

# REDIVE

RECRUITMENT FOR EFFECTIVE  
EUROPEAN CULTURAL  
WORKFORCE DIVERSITY

## RESEARCH REPORT

JULY 2013



*This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Este relatório descreve as conclusões principais da fase de investigação realizada no âmbito do projecto sobre práticas de recrutamento em contexto multicultural nas empresas europeias. De forma a conseguir uma análise profunda sobre o tema, procedeu-se à recolha de dados através de três distintos canais: 1) dados recolhidos pelo CRF Institute sobre a importância estratégica da diversidade cultural e aliados aos dados recolhidos pelos parceiros do projecto relativamente às práticas de diversidade; 2) entrevistas realizadas a profissionais de RH nos países da parceria para validar os resultados da investigação e para aprofundar as perspectivas sobre as melhores práticas; 3) três painéis compostos por profissionais de RH e académicos que fomentaram a discussão e validaram os resultados obtidos.

Para aproximadamente três quartos das empresas europeias inquiridas, a diversidade é uma prioridade estratégica. Contudo, ao observar esta prática, actualmente não parece existir na Europa um sistema comum de resposta ao desafio da diversidade cultural. A nível europeu, existem alguns países que respondem bastante bem a este desafio, especificamente os países que contam na sua história com a presença de imigrantes como parte integrante na sua força de trabalho. Em suma, a Europa parece estar focada em práticas de RH justas mas sem especial atenção à diversidade no recrutamento.

Os resultados obtidos mostram que para um programa de diversidade ter sucesso, é necessário que seja parte integral da estratégia da empresa. O compromisso da gestão de topo é, por isso, fundamental. Para ter sucesso, a diversidade precisa de ser parte de uma abordagem de gestão da mudança com uma visão clara que seja visível para todos. Está claro que os profissionais de RH por toda a Europa têm uma atitude positiva e de apoio na construção de uma organização culturalmente mais diversa. Eles reconhecem os custos da diversidade como sendo baixos e os seus potenciais benefícios como sendo altos. No entanto, é também reconhecido que, relativamente a outros aspectos do negócio, a diversidade cultural encontra-se numa posição muito baixa na lista de prioridades; esta aparente importância estratégica é raramente traduzida em práticas específicas. Um departamento de RH que pretende tornar a diversidade mais importante dentro da organização deve dar atenção aos resultados finais. Os RH precisam de ser capazes de argumentar sobre a vantagem da diversidade para o negócio em termos de valores ganhos ou recuperado.

A diversidade cultural parece já ser parte de práticas de RH de high-performance. As empresas com práticas de RH de high-performance aplicadas avançam para a linha da frente. A igualdade na gestão transversal de um negócio é também um elemento chave. Em dois terços das empresas, os candidatos internacionais são bem-vindos e as empresas esforçam-se por tratá-los da forma mais justa possível, assegurando que é contratada a melhor pessoa para a função independentemente da origem cultural.

O idioma também representa um papel chave na diversidade cultural. Um idioma comum é um elemento essencial em organizações culturalmente diversas. Em todos os casos, o inglês transforma-se no idioma oficial quando as organizações escolhem ser internacionais em todas

as suas operações. Os trabalhadores que exercem funções em empresas com carácter internacional precisam de ser, no mínimo, bilingues e falar o idioma do país onde se encontra a empresa para além de inglês.

Por último, é importante referir que a diversidade e a inclusão são entendidas como dois lados de uma mesma moeda. A inclusão significa criar uma cultura organizacional na qual as diferenças são valorizadas e onde todos têm a mesma oportunidade para desenvolver as suas competências e talentos independentemente da sua origem. A diversidade e a inclusão são referidas como conceitos interrelacionados que devem ser o foco da organização e estarem integradas nos seus valores e objectivos de negócio.