



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Rita Oliveira Neves

**IMIGRAÇÃO, A REALIDADE DOS TRABALHADORES
IMIGRANTES E A DIVERSIDADE CULTURAL NAS
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado de Psicologia na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pelo Professor Doutor Joaquim Manuel Pires Valentim e apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.

Fevereiro de 2020

FACULDADE DE PSICOLOGIA E CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

IMIGRAÇÃO, A REALIDADE DOS TRABALHADORES IMIGRANTES E A DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

Ficha Técnica

Tipo de trabalho	Dissertação
Título	Imigração, a realidade dos trabalhadores imigrantes e a diversidade cultural nas organizações
Autor/a	Rita Oliveira Neves
Orientador/a(s)	Professor Doutor Joaquim Manuel Pires Valentim
Identificação do Curso	2º Ciclo do Mestrado Integrado em Psicologia
Área científica	Psicologia
Especialidade/Ramo	Psicologia das Organizações e do Trabalho
Ano	2020

Resumo A atualidade e importância dos tópicos da imigração e da diversidade cultural têm contribuído para um estudo aprofundado do impacto destes fenômenos e de como fazer uma gestão adequada destes tanto a nível social, do mercado de trabalho e dentro das organizações. As pessoas tendem a ver a imigração como uma ameaça e os trabalhadores imigrantes enfrentam diversas barreiras e desafios para conseguirem entrar e adaptar-se ao mercado e local de trabalho, incluindo preconceito e discriminação. Finalmente, com a imigração e o aumento do movimento de pessoas entre países, as organizações tendem a tornar-se mais diversas, o que coloca a problemática de como gerir esta diversidade e qual o seu impacto. Este trabalho pretende, de forma concisa, abordar os tópicos acima referidos, ajudando também a apresentar respostas aos problemas levantados e a perceber o que falta explorar na literatura.

Palavras-Chave: Imigração; diversidade cultural; percepções de ameaça; preconceito e discriminação no mercado de trabalho; gestão da diversidade nas organizações.

Abstract The current and important issues of immigration and cultural diversity have contributed to an in-depth study of the impact of these issues and how to manage them in a proper way at different levels: social, labour market and organizational. People tend to see immigration as a threat and immigrant workers face a variety of barriers and challenges when trying to enter and adapt to the labour market and workplace, including prejudice and discrimination. Finally, with immigration and the increase in the movement of people between countries, organizations tend to become more culturally diverse, which poses the challenge of how organizations should manage this diversity and what is its impact. This study intends, in a concise way, to address the issues mentioned above, as well as present some answers to these problems and help understand what the challenges are and what remains to be explored in the literature.

Key Words: Immigration; cultural diversity; perceptions of threat; prejudice and discrimination in the labour market; diversity management in organizations.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Joaquim Manuel Pires Valentim pela orientação e apoio;

À minha família e amigos;

E todos aqueles que de alguma forma me ajudaram ou apoiaram nas mais diversas situações ao longo deste percurso.

Índice

Introdução	1
Enquadramento conceptual	3
Primeira Parte - Imigração, Os Problemas que a Acompanham e Perceções De Ameaça	5
O que se entende por imigração, porque acontece e como é feita a gestão da diversidade cultural?	5
Imigração, discriminação, preconceito e perceções de ameaça	6
Teoria de Ameaça Integrada	7
Estudos e o caso particular dos imigrantes	8
Segunda Parte – Desvantagens e Desafios que os Trabalhadores Imigrantes Encontram no Mercado e Local De Trabalho	9
A realidade dos trabalhadores imigrantes	9
Discriminação contra imigrantes no mercado de trabalho	10
O problema da sobrequalificação	11
Uma explicação - Teoria da Identidade Social (TIS)	12
Uma resposta ao problema - Modelo de Identidade Comum	14
Discriminação no local de trabalho	15
A experiência de discriminação subtil e o seu impacto	17
O caso específico dos imigrantes	18
Terceira Parte – Gestão e Impacto da Diversidade Cultural nas Organizações	19
Importância da diversidade cultural e da sua gestão nas organizações	19
Abordagens de gestão da diversidade nas organizações: <i>Colorblindness</i> e Multiculturalismo	20
Os problemas das abordagens <i>colorblind</i> e multicultural	21
Uma abordagem alternativa - Multiculturalismo <i>All-Inclusive</i> (MAI)	22
Implementação do Multiculturalismo All-Inclusive	23
Benefícios propostos da abordagem MAI	24
O impacto da diversidade cultural no local de trabalho	25

A perspectiva da diversidade baseada nos recursos e os potenciais efeitos positivos da diversidade cultural.....	25
A Teoria das <i>Faultlines</i> e os potenciais efeitos negativos da diversidade cultural	27
A relação entre a diversidade e os resultados organizacionais	28
O clima organizacional de diversidade	29
Conclusão	30
Bibliografia	33

Introdução

O presente trabalho pretende focar-se em dois temas que estão interligados e se mostram relevantes na atualidade: a imigração e a diversidade cultural. Na realidade, a imigração sempre foi um tema controverso na história das sociedades humanas e, mais recentemente, na história dos estados-nação (Buonfino, 2004), sendo mesmo possível afirmar que a imigração é um dos temas que define a nossa atualidade. Por outro lado, o estudo da diversidade cultural, e da sua gestão na sociedade e nas organizações, também ganha importância e relevância com o aumento da globalização e do movimento de pessoas entre países.

A pesquisa a apresentar tem como primeiro grande objetivo oferecer uma pesquisa concisa das barreiras que a imigração e os imigrantes enfrentam na atualidade, com especial ênfase para o mercado e local de trabalho. No entanto, de forma a enquadrar estes fenómenos também explora a maneira como a imigração e os imigrantes são vistos pela sociedade, de forma a ajudar a compreender porque é que o preconceito e a discriminação contra os imigrantes acontecem e continuam a ser um problema.

Nesta linha, apesar da retórica da interdependência global, abertura e aceitação, a verdade é que a imigração é vista, por parte dos indivíduos e grupos dentro das sociedades, como uma ameaça (Esses, Dovidio, Jackson & Armstrong, 2001). Assim, as atitudes para com a imigração são também moldadas por perceções de que os imigrantes vão competir por recursos (Esses et al., 2001). Ao longo de várias décadas, tem sido sugerido que o medo e as perceções de ameaça colocadas pelos imigrantes têm um papel importante na existência de preconceito contra estes (Stephan, Renfro, Esses, Stephan, & Martin, 2005), o que em última análise também vai afetar o ajuste dos imigrantes ao país que os recebe. Para além disto, os imigrantes que se conseguem estabelecer num novo país, muitas vezes encontram barreiras quando tentam avançar a nível económico, sendo especialmente visível no mercado de trabalho (Dancygier & Laitin, 2014). Por sua vez, a discriminação no local de trabalho continua, igualmente, a ser um problema atual, em especial a discriminação subtil. No entanto, os imigrantes têm recebido pouca atenção neste contexto (Binggeli, Dietz, & Krings, 2013).

O segundo grande objetivo deste trabalho é o de oferecer uma pesquisa focada na gestão da diversidade, em especial dentro das organizações. As organizações podem, tal como as sociedades, gerir a diversidade de diferentes formas. No entanto, as diferentes formas de gestão podem traduzir-se num sentimento de exclusão por determinados grupos, dependendo da abordagem (Stevens, Plaut & Sanchez-Burks, 2008). Por outro lado, dependendo ainda da boa ou má gestão da

diversidade, esta pode trazer muitas vantagens, mas também algumas desvantagens (Aghazadeh, 2004). Sendo que os efeitos da diversidade nos resultados organizacionais tendem a ser inconsistentes e limitados (Curtis & Dreachslin, 2008; Webber & Donahue, 2001). Logo, este trabalho pretende explorar as principais abordagens de gestão da diversidade cultural e os seus desafios. Aprofundando ainda quais os potenciais benefícios e desvantagens que as organizações podem retirar da diversidade cultural e onde é que o estudo nesta área se encontra neste momento e o que se pode esperar no futuro.

O trabalho vai estar organizado da seguinte forma:

Primeiramente, será feito um enquadramento conceptual onde é apresentada a importância da imigração e do seu estudo para a psicologia, seguindo-se um enquadramento do estudo da diversidade cultural e da gestão da diversidade cultural dentro das organizações. Seguidamente, a tese é composta por três partes:

Primeira Parte - ponto de partida para perceber o que é a imigração, porque acontece e como é que as sociedades tendem a gerir a diversidade cultural. Seguindo-se alguns dos problemas que a imigração levanta, principalmente a nível da discriminação e do preconceito e como este se relaciona com as percepções de ameaça, explorando mais a fundo a teoria de ameaça integrada.

Segunda Parte - explora as desvantagens e as barreiras que os trabalhadores imigrantes enfrentam no mercado de trabalho, em especial os imigrantes mais qualificados e com mais formação. Esta segunda parte também explora o problema da discriminação no local de trabalho, principalmente a discriminação subtil e apresenta alguns dados e resultados relativos aos imigrantes.

Terceira Parte – pretende dar ênfase na diversidade dentro das organizações e na sua gestão; as principais abordagens (*colorblindness* e multiculturalismo); desvantagens de ambas as abordagens; apresentação de uma possível alternativa; vantagens e desvantagens da diversidade cultural; a relação entre diversidade e resultados da organização; o clima de diversidade.

Enquadramento conceptual

Ao longo da história, a imigração foi sempre um assunto social importante, e esta importância mantém-se atualmente (Stephan et al., 2005), especialmente quanto é possível verificar que as taxas de imigração têm crescido sem precedentes (United Nations, 2017).

O estudo dos imigrantes e da imigração tem raízes em várias disciplinas: antropologia, economia, sociologia, entre outras (Berry, 2001). Apesar de a psicologia ter ficado um pouco para trás, a verdade é que existe um papel claro para a psicologia nesta área (Berry, 2001). No campo da psicologia, o estudo dos imigrantes e da imigração apresenta vários benefícios importantes, por exemplo, ao oferecer *insights* importantes relativos às relações intergrupo (Dovidio & Esses, 2001). Muita da investigação acerca dos processos psicológicos subjacentes às relações entre grupos tem usado o paradigma dos grupos mínimos (PGM) (Tajfel, 1969). O PGM mostra que a mera categorização de sujeitos com base em critérios triviais é suficiente para que a pessoa favoreça o endogrupo (Schiffman & Wicklund, 1992). Por outro lado, a teoria da identidade social (TIS) (Tajfel & Turner, 1979, 1986), que se baseia diretamente no PGM e tenta explicar os resultados do mesmo, também se apresenta como uma base teórica importante para perceber as relações entre grupos (Schiffman & Wicklund, 1992).

No entanto, os psicólogos devem estar cientes que a forma como os países encaram a imigração no presente é fortemente moldada pelo passado – tradições, história e princípios (Dovidio & Esses, 2001). Assim, o estudo da imigração pede que os psicólogos considerem seriamente os fatores históricos e culturais de modo a conseguirem perceber o presente, uma vez que a cultura tem um papel crítico na formação das conceções de *self* e de como vemos os outros, e também na importância e rigidez com que as pessoas percebem os grupos, o “nós” e o “eles” (Chryssochoou, 2000; Vingoles, Chryssochoou, & Breakwell, 2000).

É possível concluir que o estudo de assuntos relacionados com a imigração traz diversos benefícios para a área da psicologia e da psicologia social (Verkuyten, 2018). Este estudo levanta novas questões, introduz novos tópicos de investigação e desafia formas de pensar mais tradicionais (Verkuyten, 2018). Além disto, a imigração continua a enfrentar vários desafios como: dilemas morais com que se encaram as pessoas dos países que recebem; o impacto nos vários domínios da sociedade; processo de adaptação dos imigrantes à nova sociedade, entre outros (Verkuyten, 2018).

Mudando agora o foco para a diversidade cultural, a verdade é que a imigração, globalização e as mudanças demográficas levam a que pessoas

de diferentes origens passem a viver numa sociedade diversa, e o debate acerca da diversidade tornou-se numa realidade inevitável, tanto fora como dentro das organizações (Berry, 1997; Jonsen, Maznevski & Schneider, 2011).

Por seu lado, a diversidade nas organizações e no local de trabalho tem-se tornado numa realidade (Aghazadeh, 2004; Martin, 2014). A diversidade cultural nas organizações pode ter um forte impacto no bem-estar do trabalhador e nos resultados da organização e uma gestão bem-sucedida da diversidade é ainda essencial para tirar partido de todo o talento existente na força de trabalho (Jackson & Joshi, 2011).

Apesar de os antropólogos já estudarem a diversidade cultural há quase 150 anos, a verdade é que o tópico da diversidade só entrou na literatura de gestão há cerca de 30 anos (Jonsen et al., 2011). A diversidade enquanto tópico de estudo parece ter emergido do movimento anti-discriminação que começou nos Estados Unidos na década de 60 (Ashkanasy, Härtel, & Daus, 2002). Mais tarde, a ênfase foi reorientada para outros aspetos, tais como as mudanças demográficas (Jayne & Dipboye, 2004).

O aumento da globalização, as mudanças na força de trabalho e a maior representação de minorias deram força ao debate da diversidade, tornando-a numa realidade inevitável, tanto dentro como fora das organizações (Kwak, 2003 citado por Jonsen et al., 2011).

No entanto, apesar de décadas de prática e aumento de atenção para este assunto, têm sido feitas críticas relativamente ao pequeno progresso que se tem verificado na promoção de melhores relações de trabalho entre os diferentes grupos. Efetivamente, a discriminação explícita e flagrante tem sido substituída por tendências mais subtis (Jonsen et al., 2011).

A realidade é que alguns autores têm vindo a questionar a relevância da investigação existente na área da diversidade nas organizações, muito devido à tensão verificada entre as promessas da diversidade e o que se verifica na realidade, ficando esta aquém das promessas, tanto nos processos de equipa como no desempenho (Jonsen et al., 2011).

PRIMEIRA PARTE - IMIGRAÇÃO, OS PROBLEMAS QUE A ACOMPANHAM E PERCEÇÕES DE AMEAÇA

O que se entende por imigração, porque acontece e como é feita a gestão da diversidade cultural?

A imigração é entendida como um movimento voluntário ou involuntário de pessoas para um novo país, no qual pretendem estabelecer-se por um longo período de tempo (Moghaddam, 2017).

É de notar que as tendências sistemáticas de imigração de países economicamente menos desenvolvidos para países mais desenvolvidos estão a produzir mudanças significativas na população mundial (United Nations, 2018).

A imigração acontece por várias razões, entre elas: mudanças constantes a nível de oportunidades de emprego, desastres naturais, desequilíbrios populacionais e também devido à ação dos próprios países (guerra, controlo da imigração e recrutamento deliberado, expulsão ou relocação deliberada de grupos étnicos ou religiosos) (Tilly, 1978).

Como resultado da imigração, pessoas de diferentes origens culturais passam a viver numa sociedade culturalmente diversa (Berry, 1997). A diversidade cultural pode ser entendida como a representação de pessoas com diferentes identidades grupais num sistema social (Cox, 1993).

Algumas sociedades aceitam este pluralismo cultural e tomam medidas que apoiam a continuação da diversidade cultural enquanto recurso comum (Berry, 1997). Outras sociedades procuram eliminar a diversidade através de políticas e programas de assimilação (Berry, 1997).

Nesta linha, as duas principais abordagens para a gestão da diversidade cultural têm sido a assimilação e o multiculturalismo (Moghaddam, 1998). A assimilação incentiva à homogeneização da população e ao abandono da cultura e identidade própria, não reconhecendo as diferenças dos grupos minoritários (Moghaddam, 1998, 2017). Por seu lado, o multiculturalismo tem como objetivo atingir um mosaico cultural, que envolve a retenção e o desenvolvimento de todas as culturas (Moghaddam, 1998), promovendo a manutenção da herança cultural de cada grupo étnico (Levin et al., 2012), reconhecendo e celebrando as características culturais diferentes e únicas de todos os grupos étnicos (Levin et al., 2012, Moghaddam, 1998, 2017).

Devemos ter em consideração que a ação de deixar o país nativo e estabelecer-se noutra país tem consequências imediatas e a longo prazo tanto para quem imigra como para os cidadãos do país que recebe (Dovidio

& Esses, 2001). Logo, uma gestão bem-sucedida da imigração é crucial tanto para as nações como para os indivíduos. Esta gestão deve facilitar o bem-estar dos imigrantes sendo ao mesmo tempo benéfica para o país, contando com a cooperação e o apoio dos membros do país que recebe (Dovidio & Esses, 2001).

Imigração, discriminação, preconceito e percepções de ameaça

Apesar de o fenómeno da imigração muitas vezes beneficiar tanto o indivíduo ou grupo que imigra e também o país que recebe, a verdade é que a imigração é quase sempre acompanhada de problemas (Stephan et al., 2005). Um problema comum é o preconceito, que pode levar à hostilidade e à discriminação contra os grupos imigrantes (Stephan, Ybarra, Martinez, Scharzwald, & Tur-Kaspa, 1998). Esta discriminação tem efeitos negativos a nível económico, político e social tanto para o país como para os imigrantes (Stephan et al., 2005).

Ao falarmos de preconceito e discriminação é também importante falar de estereótipos e perceber o que se entende pelos três conceitos, uma vez que compõem a fundação tripartida das relações entre grupos, estando interligados (Fiske & Lee, 2008).

O preconceito pode ser definido como “uma opinião adversa ou julgamento formado *à priori* ou sem conhecimento completo ou examinação exaustiva dos factos: uma ideia preconcebida ou tendência” (Webber, 1984), o preconceito pode ser tanto positivo como negativo. Discriminar, por seu lado, é “tornar clara a diferenciação e agir com base no preconceito” (Webber, 1984). Por fim, estereotipar é dizer que “alguém, enquanto pessoa, grupo, evento, tipifica ou se conforma a um padrão ou maneira que nunca muda, faltando-lhe individualidade” (Webber, 1984).

Para perceber como o preconceito contra imigrantes se desenvolve, é importante ter em atenção o conceito de ameaça. Na realidade, as atitudes preconceituosas podem ter na sua base percepções de ameaça (Verkuyten, 2018).

A teoria dos conflitos reais (Sherif, 1966) defende que os sentimentos de hostilidade e preconceito emergem quando os grupos competem por recursos escassos (Greenberg, Landau, Kosloff, & Solomon, 2009). Assim, as pessoas não apreciam e podem até agredir aqueles que são percebidos como usurpadores de recursos com valor: empregos, educação e propriedades (Greenberg et al., 2009). Nesta lógica, surgem as ameaças realistas. Estas referem-se a ameaças à própria existência do grupo, ao seu poder político e económico e também a

ameaças ao bem-estar físico e material do grupo e dos seus membros (Sherif, 1966; Stephan et al., 2005). As ameaças simbólicas são um outro tipo de ameaça. Nestas, as diferenças a nível de valores, crenças, morais e atitudes, apresentam-se como uma ameaça à maneira como o grupo vê o mundo (Stephan, et al., 2005).

Teoria de Ameaça Integrada

Mais recentemente, foi criado um modelo mais compreensivo que tenta combinar os tipos de ameaças acima referidos e outras teorias e investigações relacionadas (Stephan et al., 2005). O modelo de ameaça integrado inclui quatro tipos de ameaças: ameaças realistas; ameaças simbólicas; ansiedade intergrupar e estereótipos negativos (Stephan et al., 2005).

No modelo, a ameaça realista tem uma definição mais ampla que também inclui qualquer ameaça ao bem-estar do grupo e dos membros deste, sendo que o foco está no conflito entre grupos subjetivamente percebido (Stephan et al., 2005). O segundo tipo de ameaças são as ameaças simbólicas, estas ameaças envolvem primariamente diferenças percebidas nos valores, crenças, morais e atitudes, traduzindo-se em ameaças à forma como o grupo vê o mundo (Stephan et al., 2005). Neste modelo é proposto que acreditar que os valores do grupo estão sob ameaça é uma causa de preconceito (Sears, 1988). O terceiro tipo são os estereótipos negativos (Stephan et al., 2005). Os estereótipos negativos relativos ao exogrupo podem formar percepções de ameaça entre os membros do grupo quando os estereótipos servem de base para expectativas negativas relativamente ao comportamento do grupo estereotipado (Hamilton, Sherman, & Ruvolo, 1990). O quarto tipo de ameaça é a ansiedade intergrupo (Stephan et al., 2005). Nas interações entre grupos as pessoas tendem a sentir-se pessoalmente ameaçadas uma vez que estão preocupadas com os resultados potencialmente negativos que esta interação pode ter para o *self*, tais como: vergonha, rejeição e ridicularização (Gaertner & Dovidio, 1986 citado por Stephan et al., 2005). É importante referir que a ansiedade enquanto resposta a membros de outros grupos é algo que aparece desde tenra idade (Stephan et al., 2005). Assim, as pessoas que se sentem ansiosas acerca das consequências negativas que podem advir da interação entre os grupos, tendem a comportar-se de uma forma que não é natural nem eficaz com os membros de exogrupo, o que pode levar à criação de preconceitos (Stephan et al., 2005).

Estudos e o caso particular dos imigrantes

Foram realizados vários estudos por Stephan et al (2005) que pretendiam testar a Teoria de Ameaça Integrada do preconceito. Um estudo examinou os efeitos das ameaças realistas e simbólicas sobre o preconceito. Os resultados indicaram que estas percepções de ameaça têm um papel causal na criação de atitudes negativas relativamente aos imigrantes, no entanto, era a combinação de ambos os tipos de ameaça (realistas e simbólicas) que levou a atitudes mais negativas contra os imigrantes (Stephan et al., 2005). Quando as ameaças eram apresentadas em separado, nenhuma das duas apresentou um efeito negativo significativo. O segundo estudo tinha como objetivo verificar se os estereótipos negativos eram uma causa de preconceito (Stephan et al., 2005). Os resultados indicaram que a criação de estereótipos negativos levou a atitudes negativas contra o grupo de imigrantes, no entanto, a atribuição de estereótipos positivos não teve impacto na classificação do grupo de imigrantes nem nas atitudes para com este grupo (Stephan et al., 2005). O terceiro estudo pretendia clarificar a relação entre a ansiedade intergrupo e as atitudes. Os resultados deste estudo dão apoio à teoria de ameaça integrada, mostrando que níveis elevados de ansiedade intergrupo levaram a avaliações negativas de estudantes estrangeiros e a menor vontade de interagirem com estes (Stephan et al., 2005)

Estes três estudos e os seus resultados sugerem que as ameaças percebidas que os grupos de imigrantes colocam podem levar ao preconceito. Mostrando que uma das razões por que as pessoas são hostis contra os imigrantes é porque se sentem ameaçadas por estes grupos (Stephan et al., 2005).

No mundo fora do laboratório, os imigrantes parecem particularmente suscetíveis a evocar o tipo de ameaças que a teoria de ameaça integrada apresenta. Os imigrantes precisam de empregos e podem requerer recursos adicionais das sociedades para onde imigram (Stephan et al., 2005). No entanto, a imigração também permite que partes da economia funcionem de forma eficiente, o que não aconteceria sem esta mão de obra (Bryson & White, 2019). Devido ao etnocentrismo, a maior parte dos estereótipos de grupos nacionais são negativos e, talvez porque os imigrantes comumente são de países menos desenvolvidos, os estereótipos tendem a ser particularmente negativos (Stephan et al., 2005). Para além disto, interagir com imigrantes é, muitas vezes, difícil para os cidadãos da cultura anfitriã devido às diferenças nos valores culturais e na língua, adicionando a ansiedade intergrupala como um elemento de ameaça (Stephan et al., 2005).

SEGUNDA PARTE – DESVANTAGENS E DESAFIOS QUE OS TRABALHADORES IMIGRANTES ENCONTRAM NO MERCADO E LOCAL DE TRABALHO

A realidade dos trabalhadores imigrantes

Hoje em dia, trabalhadores imigrantes são comuns na maior dos países da Europa Ocidental, no entanto, o preconceito contra estes não é algo recente nem é um assunto completamente explorado (McLaren, 2003). O objetivo principal destes imigrantes é o de entrar no mercado de trabalho e conseguir melhorar o seu nível de vida e a situação familiar (Agudelo-Suárez et al., 2009). Estes novos imigrantes possuem níveis de educação mais elevados e tendem a trabalhar em posições de maior estatuto, respondendo assim às necessidades de mão de obra qualificada de muitos países (Krings, Johnston, Binggeli, & Maggiori, 2014).

Porém, em muitos países os imigrantes são desprezados, odiados, ou discriminados, por vezes de forma violenta. Estas tensões e atitudes negativas surgem devido a vários fatores, como o facto da maior parte da imigração fluir de países pobres para países ricos, de ser vista como algo que vem tirar o emprego aos cidadãos dos países que recebem, e ainda devido aos imigrantes normalmente não partilharem a cultura do grupo maioritário do país que recebe (Stephan et al., 1998). No entanto, a nível económico as consequências, tanto positivas como negativas, da imigração em larga escala tendem a ser pequenas (Coleman & Rowthorn, 2004) e, no geral, as economias conseguem absorver nova mão de obra sem piorar a posição dos residentes que se encontram no mercado de trabalho (Okkerse, 2008).

Porém, a realidade mostra que os imigrantes se encontram economicamente desfavorecidos e em desvantagem no mercado de trabalho (Ward & Margaret, 2007). Quando comparados com os cidadãos nativos, os imigrantes têm taxas mais elevadas de desemprego e subemprego (Ward & Masgoret, 2007). Mesmo quando empregados, apresentam níveis mais baixos de rendimentos e subidas salariais mais lentas do que os nativos com idade, experiência educacional e profissional semelhante (Ward & Masgoret, 2007).

Um exemplo da desvantagem que os imigrantes enfrentam no mercado é o estudo de Ward e Masgoret (2007), em que concluíram que candidatos imigrantes com iguais qualificações e experiência que os candidatos nativos tinham uma menor probabilidade de serem contactados

após estabelecerem um contacto inicial com a agência de recrutamento e de terem também este contacto terminado numa fase posterior. Estes resultados apontam para um tratamento preferencial dos candidatos nativos, traduzindo-se numa desvantagem para os imigrantes no mercado de trabalho (Ward & Masgoret, 2007). Neste estudo é fortemente implicado que a base desta discriminação está no estatuto de etnicidade ou imigração, sendo que ambos estes fatores têm sido ligados à discriminação na procura de trabalho na literatura internacional (Arvey & Faley, 1988; Jasso & Rosenweig, 1995 citados por Ward & Masgoret, 2007).

Discriminação contra imigrantes no mercado de trabalho

Como é que podemos explicar que a discriminação contra imigrantes persista no mercado de trabalho, em especial entre imigrantes mais qualificados?

A discriminação no mercado de trabalho entendida como “o tratamento injusto e diferenciado de atuais funcionários ou possíveis funcionários, com base na sua pertença a determinados grupos sociais ou demográficos” (Dietz, Joshi, Esses, Hamilton, & Gabarrot, 2015), apresenta duas facetas: 1) desvalorização de formação/conhecimento, na qual a formação e conhecimento dos imigrantes, títulos académicos e profissionais, assim como experiência profissional, é desvalorizada de forma injusta; 2) paradoxo da ameaça baseada na formação, no qual os conhecimentos e formação são valorizados, mas vistos como uma ameaça para os locais (Dietz et al., 2015).

A desvalorização de formação e conhecimentos pode ser definida como uma desvalorização da educação académica estrangeira dos imigrantes, do seu treino profissional e também experiência profissional estrangeira (Dietz et al., 2015). Assim, estes são avaliados de forma mais negativa do que as dos locais, mesmo que a qualidade destas seja a mesma (Dietz et al., 2015). É um problema institucional (Salaff, Greve, & Ping, 2002) e um fenómeno a nível individual na forma de uma tendência preconceituosa contra imigrantes (Esses, Dietz & Bhardwaj, 2006). Este fenómeno acontece amplamente no mercado de trabalho. Quanto mais avançada é a formação dos imigrantes, mais difícil é o seu reconhecimento pelas instituições locais, traduzindo-se num decréscimo nas oportunidades de emprego (Dietz et al., 2015).

O paradoxo da ameaça baseada na formação, por seu lado, descreve como é que os imigrantes com mais formação e conhecimentos, têm menos probabilidade de estarem empregados, mesmo que os seus conhecimentos e formação sejam considerados equivalentes às dos candidatos locais

(Dietz et al., 2015). Neste caso, não são excluídos devido a uma desvalorização da formação, mas uma vez que esta é tão valorizada como a dos locais, e se estas os qualificam para um trabalho específico, os imigrantes tornam-se numa ameaça aos candidatos locais (Dietz et al., 2015). Esta ameaça, por sua vez, desencadeia uma tendência anti-imigrantes (Dietz et al., 2015). Tal como a desvalorização da formação, este paradoxo afeta mais os imigrantes com mais formação porque, quanto melhor é a formação, mais se traduz numa ameaça para os candidatos locais (Dietz et al., 2015).

Os dois tipos de paradoxo diferem na medida em que o paradoxo de ameaça baseada na formação requer uma situação competitiva específica entre imigrantes e locais, e o paradoxo de desvalorização da formação refere-se a uma desvalorização genérica da formação dos imigrantes, independentemente de competirem com os locais ou não. Além disso, diferem na forma como produzem discriminação (desvalorização da formação *vs.* formação com valor vista como uma ameaça), mas traduzem-se nos mesmos resultados (desemprego) para imigrantes com mais formação e conhecimento (Dietz et al., 2015).

Por outro lado, antecipando já a existência de discriminação no mercado de trabalho, as minorias podem procurar trabalhos que exigem menos qualificações, resultando em sobrequalificação (Larsen, Rogne, & Birkelund, 2018).

O problema da sobrequalificação

Nesta linha, para além de os imigrantes terem dificuldade em encontrar um emprego aumentando a probabilidade de se encontrarem desempregados, apresentam ainda uma maior propensão para a sobrequalificação (Green, Kler & Leeves, 2007). A sobrequalificação acontece quando uma pessoa apresenta mais formação, experiência, conhecimento e habilidades do que as necessárias para determinado emprego (Erdogan, Bauer, Peiró & Truxillo, 2011). Economias caracterizadas por esta inadequação no mercado de trabalho são menos eficientes e produtivas uma vez que o capital humano é subutilizado (Larsen, et al., 2018).

A sobrequalificação verifica-se nos imigrantes de qualquer país de origem, tanto no setor privado como público de trabalho (Larsen et al., 2018). O fenómeno da sobrequalificação indica, acima de tudo, que a maior parte dos imigrantes com formação experiencia dificuldades ao tentarem integrar-se na força de trabalho dos países que os recebem (Aycañ & Berry, 1996). Existem várias potenciais causas para explicar

este fenómeno: falta de experiência de trabalho no país; problemas com o reconhecimento de formação obtida noutro país; questões de proficiência linguística (Duvander, 2001). No entanto, estas barreiras não explicam por completo este fenómeno e tem-se concluído que a discriminação também tem um papel (Duvander, 2001).

No entanto, é importante notar que os imigrantes empregados que se encontram há menos tempo no país têm maior probabilidade de se encontrarem sobrequalificados. À medida que aumenta o tempo de residência no país a prevalência de sobrequalificação tende a diminuir (Larsen et al., 2018).

A sobrequalificação vai também restringir a possibilidade de os imigrantes conseguirem atender às suas necessidades básicas, a avanços económicos, de carreira e até de reconhecimento social (Nabi, 2003), afetando o ajuste à sociedade anfitriã. O estudo de Wassermann, Fujishiro e Hoppe (2017) concluiu que a sobrequalificação leva a níveis mais baixos de satisfação no trabalho entre os imigrantes.

Apesar de se verificar uma crescente competição, mesmo além-fronteiras, por trabalhadores com determinada formação e conhecimentos, e que ganhar o comprometimento destes trabalhadores tornou-se tão importante para as organizações quanto conseguir recrutá-los, a verdade é que o fenómeno da sobrequalificação acaba por contrariar os esforços das organizações e de determinadas políticas, traduzindo-se numa desvantagem para a economia do país (Wasserman et al., 2017). Combater as barreiras estruturais que os imigrantes enfrentam através, por exemplo, do reconhecimento de credenciais estrangeiras, é muito importante para que se verifique um decréscimo deste fenómeno (Zikic, Bonache, & Cerdin, 2010).

Uma explicação - Teoria da Identidade Social (TIS)

A teoria da identidade social (TIS) (Tajfel & Turner, 1979; 1986) parece adequar-se para explicar a discriminação contra os imigrantes (Coates & Carr, 2005).

A TIS (Tajfel & Turner, 1979; 1986) parte da assunção de que a identidade social deriva principalmente da pertença a grupos. Além disto, também propõe que as pessoas se esforçam no sentido de alcançar e manter uma identidade social positiva, aumentando assim a sua autoestima (Monteiro, 2013). Adicionalmente, os autores da teoria defendem que as avaliações positivas de si próprio e dos membros do seu grupo se processam com base em comparações, de modo que tentamos alimentar o carácter positivo da nossa identidade social quando o nosso grupo tem

mais sucesso quando comparado com um outro grupo (Monteiro, 2013; Tajfel e Turner, 1979). Na possibilidade de existir uma identificação insatisfatória, as pessoas poderão procurar sair do grupo ou procurar outras estratégias para que o seu grupo alcance distinções positivas (Monteiro, 2013)

A estrutura inicial da TIS estabelece-se em torno de três conceitos: categorização social, comparação social e identidade social. Embora estes três conceitos tenham sido enunciados de formas diferentes, segundo (Tajfel & Turner, 1979 citado por Monteiro, 2013), é possível fazer a seguinte síntese do argumento que suporta a teoria:

Os indivíduos esforçam-se por manter ou reforçar a sua autoestima: lutam por um autoconceito positivo. Os grupos ou categorias sociais e a pertença a estes estão associados a conotações avaliativas positivas ou negativas. Por isso, a identidade social pode ser positiva ou negativa segundo as avaliações (que tendem a ser consensuais intra e entregrupos) dos grupos que contribuem para a identidade social de um indivíduo. O indivíduo faz uma avaliação do endogrupo por referência a outros grupos específicos, através de comparações sociais, em termos de atributos e características com carga valorativa. As comparações discrepantes entre o endogrupo e o exogrupo produzem um aumento de prestígio; as comparações discrepantes negativas entre o endogrupo e o exogrupo resultam numa baixa de prestígio. (p. 523)

Voltando ao caso específico dos imigrantes e da discriminação que se verifica no mercado de trabalho, na TIS é central a ideia de que os indivíduos se definem em parte a partir da sua pertença a grupos sociais. Assim, os recrutadores podem definir-se, em parte, enquanto imigrantes ou cidadãos locais (Dietz et al., 2015). Num contexto de decisão pessoal, o estatuto de imigrante pode ser um critério que demarca um grupo de candidatos a um emprego de outro grupo, o que vai tornar o estatuto de imigrante numa categoria saliente para os recrutadores (Dietz et al., 2015). Os locais como pertencendo ao endogrupo e os imigrantes ao exogrupo (Dietz et al., 2015).

No entanto, a TIS também postula que os indivíduos são motivados para adquirir e manter um autoconceito positivo (Dietz et al., 2015). Assim, tendem a promover a imagem dos seus grupos sociais, o que pode resultar num tratamento preferencial dos membros do endogrupo em relação aos do exogrupo (Dovidio & Gartner, 2010). Sendo esta função de melhoria da imagem do endogrupo particularmente relevante em situações em que os grupos competem por recursos escassos, como empregos

(Abrams & Hogg, 2010). Assim, o tratamento preferencial dos membros do endogrupo depende da sua habilidade de representarem de forma positiva o grupo. Logo, os membros do endogrupo que têm a capacidade para representar o grupo de uma forma positiva são preteridos em comparação com membros do exogrupo com formação comparável (Dietz et al., 2015). Por contraste, membros do endogrupo menos qualificados que ameaçam diminuir a imagem positiva do endogrupo não são preteridos (Lewis & Sherman, 2003).

O fenómeno apresentado traduz-se, portanto, numa tendência de endogrupo condicional que explica a discriminação no mercado de trabalho contra imigrantes mais qualificados (Dietz et al., 2015). De acordo com a lógica da tendência condicional do endogrupo, é expectável que os recrutadores locais avaliem de forma menos favorável os imigrantes que têm qualificações necessárias para um trabalho quando comparado com candidatos locais que também têm essas qualificações (Dietz et al., 2015). O último deve fazer um bom trabalho e representar o endogrupo de forma positiva. Por outro lado, os recrutadores não irão inflacionar as avaliações de participantes locais menos qualificados relativamente a candidatos imigrantes menos qualificados, uma vez que podem falhar e assim serem uma ameaça à imagem positiva do grupo (Dietz et al., 2015).

O estudo de Dietz et al., (2015) constatou que efetivamente os participantes avaliavam os candidatos locais mais favoravelmente do que os imigrantes quando ambos tinham as qualificações necessárias.

Uma resposta ao problema - Modelo de Identidade Comum

Se motivos de identidade social estão na base de tendências contra os candidatos imigrantes com qualificações, as organizações podem lutar contra estes através de uma gestão dos motivos usando, por exemplo, o modelo de identidade comum (Gaertner & Dovidio, 2000). Este modelo sugere que as tendências de endogrupo e o conflito podem ser reduzidos através da redefinição de grupos a um nível de identidade mais inclusivo, ou seja, transformar a perceção da existência de dois grupos para a existência de apenas um único grupo exclusivo, transformando categorização original “nós” vs. “eles” numa identidade “nossa” (Gaertner & Dovidio, 2008).

No entanto, este modelo enfrenta alguns desafios, inclusive se é realista esperar que a recategorização dos grupos dentro de uma entidade superordenada consiga ultrapassar fortes diferenças étnicas e raciais num período de tempo mais alargado e não apenas temporariamente (Levine &

Moreland, 1994). Além do mais, a identidade comum parece ser instável e algo que “foge” quando os grupos estão em conflito ou têm identidades muito diferentes (Gaertner & Dovidio, 2008). No entanto, uma identidade comum tem o potencial para iniciar determinados comportamentos que tendem a gerar reciprocidade (Gaertner & Dovidio, 2008). Logo, a identidade comum pode continuar a ter um efeito duradouro mesmo quando a sua saliência é considerada fraca (Gaertner & Dovidio, 2008).

Discriminação no local de trabalho

Passando agora à discriminação no local de trabalho, “a discriminação injusta no local de trabalho [ocorre] quando pessoas numa determinada “categoria social” (...) são colocadas em desvantagem no local de trabalho em relação a outros grupos com potencial comparável ou sucesso comprovado” (Dipboye & Halverson, 2004, p. 131). Esta é moldada não apenas por fatores individuais que perpetuam a discriminação, mas também por fatores ao nível do grupo, organizacional e social (Dipboye & Halverson, 2004).

A verdade é que a investigação nesta área tem dado pouca atenção aos imigrantes (Binggeli et al., 2013). Apesar disto, além do objetivo humano de providenciar um local de trabalho caracterizado por dignidade básica e respeito, existem várias razões para os investigadores abordarem a discriminação contra imigrantes enquanto um fenómeno específico (Jones & Lewis, 2010). Por exemplo, ser imigrante, por si só, marca a pessoa enquanto membro de um grupo externo em relação aos trabalhadores nativos, muitas vezes sendo vistos como uma ameaça e que competem com os membros do grupo interno (Fiske, Cuddy, Glick e Xu, 2002; Jones & Lewis, 2010).

Apesar da discriminação flagrante no local de trabalho continuar a existir, a verdade é que atualmente muita da discriminação toma uma forma mais subtil (Dipboye & Halverson, 2004). Esta diminuição da discriminação flagrante está relacionada com o aumento de políticas e leis que proíbem a discriminação contra grupos específicos (Cortina, 2008). Ainda, as atitudes e as normas sociais têm vindo a favorecer cada vez mais a não discriminação (Dipboye & Halverson, 2004). Ser visto como abertamente preconceituoso hoje em dia não é aceitável e as normas sociais também ajudam a explicar porque é que a discriminação atualmente toma uma forma mais subtil (Dipboye & Johnson, 2004).

No entanto, é importante perceber o que se entende por discriminação flagrante e subtil.

A discriminação flagrante refere-se sobretudo a discriminação na qual tratamento injusto é claramente posto em prática, sendo este comportamento evidente, intencional e relativamente fácil de reconhecer, com efeitos estruturais visíveis (Van Laer & Janssens, 2011). Nas organizações, este tipo de discriminação está patente, por exemplo, em situações em que não é dado um emprego ou promoção devido à origem étnica ou género (Guttek, Cohen, & Tsui, 1996). O caso de Ann Hopkins é um exemplo famoso deste tipo de discriminação. Ann Hopkins alegou não ter sido promovida dentro da empresa devido a estereótipos de sexo, levando a Price Waterhouse a tribunal (Fiske, Bersoff, Borgida, Deaux, & Heilman, 1991). Assim, esta forma de discriminação normalmente pode ser contestada em termos legais. No entanto, a discriminação flagrante é cada vez menos aceite e frequente e, apesar do seu impacto, tem vindo a ser substituída por novas e subtis formas de discriminação (Cortina, 2008; Dipboye & Halverson, 2004; Rowe, 1990; Van Laer & Janssens, 2011).

Por seu lado, a discriminação subtil refere-se a formas de discriminação que são menos visíveis e muitas vezes ambíguas para as pessoas que a experienciam, também não é facilmente reconhecida e dificilmente é punível segundo legislação antidiscriminação (Van Laer & Janssens, 2011). Implica inclusive discriminação interpessoal que muitas vezes é feita inconscientemente e não intencionalmente, presente em interações comuns do dia a dia e que podem tomar várias formas: assédio, piadas, *incivility*, evitamento e outros tipos de tratamento desrespeitoso (Cortina, 2008; Dipboye & Halverson, 2004; Van Laer & Janssens, 2011).

Adotando uma perspetiva de poder e de contexto estrutural para compreender a discriminação subtil, é possível dizer que formas flagrantes de discriminação estão mais ligadas a expressões de poder tradicionais (Van Laer & Janssens, 2011). Nestas expressões de poder, os indivíduos tiram poder a outros de forma intencional e aberta, negando e opondo-se aos interesses destes (Van Laer & Janssens, 2011).

As formas subtis de discriminação, por seu lado, entram no domínio de formas de poder mais subtis, uma vez que o poder pode trabalhar igualmente de forma menos visível (Van Laer & Janssens, 2011). Este exercício de poder subtil muitas vezes não é intencional nem consciente, funcionando de forma mais ou menos contínua e não em casos de conflitos abertos e raros (Fleming & Spicer, 2007; Lukes, 2005 citado por Van Laer & Janssens, 2011). Tal como as formas subtis de poder, pode ser dito que a discriminação subtil está “entranhada” no local de trabalho e sempre pronta a ser ativada em interações do dia a dia de forma a produzir sentimentos de *disempowerment* (Van Laer & Janssens, 2011).

A experiência de discriminação subtil e o seu impacto

O estudo de Van Laer e Janssens (2011), em linha com conceptualizações anteriores (Cortina, 2008; Deitch et al., 2003), indica fortemente que as experiências de discriminação subtil são caracterizadas por ambiguidade e contradição. A ambiguidade surge porque os comportamentos dos membros da maioria étnica são ambíguos em si mesmos, ou da combinação de temas e comportamentos contraditórios, que tornam ambíguas as ações aparentemente inocentes dos colegas e dos gestores (Van Laer & Janssens, 2011).

Segundo Van Laer e Janssens (2011) as experiências de discriminação subtil têm por base quatro processos subtis de poder e contribuem para a continuação e reprodução de desigualdades de poder, uma vez que resultam num sentimento de *disempowerment*. O primeiro refere-se a um processo de normalização, que é feito através de questões acerca da origem do indivíduo minoritário. Surge ambiguidade nesta situação porque estas questões podem ser interpretadas como bem-intencionadas e motivadas por um interesse genuíno na pessoa e no seu *background*, por outro lado, estas perguntas recorrentes tornam-se frustrantes porque forçam a diferença a emergir, abrindo caminho para o julgamento e a que os membros das minorias sintam que têm de justificar os seus comportamentos. Um segundo processo é de legitimação, que sugere que as experiências de discriminação envolvem situações nas quais o indivíduo é legitimado (por ex. através de elogios), mas o seu grupo marginalizado. Este tipo de comportamentos é sentido como *disempowering* uma vez que confronta este indivíduo com o discurso social negativo associado ao seu grupo, mostrando que os outros membros do grupo continuam a ser marginalizados e não têm o mesmo estatuto. O terceiro processo é também ele um processo de legitimação, mas neste caso a presença do profissional minoritário é legitimada, mas todos os outros elementos que caracterizam aquele indivíduo não são legitimados e reconhecidos, seja a personalidade, competências, interesses e opiniões. Existe ambiguidade uma vez que a origem e cultura diferente é aceite, mas a pessoa sente que não é respeitado enquanto indivíduo. O último é um processo de naturalização no qual existe a aprovação de comportamentos intolerantes por parte de pessoas maioritárias aparentemente tolerantes. Ou seja, são situações em que os indivíduos da maioria étnica toleram e muitas vezes aprovam comportamento intolerante de outros membros do grupo maioritário. Esta é uma experiência ambígua para o membro minoritário, uma vez que são indivíduos aparentemente tolerantes que apoiam este comportamento, contribuindo para a manutenção do *status-quo* (Van Laer & Janssens, 2011). As piadas são muito utilizadas neste contexto, uma vez

que atuam como forma de naturalização das perspetivas que estas exprimem (Billig, 2001).

O efeito principal destes pequenos atos de exclusão é que os profissionais de minorias nunca se sentirão em casa no trabalho, ameaçando a motivação, o seu desempenho e avaliação (Van Laer & Janssens, 2011).

É importante referir que os efeitos da discriminação subtil estão longe de ser subtis (Deitch et al., 2003). Por exemplo, a discriminação subtil está negativamente associada com o bem-estar emocional e bem-estar físico percebido. Assim, é apenas a manifestação da discriminação que é subtil e não o efeito que esta tem nos indivíduos que são confrontados com a mesma (Deitch et al., 2003).

O caso específico dos imigrantes

No caso específico dos imigrantes e da sua experiência com discriminação subtil, Krings et al. (2014) recolheu uma amostra representativa na Suíça de imigrantes e trabalhadores locais para estudar estes fenómenos, focando-se na experiência de *incivility*, definida por Andersson e Pearson (1999) como “comportamento desviante de baixa intensidade com uma intenção ambígua de prejudicar o alvo, violando as normas do local de trabalho de respeito mútuo” (p. 457). Está patente em comportamentos como interromper, ignorar e usar um tom condescendente. As consequências destes comportamentos passam por aumento do stress, menor comprometimento com a organização, menor satisfação no trabalho e maior *turnover* (Pearson & Porath, 2004).

Este tipo de discriminação vai inserir-se na discriminação subtil porque apresenta uma natureza ambígua e de aparente neutralidade, uma vez que, quem apresenta esta conduta encontra facilmente (de forma consciente ou não) explicações não preconceituosas para o seu comportamento, permitindo que a sua imagem não saia danificada nem para o próprio nem para os outros (Krings et al., 2014).

Existe um estereótipo global dos imigrantes enquanto um grupo não confiável e incompetente (Eckes, 2002 citado por Krings et al., 2014). No entanto, estudos recentes sugerem que não se deve olhar para os imigrantes enquanto uma entidade, na realidade, os estereótipos associados aos imigrantes diferem consoante o seu país de origem (Krings et al., 2014). O modelo de conteúdo dos estereótipos Lee e Fiske (2006) mostra que as perceções de simpatia (ser de boa natureza, generoso) e as de competência (inteligente, *skillfull*) dos grupos imigrantes são diferentes consoante o seu

país de origem. Sendo que estes diferentes estereótipos de simpatia e competência levam a mais ou menos hostilidade contra o grupo (Cuddy, Fiske, & Glick, 2007). Na realidade, os grupos que são percebidos como mais competentes mas menos simpáticos (os imigrantes asiáticos nos Estados Unidos e os imigrantes alemães na Suíça) deverão ser um alvo mais frequente de discriminação do que os grupos que são vistos como menos incompetentes mas mais simpáticos (os imigrantes irlandeses nos Estados Unidos e os imigrantes portugueses na Suíça), o primeiro grupo vai criar mais hostilidade, em especial quando ganham mais poder e estatuto, tornando-se em alvos mais prováveis de *incivility* no local de trabalho (Fiske et al., 2002; Krings et al., 2014). Além disto, também sugere que são os grupos imigrantes recentes que têm mais formação e competências podem experienciar mais discriminação (Krings et al., 2014).

Em linha com estas ideias, os resultados do estudo Krings et al (2014) mostraram que a discriminação subtil pode ser bastante seletiva, tendo como principal alvo os imigrantes percebidos como competentes e altamente competitivos, mas menos simpáticos. Estes resultados sublinham ainda que a discriminação contra os imigrantes só pode ser entendida tendo em conta a diversidade dentro deste grupo (Krings et al., 2014).

No entanto, estes pequenos comportamentos de *incivility* são um tipo de discriminação subtil que tem uma natureza tóxica com consequências negativas para o bem-estar e comprometimento (Pearson & Porath, 2004) podendo levar, em último caso, a que os trabalhadores imigrantes deixem o local de trabalho (Krings et al., 2014).

TERCEIRA PARTE – GESTÃO E IMPACTO DA DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

Importância da diversidade cultural e da sua gestão nas organizações

A crescente globalização do século XXI que se traduz num aumento do movimento de pessoas entre nações e uma maior interdependência entre as organizações, traduz-se numa maior diversidade da força de trabalho (Okoro & Washington, 2012).

A necessidade de criar ambientes organizacionais recetivos à diversidade é maior que nunca (Stevens et al., 2008). Apesar disto, as organizações não têm de ficar reféns das alterações demográficas da força de trabalho e dos conflitos que muitas vezes acompanham estas mudanças (Stevens et al., 2008). Logo, várias organizações têm tentado dar uma resposta eficaz a estas mudanças através de vários programas como: iniciativas de diversidade, contratação de consultores e oferta de programas de treino com foco na diversidade (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006).

A diversidade, se abordada de uma forma que maximiza a inclusão, pode oferecer várias oportunidades para as organizações, entre elas a criação de mudanças que promovam o potencial humano dos seus trabalhadores (Stevens et al., 2008). Por outro lado, se se ignorarem as implicações que uma força de trabalho diversa traz, a produtividade e o desempenho geral das organizações podem sair prejudicados (Okoro & Washington, 2012). Logo, as vantagens e desvantagens que a diversidade oferece continuam a atrair a atenção de profissionais e empresários (Okoro & Washington, 2012).

Abordagens de gestão da diversidade nas organizações: *Colorblindness* e Multiculturalismo

As organizações podem cultivar e gerir a diversidade de diferentes formas. Existem, no entanto, duas abordagens dominantes: *colorblindness* e multiculturalismo, sendo que ambas vão ter implicações diferentes para a organização e para os indivíduos dentro desta, trazendo benefícios e limitações diferentes tanto para os membros dos grupos minoritários como maioritários (Stevens et al., 2008).

A abordagem *colorblind* ignora as identidades culturais dos diferentes grupos e leva ao realinhamento destas identidades com um objetivo ou identidade superordenada (Hogg & Terry, 2000), tal como a afiliação comum à organização, o que normalmente se traduz num aumento da identidade organizacional do indivíduo, levando ao decréscimo da saliência das diferenças individuais (Chatman & Flynn, 2001). Resumindo, a abordagem *colorblind* pressupõe igualdade entre os indivíduos, focando-se nas semelhanças e no mérito individual ao mesmo tempo que ignora as diferenças culturais (Meeussen, Otten, & Phalet, 2014).

Por seu lado, a abordagem multicultural coloca a ênfase nos benefícios que existem numa força de trabalho diversificada ao mesmo tempo que reconhece explicitamente as diferenças culturais entre os

trabalhadores, considerando que estas são uma força e que acrescentam valor (Cox & Blake, 1991; Meeussen et al., 2014). Ao promover iniciativas segundo uma ideologia multicultural, as organizações tornam-se particularmente atrativas para as minorias uma vez que origens diferentes são reconhecidas e as identidades de grupo como “raça”, etnicidade e afiliação religiosa são retidas e reconhecidas (Stevens et al., 2008, Verkuyten, 2005).

Os problemas das abordagens *colorblind* e multicultural

Ambas as abordagens apresentam problemas e revelam um paradoxo que aparenta poder limitar a eficácia da organização (Stevens et al., 2008).

A perspectiva *colorblind*, apesar de fundada em princípios como a igualdade e a meritocracia parece encontrar mais apoio entre os membros do grupo majoritário uma vez que é percebida por estes como mais inclusiva do seu grupo (Stevens et al., 2008). No entanto, embora esta abordagem seja atrativa para as não minorias, a verdade é que os grupos minoritários tendem a considerá-la nem *colorblind* nem neutra em relação à cor, contribuindo para a exclusão das minorias (Markus et al., 2000 citado por Stevens et al., 2008).

Pegando na TIS é possível perceber um pouco melhor este fenómeno pois a abordagem *colorblind* vai recategorizar os membros dos grupos minoritários e majoritários como membros individuais que pertencem a um grupo comum (Gaertner & Dovidio, 2000). No entanto, pode representar uma ameaça para membros de minorias culturais e para a sua identidade uma vez que estes veem a identidade de grupo comum como uma forma de impor os valores e as normas da maioria, perpetuando as desigualdades entre os grupos (Dovidio, Gaertner & Saguy, 2007). Por outro lado, os membros majoritários irão sentir-se mais seguros e experienciar maior pertença à identidade comum do endogrupo que acaba a reforçar os seus valores culturais (Meeussen et al., 2014), sentindo-se mais ligados à organização (Jansen, Vos, Otten, Podsiadlowski & Van der Zee, 2015).

Por sua vez, a abordagem multicultural tende a ser criticada pelos grupos majoritários. Estes tendem a vê-la como uma ameaça à sua identidade social, que promove a sua exclusão, apoiada na ideia de que a diversidade não inclui a maioria (Verkuyten, 2005; Stevens et al., 2008), levando ao aumento do ressentimento e do ceticismo por parte de grupos majoritários. Assim, os grupos majoritários sentem-se esquecidos apesar de serem uma peça fundamental nestas questões (Stevens et al., 2008). Nesta linha, a aplicação da abordagem multicultural no local de trabalho

tem, muitas vezes, apresentado repercussões negativas (Linnehan & Konrad, 1999).

Segundo a TIS, o multiculturalismo apresenta uma ameaça à identidade da maioria uma vez que tira valor ao endogrupo (Meeussen et al., 2014). Por outro lado, parece valorizar apenas as minorias, oferecendo-lhes segurança de identidade (Meeussen et al., 2014; Verkuyten, 2005).

Resumindo, os membros de grupos majoritários expostos a uma abordagem multicultural sentem-se mais excluídas e as minorias mais incluídas (Stevens et al., 2008). Verificando-se o padrão inverso num local de trabalho que adota uma abordagem *colorblind* (Stevens et al., 2008).

Uma abordagem alternativa - Multiculturalismo *All-Inclusive* (MAI)

Como ficou claro, são muitos os desafios que as organizações enfrentam para tentarem dar uma resposta eficaz à natureza cada vez mais diversificada da força de trabalho (Stevens et al., 2008). As abordagens *colorblind* e multicultural não são recebidas de igual forma nem são vistas como uma afirmação positiva da sua pertença à organização por todos os trabalhadores (Stevens et al., 2008), criando diferentes processos de grupo tanto nas organizações como em sociedades diversas (Meeussen et al., 2014).

Tendo em conta estes resultados, parece ser necessária uma abordagem alternativa para a gestão da diversidade que não encontre resistência tanto da parte dos membros minoritários como não minoritários (Stevens et al., 2008). Como resposta a esta necessidade Stevens et al, (2008) apresentam a abordagem do Multiculturalismo *All-Inclusive* (MAI), que pretende dar ênfase na ideia de que a diversidade inclui todos os trabalhadores, tanto minorias como não minorias, sem exceções. Reconhecendo, ao mesmo tempo, a importância das diferenças, algo essencial para ganhar apoio entre as minorias (Stevens et al., 2008). Reconhece ainda a importância que os grupos majoritários têm na diversidade, não descurando as suas preocupações de exclusão e desvantagem (Stevens et al., 2008). Essencialmente, a MAI considera que os grupos demográficos aos quais as pessoas pertencem têm consequências importantes para os indivíduos, apoiando de forma explícita uma visão de igualdade para todos os membros de todos os grupos (Stevens et al., 2008). Também, a abordagem MAI é consistente com abordagens às relações de grupo que promovem a manutenção da identidade dos subgrupos dentro do contexto de uma identidade superordenada (Hogg & Terry, 2000).

Resumindo, a MAI valoriza não apenas membros de grupos minoritários, mas igualmente os membros do grupo maioritário, enquanto distintas do grupo diverso (Meeussen et al., 2014).

Implementação do Multiculturalismo All-Inclusive

Seguidamente, são apresentadas duas medidas e o que ter em atenção na implementação de um local de trabalho MAI segundo Stevens et al., (2008).

Comunicação e linguagem

É importante o foco na comunicação e linguagem, uma vez que existe a necessidade da criação de ambientes inclusivos para todos os trabalhadores (Stevens et al., 2008). Assim, o desenvolvimento deste clima pode começar pela comunicação das mudanças a todos. É proposta o uso de comunicação inclusiva nas narrativas acerca da posição da organização relativamente à diversidade, por exemplo, a escolha de palavras que é feita em materiais da organização tais como: declaração de missão, folhetos, entre outros. Estes materiais são importantes para comunicar a inclusão de todos nas iniciativas de diversidade indicando uma posição ideológica apelativa a todos os grupos. Uma linguagem inclusiva torna claro que todos recebem o mesmo reconhecimento e respeito (Stevens et al., 2008).

Quando existem pedidos de participação em atividades de diversidade, estes devem incluir afirmações de inclusão também para as não minorias. Por exemplo, quando se pede a participação num *picnic* cultural é importante que o convite aluda a “receitas para toda a família, ou receitas étnicas que refletem a herança cultural (Stevens et al., 2008). Este uso da linguagem evita que os membros dos grupos maioritários se sintam excluídos na assunção de que algo “étnico” não os inclui a eles (Devos & Banaji, 2005).

Dando outro exemplo a nível da linguagem, quando as organizações comunicam políticas organizacionais relacionadas com contratações, promoções, *mentoring* e programas de *networking*, estas devem usar linguagem inclusiva (Stevens et al., 2008). As políticas e iniciativas devem ainda ser enquadradas como benéficas para todos os trabalhadores e não apenas um grupo (Stevens et al., 2008). No entanto, quando as políticas ou iniciativas não beneficiam diretamente todos os trabalhadores, podem ser recordados que estas práticas promovem o profissionalismo e vão na direção do objetivo de criação de um ambiente de trabalho melhor para todos (Thomas, 2005 citado por Stevens et al., 2008).

Estruturas organizacionais e políticas

Deve ser dada especial atenção às estruturas e políticas organizacionais (Stevens et al., 2008). De maneira a criar um clima inclusivo e multicultural, as organizações têm de investir dinheiro e recursos na implementação de mudanças também a nível estrutural (Kalev et al., 2006), por exemplo, devem investir na promoção de liderança tanto minoritária como não minoritária e no envolvimento em iniciativas de diversidade. Por outro lado, o *mentoring* e as iniciativas de *networking* devem incluir pessoas de todos os grupos culturais (Stevens et al., 2008). No entanto, é importante referir que as minorias se encontram sub-representadas nos níveis hierárquicos mais elevados das organizações, estando concentradas nos lugares mais baixos da hierarquia (Hwang, 2007). Esta falta de representação em posições importantes de tomada de decisão está, possivelmente, relacionada com o fenómeno de teto de vidro que determina que as remunerações, promoções e outras recompensas se baseiam em determinadas características inerentes (género, étnia, entre outros) e não em qualificações e contribuições pessoais (Hwang, 2007).

Assim, o objetivo passa por desenhar políticas que beneficiem realmente todos os trabalhadores, não se limitando a propor benefícios sem resultados reais (Stevens et al., 2008).

Benefícios propostos da abordagem MAI

A MAI propõe a facilitação das relações num local de trabalho diverso, permitindo às organizações obter benefícios da diversidade. A MAI aborda a diversidade de uma forma que diminui o conflito e a resistência, uma vez que permite que as não minorias se sintam incluídas e respeitadas, ao mesmo tempo que promove sentimentos de inclusão e de respeito entre as minorias (Stevens et al., 2008).

Ao encorajar a inclusão e ao valorizar os trabalhadores, a MAI promove o comprometimento organizacional, confiança, motivação interna, e a satisfação de todos os trabalhadores (Morrison & Milliken, 2000), contribuindo para a inovação e para que os trabalhadores atinjam todo o seu potencial (Stevens et al., 2008).

Um ambiente de recipidade e de inclusão deixa os trabalhadores livres para se relacionarem uns com os outros e para se apoiarem mutuamente, uma vez que não estão preocupadas com a marginalização do seu grupo, resultando num maior comprometimento e desempenho individual e organizacional (Stevens et al., 2008).

Por fim, a MAI promete também benefícios no recrutamento, retenção, formação e de desenvolvimento de competências dos

trabalhadores (Stevens et al., 2008). As políticas de diversidade, ao apelarem a um maior número de pessoas, vão determinar parcialmente se a organização consegue atrair ou não uma força de trabalho diversa e com talento (Stevens et al., 2008). Os candidatos de diversas origens demográficas vão olhar para as políticas de diversidade da organização e escolher, consoante estas, se querem trabalhar na organização (Rau & Hyland, 2003). Assim, a atratividade das políticas de diversidade de uma empresa vai também determinar se o novo trabalhador cria uma identificação com a organização (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Ao adotar uma mensagem de diversidade atraente para as minorias e que não aliena os candidatos não minoritários, a organização aumenta as hipóteses de atrair trabalhadores qualificados de diferentes origens (McKay et al., 2007).

O impacto da diversidade cultural no local de trabalho

Os média e a literatura contemporânea tendem a realçar os benefícios da diversidade cultural no local de trabalho (Martin, 2014). É verdade que a diversidade apresenta diversas oportunidades e contribuições tais como criatividade, melhoria de competências, entre outros (Aghazadeh, 2004). Mas a realidade mostra que a diversidade pode afetar o local de trabalho de diferentes formas, com resultados tanto positivos como negativos, o que leva a que alguns investigadores apelidem a diversidade como “uma faca de dois gumes” (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013; Jackson & Joshi, 2011).

A perspetiva da diversidade baseada nos recursos e os potenciais efeitos positivos da diversidade cultural

Uma organização que consegue gerir a diversidade de uma forma eficaz criando um ambiente de trabalho que valoriza e dá apoio a todos os trabalhadores, vai fazer com que estes se sintam incluídos, mostrando também que as suas ideias, opiniões e sugestões são bem-vindas, independentemente da sua origem demográfica (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013).

São vários os potenciais benefícios que uma organização pode retirar da existência de uma força de trabalho diversa (Konrad, 2003), nomeadamente, os trabalhadores conseguirem realizar todo o seu potencial, maior criatividade e inovação resultantes da diversidade de perspetivas, experiências, origens e estilos de trabalho (Milliken &

Martins, 1996; Page, 2007), culminando numa melhoria dos resultados da organização (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013).

Esta última preposição é conhecida como a perspectiva dos recursos cognitivos ou, mais recentemente, como a visão da diversidade baseada nos recursos (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013). Esta é uma abordagem teórica utilizada para explicar os efeitos positivos da diversidade nos resultados do local de trabalho (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013). Richard & Miller (2013) definem esta visão da diversidade baseada nos recursos como um conjunto de condições nos quais a diversidade se torna numa vantagem competitiva, caracterizando-a como:

a coordenação e combinação de conhecimentos, *skills* e habilidades dos trabalhadores tornam-se no capital e nos recursos humanos da organização, e numa fonte de vantagem competitiva na medida em que os recursos têm valor, são raros, difíceis de imitar e estrategicamente difíceis de substituir. (p. 241)

Esta perspectiva sugere que a diversidade no local de trabalho traz igualmente diversidade a atributos subjacentes tais como valores, crenças, atitudes e personalidade (Webber & Donahue, 2001). Nesta lógica, ao aumentar a diversidade demográfica, os recursos cognitivos dos grupos e a sua capacidade para pensar e resolver problemas complexos também vai aumentar (Page, 2007).

Para além dos potenciais benefícios já mencionados, as organizações poderão ganhar vantagem competitiva ao conseguir colocar e entregar os seus produtos em mercados diversificados (Aghazadeh, 2004), munidas do conhecimento necessário relativo ao ambiente político, social, económico, legal e cultural (White, 1999). Além disto, ter pessoas dentro de uma organização capazes de falar e de negociar noutras línguas é sempre positivo (Aghazadeh, 2004).

As organizações podem ainda usar a informação e os conhecimentos dos seus trabalhadores para alcançar os seus objetivos de expansão e conseguir ultrapassar os obstáculos associados a esta expansão, como a avaliação de risco e o desenho de estratégias para ultrapassar os mesmos (Martin, 2014).

O conhecimento dos trabalhadores com diferentes culturas também pode ser bastante útil para informar colegas e gestores acerca das respetivas culturas, especialmente quando colegas seus vão trabalhar num país estrangeiro, evitando ou pelo menos minimizando o possível choque cultural (Martin, 2014). Logo, com uma força de trabalho diversa, a organização pode salvar tempo, custos e energia uma vez que trabalhadores da casa podem servir como mentores, tornando o processo

de integração da organização num país estrangeiro muito mais fácil (Martin, 2014).

Por fim, um outro benefício importante para as organizações é que a diversidade ajuda a organização a mudar o seu negócio para o mercado online, não ficando apenas confinada a um escritório físico. Logo, a diversidade tem o potencial de expandir as perspetivas da organização, a sua abordagem, estratégia, lançamento de um novo produto, marketing e avaliações de tendências emergentes (Adler, 2002 citado por Martin, 2014).

A Teoria das *Faultlines* e os potenciais efeitos negativos da diversidade cultural

Mas existe um outro lado quando as organizações falham na criação de um ambiente de trabalho que apoia a diversidade e os trabalhadores, traduzindo-se numa tendência para emergirem resultados negativos tais como discriminação, assédio (Schneider, Hitlan, & Radhakrishnan, 2000), conflito intergrupo (Jehn, Bezrukova, & Thatcher, 2008 citado por (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013) e aumento do turnover e do absentismo (Aghazadeh, 2004; McKay et al., 2007).

A Investigação focada na teoria das *faultlines* dá apoio a este argumento. O termo *faultlines* foi proposto por Lau e Murnighan (1998) para se referirem à combinação de diferenças que podem tornar os subgrupos salientes. A teoria das *faultlines* afirma que as diferenças demográficas que resultam em subgrupos ou coligações vão aumentar a saliência das diferenças entre o endogrupo e o exogrupo, levando a maior polarização, competição e conflito (Lau & Murnighan, 2005). Assim, quando as perceções dos trabalhadores são caracterizadas pela crença de que a organização tem práticas que favorecem determinados grupos em detrimento de outros, vão emergir *faultlines*, com resultados negativos para a organização (Jehn & Bezrukova, 2010).

Deste modo, quando não se verifica uma gestão adequada da diversidade, os grupos culturalmente diversos podem apresentar alguns resultados disfuncionais tais como problemas de comunicação, tempos de decisão mais longos, moral mais baixa, menor coesão de equipa e a existência de mais conflitos (Martin, 2014; White, 1999). Existe uma tendência para o aumento da ambiguidade, complexidade e confusão, uma vez que as organizações podem observar algumas dificuldades na convergência de significados e em chegar a um acordo por parte de todos os envolvidos (Adler & Gundersen, 2007), o que pode traduzir-se em

dinâmicas negativas como etnocentrismo, estereotipagem e confrontos culturais (White, 1999).

Outra potencial desvantagem da diversidade no local de trabalho é o aumento do conflito interpessoal, uma vez que este tende a ser maior em grupos culturalmente heterogêneos (Martin, 2014; White, 1999). Tal acontece porque a diversidade traz também diversidade de opiniões, crenças, costumes, valores e tendências diferentes (Martin, 2014). No entanto, as organizações podem gerir o conflito de forma apropriada e controlada, existindo casos em que este aumenta a criatividade e o desempenho (Tjosvold, 1989; 1993 citado por White, 1999), sendo importante reconhecer o valor do conflito nas organizações e a importância que tem a gestão construtiva do mesmo (Horowitz, & Boardman, 1994; Hall & Parker, 1993 citados por White, 1999).

Muitas pessoas sentem-se ainda ameaçadas ao terem de trabalhar com pessoas de diferentes idades, culturas, entre outros (Aghazadeh, 2004). O que se vai traduzir em maiores custos para a organização associados a treinos, como implementação de seminários, programas e palestras feitos para promover a diversidade. No entanto, estes programas também podem ser positivos no sentido em que ensinam os trabalhadores a aceitarem melhor diferentes personalidades e ideias, ensinando-os a lidar melhor com os conflitos e preconceitos (Aghazadeh, 2004; White, 1999).

Outra potencial desvantagem passa pela discriminação inversa. A discriminação inversa é uma afirmação, normalmente feita por homens brancos, de que foram injustamente discriminados, estando muitas vezes associada a políticas de ações afirmativas (Aghazadeh, 2004).

É então possível verificar que a gestão mal feita da diversidade pode ter efeitos de longo alcance na satisfação e na produtividade dos trabalhadores (Aghazadeh, 2004), podendo traduzir-se numa redução na participação de mercado, lucro e realização de objetivos para a organização (Cox, 1993, p.16 citado por White, 1999).

A relação entre a diversidade e os resultados organizacionais

No geral, a investigação que examina os efeitos da diversidade nos resultados do local de trabalho é caracterizada por ser inconsistente e limitada (Curtis & Dreachlin, 2008; Webber & Donahue, 2001). Esta inconsistência muito provavelmente deriva de a relação ser mais complexa do que inicialmente considerada (Harrison & Klein, 2007).

Richard & Miller (2013), na sua revisão de literatura acerca da diversidade enquanto vantagem competitiva, afirmam mesmo que o trabalho empírico focado na relação entre a diversidade e o desempenho é

escasso. Os estudos revistos não apoiam a existência de um efeito principal da diversidade no desempenho da organização, mas tendem a apoiar uma relação moderada na qual as estratégias de negócio, cultura e *design* organizacional, assim como práticas de gestão de recursos humanos têm um papel significativo na determinação do quanto a diversidade vai ter um impacto positivo no desempenho da organização (Richard & Miller, 2013).

Logo, apesar de muitos investigadores terem defendido que a criação de grupos de trabalho diversos resultaria em ideias criativas, soluções inovadoras e melhor tomada de decisão (De Dreu & West, 2001), a verdade é que existe a necessidade de explorar mais a fundo as condições necessárias para que a diversidade tenha resultados positivos no local de trabalho (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013).

O clima organizacional de diversidade

Nesta linha, o clima organizacional que é criado para a força de trabalho diversa pode ajudar também a dar-nos uma explicação para estes efeitos mistos e inconsistentes (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013). Os investigadores têm defendido que o clima organizacional é um construto importante para perceber melhor a relação entre diversidade e os resultados no local de trabalho, uma vez que tem impacto no desempenho e na satisfação dos trabalhadores (James, James & Ashe, 1990 citado por Chrobot-Mason & Aramovich, 2013), enquanto se relacionada com quase todos os aspetos da vida organizacional (Kuenzi & Schminke, 2009). O clima pode ser definido como “a atmosfera que os trabalhadores percebem, criada nas suas organizações através de práticas, procedimentos e recompensas” (Schneider, Gunnarson & Niles-Jolly, 1994, p. 18). Assim, os trabalhadores formam uma perceção geral acerca do que é valorizado e o que é tratado como uma prioridade por parte da organização, com base no que a gestão coloca em prática e não naquilo que diz (Schneider et al., 1994).

Relativamente ao clima de diversidade, este pode ser definido segundo Gelfand, Nishii, Raver e Schneider (2005) como “perceções partilhadas pelos trabalhadores relativas às políticas, práticas, e procedimentos que comunicam implicitamente e explicitamente a medida em que é prioridade na organização alimentar e manter a diversidade e eliminar a discriminação” (p. 104). Logo, consiste, pelo menos em parte, das perceções de um número de práticas de diversidade que têm como objetivo fornecer oportunidades justas e iguais para todos os trabalhadores (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013).

Tem sido explorada na literatura uma variedade de consequências do clima de diversidade (van Knippenberg, Homan, & van Ginkel, 2013), sendo que a satisfação dos trabalhadores e o *turnover* são várias vezes mencionadas como o resultado chave e a razão para investir num clima de diversidade positivo. Assim, a criação de um clima de afirmação que apoia a força de trabalho diversa e que oferece acesso e tratamento igual para todos, é uma estratégia para melhorar a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores levando a uma redução do *turnover* (Hicks-Clarke & Iles, 2000 citado por Chrobot-Mason & Aramovich, 2013).

No entanto, e de forma a concluir, apesar de muitos investigadores terem argumentado que os grupos diversos resultariam em ideias criativas, soluções inovadoras e melhores tomadas de decisão, ao trazer para a mesa ideias e opiniões divergentes acerca de como melhorar a eficácia organizacional (De Dreu & West, 2001; Jonsen et al., 2011), na realidade ainda existe a necessidade de explorar mais a fundo as condições necessárias para que a diversidade leve a resultados positivos no local de trabalho (Jonsen et al., 2011).

Conclusão

O trabalho aqui apresentado permite tirar algumas conclusões importantes relativamente ao tópico da imigração e dos imigrantes e da diversidade cultural fora e, especialmente, dentro das organizações.

A imigração continua a ser um tópico relativamente pouco explorado na psicologia, no entanto os problemas e os tópicos relativos à imigração são fundamentalmente psicológicos (Dovidio & Esses, 2001). Nós tendemos a favorecer o nosso grupo e mostrar hostilidade contra outros grupos (Tajfel & Turner, 1986), o que ajuda a explicar porque é que a imigração muitas vezes é acompanhada de problemas, em especial preconceito (Stephan et al., 2005) e discriminação. No estudo da imigração, o conceito de ameaça é muito importante, uma vez que vários estudos mostram que as pessoas são hostis contra os imigrantes porque se sentem ameaçados pelos mesmos, quer a nível de bens materiais e empregos como a nível simbólico e também outros aspetos referidos na teoria de ameaça integrada (Stephan et al., 2005). E, infelizmente, muitos dos estereótipos relativos aos imigrantes continuam a ser negativos (Stephan et al., 2005), o que vai continuar a alimentar o preconceito e a discriminação contra os mesmos.

Da pesquisa realizada, é muito importante e fácil de concluir que os trabalhadores imigrantes são especialmente afetados pelo preconceito e em especial pela discriminação no mercado de trabalho, que não permite aos imigrantes conseguirem melhores empregos (Dancygier & Laitin, 2014). As diferenças étnicas verificadas no mercado de trabalho continuam a persistir em muitos dos países que recebem imigrantes e o estatuto de imigrante tende a traduzir-se em barreiras para conseguir entrar no mercado de trabalho, em sobrequalificação e em salários mais baixos (Dancygier & Laitin, 2014). Por outro lado, estas evidências também mostram que a discriminação contra imigrantes com mais formação tende a ser maior e estes tendem a ver as suas qualificações desvalorizadas ou a serem vistas como uma ameaça para os candidatos e trabalhadores nativos (Dietz et al., 2015), esta realidade choca com tentativas que vários países e organizações têm vindo a pôr em prática para atraírem mão de obra estrangeira qualificada (Wasserman et al., 2017).

Além disto, a teoria de identidade social (Tajfel & Turner, 1979; 1986) continua a ser uma base teórica muito importante para perceber porque é que esta discriminação ao nível do mercado de trabalho se dá e noutras situações em que falamos de relações intergrupo e dos fenómenos que acontecem entre eles.

Por outro lado, a discriminação no local de trabalho continua a ser um problema atual, apesar de hoje em dia esta discriminação se manifestar tendencialmente de uma forma mais subtil (Dipboye & Halverson, 2004) e os imigrantes e os diferentes grupos de imigrantes, uns mais do que outros, terem tendência para serem alvos de discriminação subtil e de *incivility* no local de trabalho (Krings et al., 2014). Na realidade, ao serem percebidos como competentes (Cortina, 2008;), os grupos de imigrantes com maior formação podem experienciar mais discriminação subtil do que os imigrantes com menos qualificações (Krings, 2014).

Com o aumento da imigração, a globalização e o movimento de pessoas entre países, as sociedades e as organizações tornam-se culturalmente mais diversas (Berry, 1997; Okoro & Washington, 2012). Tanto as sociedades como as organizações têm tentado dar resposta a esta diversidade. Uma vez que este trabalho se foca mais no nível organizacional, também permite concluir que ambas as iniciativas de gestão de diversidade mais comuns dentro das organizações, a *colorblindness* e o multiculturalismo, apresentam benefícios, no entanto, ambas também contribuem para sentimentos de exclusão por parte de diferentes trabalhadores (Stevens et al., 2008). Aqui entra a abordagem do Multiculturalismo *All-Inclusive* proposta por Stevens et al (2008) que pretende dar uma resposta aos problemas verificados nas abordagens *colorblind* e multicultural, valorizando de igual forma tanto os grupos

minoritários como os majoritários dentro da organização, respondendo assim aos sentimentos de exclusão muitas vezes sentidos nas outras abordagens (Stevens et al., 2008).

A diversidade é um tópico muito importante para as organizações ainda porque de um ponto de vista instrumental, os diferentes pontos de vista que a diversidade traz para a mesa, podem aumentar o desempenho dos grupos, unidades de trabalho e de toda a organização, se gerida de uma forma eficaz. No entanto, se a diversidade for mal gerida, várias consequências negativas tendem também a emergir (Jonsen et al., 2011). Assim sendo, as organizações atualmente têm de considerar abordagens sofisticadas para a gestão da diversidade. No entanto, a verdade é que a literatura acerca da diversidade aparenta ser bastante limitada para perceber como é que se coloca em prática uma boa gestão da diversidade, existindo ainda muito para explorar na relação entre a diversidade e os resultados organizacionais (Jonsen et al., 2011).

Por fim, é possível concluir que tanto o tópico da imigração com foco nos problemas que os imigrantes encontram no mercado e local de trabalho como o tópico da diversidade cultural e a sua gestão (tanto em sociedade como dentro das organizações) estão interligados e são tópicos importantes e atuais para a psicologia. Esta deverá continuar a encontrar respostas para os desafios apresentados e explorar mais a fundo as questões abordadas.

Bibliografia

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (2010). Social identity and self-categorization. In J. F. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick, & V.M. Esses (Eds.), *The Sage handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (pp. 179–193). London: Sage.
- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Aghazadeh, S. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(6), 521-531. doi:10.1108/17410400410556183
- Agudelo-Suárez, A., Gil-González, D., Ronda-Pérez, E., Porthé, V., Paramio-Pérez, G., García, A. M., & Garí, A. (2009). Discrimination, work and health in immigrant populations in Spain. *Social Science & Medicine*, 68(10), 1866-1874. doi:10.1016/j.socscimed.2009.02.046
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. doi:10.5465/amr.1999.2202131
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338. doi:10.1177/014920630202800304
- Aycan, Z., & Berry, J. W. (1996). Impact of employment-related experiences on immigrants' psychological well-being and adaptation to Canada. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 28(3), 240–251.
- Berry, J. W. (2001). A psychology of immigration. *Journal of Social Issues*, 57(3), 615–631. doi:10.1111/0022-4537.00231
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5-34. doi:10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x
- Billig, M. (2001). Humour and hatred: The racist jokes of the ku klux klan. *Discourse & Society*, 12(3), 267-289. doi:10.1177/0957926501012003001
- Binggeli, S., Dietz, J., & Krings, F. (2013). Immigrants: A forgotten minority. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 6, 107–113. doi:10.1111/iops.12019

- Bryson, A., & White, M. (2019). Migrants and low-paid employment in british workplaces. *Work, Employment and Society*, 33(5), 759-776. doi:10.1177/0950017019832509
- Buonfino, A. (2004). Between unity and plurality: The politicization and securitization of the discourse of immigration in Europe. *New Political Science*, 26(1), 23-49. doi:10.1080/0739314042000185111
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974. doi:10.5465/3069440
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659-689. doi:10.1177/1059601113509835
- Chrysochoou, X. (2000). Multicultural societies: Making sense of new environments and identities. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 10(5), 343-354.
- Coates, K., & Carr, S. C. (2005). Skilled immigrants and selection bias: A theory-based field study from New Zealand. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 577-599.
- Coleman, D., & Rowthorn, R. (2004). The economic effects of immigration into the United Kingdom. *Population and Development Review*, 30(4), 579-624.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen Injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. doi:10.5465/amr.2008.27745097
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56. doi:10.5465/ame.1991.4274465
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007). The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 631-648. doi:10.1037/0022-3514.92.4.631

- Curtis, E. F., & Dreachslin, J. L. (2008). Diversity management interventions and organizational performance: A synthesis of current literature. *Human Resource Development Review*, 7, 107-134.
- Dancygier, R. M., & Laitin, D. D. (2014). Immigration into Europe: Economic discrimination, violence, and public policy. *Annual Review of Political Science*, 17(1), 43-64. doi:10.1146/annurev-polisci-082012-115925
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201. doi:10.1037/0021-9010.86.6.1191
- Deitch, E. A., Barsky, A., Butz, R. M., Chan, S., Brief, A. P., & Bradley, J. C. (2003). Subtle yet significant: The existence and impact of everyday racial discrimination in the workplace. *Human Relations*, 56(11), 1299-1324. doi:10.1177/00187267035611002
- Devos, T., & Banaji, M. R. (2005). American = White? *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(3), 447-466.
- Dietz, J., Joshi, C., Esses, V. M., Hamilton, L. K., & Gabarrot, F. (2015). The skill paradox: Explaining and reducing employment discrimination against skilled immigrants. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1318-1334. doi:10.1080/09585192.2014.990398
- Dipboye, R. L., & Halverson, S. K. (2004). Subtle (and not so subtle) discrimination in organizations. In R. W. Griffin & A. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 131-158). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2010). Intergroup bias. In S. T. Fiske, D. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, 5th ed., pp. 1084-1121). New York, NY: Wiley.
- Dovidio, J. F., & Esses, V. M. (2001). Immigrants and immigration: Advancing the psychological perspective. *Journal of Social Issues*, 57(3), 378-387. doi:10.1111/0022-4537.00219
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Saguy, T. (2007). Another view of "we": Majority and minority group perspectives on a common ingroup identity. *European Review of Social Psychology*, 18(1), 296-330. doi:10.1080/10463280701726132

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239. doi:10.2307/2393235
- Duvander, A. Z. E. (2001). Do country-specific skills lead to improved labor market positions? An analysis of unemployment and labor market returns to education among immigrants in Sweden. *Work And Occupations*, 28(2), 210–233. doi: 10.1177/0730888401028002005
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 215–232.
- Esses, V. M., Dietz, J., & Bhardwaj, A. (2006). The role of prejudice in the discounting of immigrant skills. In R. Mahalingam (Ed.), *Cultural psychology of immigrants* (pp. 113–130). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Esses, V. M., Dovidio, J. F., Jackson, L. M., & Armstrong, T. L. (2001). The immigration dilemma: The role of perceived group competition, ethnic prejudice, and national identity. *Journal of Social Issues*, 57(3), 389–412. doi:10.1111/0022-4537.00220
- Fiske, S. T., & Lee, T. L. (2008). Stereotypes and prejudice create workplace discrimination. In A.P. Brief (Eds.), *Diversity at Work*. Cambridge, NY: Cambridge University Press
- Fiske, S. T., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K., & Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in *Price Waterhouse v. Hopkins*. *American Psychologist*, 46(10), 1049–1060. doi:10.1037/0003-066x.46.10.1049
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902. doi:10.1037/0022-3514.82.6.878
- Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2000). *Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2008). Addressing contemporary racism: The common ingroup identity model. In C. Willis-Esqueda (Ed.), *Motivational aspects of prejudice and racism* (pp. 111–133). New York, NY: Springer Science.

- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J. L., & Schneider, B. (2005). Discrimination in organizations: An organizational-level systems perspective. In R. L. Dipboye & A. Colella (Eds.), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases* (pp. 89-116). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Green, C., Kler, P., & Leeves, G. (2007). Immigrant overeducation: Evidence from recent arrivals to Australia. *Economics of Education Review*, 26(4), 420-432. doi:10.1016/j.econedurev.2006.02.005
- Greenberg, J., Landau, M., Kosloff, S., & Solomon, S. (2009). How our dreams of death transcendence breed prejudice, stereotyping, and conflict: Terror management theory. In T.D. Nelson (Ed.), *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination*. London, England: Psychology Press.
- Gutek, B. A., Cohen, A. G., & Tsui, A. (1996). Reactions to perceived sex discrimination. *Human Relations*, 49(6), 791-813. doi:10.1177/001872679604900604
- Hamilton, D. L., Sherman, S. J., & Ruvolo, C. M. (1990). Stereotype-based expectancies: Effects on information processing and social behavior. *Journal of Social Issues*, 46, 35-60.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228. doi:10.5465/amr.2007.26586096
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121-140. doi:10.2307/259266
- Hwang, M. J. (2007). Asian social workers' perceptions of glass ceiling, organizational fairness and career prospects. *Journal of Social Service Research*, 33(4), 13-24.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (1st ed., pp. 651-686).
- Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & Van der Zee, K. I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46, 81-93. doi:10.1111/jasp.12332

- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management, 43*(4), 409-424. doi:10.1002/hrm.20033
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112*(1), 24-42. doi:10.1016/j.obhdp.2009.11.008
- Jones, J. R., & Lewis, D. M. (2010). Let's not go down that path again: Lessons from the past applied to immigrant-targeted discrimination. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 23*(4), 229-247. doi:10.1007/s10672-010-9161-z
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management, 11*(1), 35-62. doi:10.1177/1470595811398798
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review, 71*(4), 589-617. doi:10.1177/000312240607100404
- Konrad, A. M. (2003). Special issue introduction: Defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group & Organization Management, 28*(1), 4-17. doi:10.1177/1059601102250013
- Krings, F., Johnston, C., Binggeli, S., & Maggiori, C. (2014). Selective incivility: Immigrant groups experience subtle workplace discrimination at different rates. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 20*(4), 491-498. doi:10.1037/a0035436
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management, 35*(3), 634-717. doi:10.1177/0149206308330559
- Larsen, E. N., Rogne, A. F., & Birkelund, G. E. (2018). Perfect for the job? Overqualification of immigrants and their descendants in the norwegian labor market. *Social Inclusion, 6*(3), 78-103. doi:10.17645/si.v6i3.1451

- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659. doi:10.5465/amj.2005.17843943
- Lee, T. L., & Fiske, S. T. (2006). Not an outgroup, not yet an ingroup: Immigrants in the stereotype content model. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(6), 751-768. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.06.005
- Levin, S., Matthews, M., Guimond, S., Sidanius, J., Pratto, F., Kteily, N., ... Dover, T. (2012). Assimilation, multiculturalism, and colorblindness: Mediated and moderated relationships between social dominance orientation and prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 207-212. doi:10.1016/j.jesp.2011.06.019
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. 1994. Group socialization: Theory and research. *European Review of Social Psychology*, 5:305-306
- Lewis, A. C., & Sherman, S. J. (2003). Hiring you makes me look bad: Social-identity based reversals of the ingroup favoritism effect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 262-276.
- Linnehan, F., & Konrad, A. M. (1999). Diluting diversity: Implications for intergroup in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8, 399-413.
- Martin, G. C. (2014). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 89-92. doi:10.19030/jdm.v9i2.8974
- Mckay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35-62.
- McLaren, L. M. (2003). Anti-immigrant prejudice in Europe: Contact, threat perception, and preferences for the exclusion of migrants. *Social Forces*, 81(3), 909-936. doi:10.1353/sof.2003.0038
- 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. doi:10.1177/1368430214525809

- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433. doi:10.2307/258667
- Moghaddam, F. (1998). *Social psychology: exploring universals across cultures*. New York: W.H. Freeman.
- Moghaddam, F. M. (2017). *The SAGE encyclopedia of political behavior*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Monteiro, M. B. (2013). Relações intergrupais. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (9th ed., pp. 519-533). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. doi:10.2307/259200
- Nabi, G. R. (2003). Graduate employment and underemployment: Opportunity for skill use and career experiences amongst recent business graduates. *Education & Training*, 45(7), 371-382.
- Okkerse, L. (2008). How to measure labour market effects of immigration: A review. *Journal of Economic Surveys*, 22(1), 1-30. doi:10.1111/j.1467-6419.2007.00533.x
- Okoro, E. A., & Washington, M. C. (2012). Workforce diversity and organizational communication: Analysis of human capital performance and productivity. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 7(1), 57-62. doi:10.19030/jdm.v7i1.6936
- Page, S. E. (2007). Making the difference: Applying a logic of diversity. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 6-20. doi:10.5465/amp.2007.27895335
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2004). On incivility, its impact, and directions for future research. In R. W. Griffin & A. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 403-426). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2003). Corporate teamwork and diversity statements in college recruitment brochures: Effects on attraction. *Journal*

of Applied Social Psychology, 33(12), 2465-2492. doi:10.1111/j.1559-1816.2003.tb02776.x

- Richard, O. C., & Miller, C. D. (2013). Considering diversity as a source of competitive advantage in organizations. In Q. M. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 239-250). New York, NY: Oxford University Press.
- Rowe, M. P. (1990). Barriers to equality: The power of subtle discrimination to maintain unequal opportunity. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3(2), 153-163. doi:10.1007/bf01388340
- Salaff, J., Greve, A., & Ping, L. X. (2002). Paths into the economy: Structural barriers and the job hunt for skilled PRC migrants in Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(3), 450-464. doi:10.1080/09585190110111477
- Schiffmann, R., & Wicklund, R. A. (1992). The minimal group paradigm and its minimal psychology. *Theory & Psychology*, 2(1), 29-50. doi:10.1177/0959354392021002
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29. doi:10.1016/0090-2616(94)90085-x
- Schneider, K. T., Hitlan, R. T., & Radhakrishnan, P. (2000). An examination of the nature and correlates of ethnic harassment experiences in multiple contexts. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 3-12. doi:10.1037/0021-9010.85.1.3
- Sears, D. O. (1988). Symbolic racism. In P. A. Katz, & D. A. Taylor (Eds.), *Eliminating racism* (pp.53-84). New York: Plenum.
- Sherif, M.(1966). *Group conflict and cooperation*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Stephan, W. G., Renfro, C. L., Esses, V. M., Stephan, C. W., & Martin, T. (2005). The effects of feeling threatened on attitudes toward immigrants. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 1-19. doi:10.1016/j.ijintrel.2005.04.011
- Stephan, W. G., Ybarra, O., Martinez, C. M., Schwarzwald, J., & Turk-Kaspa, M. (1998). Prejudice toward immigrants to Spain and Israel. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(4), 559-576. doi:10.1177/0022022198294004

- 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. doi:10.1177/0021886308314460
- Tajfel, H. (1969). Cognitive aspects of prejudice. *Journal of Social Issues*, 25(4), 79-97.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & Austin, W. G. (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tilly, C. (1978). Migration in modern european history. In W.H.McNeill, & R.S.Adams (Eds.), *Human migration: Patterns and policies*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). *International Migration Report 2017: Highlights*.
- van Knippenberg, D., Homan, A. C., & van Ginkel, W. P. (2013). Diversity cognition and climates. In Q. M. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 220-238). New York, NY: Oxford University Press.
- Van Laer, K., & Janssens, M. (2011). Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. *Human Relations*, 64(9), 1203-1227. doi:10.1177/0018726711409263
- Verkuyten, M. (2005). Ethnic group identification and group evaluation among minority and majority groups: Testing the multiculturalism hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(1), 121-138. doi:10.1037/0022-3514.88.1.121
- Verkuyten, M. (2018). The benefits of studying immigration for social psychology. *European Journal of Social Psychology*, 48(3), 225-239. doi:10.1002/ejsp.2354
- Vignoles, V. L., Chrysoschoou, X., & Breakwell, G. M. (2000). The distinctiveness principle: identity, meaning, and the bounds of cultural relativity. *Personality and Social Psychology Review*, 4(4), 337-354.

- Ward, C., & Masgoret, A. (2007). Immigrant entry into the workforce: A research note from New Zealand. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(4), 525-530. doi:10.1016/j.ijintrel.2007.03.001
- Wassermann, M., Fujishiro, K., & Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter? *International Journal of Intercultural Relations*, 61, 77-87. doi:10.1016/j.ijintrel.2017.09.001
- Webber, H. (1984). *Webster's II New Riverside University Dictionary*. Riverside Publishing, Boston, MA.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141-162. doi:10.1177/014920630102700202
- White, R. D. (1999). Managing the diverse organization: The imperative for a new multicultural paradigm. *Public Administration and Management* 4(4), 469-498.
- Zikic, J., Bonache, J., & Cerdin, J. L. (2010). Crossing national boundaries: A typology of qualified immigrants' career orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 667-686. doi:10.1002/job.705