idade e a etnia são responsáveis pelas diferenças culturais e tal facto pode levar também a situações de hostilidade, discriminação ou desrespeito nos locais de trabalho (Cletus, et al., 2018). Estas atitudes ou comportamentos podem ainda levar à falta de união entre a equipa e originar problemas como *mobbing*, ou até perseguição (Cletus, et al., 2018). Contudo, apesar de ser possível identificar algumas

desvantagens, é importante que a diversidade não seja encarada nem concetualizada como algo negativo, sendo a empatia considerada uma variável capaz de mitigar as diferenças entre o grupo (Yeager, & Nafukho, 2011, p.402). Conseguir promover um ambiente de empatia e de aceitação da diversidade cultural é, por isso, fundamental nas organizações, pois num mundo cada vez mais multicultural e globalizado, se as pessoas não acreditarem no valor da diversidade, o fazer parte de uma equipa culturalmente diversa não irá, provavelmente, produzir “bons frutos” (Page, 2007). As equipas que conseguem ultrapassar as barreiras da diversidade são capazes de comunicar através do diálogo, crescer, aprender e perseguir uma visão comum (Yeager, & Nafukho, 2011). E, apesar de indivíduos de diferentes etnias possuírem diferentes atitudes, normas e valores, uma organização com uma equipa multicultural tem uma maior compreensão dos ambientes políticos, sociais, legais, económicos e culturais dos países estrangeiros (White, 1999).

Para além de tudo isto, a verdade é que aumentar a diversidade promove a performance coletiva e pessoas que pensam da mesma maneira ficam “presas” (Page, 2007). Por esta razão, empresas como a Google procuram diversidade: diversidade no treino, na experiência e na identidade (Page, 2007), pois as organizações reconhecem cada vez mais que a diversidade e a diversidade cultural é necessária para competir internacionalmente (White, 1999). A diversidade é também uma oportunidade das organizações, para a explorarem na sua equipa no sentido de se atingirem os objetivos, tarefas e projetos de longo-prazo (Cletus, et al., 2018).

Tal como referido anteriormente, não podemos (nem devemos) negar as potenciais desvantagens da diversidade cultural nas organizações, contudo, também não se pode negar que a diversidade no local de trabalho pode auxiliar e fortalecer a união entre indivíduos de diferentes *backgrounds* (Cletus, et al., 2018). A diversidade no local de trabalho pode aumentar a atratividade das organizações para potenciais parceiros, colaboradores e a sociedade em geral e promove o pensamento crítico, as competências de resolução de problemas, o desenvolvimento e crescimento dos trabalhadores, a unificação de diversas habilidades, a atratividade corporativa, e a inovação de ideias e competências no local de trabalho (Cletus, et al., 2018). É por isso crucial que os líderes organizacionais promovam um ambiente de aceitação cultural, através de uma atmosfera que acolha a diversidade com respeito e capacite os seus trabalhadores com diferentes competências a trabalhar em equipa (Cletus, et al., 2018). O sucesso de uma organização passa pois por esta sua capacidade de inovar, adaptar e evoluir. O aumento da diversidade

a nível mundial deve levar as organizações a incluir também diversidade de talentos para que possa manter a sua competitividade, relevância e boas práticas (Cletus, et al., 2018).

Por outro lado, a falta de conhecimento sobre custos e benefícios da diversidade e uma adaptação lenta a níveis elevados de diversidade poderá trazer consequências negativas ao bem-estar das organizações, sendo importante promover a multiculturalidade e o conhecimento sobre o que significa a diversidade cultural nestes contextos (Longhi, 2014). Ao providenciar oportunidades para um melhor bem-estar no ambiente organizacional e ajudar os indivíduos, *policy makers* e líderes organizacionais promovem não apenas o bem-estar individual, mas também investem no potencial humano como elementos-chave para o crescimento económico a longo-prazo, resiliência, estabilidade da sociedade (Llena-Nozal, Martin, & Murtin, 2019) e das organizações, sendo que estas últimas contribuem para a conexão social dos seus trabalhadores ao encorajarem relações significativas no local de trabalho (Shinwell, & Shamir, 2018), dotadas de respeito, aceitação e empatia.

Assim sendo, para desenvolver um ambiente de trabalho saudável, uma organização necessita considerar as áreas ou as vias de influência onde as ações consigam ocorrer da melhor forma, bem como os métodos mais eficientes pelos quais os empregadores e os trabalhadores possam empreender ações (OMS, 2010) que potencializem, cada vez mais, um bem-estar organizacional dotado de diversidade cultural.

Promoção do bem-estar nas organizações culturalmente diversas

A maior parte do tempo da vida adulta é passado no trabalho, pelo que as organizações têm impacto no bem-estar dos seus trabalhadores (Shinwell, & Shamir, 2018). Desta forma falar de como promover o bem-estar nas organizações culturalmente diversas implica também conhecer um outro conceito muito pertinente, nomeadamente qualidade de vida no trabalho. De acordo com Walton (1974), este conceito é considerado um precedente muito pertinente para o conceito atual de bem-estar no trabalho. Desta forma, foram apresentadas oito condições determinantes para o bem-estar do trabalhador, nas quais surge em evidência a dimensão social do trabalho (ambiente saudável e seguro); as suas condições físicas (exposição a risco de acidente e excesso de quantidade de trabalho); o desenvolvimento das capacidades humanas (relacionada com o controlo e autonomia sobre as tarefas a realizar, envolvendo autonomia na tomada de decisão e

capacidade para aproveitar os conhecimentos e competências do trabalhador); crescimento e segurança (progressão na carreira e aquisição de maior conhecimento e competências, em contexto de previsível estabilidade do vínculo de trabalho); integração social (relacionamento interpessoal, compromisso e envolvimento dos trabalhadores e igualdade de oportunidades na organização, sem demonstrações de discriminação); representação e direitos (consideração pelos direitos legais e regulamentares dos trabalhadores, particularmente quanto à sua representação e liberdade de expressão); importância social do trabalho (valor percebido do trabalho, que pode resultar de uma imagem corporativa da organização assente em elevadas normas sociais ou por uma alta interpretação associada ao impacto das atividades concretizadas); apreciação da vida total e compensação apropriada e justa (compensação das competências e desempenho do trabalhador, analisando normas justas entre titulares do mesmo cargo, dentro e fora da organização).

Como é possível observar a qualidade de vida no trabalho tem associada um conjunto alargado de fatores que, invariavelmente são peças importantes na complexidade que significa promover o bem-estar nas organizações. Contudo, ainda que seja uma tarefa desafiante, tal não é impraticável, sendo que é possível promover o bem-estar dos colaboradores de cada organização.

Deixemos, pois, aqui algumas reflexões neste sentido. Os programas de promoção de bem-estar contribuem expressivamente para reduzir os períodos de ausência e os custos relativos à saúde e aos processos de despedimento e recrutamento (Guest, 2017). Atualmente, quase todos percebemos que a atual força de trabalho é mais exigente, dinâmica e tem prioridades distintas. O ambiente de trabalho deve favorecer o conforto, o ambiente de trabalho e outros complementos que colaborem para o bem-estar e para o equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, entre eles a já mencionada aceitação, respeito e empatia pela diversidade cultural que faz, cada vez mais, parte da vida profissional de equipas organizacionais.

Deste modo, é importante a organização ter em conta não só o bem-estar físico, mas também o bem-estar psicológico, emocional e social dos colaboradores e criar estratégias e programas para proporcionar bem-estar, nas suas várias vertentes, a cada um deles (Paz, 2004). De acordo com Guest (2017), a organização deve elaborar projetos de incentivo à atividade física, apostar em planos de saúde com uma cobertura mais ampliada, garantir condições que diminuam o risco de acidentes e de doenças, e promover um estilo de vida mais saudável. Exemplos disso, passa por estabelecer protocolos com

ginásios, promover caminhadas, patrocinar passeios de bicicleta ou realizar *workshops* sobre comida saudável ou exercício físico (Guest, 2017). Mas não só, torna-se igualmente fundamental manter um ambiente de trabalho confortável e saudável. Para além de aspetos básicos como a segurança e ergonomia, a organização deve garantir condições ideais de temperatura e de iluminação, arejamento e espaços para descanso (Dessen & Paz, 2010).

Para além destas melhorias em condições mais físicas, como se sabe, as inquietações financeiras dos trabalhadores aumentam o *stress* e a distração no trabalho e por sua vez, diminuem a produtividade e a motivação, acabando por afetar a saúde, instigando desequilíbrios emocionais que podem comprometer as relações interpessoais (Santos, 2020). Uma sugestão, passa pela criação de programas de literacia e gestão financeira que auxiliem os indivíduos a administrar de uma forma mais eficaz os seus orçamentos e poupanças pessoais (Santos, 2020). Devem também garantir que os vencimentos e prémios de desempenho são justos, ou seja, se o colaborador trabalhar para atingir uma meta e/ou prémio, progresso profissional, aumento de ordenado, entre outros exemplos (Santos, 2020).

Pensar no bem-estar das organizações, contudo, não é apenas pensar no bem-estar físico ou económico, ainda que estes estejam simbioticamente ligados ao sentimento de bem-estar geral. Nesta ótica, o bem-estar emocional ou psicológico é tão ou mais importante que o bem-estar físico, na medida em que o colaborador que é emocionalmente saudável, contribui para o sucesso da sua equipa de trabalho e da sua organização, e garante um desempenho superior (Santos, 2020). Segundo Santos (2020), para uma otimização de um ambiente saudável dotado de bem-estar, as organizações devem avaliar habitualmente o seu ambiente de trabalho, escutar os seus colaboradores, e dirigir prováveis problemas e questões que afetem negativamente as pessoas e as equipas de trabalho como o estigma, o preconceito, o *bullying*, estigma e o assédio, entre outros. Neste campo, importa, pois, falar da importância de desenvolver estratégias de promoção da aceitação pela diversidade cultural, do respeito e da empatia pelo outro. Numa época em que o trabalho colaborativo é cada vez mais essencial nas organizações, a qualidade destas relações interpessoais num mundo multicultural é primordial para o sucesso das equipas de trabalho, como já referimos anteriormente. Os desentendimentos, agressões e atitudes que faltem ao respeito e à integridade humana têm um vigoroso impacto na produtividade e na motivação dos colaboradores (Wright & Huang, 2012). Quando existe um mal-estar social de um funcionário, isso pode precipitadamente afetar

os outros e produzir rapidamente problemas nas equipas de trabalho. Deste modo, de modo a potencializar bem-estar em organizações culturalmente diversas, estas devem promover a convivência e a comunicação assertiva entre os colaboradores através de atividades como por exemplo convívios entre as equipas, de modo a promover relações positivas e que auxiliem na promoção de um bom relacionamento entre os indivíduos (Wright & Huang, 2012). Muito importante e imprescindível, são ainda a realização de reuniões ou de momentos de partilha que possibilitem conhecer e compreender melhor os problemas, os desafios, as dúvidas, as opiniões e expectativas das equipas, garantindo-se ainda, por parte das organizações, uma resposta rápida e eficaz a eventuais questões pontuais (Wright & Huang, 2012).

As organizações devem perceber que, cada vez mais, é fundamental que os colaboradores estejam motivados e felizes, para que eles venham a conseguir mais facilmente alcançar os objetivos ambicionados e conquistar resultados satisfatórios (Warr, 2007). Desta forma, uma organização que disponibiliza uma estrutura de bem-estar à sua equipa consegue mais eficazmente conservar o talento, algo que, não só diminui as demissões e recrutamento de indivíduos, mas também aumenta as competências e o nível de especialização dos funcionários (Wright & Huang, 2012). A promoção do bem-estar corporativo e de uma cultura organizacional preocupada com o respeito, a aceitação, a empatia, as relações positivas, a segurança, a qualidade de vida e a saúde dos colaboradores deve ser considerada como um investimento que concebe diversos benefícios não só para o indivíduo *per si*, mas para o todo da organização (Warr, 2007).

Considerações finais

A diversidade cultural no local de trabalho é um reflexo de um mundo e de um mercado de trabalho em mudança (Mazur, 2010). Neste sentido, este trabalho procurou refletir sobre a importância de falarmos e de promovermos o bem-estar nas organizações cada vez mais culturalmente diversas, num mundo, cada vez mais, globalizado.

Apesar de, claramente, se pudermos encontrar algumas desvantagens, as vantagens de abraçar a diversidade cultural, são muitas, e como White (1999) revela uma organização multicultural demonstra níveis mais elevados de criatividade e inovação, assim como maior habilidade na resolução de problemas, e capacidade de adaptação à

mudança, exibindo maior flexibilidade organizacional (White, 1999), sendo que a diversidade individual contribui para benefícios coletivos (Page, 2007).

Neste sentido, a aposta na promoção da diversidade cultural, mas também na sua aceitação por parte dos trabalhadores é um passo imprescindível para o evoluir não só da própria organização, mas também para promover um ambiente saudável e de bem-estar entre todos os que nela exercem funções. Se a maior parte da nossa vida é passada em locais de trabalho, o sentir-se bem neste ambiente é por isso fundamental para que possamos ter uma vida profissional plena que com certeza trará consigo benefícios para além do mundo do trabalho, seja na esfera pessoal, cultural ou social das nossas vidas.

Agradecimentos

Este artigo é financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto UIDB/04020/2020.

Referências Bibliográficas

- Cletus, H., Mahmood, N., Umar, A., & Ibrahim, A. (2018). Prospects and challenges of workplace diversity in Modern Day organizations: a critical review. *Holistica*, 9(2), 35-52. 10. 2478/hjbpa-2018-0011.
- Dessen, M. & Paz, M. (2010). Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* 26(3), 549-556.
- Guest, D. (2017). Human Resource Management and Employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Llena-Nozal, A., Martin, N., & Murtin, F. (2019). *The economy of Well-being – Creating opportunities for people’s well-being and economic growth*. Organization for Economic Co-operation and Development.
- Longhi, S. (2014). Cultural diversity and subjective well-being. *IZA Journal of Migration*, 3(13), 1-19 <https://doi.org/10.1186/2193-9039-3-13>.

- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organizational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.
- Page, S. (2007). Making the difference: applying a logic of diversity. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 6–20.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.
- Peiró, J. M. (1993). *Desencadeantes del Estrés Laboral*. Endema.
- Sant’anna, L., Paschoal, T. & Gosendo, E. (2012). Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. *Revista de Administração Contemporânea* 16(5), 744-764. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>.
- Santos, R. (2020). *O triângulo do bem-estar social no trabalho: Experiência de trabalho, gestão de recursos humanos e bem-estar global do empregado*. (Tese de doutoramento). Faculdade de Economia: Universidade do Porto.
- Shinwell, M., & Shamir, E. (2018). *Measuring the impact of businesses on people’s well-being and sustainability: Taking stock of existing frameworks and initiatives*. Organization for Economic Co-operation and Development.
- Stenou, K. (2002). *UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity: a vision, a conceptual platform, a pool of ideas for implementation, a new paradigm*. UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127162?posInSet=39&queryId=324cb06e-23b1-45f4-b074-6de5bc2266c9>.
- UN - United Nations (2015).
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainabledevelopment-goals/>.
Acedido em 13 de novembro de 2021.
- Walton, R. (1974). Improving the Quality of Working Life. *Harvard Business Review*, 54(3), 12–16.

- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Clarendon Press.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.
- White, R. (1999). Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4(4), 469-493.
- WHO – World Health Organization (1946). <https://www.who.int/about/who-weare/constitution>. Acedido em 11 de novembro de 2021.
- Wright, T. A. & Huang C. (2012). The many Benefits of Employee Well-being in Organizational Research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1188–1192.
- Yeager, K., & Nafukho, F. (2011). Developing diverse teams to improve performance in the organizational setting. *European Journal of Training and Development*, 36 (4), 388-408. 10.1108/03090591211220320.