

**A PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES MULTICULTURAIS
PSYCHOLOGY AT MULTICULTURAL ORGANIZATIONS**

Mafalda Sá¹

António Santa Clara Ramos²

Ester Câmara³

Soraia Garcês⁴

¹ **Mafalda Sá**, É estudante no 3.º ano de Licenciatura em Psicologia na Universidade da Madeira. Pretende ingressar no Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no Instituto Universitário de Lisboa. Realizou Estágio de Verão no Centro de Investigação em Estudos Regionais e Locais da Universidade da Madeira, tendo colaborado em projetos relacionados com Investigação em Psicologia. 2106120@student.uma.pt

² **António Santa Clara Ramos**, É estudante do terceiro ano da Licenciatura em Psicologia, na Universidade da Madeira. Concluiu em 2020 o Ensino Secundário na Escola Básica e Secundária Doutor Ângelo Augusto da Silva. Estagiou no Centro de Investigação em Estudos Regionais e Locais na área da Psicologia, em julho de 2022. Participou voluntariamente na organização do XIV Congresso de Psicologia da Saúde, em setembro de 2022. **Autor de contacto:** 2104920@student.uma.pt

³ **Ester Câmara**, licenciada em Psicologia e mestre em Psicologia da Educação. É estudante de doutoramento em Psicologia na Universidade do Algarve desde 2020. É bolsista de doutoramento pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT). É membro do Centro de Investigação em Estudos Regionais e Locais na Universidade da Madeira (CIERL-UMA). Exerceu funções como psicóloga na Escola Básica de 2º e 3º ciclos do Caniço (Região Autónoma da Madeira). É membro efetivo da Ordem dos Psicólogos Portugueses. ester_camara04@hotmail.com

⁴ **Soraia Garcês**, 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 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 Centros de Recursos Educativos Especializados da Ribeira Brava, Ponta de Sol e S. Vicente, na ilha da Madeira. soraia@staff.uma.pt

RESUMO

O constante desenvolvimento e progressão da sociedade implica uma evolução e a otimização das organizações e seus trabalhadores. O facto de uma organização tornar a diversidade cultural relevante possibilita que os indivíduos provenientes das demais existentes culturas fortaleçam o seu potencial de uma forma íntegra e digna, sem a presença de limites arbitrários referentes às identidades de grupos. Como forma de integrar todos e quaisquer cidadãos nas organizações, é imperioso referenciar a importância do clima e da cultura organizacional, já que o clima organizacional é o resultado direto da boa gestão da cultura organizacional. Uma gestão frutífera da diversidade cultural é absolutamente nevrálgica, já que uma administração inovadora e dinâmica baseada na diversidade conduz a um aumento da satisfação laboral. O psicólogo organizacional tem um papel primordial em assegurar as necessidades específicas de populações e culturas minoritárias na organização com o intuito de promover uma integração promotora do bem-estar dos demais. Logo, é necessário executar políticas e conteúdos programáticos de intervenção que especializem um trabalho interdisciplinar, sendo que o psicólogo organizacional poderá ter um papel determinante ao fornecer as ferramentas fundamentais para que a diversidade não seja um problema, mas uma fonte de cooperação e interajuda dos membros de cada organização.

PALAVRAS-CHAVE

Clima organizacional; Cultura Organizacional; Multiculturalismo; Organização Multicultural; Psicólogo Organizacional;

ABSTRACT

The constant development and progression of society imply an evolution and optimization of organizations and their workers. The fact that an organization emphasizes cultural diversity enables individuals from other cultures to strengthen their potential in an integral and dignified way without arbitrary limits regarding group identities. To promote the integration of citizens into organizations, it is imperative to mention the importance of the organizational climate and culture since the organizational climate is the direct result of good organizational culture management. Effective management of cultural diversity is crucial, as it leads to an increment in job satisfaction. In so being, the organizational psychologist has a crucial role in ensuring the specific needs of minority populations and cultures in the organization in order to promote the well-being of all the people involved. Therefore, it is essential to strengthen the need to implement intervention programs and policies specializing in interdisciplinary work. Therefore, the organizational psychologist can play a decisive role in providing the fundamental tools so that diversity is not seen as a problem or friction but rather as a source of cooperation between the members of each organization.

KEYWORDS: Organizational climate; Organizational culture; Multiculturalism; Multicultural organization; Organizational Psychologist;

A crescente globalização tem provocado mudanças significativas nas sociedades e concomitantemente nas organizações que desta fazem parte. Desta forma, esta globalização implicou a chegada de um conjunto de novas interações entre pessoas de diferentes contextos e particularmente de diferentes culturas. Como tal, o desenvolvimento destas relações entre indivíduos de culturas muito diferentes, nem sempre é um fator que ocorre de forma pacífica (Pedro, 2018).

Se pensarmos historicamente, esta célere transformação nos locais de trabalho ocorreu durante a década de 2000 e, mais recentemente, no biénio compreendido entre 2020-2021, caracterizado pelo contexto pandémico que obrigou a uma reestruturação dos locais e ambientes laborais (Ivanoff & Podolskiy, 2021; Silva & Faria, 2018), o que levou à necessidade de uma adaptação urgente por parte de todos e em todos os contextos sociais e, claramente, nas organizações que destes fazem parte.

Nesta linha de raciocínio e tendo em conta o objetivo desta reflexão teórica importa pensar sobre o conceito de organização que vem sendo discutido por inúmeros especialistas há muito tempo. Meireles (2003), por exemplo, define este conceito como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes, como seja, crenças, valores, culturas, entre outros. Segundo Silva (2013), as organizações estão também voltadas para a procura e o alcance de interesses, sendo que estas são identificadas e apontadas como possuindo quatro elementos principais: as pessoas, a divisão do trabalho, os limites de atuação e os objetivos. É, ainda, imperioso referir que, para Maximiano (1992), uma organização resulta da combinação de esforços, a fim de realizar propósitos coletivos que seriam intangíveis para uma única pessoa. Neste sentido, é possível considerar as organizações como sistemas planeados de forma estruturada a fim de realizar um determinado objetivo. Contudo, muito mais do que esta perspetiva importa repensar as organizações como instrumentos sociais nos quais pessoas trabalham em união de forma a atingir propósitos que isoladamente não seriam capazes ou teriam abundantes dificuldades em conseguir alcançar (Chiavenato, 2004).

Nesta lógica de pensamento e tendo em consideração a conjuntura atual de um mundo cada vez mais multicultural, não pode ser deixado de lado a reflexão sobre o papel que o multiculturalismo e concomitantemente a diversidade cultural tem trazido para estes contextos organizacionais. Cada vez mais, o multiculturalismo tem ganho um enorme relevo e importância na “praça pública” colocando à prova as organizações atuais a desenvolverem-se de modo a responderem oportuna e pertinentemente às exigências colocadas pelo multiculturalismo (Santos *et al.*, 2018). Por outro lado, a diversidade cultural conceituada

como um grupo de pessoas com diferentes identidades que se relacionam num mesmo sistema social (Nóbrega *et al.*, 2014), é clara e evidente (Dubrin, 2003). A importância de uma organização que torna a diversidade relevante é crucial pois possibilita que as pessoas oriundas das mais diversas culturas existentes possam desenvolver o seu potencial completa e plenamente, sem estarem restritas por identidades de grupos, como o sexo, a nacionalidade ou a raça, fazendo com que a percepção da diversidade não seja nefasta e discriminatória, contribuindo para o incentivo da integração de todos os indivíduos independentemente das diferenças na comunidade organizacional (Dubrin, 2003), em prol de um bem comum.

Neste sentido, as organizações deverão aprender a saber gerir a diversidade. Nesta perspetiva daqui resulta a necessidade de desenvolver uma abordagem inclusiva e integrativa, desafio respondido, por exemplo, por Stevens e colaboradores (2008), com a elaboração do multiculturalismo *All-Inclusive* (MAI), que fundamenta a sua base teórica na premissa de que a diversidade organizacional inclui todos os trabalhadores, ao passo que salienta a importância de reconhecer e trabalhar com a diferença, numa perspetiva de igualdade de todos os grupos demográficos (Meeussen *et al.*, 2014; Neves, 2020; Stevens *et al.*, 2008). Esta abordagem, ainda que teórica, potencia a diminuição do conflito e a resistência face à “diferença”, promove a inclusão e o respeito pelas minorias e, em última instância, a inovação e total potencial do sujeito independentemente do seu *background* cultural. Assim, enfatiza-se que o maior comprometimento e o desempenho individual e organizacional são diretamente influenciados pela receptividade da organização e pela inclusão, o que faz com que os trabalhadores se sintam livres e confortáveis no estabelecimento ou reforço dos relacionamentos interpessoais entre todos, sem fatores discriminatórios associados, num verdadeiro ambiente promotor de respeito e aceitação pelo outro.

Tendo em mente esta perspetiva procura-se com esta reflexão teórica pensar sobre as organizações multiculturais, os ambientes vivenciados nas mesmas, incluindo a cultural e o clima organizacional, e como a Psicologia, enquanto área científica de saber e ciência do Ser Humano poderá potencializar o desenvolvimento pleno de uma organização multicultural com vista à otimização da organização enquanto entidade global, mas também enquanto “organismo social” e promotor de bem-estar organizacional.

Cultura e Clima Organizacional

Nas organizações é possível observar aspetos que as tornam sem igual e distintas entre si. De uma forma geral pode-se dizer que no ambiente organizacional as regras e procedimentos são desenvolvidos informalmente, o que define o trabalho dentro de uma organização. Essa cultura torna possível a identidade organizacional e dá aos seus funcionários a oportunidade de se sentirem parte de um mesmo grupo, o que traz benefícios para a empresa e para os seus funcionários. Esse fator pode ser visto como a identidade da organização, proporcionando estabilidade entre os colaboradores e moldando o comportamento dos mesmos. A cultura organizacional atua como uma “cola social” que ajuda a reforçar o comportamento persistente e coordenado no trabalho (Wagner & Hollenbeck, 1999).

Por outro lado, de acordo com Maximiano (1995, p.107), citado por Souza (2014, p.101) "O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa a sua satisfação e motivação no trabalho.". Para os autores, o clima organizacional é capaz de favorecer ou não, o interesse e a produtividade dos colaboradores na organização. Moreira (2008) indica que o clima organizacional está relacionado com a tendência das necessidades das pessoas que trabalham numa empresa. A autora mostra que cada indivíduo atua de acordo com a qualidade do ambiente dentro de uma empresa. Para Matos *et al.* (2007) o clima organizacional determina-se pela qualidade do ambiente psicológico de uma organização, resultante da motivação dos indivíduos. Deste modo, o clima organizacional consegue ser benéfico e positivo, quando acolhedor e agradável, ou prejudicial e negativo, quando frio e desagradável.

Posto isto, o clima organizacional será o resultado da interação entre a cultura de cada colaborador dentro da organização, sendo que o comportamento nos relacionamentos definirá a aceitação de afeto e aliando a motivação de cada funcionário, tudo isto resultará no ambiente de trabalho. Para Luck (2017), a ideia de clima organizacional está totalmente ligada à de cultura organizacional e, conseqüentemente, o clima é o resultado da cultura dentro da organização, pois o clima é característico das percepções conscientes que as pessoas têm de tudo o que vai acontecendo à sua volta, sendo assim resultado de estado de espírito coletivo, satisfação, valores e circunstâncias.

O facto do multiculturalismo se afirmar, cada vez mais, como uma realidade no ambiente corporativo das organizações faz com que o ambiente de trabalho de empresas multiculturais possa ser um desafio para as lideranças, mas também uma oportunidade para

melhorar o desempenho das organizações, de forma a que a convivência de indivíduos de diferentes etnias, idades e classes sociais – com formação cultural, orientação sexual e estado civil variados – permita a existência de um ambiente e de um clima organizacional estável e saudável que permita ampliar o desempenho organizacional e também estimular a criação de relações interpessoais duradoura e benéficas para ambas as partes (Santos *et al.*, 2018).

Organizações uniculturais vs organizações multiculturais

A presença de diversas culturas numa organização oferece inúmeras vantagens, das quais podemos destacar, desde já, o aumento da criatividade, da produtividade e da capacidade de aprimorar o recrutamento corporativo, sendo que este último está diretamente ligado à melhoria da reputação da organização (BR Visa, 2018).

De acordo com um estudo da McKinsey & Company (2018), as instituições que têm na sua base uma pluralidade racial e étnica apresentam mais 35% de condições favoráveis para obter rendimentos acima da média nas áreas específicas; aquelas que possuem pluralidade de género, por sua vez, detêm 15% mais chances de exibir rendimentos acima da média. Atendendo a um caso real e prático, nos Estados Unidos da América (EUA), para cada 10% de aumento na diversidade racial ou étnica na equipa de executivos, os lucros aumentam 0.8%.

Ao analisar a produtividade e motivação de uma organização multicultural juntamente com as diferenças entre os costumes de cada indivíduo, é possível assinalar e identificar as dificuldades encontradas nas empresas na gestão da produtividade dos conflitos que acabam por se desenvolver, alguns até de forma inevitável, devido à diversidade cultural existente na organização. É indispensável ter presente de uma forma clara e evidente que a produtividade depende de aspetos comportamentais humanos e principalmente, da cultura inerente a cada organização (Messias & Hallgren, 2014).

O facto de pertencer a um grupo e ter um aprazível relacionamento entre os colegas de trabalho influencia diretamente a motivação dos mesmos que está inteiramente relacionada com a produtividade, logo, é fundamental que a diversidade cultural, ou seja, o multiculturalismo, seja trabalhado de forma a não influenciar negativamente o trabalho e, conseqüentemente, a produtividade das organizações.

De acordo com Dubrin (2003), para que os gerentes liderem e influenciem os colaboradores de modo eficaz é crucial que a abordagem motivacional seja ajustada e adequada à cultura em questão, já que quando uma organização valoriza a diversidade

multicultural encontramos-nos perante uma administração executiva, logística e humanística assente na diversidade existente e inerente a essa mesma organização, desenvolvendo e promovendo ações direcionadas para o combate do aumento da rotatividade, dos conflitos interpessoais e das quebras de comunicação. Dubrin (2003) afirma que a gestão eficaz da diversidade reduz os custos, aumenta a satisfação com o trabalho por parte de diferentes grupos e diminui a rotatividade e os custos associados, sendo que essa gestão evita que as organizações sofram processos judiciais onerosos em discriminação da raça, idade e sexo.

Segundo Chiavenato (2004), a motivação é o conceito mais associado com a perspetiva do comportamento organizacional, considerando que a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta, logo, podemos entender que a motivação e a produtividade devem caminhar juntas para o alcance satisfatório dos objetivos pretendidos e desejados, também nos contextos organizacionais multiculturais.

A diversidade cultural e os incentivos motivacionais detêm um impacto nos resultados das empresas, visto que, todos os seres humanos são motivados por recompensas, no entanto, o valor dado a cada recompensa varia de cultura para cultura, conforme diz Dubrin (2003).

Nesta linha de raciocínio, se organizadas de maneira racional, ponderada e eficiente, as empresas multiculturais podem esperar bons resultados financeiros e mercadológicos. Contudo, para tal, é necessariamente imperioso lidar com a diversidade dos colaboradores e potenciar a máxima eficiência possível das respetivas culturas de forma favorável, proveitosa e benéfica, para cada colaborador e para toda a organização.

Gestão Organizacional Multicultural

O conhecimento da estrutura, dos princípios estratégicos, dos valores da empresa e da diversidade presente na organização, aliados com a habilidade de liderança intercultural são requisitos primários relativamente a um gestor que deve também ter a capacidade de alterar o estilo de liderança conforme a necessidade, apresentando uma indispensável inteligência cultural. Os valores universais, assim como as características pessoais (como integridade, humildade e determinação), podem intensificar e fortalecer a inteligência cultural, tornando-a numa peça fulcral e nevrálgica para a boa gestão de uma organização.

Para que o multiculturalismo seja uma vantagem estratégica, é importante que a organização tenha um gestor adaptado a esse cenário e a essa atualidade, visto que só assim, ele será capaz de entender as singularidades e particularidades de cada colaborador e as suas

tendências culturais. Com um olhar atento, o gestor pode intervir para evitar hipotéticos mal entendidos provenientes da diversidade e das diferenças culturais, apresentando um papel importante no auxílio aos profissionais durante o seu processo de integração e inclusão.

A integração de colaboradores de culturas e nacionalidades diferentes deve estar associada às linhas de instrução do regime empresarial. Assim, cabe ao gestor de recursos humanos estimular, incentivar e apoiar a existência de um ambiente multicultural. É, pois, uma função da gestão ampliar, aprofundar e impulsionar as políticas de integração de forma a fomentar um satisfatório rendimento das equipas internacionais. Entre algumas medidas para uma melhor adaptação, destacam-se: a atuação das organizações em ações transfronteiriças; as regras de formação e estágios em universidades e escolas estrangeiras; as parcerias para permuta de profissionais entre empresas do mesmo ramo; a presença da companhia em exposições e feiras no exterior; os encontros internacionais de profissionais do mesmo mercado.

Papel do psicólogo nas organizações multiculturais

Na atualidade, as organizações representam um sistema vulnerável de transferências entre diversos sujeitos e o seu ambiente. Estas são responsáveis pelo adequado estado das pessoas, com o foco no desenvolvimento das suas competências. Diversas têm sido as áreas que se ocupam desta temática de forma teórica e empírica, tais como a sociologia, a administração e economia. Nesta ótica, não podemos deixar de mencionar a importância do gestor de recursos humanos, tal como mencionado acima, na gestão de uma organização multicultural. Porém, a Psicologia assume-se como área de excelência na gestão de pessoas e suas personalidades laborais, pelo que, aqui, a Psicologia organizacional assume um lugar de relevo (Silva et al., 2018). Os principais objetivos da sua atuação são descrever, explicar, prever e controlar os processos cognitivos e comportamentais dos sujeitos e garantir a sua satisfação com a carreira profissional e vida pessoal mediante recursos que lhe permitam almejar o sucesso, com o recurso a estratégias adequadas para tal (Silva et al., 2018; Silva & Faria, 2018). Neste sentido, é imprescindível que as organizações coloquem em destaque a realização pessoal, criatividade, autonomia e pensamento estratégico dos seus membros e, desta forma, promovam a qualidade de vida no trabalho e o reconhecimento da eficiência dos seus trabalhadores (Silva & Faria, 2018).

Fletcher e Beauregard (2021) defendem a existência de quatro temáticas prioritárias de atuação do psicólogo organizacional, nomeadamente, o desenvolvimento e gestão de uma

identidade, os estereótipos negativos e discriminação, trabalhar numa equipa culturalmente diversificada e, por fim, o ambiente organizacional numa perspetiva mais lata. Neste sentido, vemos que o psicólogo organizacional tem uma tarefa holística bem demarcada, ao atuar não só no indivíduo, mas também na comunidade onde este se insere.

O psicólogo organizacional é chamado à intervenção nos domínios social e individual afetos ao recrutamento e seleção, capacitação e formação de trabalhadores, segurança e saúde ocupacional e, por fim, na gestão dos recursos humanos. Ainda que negligenciado, o psicólogo organizacional é propulsor de um maior bem-estar nos locais de trabalho, promoção de condições de trabalho saudáveis e prevenção do risco laboral. Esta atuação resulta num maior empenho e garantia de eficácia e produtividade do sujeito, garantindo um maior compromisso com a sua organização (Moita, 2017; Silva et al., 2018).

Em suma, a saúde laboral e o bem-estar andam de mãos dadas e concorrem para a produtividade individual e organizacional, beneficiando o sujeito e seus contextos proximais, como o grupo, a empresa e a sociedade em geral (Moita, 2017). Como tal, a Psicologia organizacional ocupa-se do estudo dos comportamentos quotidianos num determinado contexto empresarial, relativos ao bem-estar individual e às emoções geradas em ambiente laboral (Silva & Faria, 2018), pelo que é da total responsabilidade do psicólogo garantir que os métodos e técnicas dos quais se mune no exercício diário da sua função vão ao encontro das necessidades das pessoas, grupos e sociedade (Melo, 2015).

Zanelli (1994) refere que, apesar do atual reconhecimento desta área na promoção de climas organizacionais positivos e profícuos, a psicologia das organizações viveu, outrora, momentos de verdadeiro desafio, caracterizados pela falta de consciência sobre a importância do seu papel nas organizações, a restrição de tarefas, competição com outros profissionais, receio de comunicar abertamente com a liderança, baixa autonomia nas organizações e preconceito de outras áreas da psicologia (Silva & Faria, 2018).

Sendo uma ciência voltada para o ser humano e seu funcionamento interno, existe a necessidade de um acompanhamento psicológico para o funcionamento profícuo da organização, com vista à boa confluência dos profissionais e exercício das suas funções, quer individualmente, quer em conjunto. Como tal, a Psicologia das organizações representa um elemento integrador dos diferentes grupos que compõem a empresa, tendo por base fatores como a saúde, conforto, satisfação pessoal e satisfação profissional (Silva & Faria, 2018).

Adicionalmente, o psicólogo do trabalho e das organizações é responsável por assegurar a eficiência do trabalhador na sua organização e garantir a sua qualidade de vida no trabalho, ao nível da promoção de condições de trabalho saudáveis, uso e desenvolvimento de

capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização e conhecimento das leis que regem a sua atuação. Neste contexto, o psicólogo organizacional tem uma importante função de motivar e inspirar os trabalhadores para atingir o sucesso pessoal e organizacional (Silva & Faria, 2018).

Adicionalmente, o psicólogo das organizações promove iniciativas e projetos cientificamente fundamentados e rigorosamente justificados, assim como projetos de assessoria e consultoria (Silva & Faria, 2018). Igualmente, é o profissional da linha da frente na garantia de uma maior sustentabilidade dos projetos de mudança e melhoria, assegurando o cumprimento das necessidades do indivíduo (Moita, 2017).

Concomitantemente, é igualmente responsável por auxiliar o trabalhador a desenvolver novos significados à sua experiência de vida e identificação de pensamentos e emoções para que, com os recursos individuais e coletivos que possui, consiga gerir a sua eficácia, bem-estar e realização pessoal (Moita, 2017).

Sendo uma ciência voltada para as pessoas e suas peculiaridades, a Psicologia organizacional encontra neste domínio um veículo de atuação que auxilia a adaptação a uma sociedade cada vez mais globalizada. Assim, outra área de intervenção da psicologia que muito se expressa nas organizações refere-se à Psicologia intercultural, responsável por assegurar as necessidades específicas de populações e culturas minoritárias – geralmente associadas à imigração – por forma a promover uma integração que em nada comprometa o bem-estar de quem os recebe (Moita, 2017).

Investigação recente comprovou que os trabalhadores que se sentem mais integrados na organização como um todo, comparativamente à integração apenas na sua equipa de trabalho, promove uma maior capacidade de identificação com a cultura organizacional. Neste sentido, o psicólogo tem aqui um papel ativo na integração de novos trabalhadores na organização e identificação com a mesma, ao nível da intervenção relacionada com o uso de estratégias de *coping* afetas ao envolvimento na dinâmica e ambiente de trabalho. Isto sugere que, ao investir na identificação com a nova organização, o psicólogo está a munir o novo trabalhador de ferramentas que culminam na melhor integração desta nova identidade organizacional nas suas estruturas identitárias pré-existentes (Amiot et al., 2015).

Contudo, a integração numa nova cultura e convivência entre grupos culturais distintos nem sempre é harmoniosa. Tal se deve ao facto de que cada cultura é particular nas suas características e isso traduz-se nos traços culturais, crenças, valores, comportamentos, formas de estar e experiências de cada um que, quando confrontadas, podem culminar em problemas de comunicação, exclusão e discriminação. Como tal, grandes desafios têm sido impostos à

sociedade globalizada atual devido à crescente convivência entre diferentes culturas, aumento da diversidade cultural e intercâmbio entre culturas (Pedro, 2018). As diferenças individuais e culturais mediam este processo de aculturação, pelo que o psicólogo das organizações representa aqui um elemento-chave na harmonização de técnicas e estratégias de prevenção, intervenção e sensibilização para que este processo ocorra da forma mais natural possível, procurando interligar todos os elementos e características culturais de modo que nenhuma se sinta discriminada (Ivanoff & Podolskiy, 2021). Assim, o desempenho do trabalhador está diretamente dependente da sua capacidade de compreender a influência do contacto intercultural decorrente da sua atividade laboral em contextos multiculturais, o que em larga escala, influencia o bom funcionamento das sociedades globalizadas.

Esta compreensão da diferença intercultural e a visão e compreensão da realidade intercultural da sociedade onde cada um está inserido influencia o bem-estar e o estabelecimento de relacionamentos com indivíduos culturalmente distintos, com efeitos diretos na forma como a relação é construída e fomentada no seio de uma comunidade intercultural (Pedro, 2018).

Tal pode desenrolar-se mediante programas de intervenção onde sejam trabalhadas competências como o trabalho em equipa, a comunicação assertiva, os valores humanos, entre outros. Efetivamente, Stevens *et al.* (2008), no seu modelo de Multiculturalismo *All-Inclusive* (MAI) enfatiza a comunicação e a linguagem como sendo o início de um processo de mudança, pelo que o psicólogo poderá exercer aqui um papel de comunicador da mudança, com respeito a uma linguagem inclusiva que promova o respeito e igualdade para todos, por exemplo, através de programas de *networking* e *mentoring* que facilitam a comunicação das políticas organizacionais relacionadas com a cultura da empresa e incluem um discurso integrador de todos os grupos.

Metaforicamente refletindo, o psicólogo das organizações é o “bombeiro de serviço” permanente numa organização; é o profissional mais apto e atento às necessidades do indivíduo, do contexto e da sociedade envolvente. Como tal, este profissional encontra vantagens nos procedimentos de recrutamento, retenção, formação e desenvolvimento de competências dos trabalhadores, espelhadas no facto de que a organização adota uma postura multicultural que se traduz numa maior vontade de integrar a organização, por parte de diferentes grupos étnicos (Stevens *et al.*, 2008). Por outras palavras, o psicólogo é o porta-voz de uma ideologia baseada na gestão eficaz da diversidade e criação de ambientes de bem-estar e satisfação (Neves, 2020).

Neste sentido, uma comunicação eficaz dentro da empresa é uma parte integrante do caminho a percorrer para uma maior adaptação à realidade do mercado de trabalho. Por isso, o psicólogo tem também um importante papel de informar e sensibilizar todos os membros da organização para as diferentes culturas existentes, com o intuito de evitar ou diminuir o choque cultural (Neves, 2020). Assim, cabe ao psicólogo sensibilizar as diferentes estruturas organizacionais para a importância da comunicação na melhoria do clima organizacional, produtividade das equipas e bem-estar de todos os envolvidos (Roberson, 2019).

Adicionalmente, o psicólogo organizacional representa um pilar de respeito no fornecimento de formação adequada às equipas de liderança para que, de forma rigorosa, coloquem em prática um conjunto de estratégias que fomentem na sua equipa a construção conjunta desta identidade multicultural, que mais do que a soma de diferentes culturas, seja uma amálgama homogénea de uma cultura integradora e inclusiva. Como tal, o psicólogo assume uma posição de excelência na estimulação da inteligência emocional do líder, funcionando como uma estratégia de sucesso na facilitação deste espírito de equipa multicultural (Ribeiro, 2016).

Para além disso, o psicólogo tem a capacidade de estimular o sujeito a desenvolver a sua inteligência cultural que, a longo prazo, se traduz em vantagens significativas ao nível da superação de desafios profissionais e sociais. Esta atuação materializa-se em estratégias de autoconhecimento e empatia, nos quais os sujeitos são convidados a interpretar comportamentos e situações quotidianas pouco familiares com a sua realidade cultural, bem como a identificar comportamentos culturais universalmente partilhados e como os mesmos podem ser colocados ao serviço do enfrentamento do conflito interpessoal. Tal irá permitir aos sujeitos uma maior satisfação e melhor capacidade de relacionamento interpessoal, bem como à crescente competência criativa e melhoria das interações multiculturais que o ambiente de trabalho lhe oferece (Sousa & Gonçalves, 2017).

O psicólogo das organizações tem uma importante função de promoção da criatividade individual, como ferramenta essencial na superação de desafios intergrupais. Fomentar a criatividade aumenta a competência dos atores organizacionais para lidar com o atual contexto global e, de alguma forma, se diferenciar do que já é amplamente praticado (Ribeiro, 2016; Roberson, 2019). Desta forma, uma postura de apoio é uma variável a considerar numa organização que se deseja criativa (Ribeiro, 2016).

Assim, o psicólogo tem um papel importante no auxílio da escolha de trabalhadores criativos e a decisão estratégica de inovar na organização deve levar a um bom entendimento por parte dos gestores não só sobre as características de personalidade que podem favorecer o

surgimento da criatividade, mas também sobre o que a própria organização pode fazer de forma a assegurar que os colaboradores encontrem condições que suportem o desenvolvimento do seu potencial criativo (Ribeiro, 2016).

Considerando a necessidade de promover espaços sociais positivos, o psicólogo organizacional procura ajudar os governos e estruturas formais para o desenvolvimento de espaços de descanso e harmonia entre os trabalhadores de um mesmo contexto organizacional, o que a longo prazo se traduz no aumento da produtividade e bem-estar (Ivanoff & Podolskiy, 2021). De facto, o bem-estar individual, da equipa, da liderança e da organização é um pilar central da atuação do psicólogo no contexto organizacional (Donaldson et al., 2022) e, muito mais, na harmonização de uma organização multicultural.

Em suma, a Psicologia das organizações tem um enorme foco de atuação na promoção da multiculturalidade, formando profissionais exímios na difusão de estratégias que promovem esta competência e outras associadas. Desta forma, todos os indivíduos ganham com a atitude de aceitação do outro e da sua cultura, num verdadeiro comportamento intercultural e equitativo. Assim, a par de todas as importantes tarefas que o psicólogo organizacional tem dentro de uma organização, este profissional enfrenta uma crescente globalização que provoca a reestruturação e abrangência da sua atuação, no sentido em que forçou uma maior abertura à envolvente externa de uma organização caracterizada por uma forte componente intercultural.

Considerações finais

A diversidade cultural e concomitantemente a existência de cada vez mais organizações multiculturais, leva à necessidade de repensar modos de atuação. Desta forma, a multiplicidade de culturas dentro de uma organização pode ser entendida como um elemento promotor de aspetos do próprio negócio como também de aspetos interpessoais, considerando-se que a mesma pode afetar o desenvolvimento organizacional e os seus resultados. Como tal, ser capacitado de forma a lidar eficazmente com as (des)semelhanças culturais pode ser um fator decisivo para o sucesso das organizações multiculturais. Nesta ótica, a atenção deve estar focada no enaltecimento das perceções que, mesmo “diferentes”, podem ajudar a avistar cenários de forma original, criando-se mais oportunidades para propor soluções até ao momento inimagináveis, mas que poderão ser diferenciadores positivos dessas mesmas organizações.

Assim, é importante reforçar a necessidade de implementar políticas e programas de intervenção que privilegiam um trabalho interdisciplinar e colaborativo entre todos os órgãos de uma mesma organização, com efeitos positivos e a longo prazo na sua produtividade, no geral, e no sucesso individual de cada um dos trabalhadores. Desta forma, o psicólogo organizacional poderá ser um ótimo aliado ao munir os indivíduos de ferramentas que lhes possibilitem lidar com a diferença, olhar para o outro sem a influência da imagem estereotipada que temos dele, e a ser empáticos o suficiente para refletir e compreender a sua história de vida e experiência (Pedro, 2018)

Porém, muito mais é ainda necessário fazer. Na verdade, esta reflexão leva a repensar que atualmente ainda existe uma forte necessidade de promover a investigação no domínio da diversidade cultural, no sentido de obter informação cada vez mais robusta e fidedigna no que concerne às nuances culturais, suas complexidades e efeitos numa sociedade globalizada, bem como procurar compreender o (cada vez maior) contributo da Psicologia das organizações na mediação deste processo entre os diferentes indivíduos, e entre estes e a sociedade envolvente.

Logo, o futuro da investigação neste domínio passa pelo foco na Psicologia como área fundamental na compreensão da diversidade humana e, como tal, também cultural, e de que forma a mesma se relaciona com o modo como sujeitos aceitam e vivem a realidade culturalmente diversa. Por exemplo, uma análise qualitativa aprofundada poderá fornecer informações relevantes no domínio das cognições, emoções e comportamentos que espelham as reações culturais à diferença (Roberson, 2019) e que incentivem ao desenvolvimento de programas e estratégias de intervenção neste domínio.

Em jeito de conclusão, a presente reflexão alerta-nos para a crescente necessidade de uma orientação específica e esclarecedora do papel do psicólogo ao serviço do multiculturalismo. Como tal, os órgãos de gestão e ordens profissionais devem estar particularmente atentos à necessidade de lidar com a diferença e incutir nas organizações um olhar positivo para a multiculturalidade e seu perfeito desenvolvimento e implementação nas organizações. É este olhar multicultural que poderá promover o sucesso das organizações do século XXI que muito nos tem desafiado e obrigado a uma postura de constante adaptação e evolução.

Referências

- Amiot, C.E., Sablonnière, R., Smith, L.G.E., & Smith, J.R. (2015). Capturing changes in social identities over time and how they become part of the self-concept. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(4), 171-187. <https://doi.org/10.1111/spc3.12169>
- BR | Visa – Migration Solutions. (2018, setembro 24). *Empresas Multiculturais: como lidar com esse ambiente de trabalho?* Retirado de: <https://br-visa.com.br/blog/empresas-multiculturais-como-lidar-com-esse-ambiente-de-trabalho/>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional* (Ed.). Pioneira Tompson Learning.
- Donaldson, S. I., Heshmati, S., Young, J. Y., and Donaldson, S. I. (2020). Examining building blocks of wellbeing beyond PERMA and self-report bias. *Journal of Positive Psychology*, 16(6), 811-818. doi: 10.1080/17439760.2020.1818813
- Donaldson, S. I., Zyl, L.E.v., & Donaldson, S.I. (2022). PERMA+4: A framework for work-related wellbeing, performance and positive organizational psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12, Article e817244. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>
- Dubrin, J. A. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (Ed.). Thomson.
- Fletcher, L., & Beauregard, T. A. (2021). The psychology of diversity and its implications for workplace (in)equality: Looking back at the last decade and forward to the next. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95, 577-594. <https://doi.org/10.1111/joop.12388>
- Ivanoff, D., & Podolskiy, D. (2021). Workspace environment management: recent challenges and future trends for organizational psychology. *Organizational Psychology*, 11(4), 190-202. Retirado de: <https://publications.hse.ru/en/articles/524066303>
- Meeussen, L., Otten, S., & Phalet, K. (2014). Managing diversity: How leaders' multiculturalism and colorblindness affect work group functioning. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(5), 629-644. <https://doi.org/10.1177/1368430214525809>
- Melo, R. (2015). *Parecer 18/CEOPP/2015 sobre oferta formativa no âmbito da psicologia*. Retirado de: https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/p_18_oferta_formativa_no_a_ambito_da_psicologia.pdf
- Messias, M. R., & Hallgren, A. (2004). *A Importância da Produtividade para as Empresas*. *Diário de São Paulo*. SEBRAE/SC. Disponível em: <http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?Materia=8083>.
- Moita, G. (2017). O papel da psicologia no bem-estar pessoal e social. In C. Carona, E. Sá, G.

- Moita, J. Salgado, & M. G. Matos (Eds.). *Pensar a Psicologia* (pp. 29-40). Portugal: Ordem dos Psicólogos Portugueses.
- Neves, R. O. (2020). *Imigração, a realidade dos trabalhadores imigrantes e a diversidade cultural nas organizações* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação (FPCE) – Universidade de Coimbra (Portugal).
- Pedro, F.N. (2018). *Preditores da ideologia multicultural: O caso de Portugal* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS) – Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT) – Universidade do Algarve (Portugal).
- Ribeiro, M.L.M.P. (2016). Criatividade nas organizações: Ou como sobreviver num mundo em constante mutação. *Psique, 12*, 63-78. Retirado de: <https://cip.autonoma.pt/wp-content/uploads/2020/11/Vol-XII-4-Criatividade-nas-Organizacoes-ou-como-sobreviver-num-mundo-em-constante-mutacao.pdf>
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*, 69-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Santos, C.P.A., Costa, C. L.S., Cabral, M.C.G., & Lopes, N.A. (2018). O Impacto da diversidade em uma organização multicultural. *Caderno em Ciências Sociais e Humanas*, 1-19. Disponível em: <https://repositorio.cruzeirodosul.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1120/3/SANTOS%2c%20Cinthya%20Pereira%20dos%20Anjos.pdf>
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish* (Ed.). Free Press.
- Silva, K.A., & Faria, B.E.M. (2018). Qualidade de vida no trabalho: A contribuição do psicólogo organizacional. *Revista de Psicologia da Saúde e Debate, 4*(2), 115-129. <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V4N2A7>
- Silva, L.A.A., Marín, B. M. E., & Baldeón, S. M. R. (2018). Rol del psicólogo organizacional en la gestión de talento humano. *PODIUM, 33*, 79-90. <https://doi.org/10.31095/podium.2018.33.8>
- Sousa, C., & Gonçalves, G. (2017). Expatriates and non-expatriates: Effects of cultural intelligence and multicultural personality on passion for work and satisfaction with life. *Psychological Thought, 10*(1), 90-180. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.1853>
- Stevens, F.G., Plaut, V.C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity all-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of*

Applied Behavioral Science, 44(1), 116-133.

<https://doi.org/10.1177/0021886308314460>

Zanelli, J. C. (1994). *Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: Implicações para a formação* (Ed). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.