

## O VALOR DAS COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS NAS EQUIPAS DAS AGÊNCIAS EUROPEIAS DESCENTRALIZADAS

### THE VALUE OF INTERCULTURAL COMPETENCE IN THE TEAMS OF DECENTRALIZED EUROPEAN AGENCY

**Natália RAMOS**

Universidade Aberta & CEMRI, Portugal

[Maria.Ramos@uab.pt](mailto:Maria.Ramos@uab.pt)

**João José Silva CABAÇO**

CEMRI, Universidade Aberta, Portugal

[joao.silva.cabaco@gmail.com](mailto:joao.silva.cabaco@gmail.com)

#### Resumo

Estivemos dois anos num cenário de pandemia mundial que provocou milhões de óbitos, problemas sociais, economias devastadas, e de repente, quase em ato contínuo, entramos num cenário de guerra na Europa, que nos ameaça a todos. No entanto, têm sido as Agências Europeias descentralizadas que, com os seus milhares de funcionários e colaboradores, em trabalho contínuo, têm suportado e influenciado, com conhecimento técnico e científico, as decisões políticas que afetam diretamente os mais de 750 milhões de habitantes na Europa, em matérias como a saúde, segurança, economia, proteção de refugiados, ciência e educação, entre muitas outras. Estas Agências são locais de realidades diárias de multiculturalismo e de grande diversidade de nacionalidades e culturas. Estas organizações são caracterizadas por uma grande diversidade cultural e étnica. Os profissionais destas Agências deverão possuir uma sensibilidade e consciência cultural acrescida, desenvolvendo competências interculturais para uma melhor atuação. Somos constantemente bombardeados de ideias e de manifestações relativas à tolerância, à paz, aos direitos humanos, ao antirracismo, às igualdades de oportunidades, entre tantas outras relacionadas com o multiculturalismo e com as missões prioritárias destas agências, mas também vislumbramos diariamente o outro lado da violência e do conflito multicultural, pelas diversas manifestações de preconceitos, estereótipos, intolerância, racismo, xenofobia, marginalização, exploração e exclusão social, que, apesar de serem “oficialmente” banidas dos diversos serviços e espaços públicos, continuam a manifestar-se de uma forma clara e por vezes sem qualquer tipo de controlo. O objetivo deste artigo foca-se na análise dos diferentes domínios da competência intercultural e nas perceções e importância que estes profissionais dão à mesma, em organizações onde todos têm de cooperar para um objetivo comum. A nossa investigação apresenta dados recentes e originais sobre o objeto da pesquisa, que não se encontra descrito, nem estudado diretamente nas Agências Europeias, revelando e descrevendo fenómenos internos dentro das agências europeias ao nível das componentes da competência intercultural. Podemos encarar a competência intercultural como um processo de desenvolvimento e adaptação aos múltiplos contextos dentro das organizações. O diálogo, a cooperação, a comunicação e a resolução de problemas fazem parte do dia a dia destas organizações, onde a diversidade cultural é um chão comum, daí a possibilidade de se contribuir ainda para uma maior acomodação de boas práticas, para a comunicação e cooperação intercultural dentro e entre organizações, aumentando a sensibilidade e consciência intercultural e a promoção da competência intercultural nas Agências Europeias, onde os cenários europeus e mundiais estão em constante mutação.

**Palavras-chave:** Sociedade, Cultura, Agências Europeias; Competência Intercultural; Equipas Multiculturais; Relações Interculturais.

#### Abstract

We have spent two years in a global pandemic scenario that caused millions of deaths, social problems, and devastated economies. Moreover, suddenly, almost immediately after, we find ourselves in a war-like situation in Europe, which threatens us all. However, it has been the decentralized European Agencies that, with their thousands of employees and collaborators working tirelessly, have supported and influenced political decisions directly affecting over 750 million inhabitants in Europe in areas such as health, security, economy, refugee protection, science, and education, among many others. These Agencies represent daily realities of multiculturalism and great diversity of nationalities and cultures. These organizations are characterised by significant cultural and ethnic diversity. Professionals in these Agencies should possess heightened cultural sensitivity and awareness, developing

intercultural competencies for better performance. We are constantly blasted with ideas and expressions related to tolerance, peace, human rights, anti-racism, and equal opportunities, among many others related to multiculturalism and the core missions of these agencies. However, we also witness daily the other side of violence and multicultural conflict through various manifestations of prejudice, stereotypes, intolerance, racism, xenophobia, marginalization, exploitation, and social exclusion. Despite being "officially" banned from various services and public spaces, these issues continue to manifest themselves clearly and sometimes without any control.

The objective of this article focuses on analysing different domains of intercultural competence and the perceptions and importance that professionals in these organizations attribute to it, where everyone must cooperate towards a common goal. Our research presents recent and original data on the research object, which is not directly described or studied within the European Agencies. It reveals and describes internal phenomena within these agencies regarding the components of intercultural competence. We can consider intercultural competence as a process of development and adaptation to multiple contexts within organizations. Dialogue, cooperation, communication, and problem solving are part of the daily routine in these organizations, where cultural diversity is a common ground. Hence, there is an opportunity to contribute to the further accommodation of best practices for intercultural communication and cooperation within and between organizations, enhancing intercultural sensitivity and awareness, and promoting intercultural competence within the European Agencies, where European and global scenarios are constantly changing.

**Keywords:** Society, Culture, European Agencies; Intercultural Competence; Multicultural Teams; Intercultural Relations

## 1- Introdução

Estivemos dois anos num cenário de pandemia mundial que provocou milhões de óbitos, problemas sociais, economias devastadas, e de repente, quase em ato contínuo, entramos num cenário de guerra na Europa, que nos ameaça a todos. No entanto, têm sido as Agências Europeias descentralizadas que, com os seus milhares de funcionários e colaboradores, em trabalho contínuo, têm suportado e influenciado, com conhecimento técnico e científico, as decisões políticas que afetam diretamente os quase 500 milhões de habitantes da União Europeia, em matérias como a saúde, segurança, economia, proteção de refugiados, ciência e educação, entre muitas outras.

Ao longo do tempo foram sendo instituídas diversas agências da União Europeia especializadas na descentralização de decisões com o objetivo de fornecer apoio e consulta aos Estados-Membros e aos cidadãos. A instituição das agências tem sido a resposta ao desejo de descentralização geográfica e à necessidade de fazer frente a novos desafios de carácter jurídico, técnico e/ou científico

Estas agências são independentes das instituições da União Europeia (UE), mas trabalham em estreita colaboração com elas. Cada agência tem um foco específico e fornecem serviços diferentes, mas todas trabalham em conjunto para ajudar a criar uma Europa melhor para todos. Assim, temos como alguns exemplos: a Agência Europeia para a Avaliação dos Medicamentos (EMA) que é responsável pela avaliação científica dos medicamentos para uso humano e promove a sua utilização segura e eficaz. O Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP) que promove o desenvolvimento da educação e formação profissional na Europa. A Agência Europeia do Ambiente (EEA) que fornece informações sobre o estado do ambiente na Europa e promove o desenvolvimento sustentável. A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) que promove a segurança e saúde no trabalho na União Europeia. O Observatório Europeu da Droga e da

Toxicodependência (EMCDDA) que fornece informações sobre o consumo e a toxicodependência na Europa. A Agência dos Direitos Fundamentais da União Europeia (FRA), que presta serviços de aconselhamento fundamentado e independente aos responsáveis políticos nacionais e da UE.

Cada uma destas agências tem o seu próprio papel específico a desempenhar para garantir que a Europa funcione de forma harmoniosa e eficiente tentando promover a cooperação e coordenação entre os países europeus nas suas áreas respetivas.

Até o momento, não foram realizados estudos sobre a competência intercultural nas Agências Europeias. Destacamos a importância de estudos nesta área, pois a competência intercultural, enquanto capacidade complexa, pode melhorar o desempenho e a relação profissional dentro destas organizações. Além disso, é pertinente considerar sua relevância no contexto das missões de colaboração e cooperação internacional em ambientes multiculturais, globais e transnacionais.

As Agências Europeias são locais de multiculturalidade no seu funcionamento quotidiano e de grande diversidade de nacionalidades e culturas. Nestas organizações caracterizadas por grande diversidade cultural e étnica, os seus profissionais deverão ter sensibilidade e consciência cultural desenvolvendo competências interculturais para uma melhor atuação. Assim, o objetivo foca-se na análise dos diferentes domínios da competência intercultural e nas perceções e importância que estes profissionais dão à mesma em organizações onde todos têm de cooperar para um objetivo comum.

“A diversidade cultural não é uma novidade na Europa. No entanto, traduzindo-se em cartografias de multiculturalidade ou em dinâmicas de interculturalidade, esta é uma realidade incontornável das sociedades contemporâneas, contribuindo para o desenvolvimento de novas formas de relações sociais, de integração de comunidades culturalmente diferentes, de partilha de saberes, não raras vezes acompanhadas pela emergência de conflitos e problemas de comunicação, conduzindo a novas formas de exclusão e discriminação” (Alcoforado, et al., 2018, p.70).

As agências europeias requerem uma conduta de aprendizagem social e cultural própria devido ao seu contexto e missões, onde a aprendizagem do outro e a comunicação intercultural são cada vez mais complexas e desafiantes nestes cenários. Somos constantemente bombardeados com ideias e de manifestações relativas à tolerância, à paz, aos direitos humanos, ao antirracismo, às igualdades de oportunidades, entre tantas outras relacionadas com o multiculturalismo e com as missões prioritárias destas agências, mas também vislumbramos diariamente o outro lado da violência e conflito multicultural pelas diversas manifestações de preconceitos, estereótipos, intolerância, racismo, xenofobia, marginalização, exploração e exclusão social, e que apesar de serem “oficialmente” banidas dos diversos serviços e espaços públicos, continuam a manifestar-se de uma forma clara e por vezes sem qualquer tipo de controlo.

“A diversidade cultural é reconhecida pela UNESCO (2001, 2005, 2007) como uma característica inerente à humanidade, um património comum e uma fonte de um mundo mais rico e diversificado que

alarga a possibilidade de escolhas e fortalece as capacidades e os valores humanos” (Ramos, 2013, p.346).

Esta é uma realidade que requer uma ampla discussão em torno das questões da mobilidade espacial das populações, da migração forçada e refúgio, da diversidade cultural, das relações interculturais e da coexistência de comunidades com diferentes identidades, tradições, religiões, competências e saberes. Estes temas estão relacionados diretamente com as missões específicas de algumas agências europeias que são objeto de estudo.

A importância não será apenas de ordem interna, mas também nas relações externas com os organismos, grupos e pessoas com quem estas agências cooperam e desenvolvem o seu trabalho. Espera-se que o estudo contribua para o desenvolvimento da sensibilidade e consciência intercultural e a promoção da competência intercultural nestas Agências Europeias.

“A diversidade intercultural e a gestão da(s) interculturalidade(s) são objeto de preocupação de vários organismos internacionais, nomeadamente a UNESCO, a OCDE, o Conselho da Europa e a Comissão Europeia, e nacionais tais como o ACIDI (Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural), os quais têm desenvolvido projetos e iniciativas variados, tendo em vista a promoção do diálogo intercultural, constituindo um dos campos mais importantes da contemporaneidade nos diversos domínios científicos e interventivos.” (Ramos, 2013, p. 345).

Os números internacionais de pessoas que fogem de guerras, conflitos e perseguições não nos podem deixar indiferente. Só em 2018 esse valor ultrapassou os 70 milhões de deslocados, provocando 25,9 milhões de refugiados, sendo que metade desses refugiados são, perturbadoramente crianças e adolescentes. Mas não é só de guerras ou de conflitos que estas pessoas fogem. Elas fogem da fome, da pobreza, muitas vezes também provocada por desastres ambientais e pelas alterações climáticas.

Com efeito, a diversidade cultural da Europa a integração e inclusão de migrantes é uma questão central na agenda europeia. De facto, existe um reconhecimento generalizado de que as migrações são um fenómeno de grande atualidade e que a integração eficaz dos migrantes é um dos principais desafios da Europa, tendo em conta a dimensão avassaladora do fluxo migratório previsto para as próximas décadas. (Boussemart & Godet, 2018; Ramos, 2008, 2013, 2020).

A emigração não é baseada apenas na busca de melhores condições de trabalho, ou melhores condições de vida, trata-se também de pessoas que são forçadas todos os dias a abandonar as suas casas, as suas famílias, as suas vidas, o seu país, com a expectativa de encontrarem paz, segurança e também a esperança num outro lugar. Perseguições, conflitos e violações dos direitos humanos levam a que muitos arrisquem as suas vidas e enfrentem travessias de perigo e morte. Quando falamos de refugiados, falamos de homens e mulheres numa situação de extrema vulnerabilidade e risco e em que metade destes refugiados são crianças.

“O processo migratório não é simplesmente sinónimo de encontro cultural, sendo um processo complexo e contraditório, uma experiência de perda, rutura e mudança, vivenciada pelo indivíduo de

forma traumatizante ou harmoniosa, segundo os seus recursos individuais e sociais, implicando uma adaptação social e psicológica à cultura de acolhimento, a um meio novo, desconhecido ou hostil” (Ramos, 2013, p. 348).

Muitos são os que todos os dias procuram a Europa e muitos outros países como lugar de refúgio e proteção, independentemente de serem categorizados de imigrantes, migrantes, deslocados ou refugiados. Contudo, a resposta a estas situações por parte dos países europeus tem vindo a endurecer e a ser menos tolerante, sobretudo por alguns países. Os medos têm-se apoderado das populações e comunidades que vêm postas em causa as suas identidades, esquecendo-se dos Direitos Humanos. Têm sido muitas as percepções negativas sobre os migrantes e os refugiados fomentadas por discursos racistas e xenófobos. Atualmente assistimos a um dos maiores fluxos interno na União Europeia de seis milhões de refugiados localizados na Europa devido à guerra na Ucrânia. Estes são alguns dos muitos aspetos que nos obrigam a refletir aprofundadamente, de modo a podermos desenvolver consciências e atitudes cívicas respeitadoras da alteridade, da diferença e dos direitos humanos de todos os cidadãos e desenvolver políticas públicas adequadas.

## **2- O que é a competência intercultural?**

De acordo com Spitzberg e Changnon (2009, p. 7) a competência intercultural “é a gestão adequada e eficaz da interação entre as pessoas e que de certa forma representam orientações afetivas, cognitivas e comportamentais diferentes ou divergentes sobre o mundo. Estas orientações poderão ser mais comumente refletidas em categorias normativas como nacionalidade, raça, etnia, tribo, religião ou região. Daí que, em grande parte, a interação intercultural é equivalente à interação entre grupos”.

A competência intercultural implica a capacidade de interagir de uma maneira eficaz e aceitável para e com os outros, quando se trabalha em grupo ou equipas, que possuem diferentes origens culturais, e que podem condicionar as atitudes e as práticas de trabalho baseadas em diferentes valores e crenças.

Existe um consenso crescente sobre o que constitui a competência intercultural, que tem sido frequentemente vista como um conjunto de habilidades e características cognitivas, afetivas e comportamentais que ajudam na interação eficaz e oportuna em diversos contextos culturais.

A competência intercultural é um constructo complexo e multidimensional e que tem como uma das suas dimensões muito forte a capacidade de se comunicar de forma eficaz e adequada com pessoas de outras culturas. Mas, isso também inclui entender de forma aberta e afetiva diferentes perspetivas culturais e ser capaz de adaptar o próprio estilo de comunicação para se adequar ao contexto cultural.

A competência intercultural permite que se interaja de maneira eficaz e aceitável com os outros quando se trabalha em grupo e cujos membros têm diferentes origens culturais. A competência intercultural pode revelar outros tipos de recursos, incluindo os valores e crenças com os quais se

creceu, os costumes nacionais, regionais e locais e, em particular, atitudes e práticas que afetam a maneira como cada um trabalha.

Assim, podemos encarar a competência intercultural, como um processo de desenvolvimento, onde os instrumentos de avaliação a utilizar deverão adaptar-se aos contextos, e se consiga contextualizar as experiências interculturais e migratórias pessoais e grupais dentro das organizações de acordo com as suas missões.

### **3- Porque queremos estudar a competência intercultural no contexto das agências europeias descentralizadas?**

A União Europeia dispõe de um conjunto de instituições para atingir os seus objetivos comunitários. Cada uma delas, de acordo com os seus propósitos e fins específicos, deverá contribuir com informação para o bem comum. De entre todas estas instituições da EU, existem as Agências Europeias descentralizadas e que foram criadas para desenvolver funções técnicas e científicas, com o objetivo de informarem e ajudarem as instituições de gestão política da União a tomar decisões.

As agências europeias ocupam-se “de questões e problemas” que afetam diariamente a vida quotidiana dos mais de 500 milhões de pessoas que vivem no seu espaço. São espaços multiculturais onde os seus colaboradores, durante as suas missões e práticas diárias, podem vislumbrar e experimentar o outro lado da violência e conflito multicultural, manifestando-se de diversas formas nos espaços públicos, que deveriam ser um terreno seguro, de enriquecimento e de inclusão para todos e não de discriminação e de exclusão.

Os funcionários das Agências Europeias devido ao contexto e às missões destas organizações, devem possuir uma elevada competência intercultural, onde a aprendizagem social e cultural, assim como a comunicação intercultural, tornam-se cada vez mais complexas e desafiadoras, exigindo aos colaboradores a capacidade de interagir efetivamente com indivíduos de diferentes origens culturais.

São sobretudo nestes espaços que se desenvolvem discussões e propostas de decisões políticas e também operacionais sobre migrações, proteção de fronteiras, direitos humanos, racismo, asilo para refugiados, terrorismo internacional e transnacional, investigação criminal, igualdade de género, diversidade, toxicodependência, entre outras competências inerentes às suas próprias missões.

Como resultado, estas agências precisam de desenvolver suas próprias abordagens para a aprendizagem social e cultural que levem em conta as necessidades e desafios específicos do seu trabalho. Uma dessas formas é garantir que haja uma boa comunicação intercultural dentro da organização, procurando ajudar a que as diferentes culturas sejam respeitadas e que a aprendizagem organizacional possa ocorrer em pé de igualdade.



## 4- Metodologia

A metodologia utilizada é de caráter exploratório, e o artigo desenvolve-se com base na comunicação apresentada nas “XVI Jornadas Internacionais Grandes Problemáticas do Espaço Europeu 27 a 29 de maio de 2022 FLUP” tendo por base os resultados preliminares da amostra recolhida no âmbito de um trabalho de Doutoramento em Relações Interculturais, que incluiu 723 respondentes internacionais no contexto europeu, os quais autoavaliaram as suas competências interculturais, através de um questionário com 73 perguntas, em versão inglesa, utilizando a plataforma do “EUSurvey”, onde foram convidados a participar 2554 funcionários das agências europeias descentralizadas e do qual tivemos 723 respostas validadas, 377 indivíduos do sexo feminino e 446 do sexo masculino, distribuídos por 4 grupos etários da seguinte forma: 5,5% dos participantes no grupo até aos 34 anos; 25,4% no grupo de participante entre os 35 e os 45 anos; 46,9% entre os 45 e os 54 anos; e 22,2% dos participantes possuem uma idade superior a 55 anos.

A análise e o tratamento dos dados efetuado permitiu chegar aos resultados anteriormente referenciados na comunicação e que iremos apresentar de seguida. Os resultados focam-se sobretudo ao nível das atitudes onde se enquadram as seguintes capacidades: o respeito, a curiosidade e a vontade de aprender sobre outras culturas; a abertura a pessoas de outras culturas; a capacidade de não fazer juízos de valor; a capacidade de tolerância à ambiguidade e a valorização da diversidade cultural, bem como as competências transversais: a resolução de problemas, o trabalho em equipa, a adaptação a diferentes contextos, o relacionamento interpessoal, a independência e a autonomia.

## 5- Resultados e discussão

Cerca de 80% dos respondentes possuem mais de 10 anos de experiência em ambientes de trabalho multiculturais (Fig. 1), e mais de 13 % têm entre 5 e 10 anos nesses ambientes, o que numa primeira análise é garantia de qualidade nas respostas, quando abordamos a competência intercultural, onde se pretendeu obter a sua perceção acerca da capacidade para interagir e trabalhar em ambientes multiculturais, todos estes profissionais possuem muitos anos de experiência nestes contextos.

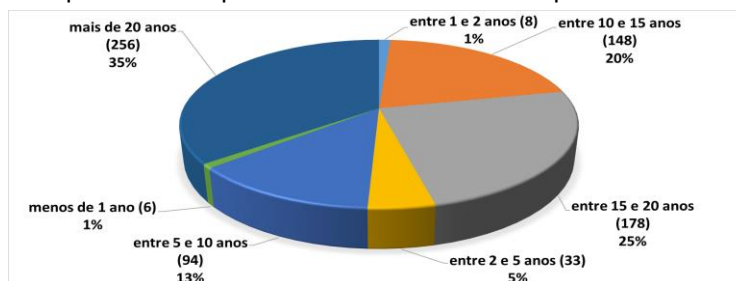
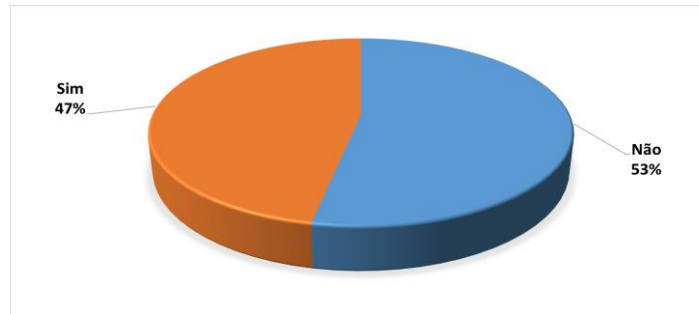


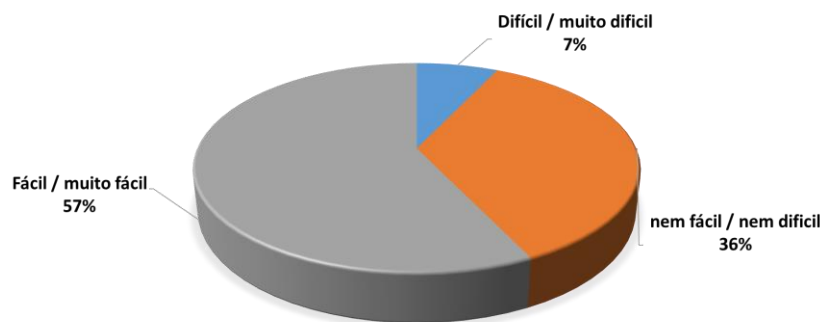
Figura 1: Trabalha em ambientes multiculturais há quanto tempo?

No entanto quando foram questionados se tinham frequentado algum tipo de formação que lhes tivesse fornecido algumas competências interculturais, segundo os mesmos apenas 47% afirmou que teve algum tipo de formação nesta área, sendo que a maioria 53%, responderam nunca terem tido formação em competências interculturais (Fig. 2) sendo, portanto, que para a maioria a sua “formação” foi feita através da experiência de trabalho nestes contextos.



**Figura 2:** Tem algum tipo de formação em competências interculturais?

As agências europeias são verdadeiros locais de multiculturalismo e reunião de muitas pessoas oriundas das mais diversas regiões da Europa. Contudo, em termos de objetivos de trabalho são parametrizadas por objetivos organizacionais que levam a que os climas culturais vividos sejam de certa forma bastante padronizados a uma “cultura” muitas vezes estabelecida por regras e normas de comportamento vigentes nestas organizações. Quando se tentou perceber como era a relação de trabalho entre colegas dentro da mesma organização obtivemos um resultado que não nos parece ser complexo, como podemos observar pela Fig. 3, sendo que a maioria (53%) refere ser “*muito fácil / fácil*” o trabalhar com pessoas de origens culturais diferentes das suas, e só apenas 7% dos indivíduos o encara como “*muito difícil / difícil*”. Podemos afirmar que “trabalhar com pessoas com origens culturais diferentes das nossas”, não é uma questão relevante para os funcionários das Agências europeias descentralizadas.



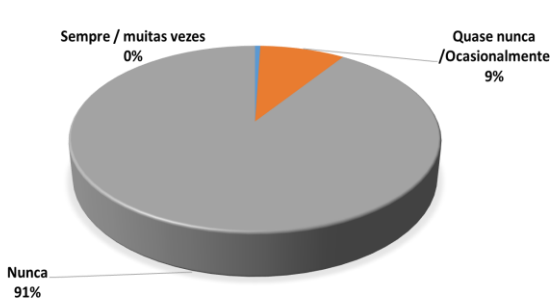
**Figura 3:** Trabalhar com pessoas que possuem uma origem cultural diferente da nossa.

Contudo, quando os participantes são questionados sobre a presença de pessoas com origens culturais diferentes, no ambiente de trabalho, descobrimos que para cerca de 9% essa presença ainda

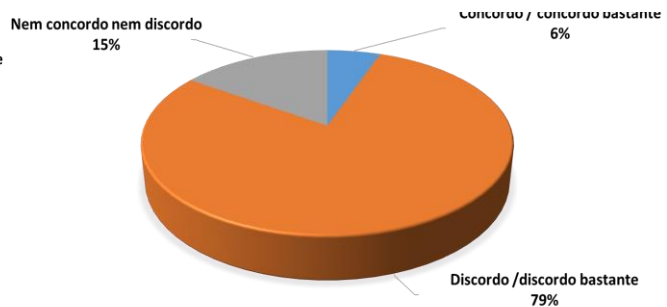


causa algum desconforto ocasional (Fig.4). No entanto, as diferenças culturais não são entendidas nem percecionadas como obstáculos, quer para a realização de um trabalho mais eficaz ou para a coesão do grupo de trabalho, ou sequer ainda como um obstáculo para a relação de confiança em termos profissionais, como se podem observar pelas Figuras 5, 6 e 7.

Quando se questiona se as diferenças culturais podem ser um obstáculo para a realização de um trabalho eficaz, a maioria é esmagadora com 79% a discordar totalmente, registando-se apenas 6% em sentido contrário (Fig. 5).

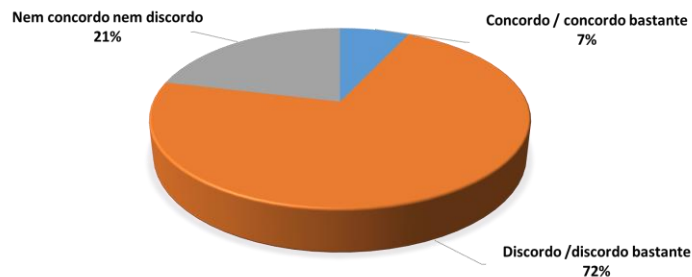


**Figura 4:** A presença de pessoas de outras culturas causa desconforto?



**Figura 5:** As diferenças culturais dos membros da equipa são um obstáculo para um trabalho eficaz?

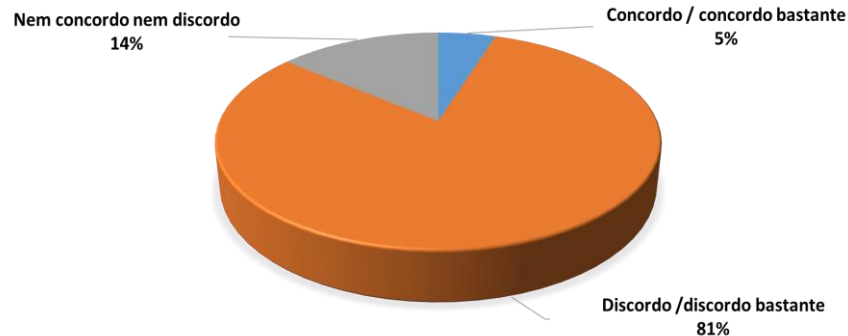
Estes valores vão no mesmo sentido também para a perceção que os respondentes têm em relação aos colegas, de diferentes culturas da sua, e se é sentido como um obstáculo para a coesão do grupo de trabalho (Fig.6), assim para a maioria dos respondentes (72%) as questões culturais não são um obstáculo para a coesão do grupo de trabalho, contrapondo apenas 7% que vão em sentido contrário.



**Figura 6:** As diferenças culturais dos membros da equipa são um obstáculo para a coesão do grupo?

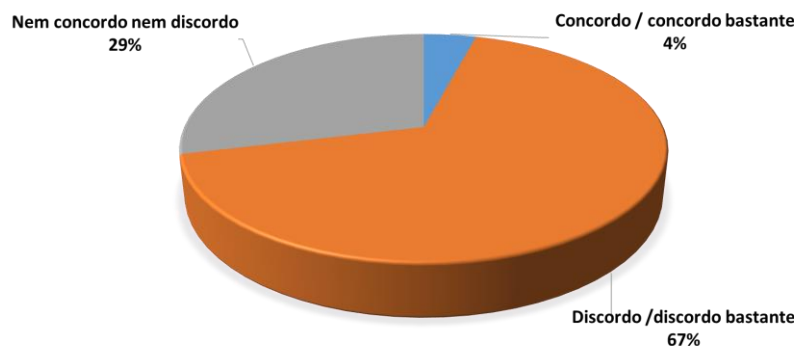
No que diz respeito à confiança os valores vão também no mesmo sentido, sendo que a perceção que os respondentes têm em relação aos colegas, de diferentes culturas da sua, e que se é sentido como um obstáculo para a confiança no trabalho (fig.7), assim para a maioria dos respondentes (81%) as questões culturais não são um obstáculo para a confiança no trabalho, contrapondo apenas 5% que vão em sentido contrário. Assim, podemos dizer que a confiança não é abalada por questões que digam respeito às diferenças culturais e sabemos que a criação de confiança é um processo extremamente

complexo e delicado e que exige um grande envolvimento, disponibilidade e abertura ao outro e entre os pares. Podemos dizer que neste ponto a confiança até sai reforçada.



**Figura 7:** As diferenças culturais dos membros da equipa são um obstáculo para confiança no trabalho?

No mesmo sentido, quando se questiona sobre se as diferenças culturais dos membros da equipa são um obstáculo para a resolução de problemas (Fig.8), o valor é muito baixo para quem concorda com esta afirmação (4%) em relação ao valor apresentado por quem discorda dela totalmente (67%). Quer os processos de resolução de problemas quer os processos de negociação, requerem habilidades próprias e específicas que, quando em ambientes multiculturais, deverão ser muito bem suportados por uma competência intercultural elevada. Contudo, se os processos de resolução de problemas estiverem mais associados à resolução de questões técnicas retira muito peso às questões de origem relacional o que poderá tornar estes processos mais facilitados. Assim, podemos dizer que estes valores vêm reforçar os valores obtidos anteriormente sobre a confiança no trabalho.

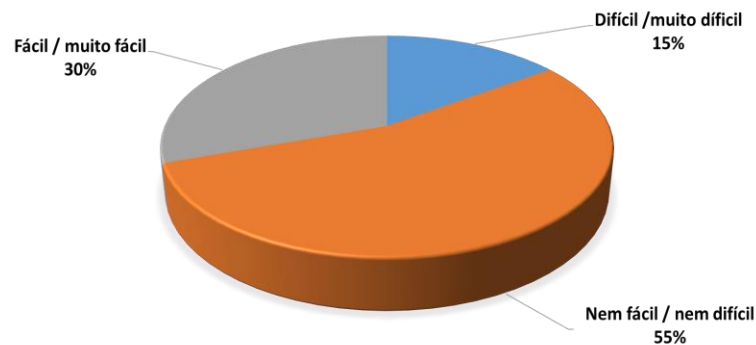


**Figura 8:** As diferenças culturais dos membros da equipa são um obstáculo para a resolução de problemas?

Quando questionados sobre processos de negociação com colegas de diferentes origens culturais, a multiculturalidade torna-se um fator de grande relevância e pode representar um obstáculo significativo. Os resultados obtidos revelam perceções divergentes entre os respondentes quanto à dificuldade dessas negociações (Fig.9). Dos valores obtidos, para 15% dos respondentes consideram que é "muito difícil ou

difícil", enquanto cerca de 30% afirmam que é "fácil ou muito fácil". No entanto, a maioria dos participantes (55%) não categoriza essas negociações como fáceis ou difíceis, indicando uma alta indecisão nesta questão.

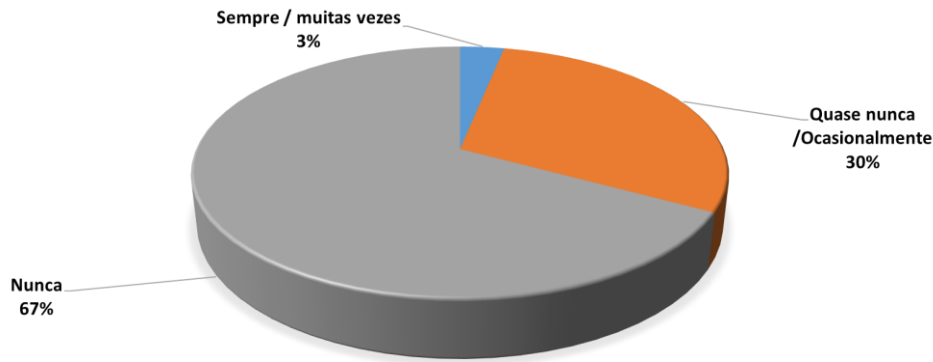
O processo de negociação é complexo do ponto de vista psicossocial, envolvendo uma complexa estrutura de análise, atitudes e opiniões que são influenciadas pela diversidade cultural dos envolvidos. Essa complexidade é acentuada pela necessidade de compreender e respeitar as diferenças culturais, lidar com estereótipos, preconceitos e barreiras de comunicação, além de adotar estratégias de negociação às especificidades culturais presentes. Portanto, é fundamental reconhecer e abordar a complexidade da multiculturalidade nos processos de negociação, levando em consideração a diversidade de valores, percepções e comportamentos culturais envolvidos.



**Figura 9:** Negociar com pessoas que possuem uma origem cultural diferente da nossa.

Desde o ano 2000 que são proibidas, na União Europeia, todas as formas de discriminação entre indivíduos. A discriminação é um conceito amplo e dinâmico podendo ser provocada por indivíduos e/ou instituições. A discriminação pode consistir em ações ou omissões, provocando uma sensação de inferioridade ou de exclusão a uma pessoa ou a um grupo de pessoas devido à sua pertença, origem, cultura, género, geração, orientação sexual ou a um outro fator diferente de quem provoca essa discriminação.

Neste sentido, perguntámos se alguma vez, os participantes, já se sentiram culturalmente discriminados dentro das suas organizações, sendo que obtivemos um valor em que a maioria (67%) afirmou que nunca se tenha sentido culturalmente discriminado. Consideramos os 33% dos inquiridos que respondeu que já se tinha sentido culturalmente discriminado (Fig.10), um valor alto. Neste caso temos que 3% referem que foram sempre ou quase sempre discriminados culturalmente e que 30% foi de alguma forma ou ocasionalmente culturalmente discriminado.



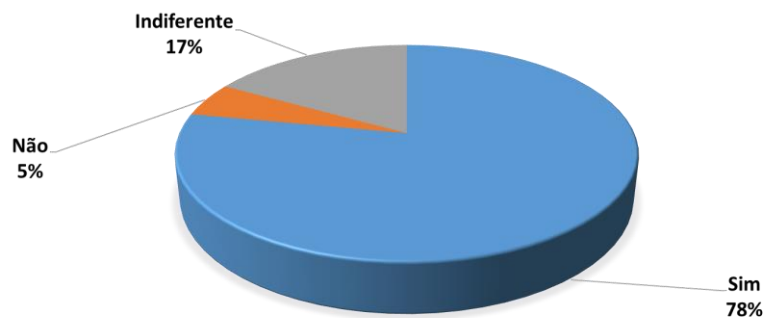
**Figura 10:** Já se sentiu culturalmente discriminado na sua organização?

Nestas agências europeias, onde se trabalha em ambientes multiculturais e se lida com incidentes e problemas decorrentes de diferenças culturais e violações dos direitos humanos, como migrações, refugiados e tráfico de pessoas, é fundamental promover a tolerância e combater a discriminação.

Para alcançar este objetivo, é essencial desenvolver uma cultura organizacional baseada em valores que rejeitem estas situações, tornando-as inaceitáveis dentro das instituições europeias.

Apesar de todas as legislações vigentes facilitadoras nos processos de integração cultural, as relações interculturais serão sempre condicionadas pelos processos educativos vigentes nas diferentes culturas e, sobretudo, na célula cultural e educativa básica, que é o seio familiar. As relações interculturais são muitas vezes perturbadas tendo por base diversos preconceitos e estereótipos desenvolvidos desde cedo e que podem levar a diferentes formas de discriminação.

Finalmente, procurámos saber mais sobre o contexto organizacional mais comum dos últimos dois anos, em que estivemos a viver em contexto de pandemia da covid-19, e em que as relações interculturais em ambientes de trabalho virtual, foram levadas a um extremo. Na realidade esta situação, dentro destas agências não era algo de incomum, pois os ambientes virtuais já eram utilizados em muitas situações. No entanto, durante a pandemia Covid 19, foi levada ao seu expoente máximo com quase todos os funcionários a trabalhar remotamente de suas casas, mas, desta vez, nos seus países de origem. E, mais uma vez, foi reportado que as diferenças culturais em equipas virtuais, também faziam diferença na forma de trabalhar, na execução e na obtenção de objetivos. Os resultados mostram que a perceção dos respondentes é de que para 4%, as diferenças multiculturais fazem com que equipas em trabalho virtual não funcione de forma eficaz, sendo que para 17% é indiferente e para a grande maioria (78%) acha que as equipas em trabalho virtual não são afetadas pelas diferentes origens culturais. (Fig.11).



**Figura 11:** Acha que uma equipa de trabalho virtual com membros de diferentes origens culturais pode funcionar de forma eficaz?

## 6- Conclusão

Este estudo permitiu fazer uma abordagem da perceção à competência intercultural que os profissionais das agências europeias descentralizadas fazem e à sua importância. Organizações onde todos trabalham em conjunto para um objetivo comum é importante conhecer quais as perceções e importância que estes profissionais atribuem aos diferentes domínios da competência intercultural.

Estes dados preliminares precisam de ser confrontados com mais informação e abordagem de carácter misto, ou seja, de cariz quantitativo e qualitativo, bem como a utilização de uma abordagem comparativa e aprofundada. Tais estudos poderão revelar possíveis fenómenos internos dentro das agências europeias ao nível das componentes da competência intercultural. Podemos encarar a competência intercultural como um processo de desenvolvimento e adaptação aos contextos, onde se consiga contextualizar experiências interculturais dentro das organizações de acordo com as suas missões. No entanto, e apesar destas limitações, permitiu-nos apresentar algumas reflexões sobre a importância e a necessidade de se investir em formação multicultural nestas agências ao nível do desenvolvimento da competência intercultural dos seus profissionais.

As agências europeias descentralizadas devem estar atentas aos indicadores sobre a competência intercultural, muitas vezes por inerência das suas missões, e intervir e decidir em muitas situações internacionais relacionadas com o multiculturalismo e diversidade, migrações, refugiados, asilos, investigações de tráfico de seres humanos, bem como muitos outros problemas, como a segurança dos medicamentos, segurança alimentar e segurança de bens e pessoas.

Muitas destas organizações já possuem programas de formação e desenvolvimento que ajudam os seus colaboradores a melhorar sua competência intercultural, procurando que estes sejam mais competentes e atentos no que diz respeito à forma de comunicar e trabalhar efetivamente com pessoas de outras culturas.

Será também importante que estas organizações através dos seus profissionais, sejam, no seu interior, competentes interculturalmente, para que o consigam ser ainda mais no seu exterior durante as

suas missões especiais e que sejam culturalmente sensíveis e não discriminatórias, aos cidadãos de toda a Europa e, também, a todos aqueles que são provenientes de outros continentes, muitas das vezes fragilizados e que, por diversos motivos, buscam nesta Europa multicultural um espaço de segurança, liberdade e oportunidade.

Alguns dos domínios mais importantes da competência intercultural incluem: compreender e respeitar as diferenças culturais; ser capaz de comunicar eficazmente com pessoas de outras culturas; ser capaz de trabalhar em colaboração com pessoas de outras culturas; ter uma compreensão profunda da sua própria cultura. Cada um desses domínios é importante à sua maneira, e todos juntos podem criar uma base sólida para a competência intercultural. No entanto, é importante lembrar que cada pessoa tem sua própria cultura e formação únicas, por isso também é importante ser flexível e adaptável ao trabalhar com outras pessoas.

A competência intercultural permite que se interaja de maneira mais eficaz e aceitável com os outros quando se trabalha com grupos e equipas cujos membros têm diferentes origens culturais. A competência intercultural pode ainda revelar valores e crenças, costumes nacionais, regionais e locais e, em particular, atitudes e práticas que afetam a maneira como cada um trabalha. O diálogo, a cooperação, a comunicação e a resolução de problemas fazem parte do dia a dia destas organizações onde a diversidade cultural é um elo comum, daí a possibilidade de contribuir para uma maior acomodação de boas práticas, para a comunicação e cooperação intercultural dentro e entre organizações, aumentando a sensibilidade, a consciência intercultural e a promoção da competência intercultural nas Agências Europeias, contribuindo igualmente para a democratização no espaço europeu.

## 7- Bibliografia

ALCOFORADO, L., *et al.* (2018). *A multiculturalidade na Europa: tendências, reflexões e desafios, a propósito da população escolar de um município da área metropolitana de Lisboa*. Debater a Europa, (19), 69-93.

BOUSSEMART, J. & GODET, M. (2018). *Europe 2050: Demographic Suicide and Low Growth on the Old Continent*. *European issues*. Fondation Robert Schuman, (462).

CHEN, G. & STAROSTA, W. (2000). *The development and validation of the intercultural communication sensitivity scale*. *Human Communication*, 3, 1-15.

CE - Conselho da Europa. (2007). *The intercultural competences developed in compulsory foreign language education in the European Union, languages and cultures in Europe (LACE)*. Strasbourg: Council of Europe.

DEARDORFF, D. (2006). *Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization*. *Journal of Studies in International Education*, 10, 241-266.

DEARDORFF, D. (2009). *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks, CA: Sage.

DEARDORFF, D. & JONES, E. (2012). *Intercultural competence: An emerging focus in post-secondary education*. Sage, Thousand Oaks, USA, 283-302.



HODGMAN, M. (2018). *Employers' perspectives on the performance of higher education institutions in preparing graduates for the workplace: a review of the literature*. Business and Economic Research , 8, 92-103. <https://doi.org/10.5296/ber.v8i3.13370>

JELONEK, M. & URBANIEC, M. (2019). *Development of sustainability competencies for the labour market: an exploratory qualitative study*. Sustainability, 11, 1-16. <https://doi.org/10.3390/su11205716>

JOUE - Jornal Oficial da União Europeia. (2019). *Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre «O custo da não imigração e da não integração»* (parecer de iniciativa - 2019/C 110/01).

PEM. (2015). *Plano Estratégico para as Migrações 2015 – 2020*. Alto Comissariado para as Migrações, [https://www.acm.gov.pt/documents/10181/222357/PEM\\_net.pdf](https://www.acm.gov.pt/documents/10181/222357/PEM_net.pdf)

PORTALLA, T. & CHEN, G. M. (2009). *The Development and Validation of the Intercultural Effectiveness Scale*. Annual Conference of International Association for Intercultural Communication Studies. Kumamoto, Japan. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509135.pdf>

POURAKBARI, A. & CHALAK, (2015). *Intercultural Sensitivity: An Empirical Study of Iranian EFL Learners*. International Journal of English Language Education, 3(2).

RAMOS, N. (2008). *Saúde, Migração e Interculturalidade. Perspectivas Teóricas e Práticas*. João Pessoa: EDUFPB, 348.

RAMOS, N. (2009). *Diversidade Cultural, Educação e Comunicação Intercultural. Políticas e Estratégias de Promoção do Diálogo Intercultural*. Revista Educação em Questão, 34(20), 9- 32. <http://www.incubadora.ufrn.br/index.php/req/article/viewFile/695/601>

RAMOS, N. (2011). *Educar para a interculturalidade e cidadania: princípios e desafios*. Educação e Formação de Adultos. Políticas, Práticas e Investigação. Ed. Universidade de Coimbra, 189-200.

RAMOS, N. (2012). *Comunicação em Saúde e Interculturalidade - Perspectivas Teóricas, Metodológicas e Práticas*. RECIIS – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde, 6(4):1-11

RAMOS, N. (2013). *Interculturalidade(s) e Mobilidade(s) no espaço europeu: viver e comunicar entre culturas*. The Overarching Issues of the European Space, Faculdade Letras Universidade do Porto, 343-360. <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12349.pdf>

RAMOS, N. (2014). *Conflitos interculturais no espaço europeu. Perspetivas de prevenção e intervenção*. The overarching issues of the European space: the territorial diversity of opportunities in a scenario of crisis. Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 225-245.

RAMOS, N. (2020). *L'intégration des migrants et des réfugiés dans les villes: droits de l'homme, politiques publiques et santé*. Dynamiques migratoires Sud-Sud et intégration des immigrées subsahariens dans les sociétés d'accueil. Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Chouaïb-Doukkali, 79-102. <http://hdl.handle.net/10400.2/10598>

RATHJE, S. (2007). *Intercultural Competence: The Status and Future of a Controversial Concept*. Language and Intercultural Communication, 7(4).

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 141/2019 D.R I Série, (20/8/2019), 45-54.

SCHMIDMEIER, J. & TAKAHASHI, A. (2018). *Competência intercultural grupal: uma proposição de conceito*. Cadernos EBAPE. 16(1), 135-151. <https://doi.org/10.1590/1679-395159430>

SPITZBERG, B. & CHANGNON, G. (2009). *Conceptualizing Intercultural Competence*. Sage Publications.