

## LIDERAR EM CONTEXTO DE DIVERSIDADE CULTURAL Influências sobre o Líder

Mafalda Sousa (1) & Catarina Brandão (2)

(1) Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP);  
up201503233@up.pt

(2) Centro de Psicologia da Universidade do Porto (CPUP) - Faculdade de Psicologia e de Ciências  
da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP); catarina@fpce.up.pt

**Palavras-chave:** Gestão da Diversidade Cultural, Liderança, Desafios dos líderes, Experiência multicultural

### Resumo

Um dos desafios atuais dos líderes é a gestão de uma força de trabalho cada vez mais diversificada (Ng & Sears, 2020), nomeadamente a nível cultural, dada a intensificação da globalização (Samnani et al., 2012). Esta diversidade cultural pode ser representada por uma força de trabalho composta por diferentes grupos culturais (Seymen, 2006), os quais partilham valores, normas e sistemas de pensamento (Ferdman & Sagiv, 2012). A diversidade cultural é frequentemente associada à etnicidade, embora o estudo empírico de Desmet et al. (2017) revele não ser a melhor medida de diversidade cultural. Contudo, esta pode ser medida como diversidade nacional (Shore et al., 2009; Ferdman & Sagiv, 2012), a qual está associada a características visíveis (e.g., linguagem, estilos de comunicação, características físicas) e não-visíveis (e.g., crenças e valores; Buengeler & Den Harto, 2015). Shore et al. (2009) teorizaram um modelo integrativo da diversidade nas organizações baseado numa revisão da literatura sobre diversidade. Partindo deste modelo, e medindo a diversidade através da diversidade nacional, este estudo tem como objetivo identificar e descrever os fatores que influenciam a gestão da diversidade cultural por líderes.

Realizou-se um estudo de caso qualitativo exploratório e descritivo, de forma a aceder às experiências de líderes em contexto de diversidade. Os dados foram recolhidos junto de 11 líderes portugueses de 1º e 2º níveis pertencentes a uma organização portuguesa, com presença internacional, que gerem pelo menos uma equipa diversificada. A informação foi recolhida através de entrevistas semiestruturadas com recurso a incidentes críticos, e narrativas escritas. Os dados foram analisados com recurso à análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011), com suporte do NVivo.

Os resultados apontam que a gestão da diversidade cultural é influenciada essencialmente por quatro grandes tipos de fatores: externos à organização; internos à organização; relacionados aos líderes e subordinados (percecionados pelos líderes); e a relação líder-subordinado. A nível externo situa-se o contexto económico, industrial e legal, sanitário e a cultura nacional como elementos importantes. Os fatores a nível interno remetem para diferenças na diversidade cultural e na dimensão e estrutural formal da organização mãe (em Portugal) e as organizações locais. A nível individual sinaliza-se o papel da experiência multicultural dos líderes e as suas competências (e.g., inteligência multicultural; Ang et al., 2007), o local onde os líderes ou subordinados trabalham, as

atitudes dos subordinados e as interações culturalmente enviesadas entre membros. A nível relacional entre líderes e subordinados, identificamos a qualidade da relação LMX e as representações de líderes e membros.

Estes resultados são congruentes com o modelo proposto por Shore et al. (2009), que considera fatores externos (e.g., contexto industrial, legal, económico e cultura nacional) e internos à organização (e.g., tamanho da organização; a gestão da organização). O contexto sanitário, decorrente da COVID-19 emergiu dos dados recolhidos, sendo ausente desse modelo, pelo que pode ser um fator a acrescentar ao mesmo. Dentro da organização, o nível individual e nível grupal considerado por Shore et al. (2009) também foi identificado nos nossos dados. Partindo da proposta de Shore et al (2009), conseguimos perceber a especificidade dos processos de liderança em contextos multiculturais, considerando o contexto socio-histórico atual.

São diversos os fatores que poderão influenciar o modo como os líderes gerem a diversidade cultural nas organizações, considerando que estas são cada vez mais globais. Dado que a diversidade não é autogerida, os líderes devem adotar um papel proativo na gestão (Joplin & Daus, 1997). Atuar sobre estes fatores poderá auxiliar a gestão da diversidade cultural, sobretudo num mundo BANI (Frágil [*Brittle*], Ansioso, Não-linear, Incompreensível).