

**MESTRADO**

ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

# **Os boatos como mecanismos de construção de sentido organizacional em equipas culturalmente diversas**

Tanja Hiergesell

**M**

2026



OS BOATOS COMO MECANISMOS DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO  
ORGANIZACIONAL EM EQUIPAS CULTURALMENTE DIVERSAS

**Tanja Hiergesell**

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por  
Prof. Doutor Carlos José Cabral Cardoso

2026

## **Agradecimentos**

A conclusão desta maestria representa a concretização de uma etapa desejada e construída ao longo de anos de esforço, dedicação e crescimento pessoal e profissional.

Sempre acreditei que a gestão e a liderança de recursos humanos constituem uma das bases fundamentais para o sucesso das organizações, pois são as pessoas que tornam possível a construção de projetos sólidos, produtivos e capazes de gerar impacto positivo na sociedade. Foi essa convicção que me motivou a dedicar estes últimos dois anos à minha formação nesta área, procurando desenvolver conhecimentos que me permitam contribuir para o crescimento e consolidação das organizações através da valorização das pessoas e da construção de ambientes de trabalho mais humanos. Acredito que uma liderança eficaz e uma boa gestão de recursos humanos potenciam resultados, fortalecem equipas e criam novas oportunidades de desenvolvimento.

À minha família, deixo o meu mais profundo agradecimento. Aos meus pais, por me terem dado as bases e os valores que moldaram a pessoa que sou hoje. Ao meu marido, Cristian, pelo apoio constante, pela compreensão e por caminhar sempre ao meu lado. E ao meu filho, Jakob, por ser a luz da minha vida e a minha maior motivação diária.

À minha equipa da Royal Sushi, agradeço por me desafiarem diariamente a evoluir enquanto líder, profissional e pessoa. Cada desafio vivido em conjunto contribuiu para a minha aprendizagem e para o meu crescimento ao longo deste percurso.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Carlos José Cabral Cardoso, expresso o meu sincero agradecimento pela orientação, disponibilidade e constante predisposição para esclarecer dúvidas e apoiar-me nesta última etapa académica.

Agradeço a todas as pessoas que passaram pela minha vida, tanto às que me ensinaram como quero ser, como às que me mostraram aquilo que não desejo tornar-me. Dedico esta conquista a todos os que fizeram parte da minha caminhada e a mim mesma, por nunca desistir. Hoje encerro esta etapa com gratidão, orgulho e a certeza de estar preparada para os próximos desafios.

## Resumo

A presente dissertação analisa a relação entre boatos organizacionais (*gossip*) e a construção de sentido (*sensemaking*) em equipas culturalmente diversas no canal Horeca.

O estudo parte do pressuposto de que elevados níveis de diversidade cultural intensificam a ambiguidade e a incerteza nas interações quotidianas, resultantes da coexistência de diferentes valores culturais, barreiras linguísticas e dificuldades interpretativas.

Este estudo procura responder à seguinte questão de investigação: Qual o papel dos boatos enquanto ferramenta de construção de sentido organizacional nas equipas culturalmente diversas em organizações do setor Horeca?

Adotando uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, a investigação foi desenvolvida através da realização de oito entrevistas semiestruturadas a colaboradores de hotéis, restaurantes e cafetarias localizados em Portugal, integrados em equipas culturalmente diversas.

Os resultados sugerem que a ambiguidade que surge por causa das dificuldades comunicacionais e as diferenças culturais contribuem significativamente para a emergência e circulação dos boatos em contextos laborais multiculturais. Verificou-se igualmente que os boatos desempenham não apenas funções informativas, mas também funções relacionais e interpretativas, auxiliando os colaboradores na construção de significado relativamente à realidade organizacional. Simultaneamente, os boatos podem gerar mal-entendidos, conflitos interpessoais e impactos emocionais nas equipas culturalmente diversas.

A dissertação contribui para uma compreensão mais integrada da relação entre ambiguidade organizacional em equipas culturalmente diversas e práticas informais de comunicação no canal Horeca, reforçando a relevância dos boatos enquanto mecanismos de construção de sentido organizacional em contextos multiculturais.

**Palavras-chave:** Boatos organizacionais; Equipas culturalmente diversas; Construção de sentido; Ambiguidade organizacional; Incerteza; Canal Horeca

## **Abstract**

This dissertation analyses the relationship between organizational gossip and sensemaking in culturally diverse teams within the Horeca sector.

The study is based on the assumption that high levels of cultural diversity intensify ambiguity and uncertainty in everyday interactions, resulting from the coexistence of different cultural values, interpretative difficulties, and language barriers.

The research seeks to answer the following question: What role does gossip play as a tool for organizational sensemaking in culturally diverse teams within Horeca organizations?

Adopting a qualitative exploratory approach, the research was developed through eight semi-structured interviews with employees working in hotels, restaurants, and cafés located in Portugal, integrated into culturally diverse teams.

The results suggest that ambiguity resulting from communication difficulties and cultural differences significantly contributes to the emergence and circulation of gossip in multicultural work contexts. It was also found that gossip performs not only informational functions, but also relational and interpretative functions, helping employees construct meaning regarding organizational reality. At the same time, gossip may generate misunderstandings, interpersonal conflicts, and emotional impacts within work teams.

This dissertation contributes to a more integrated understanding of the relationship between organizational ambiguity in culturally diverse teams and informal communication practices within Horeca, reinforcing the relevance of gossip as a mechanism of organizational sensemaking in multicultural contexts.

**Keywords:** Organizational gossip; Culturally diverse teams; Sensemaking; Organizational ambiguity; Uncertainty; Horeca.

## Índice

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Agradecimentos .....                                                                                | i   |
| Resumo .....                                                                                        | ii  |
| Abstract.....                                                                                       | iii |
| Índice.....                                                                                         | iv  |
| 1    Introdução.....                                                                                | 1   |
| 2    Revisão da Literatura.....                                                                     | 5   |
| 2.1    Boatos nas organizações: conceitos, estrutura, funções, e efeitos.....                       | 5   |
| 2.1.1    A natureza dos boatos no local de trabalho.....                                            | 5   |
| 2.1.2    Estrutura e tipologia dos boatos no contexto organizacional.....                           | 7   |
| 2.1.3    O papel dos boatos .....                                                                   | 8   |
| 2.1.4    Efeitos positivos e negativos .....                                                        | 8   |
| 2.2    Os boatos e a construção de sentido organizacional em equipas culturalmente<br>diversas..... | 9   |
| 3    Objectivos de Investigação .....                                                               | 13  |
| 4    Metodologia .....                                                                              | 14  |
| 4.1    Participantes.....                                                                           | 15  |
| 4.2    Princípios éticos .....                                                                      | 16  |
| 4.3    Técnicas de análise de dados .....                                                           | 16  |
| 5    Análise e Discussão de Resultados.....                                                         | 19  |
| 5.1    Ambiguidade e incerteza em equipas culturalmente diversas.....                               | 19  |
| 5.1.1    Comunicação pouco clara por parte da chefia .....                                          | 20  |
| 5.1.2    Comunicação informal entre colegas como resposta à ambiguidade .....                       | 21  |
| 5.2    Emergência e circulação de boatos .....                                                      | 22  |
| 5.2.1    Cadeia de transmissão e conversas sobre colegas ausentes.....                              | 22  |
| 5.2.2    Distorção da informação .....                                                              | 24  |

|                          |                                                                       |    |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 5.3                      | Boatos como mecanismo de construção de sentido.....                   | 24 |
| 5.3.1                    | Compreensão e interpretação da realidade organizacional .....         | 25 |
| 5.3.2                    | Funções relacionais e informativas dos boatos.....                    | 26 |
| 5.3.3                    | Boatos como mecanismo de regulação emocional.....                     | 26 |
| 5.4                      | Papel da diversidade cultural.....                                    | 27 |
| 5.4.1                    | Barreiras linguísticas.....                                           | 27 |
| 5.4.2                    | Barreiras interpretativas - Interpretações divergentes .....          | 27 |
| 5.4.3                    | Diferencias nas práticas e valores culturais .....                    | 28 |
| 5.4.4                    | Cultura como fator neutro na disseminação dos boatos .....            | 29 |
| 5.5                      | Estratégias individuais face aos boatos .....                         | 30 |
| 5.6                      | Papel da chefia.....                                                  | 30 |
| 5.6.1                    | Chefia como redutora da ambiguidade .....                             | 30 |
| 5.6.2                    | Chefia como geradora da ambiguidade.....                              | 31 |
| 5.7                      | Síntese dos Resultados .....                                          | 33 |
| 6                        | Conclusões .....                                                      | 36 |
| 6.1                      | Contributos Teóricos e Práticos .....                                 | 37 |
| 6.2                      | Limitações e Futuras investigações .....                              | 37 |
| 7                        | Referências Bibliográficas.....                                       | 39 |
| 8                        | Anexos.....                                                           | 44 |
|                          | Anexo I - Guiões de Entrevista Semi-Estruturada ao colaboradores..... | 44 |
|                          | Anexo II - Guiões de Entrevista Semi-Estruturada a líderes.....       | 46 |
| <b>Índice de Tabelas</b> |                                                                       |    |
|                          | Tabela 1: Características dos participantes.....                      | 15 |
|                          | Tabela 2: Contexto dos participantes .....                            | 16 |
|                          | Tabela 3: Categorias e códigos .....                                  | 18 |

## 1 Introdução

O presente estudo tem como objectivo principal analisar a relação entre dois construtos que, até ao momento, têm sido pouco explorados de forma articulada na literatura académica no domínio organizacional: os boatos e a construção de sentido em equipas culturalmente diversas.

A literatura tem enfatizado que a construção de sentido organizacional ocorre em contextos de ambiguidade e incerteza, sendo um processo social e interativo (Dwyer & Hardy, 2016; Mikkelsen & Wåhlin, 2020; Whittle et al., 2023). Paralelamente, a literatura sobre boatos, demonstra que estes emergem precisamente em contextos marcados pela ambiguidade e pela falta de informação, funcionando como mecanismos de interpretação da realidade (Fan & Dawson, 2022; Giuliani, 2016; Maitlis, 2005).

No entanto, apesar destas aproximações conceptuais, estas duas linhas de investigação têm sido desenvolvidas de forma relativamente independente, não explorando de forma integrada o papel dos boatos como prática específica de construção de sentido organizacional.

A articulação entre estes construtos assenta nos fenómenos da ambiguidade e da construção de sentido organizacional, particularmente relevantes em contextos caracterizados por elevada diversidade cultural. A literatura sobre o setor Horeca tem destacado a elevada diversidade cultural e os desafios comunicacionais inerentes a este contexto, mas sem aprofundar o papel das práticas informais, como os boatos, na mediação dessas dinâmicas (Keizer-Remmers et al., 2021; Madera et al., 2013).

Assim, identifica-se uma lacuna na literatura na articulação entre a construção de sentido, isto é, o processo cognitivo e social através do qual as pessoas dão significado a situações incertas ou ambíguas, e os boatos em equipas culturalmente diversas. Esta questão é particularmente relevante no contexto de equipas do setor Horeca, onde os boatos podem desempenhar um papel relevante como mecanismo de construção de sentido organizacional, justificando-se a necessidade de desenvolver, numa fase inicial, uma articulação conceptual que permita, posteriormente, analisar empiricamente esta relação.

As diferenças culturais influenciam a forma como os indivíduos percebem e interpretam situações no ambiente de trabalho, frequentemente de modo subconsciente (Stahl & Maznevski, 2021). Como resultado, a diversidade cultural pode simultaneamente potencializar a criatividade e o conflito, ao mesmo tempo que dificulta processos de integração e alinhamento em torno de valores comuns, moldando atitudes e interações no contexto organizacional (Stahl & Maznevski, 2021).

Em equipas compostas por colaboradores de diferentes origens culturais, a coexistência de valores, crenças e referenciais distintos tende a intensificar a ambiguidade e a incerteza nas interações interpessoais, uma vez que os indivíduos nem sempre conseguem antecipar ou interpretar de forma clara os comportamentos e intenções dos outros (Keizer-Remmers et al., 2021; Luijters et al., 2008; Madera et al., 2013).

Em contextos onde esta ambiguidade não é acompanhada por regulamentações claras ou por discursos organizacionais consistentes, os colaboradores recorrem frequentemente a formas informais de comunicação, como os boatos, para interpretar acontecimentos, práticas e decisões organizacionais (Fan & Dawson, 2022). Enquanto ferramenta de construção de sentido organizacional, o boato também possui a capacidade de questionar de forma constante os discursos oficiais, as normas organizacionais e as práticas laborais, incluindo os valores declarados pelos líderes (Fan & Dawson, 2022). Através desta modalidade de comunicação interpessoal, os colaboradores procuram interpretar e atribuir significado às suas atividades e rotinas quotidianas (Giuliani, 2016; Maitlis, 2005). Os boatos assumem um carácter ambivalente, podendo tanto reforçar a coesão social e o sentimento de pertença como afetar negativamente a reputação e as relações interpessoais, ao facilitar a disseminação de equívocos e o surgimento de conflitos no seio das equipas de trabalho (Dores Cruz et al., 2021; Grosser et al., 2012; Shan et al., 2024).

A construção de sentido é definida como um processo social que ocorre através das interações com os outros (Mikkelsen & Wählin, 2020) nas quais os indivíduos interpretam sinais ambíguos e constroem significados sobre a realidade organizacional com a existência de múltiplas narrativas e interpretações divergentes sobre os mesmos acontecimentos (Whittle et al, 2023).

Configura-se, assim, como uma dinâmica contínua através da qual os indivíduos procuram compreender e atribuir significado à realidade organizacional no decurso das suas interações quotidianas (Dwyer & Hardy, 2016). Este processo pode manifestar-se através da narração de histórias (Boje, 2008; Brown et al., 2008), sendo a linguagem uma parte central da construção de sentido com influência directa na sua formação e nos resultados (Whittle et al, 2023). Esta natureza da construção de sentido sugere que, em contextos marcados por ambiguidade e diversidade, práticas informais de comunicação, como os boatos, podem desempenhar um papel relevante na mediação e negociação de significados organizacionais.

Enquanto fenómeno comum e parte integrante das relações interpessoais, os boatos funcionam como um meio informal de troca de informação, percepcionada como relevante, complementando os canais formais de comunicação e influenciando a perceção que os trabalhadores constroem sobre os outros e sobre a própria organização (Gabriel et al., 2024; Kurland & Pelled, 2000).

O setor Horeca é caracterizado por uma força de trabalho altamente internacionalizada. Dados de 2023 mostram que, em Portugal, mais de três em cada dez trabalhadores neste setor são de origem estrangeira (Malheiros et al, 2024). Neste sector a convivência quotidiana entre múltiplas culturas é uma realidade frequente (Badu-Baiden et al., 2025; Luka et al., 2013) o que torna a análise destas dinâmicas particularmente relevante, e justifica o estudo destas temáticas.

Este estudo procura responder à seguinte questão de investigação: Qual o papel dos boatos enquanto ferramenta de construção de sentido organizacional nas equipas culturalmente diversas em organizações do setor Horeca? Para tanto, foi realizado um estudo empírico sobre os boatos em equipas culturalmente diversas no setor Horeca, com o objetivo de compreender de que modo estas dinâmicas interpessoais em contextos de ambiguidade, moldam a frequência, o conteúdo, a perceção e os efeitos dos boatos no quotidiano laboral, enquanto mecanismos informais de construção de sentido organizacional.

Para alcançar este objectivo, adotou-se uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, orientada para a compreensão aprofundada das experiências e perceções dos colaboradores relativamente aos boatos em contextos organizacionais marcados pela ambiguidade e incerteza em equipas culturalmente diversas.

Como técnica de recolha de dados, recorreu-se à realização de entrevistas semi-estruturadas a profissionais inseridos no setor Horeca em Portugal, permitindo analisar os significados atribuídos aos boatos e as dinâmicas interpessoais associadas nos processos de construção de sentido desenvolvidos no quotidiano laboral.

## **2 Revisão da Literatura**

A presente revisão da literatura estrutura-se em torno de três eixos teóricos interligados que permitem enquadrar de forma progressiva a questão de investigação. Em primeiro lugar, aborda-se o boato organizacional enquanto forma de comunicação informal no contexto laboral, analisando as suas características, funções sociais e implicações nas dinâmicas interpessoais e grupais. Em seguida, explora-se o papel das equipas culturalmente diversas como contextos organizacionais marcados por diferenças linguísticas, comportamentais e de valores, que tendem a intensificar a ambiguidade e a incerteza nas interações quotidianas. Por último, recorre-se ao conceito de construção de sentido organizacional (*sensemaking*) como enquadramento teórico integrador, permitindo compreender como, perante contextos ambíguos e incertos, os indivíduos mobilizam práticas comunicativas informais, como os boatos, para interpretar acontecimentos, comportamentos e narrativas organizacionais. Este percurso teórico possibilita uma leitura integrada das dinâmicas informais em equipas culturalmente diversas e fundamenta a relevância do estudo ao deslocar o foco dos boatos enquanto comportamentos meramente disfuncionais para a sua compreensão como mecanismos de construção de sentido coletivo no contexto organizacional.

### **2.1 Boatos nas organizações: conceitos, estrutura, funções, e efeitos**

#### **2.1.1 A natureza dos boatos no local de trabalho**

Na literatura científica, o fenómeno dos boatos é frequentemente associado, em termos conceptuais, ao termo inglês *gossip* (Hoyler, 1966; Paula, 2019; Pimentel, 2022). Neste sentido, embora a produção académica internacional utilize maioritariamente a designação *gossip*, o presente estudo adota o termo boato para se referir a este fenómeno enquanto objeto de análise.

Importa distinguir os boatos da comunicação organizacional informal em sentido mais amplo. A comunicação informal constitui interações espontâneas entre colaboradores que ocorrem fora dos canais formais da organização e que podem desempenhar funções informativas e relacionais, contribuindo para a satisfação das necessidades informacionais dos indivíduos e para uma melhor compreensão do contexto organizacional, complementando frequentemente mensagens incompletas ou insuficientemente esclarecidas pelos canais formais (Koch & Denner, 2022; Denner et al., 2025). Além disso, favorece a

coordenação das atividades de trabalho, permitindo esclarecer dúvidas, resolver ambiguidades e promover entendimentos partilhados entre os membros da organização de forma rápida e flexível (Koch & Denner, 2022; Denner et al., 2025).

Gabriel et al. (2024) destacam que o ambiente laboral constitui um espaço social moldado pelas relações e interações, onde as pessoas participam tanto em trocas comunicativas formais ligadas ao trabalho, como em interações informais que podem favorecer a construção de amizades, sendo precisamente neste último espaço que os boatos encontram condições favoráveis para emergir e se difundir.

Na literatura científica, os boatos organizacionais são frequentemente definidos como interações comunicativas informais associadas à circulação de informação não confirmada, no contexto organizacional. Parte significativa dos estudos associa este fenómeno à presença de um emissor, um recetor e um terceiro ausente, isto é, uma pessoa que se torna objeto da conversa sem ter conhecimento do seu conteúdo (Dores Cruz et al., 2021; Fan & Dawson, 2022; Greenslade-Yeats et al., 2023; Küçük et al., 2025, Michelson et al., 2010). Kurland e Pelled (2000) acrescentam que estas interações assumem frequentemente um carácter avaliativo, permitindo atribuir apreciações e interpretações relativamente às pessoas ausentes da interação.

Contudo, os boatos não se limitam necessariamente à avaliação de terceiros, podendo também envolver a circulação informal de interpretações, perceções e significados relacionados com acontecimentos, decisões e dinâmicas organizacionais mais amplas (Fan & Dawson, 2022; Giuliani, 2016; Küçük et al., 2025). Em contextos organizacionais marcados pela ambiguidade e incerteza, os boatos podem assumir uma função relevante nos processos de construção de sentido organizacional, permitindo aos colaboradores interpretar situações ambíguas e reduzir a incerteza associada ao quotidiano laboral (Maitlis, 2005; Mikkelsen & Wählin, 2020).

Os boatos distinguem-se dos rumores porque o seu foco recai sobre indivíduos conhecidos, e não sobre acontecimentos ou informações impessoais (Grosser et al., 2012). Além disso, os boatos podem se centrar em informações sobre uma pessoa ou grupo, os quais podem ou não ser verificadas e podem ser verdadeiras ou falsas, enquanto os rumores dizem respeito a eventos ou afirmações não verificadas e que, uma vez confirmadas, deixam de ser considerados rumores (Dores Cruz et al., 2021).

Apesar de não existir um consenso absoluto na literatura relativamente aos limites conceptuais entre boato e rumor organizacional, o presente estudo adota, para efeitos de delimitação do objeto de análise e dos objetivos de investigação, a seguinte compreensão. Os boatos correspondem a fenómenos de circulação informal de informação não verificada que envolvem a presença de um emissor, um recetor e um terceiro ausente. Por sua vez, situações de circulação informal de informação não verificada que não envolvam um terceiro ausente serão enquadradas, neste trabalho, na categoria de rumor organizacional.

Ainda assim, importa salientar que, para os propósitos analíticos desta investigação, a distinção entre a existência ou não de um terceiro ausente não constitui o elemento central da análise, uma vez que o foco do estudo incide sobretudo sobre as dinâmicas de comunicação informal, os processos de construção de sentido organizacional e a gestão da incerteza em contextos organizacionais culturalmente diversos.

### **2.1.2 Estrutura e tipologia dos boatos no contexto organizacional**

A estrutura dos boatos no contexto organizacional pode ser compreendida a partir do modelo proposto por *Dores Cruz et al. (2021)*, que identifica duas dimensões fundamentais: a valência do conteúdo, positiva, negativa ou neutra; e o grau de formalidade do contexto comunicativo, formal ou informal.

A valência do conteúdo refere-se ao tipo de informação transmitida sobre a pessoa ausente, podendo ser negativa, influenciando a autoestima e outros aspetos psicológicos, quando envolve conversas maliciosas; positiva, quando contém apreciações favoráveis ou de reconhecimento, reforçando os laços interpessoais e a identidade coletiva; ou neutra, quando se trata de informações descritivas sem carga avaliativa (*Dores Cruz et al., 2021*).

O grau de formalidade depende do contexto e da forma como a comunicação ocorre, sendo os boatos considerados informais por surgirem fora das regras e dos canais formais de comunicação da organização (*Dores Cruz et al., 2021*). Segundo os autores, distinguem-se da comunicação formal, que segue normas estabelecidas, como a cadeia de comando, a divisão de departamentos e os níveis de hierarquia, e ocorre em contextos estruturados, como, por exemplo, reuniões de avaliação de desempenho. Já as interações informais surgem de forma espontânea em conversas casuais no local de trabalho, como nos corredores ou durante as pausas para almoço, sendo nestes espaços que os boatos tendem a emergir (*Dores Cruz et al., 2021*).

Destaca-se um aspecto particularmente interessante do boato em contexto comunicativo formal. Os indivíduos que são alvo dessas conversas geralmente sabem que está a ser partilhada informação sobre si, embora desconheçam o conteúdo específico do que está a ser dito (Dores Cruz et al., 2021).

### **2.1.3 O papel dos boatos**

Enquanto forma de comunicação social, os boatos desempenham funções essenciais nos grupos, ao facilitarem a transmissão de informação, regularem comportamentos e fortalecerem os vínculos sociais, o que reforça o seu papel enquanto fenómeno comunicativo estruturante das dinâmicas organizacionais (Dores Cruz et al., 2021; Grosser et al., 2012; Kurland & Pelled, 2000).

Os boatos não devem ser entendidos apenas como práticas disfuncionais, mas como mecanismos sociais multifacetados que desempenham um papel relevante enquanto forma informal de comunicação organizacional (Grosser et al., 2012).

De acordo com Grosser et al. (2012), os boatos cumprem funções informativas, ao facilitarem a circulação de informação e a interpretação de normas e acontecimentos organizacionais, funções relacionais e emocionais, ao reforçarem vínculos interpessoais e permitirem a expressão de emoções em contextos de controlo emocional, e funções normativas e de poder, ao influenciarem reputações, comportamentos e a regulação social dentro das equipas. Estas múltiplas funções poderiam evidenciar o papel dos boatos enquanto mecanismos centrais nas dinâmicas sociais e de construção de sentido no contexto organizacional.

### **2.1.4 Efeitos positivos e negativos**

O boato é um fenómeno presente em todas as culturas, e tanto homens como mulheres recorrem a este tipo de comunicação com a mesma frequência, ainda que sobre conteúdos diferentes (Grosser et al., 2012), os quais podem ser positivos, negativos ou neutros (Dores Cruz et al., 2021; Greenslade-Yeats et al, 2023; Grosser et al., 2012; Kurland & Pelled, 2000).

No contexto laboral, os boatos exercem impactos distintos sobre o envolvimento dos colaboradores. Enquanto os boatos positivos fortalecem a autoestima organizacional,

promovem estados psicológicos favoráveis e incentivam comportamentos construtivos, refletindo-se em maiores níveis de compromisso, os boatos negativos geram stress e emoções adversas, prejudicam a autoestima, influenciam as relações interpessoais, e diminuem o envolvimento no trabalho (Shan et al., 2024).

Em conjunto, enquanto os boatos positivos favorecem o bem-estar e o compromisso, os boatos negativos produzem efeitos adversos tanto para os colaboradores como para a organização (Shan et al., 2024).

## **2.2 Os boatos e a construção de sentido organizacional em equipas culturalmente diversas**

No setor Horeca, as equipas são frequentemente compostas por trabalhadores de múltiplas nacionalidades e contextos culturais. E esta diversidade manifesta-se na nacionalidade e no idioma, mas também nos valores, normas e formas de interpretar a realidade (Eylül Koç et al, 2025).

As organizações deste setor atuam maioritariamente em contextos internacionais, o que coloca desafios significativos ao nível da interação e da comunicação intercultural eficaz (Keizer-Remmers et al., 2021). Neste enquadramento, as equipas compostas por colaboradores culturalmente diversos tendem a enfrentar dificuldades comunicacionais, nomeadamente mal-entendidos e barreiras linguísticas, que podem dar origem a outros fenómenos organizacionais, como a ambiguidade e o conflito de papéis (Madera et al., 2013).

A ambiguidade inerente à linguagem natural intensifica a incerteza interpretativa em equipas diversas, contribuindo para a desaceleração dos processos de alinhamento cognitivo entre as crenças dos líderes e as interpretações dos membros da equipa (Ponsiglione et al., 2021).

A incerteza em contextos organizacionais pode ser entendida como um fenómeno cognitivo associado à incapacidade percecionada de prever, explicar e interpretar o comportamento e as atitudes dos outros (Keizer-Remmers et al., 2021), condição que tende a dificultar os processos de comunicação, sobretudo em contextos caracterizados por elevada diversidade cultural (Madera et al., 2013). Nestes contextos, podem emergir desajustes nas interações, como discrepâncias entre a intenção comunicativa, a sua implementação e a forma como as mensagens são finalmente percecionadas e compreendidas (Presbitero & Attar, 2018).

Assim, em contextos marcados por elevados níveis de incerteza, o boato configura-se como um espaço comunicativo entre os colaboradores, no qual são avaliadas, reinterpretadas e desenvolvidas perspectivas alternativas de compreensão relativamente a narrativas e práticas organizacionais percebidas como ambíguas (Fan & Dawson, 2022). Neste sentido, os boatos podem ser compreendidos como mecanismos de construção de sentido organizacional, emergindo em contextos onde os discursos formais não são suficientes para reduzir a incerteza interpretativa (Fan & Dawson, 2022, Giuliani, 2016; Maitlis, 2005).

Em grupos de trabalho culturalmente diversos observa-se uma maior variedade de valores culturais (Luijters et al., 2008). Estes valores, que orientam o comportamento humano e dão sentido a questões existenciais (Schwartz, 2002, citado por Luijters et al., 2008), estão profundamente enraizados na autoimagem dos trabalhadores e influenciam significativamente os seus comportamentos (Luijters et al., 2008). Importa salientar que as diferenças culturais tendem a operar a um nível subconsciente, pelo que alguns dos seus efeitos podem não ser reconhecidos ou podem ser interpretados de forma incorreta (Stahl et al., 2021).

Embora uma menor perceção de similitude nos valores possa reduzir a sensação de pertença, a literatura sugere que um clima intercultural inclusivo, que valorize as diferenças, promove uma maior identificação com a equipa e com a organização (Luijters et al., 2008; Madera et al., 2013).

O processo de construção de sentido organizacional configura-se como uma dinâmica contínua e multidirecional (Dwyer & Hardy, 2016), que se ativa quando sinais discrepantes interrompem o fluxo habitual das atividades e geram incerteza quanto à forma de agir (Weick, 1995, citado por Mikkelsen & Wåhlin, 2020), que pode manifestar-se através da narração de histórias (Boje, 2008; Brown et al., 2008). Através da comunicação interpessoal, os colaboradores constroem interpretações partilhadas que facilitam a compreensão do comportamento dos outros (Fan & Dawson, 2022).

Essas discrepâncias surgem quando as expectativas dos indivíduos não se confirmam na realidade, desencadeando a elaboração de interpretações plausíveis que lhes permitem dar sentido aos acontecimentos (Mikkelsen & Wåhlin, 2020).

Os boatos integram-se, assim, como parte deste processo contínuo de construção de sentido organizacional, uma vez que permitem aos colaboradores interpretar e atribuir significado às suas atividades, relações e rotinas quotidianas (Giuliani, 2016; Maitlis, 2005). Enquanto mecanismos informais de *sensemaking*, os boatos possuem ainda a capacidade de questionar discursos oficiais, normas organizacionais e práticas de trabalho, incluindo os valores declarados pelas lideranças (Fan & Dawson, 2022).

Paralelamente, a diversidade também pode ser encarada como uma vantagem que favorece a convivência de perspectivas distintas, permitindo maior abertura a ambiguidades e reduzindo a necessidade de regras rígidas de comportamento (Luijters et al., 2008; Madera et al., 2013). Este tema ganha importância crescente na gestão organizacional, num contexto de globalização, onde pessoas de diferentes culturas e origens interagem diariamente, tornando a diversidade um elemento essencial para impulsionar a criatividade e responder a mudanças cada vez mais rápidas (Luijters et al., 2008; Morris, 2023).

A atuação eficaz em contextos multiculturais exige não apenas competências linguísticas, mas também sensibilidade intercultural, ajustando o comportamento para interagir adequadamente com pessoas de diferentes origens e gerir diferenças culturais (Luka et al., 2013). Esses fatores poderiam influenciar a forma como os boatos se formam, são interpretados e se propagam nas organizações do setor Horeca.

Esta realidade torna particularmente relevante o desenvolvimento da Competência de Comunicação Intercultural (CCI) já que um estudo realizado por Badu-Baiden et al. (2025) evidencia que o conhecimento sobre diferentes culturas contribui para o reconhecimento de sentimentos, diferenças e possíveis vieses, facilitando interações mais eficazes em contextos culturalmente diversos. A CCI pode ser entendida como a capacidade de comunicar de forma eficaz e adequada com indivíduos de múltiplas culturas, promovendo adaptabilidade, colaboração, empatia e uma melhor gestão da ambiguidade (Badu-Baiden et al., 2025). Neste sentido, a CCI constitui um recurso relevante que poderia influenciar a forma como os boatos são interpretados e disseminados em equipas culturalmente diversas.

Num outro estudo realizado por Mehta et al. (2025), destaca-se que a comunicação constante é essencial para prevenir conflitos em equipas culturalmente diversas. Segundo estes autores, cerca de metade dos participantes salientou a importância de reuniões e de espaços de partilha abertos. Os resultados deste estudo mostram que manter um fluxo

comunicacional contínuo e empático ajuda a gerir tensões, uma vez que, em grupos culturalmente diversos, as mensagens podem ser interpretadas de forma diferente e atrasos na comunicação podem gerar conflitos.

A revisão da literatura permitiu compreender que os processos de construção de sentido organizacional assumem particular relevância em contextos marcados pela ambiguidade e incerteza, sendo a comunicação um elemento central na forma como os indivíduos interpretam a realidade organizacional.

Paralelamente, a literatura sobre boatos evidencia que, sendo um fenómeno inerente à interação humana, estes emergem frequentemente como mecanismos informais de interpretação e circulação de informação em contextos organizacionais.

No entanto, apesar das aproximações conceptuais existentes entre estas temáticas, verifica-se que os estudos têm sido desenvolvidos de forma relativamente fragmentada, existindo ainda escassa investigação que analise os boatos enquanto mecanismos específicos de construção de sentido organizacional (Fan & Dawson, 2022) em equipas culturalmente diversas.

Embora a literatura sobre diversidade cultural no setor Horeca reconheça os desafios comunicacionais, interpretativos e relacionais associados à convivência entre diferentes referenciais culturais (Luijters et al., 2008; Madera et al., 2013; Keizer-Remmers et al., 2021), permanece relativamente limitada a compreensão do papel desempenhado pelas práticas informais de comunicação na mediação destas dinâmicas. Neste sentido, identifica-se a necessidade de aprofundar empiricamente a articulação entre boatos e construção de sentido organizacional em equipas culturalmente diversas, justificando-se o desenvolvimento do presente estudo.

### **3 Objectivos de Investigação**

O estudo parte do pressuposto teórico de que níveis mais elevados de diversidade cultural tendem a intensificar a ambiguidade interpretativa nas equipas de trabalho, favorecendo a emergência de boatos, enquanto mecanismos informais de construção de sentido organizacional.

Este estudo procura responder à seguinte questão de investigação: Qual o papel dos boatos enquanto ferramenta de construção de sentido organizacional nas equipas culturalmente diversas em organizações do setor Horeca?

Para responder a esta questão, foram definidos os seguintes objectivos específicos:

1. Analisar a perceção dos colaboradores do setor Horeca sobre o papel das equipas culturalmente diversas na geração de ambiguidade e incerteza nas interações quotidianas.
2. Explorar como contextos de ambiguidade e incerteza vivenciados em equipas culturalmente diversas influenciam a emergência e a circulação de boatos nas equipas de trabalho.
3. Examinar o papel dos boatos como práticas informais de construção de sentido organizacional em equipas culturalmente diversas.
4. Identificar de que forma os colaboradores reconhecem, interpretam e gerem os boatos como mecanismo de construção de sentido organizacional nas interações diárias caracterizadas por elevada diversidade cultural e ambiguidade.

## 4 Metodologia

Este capítulo descreve o percurso metodológico utilizado na presente investigação, cuja abordagem qualitativa visa explorar, em profundidade, o papel dos boatos como mecanismo de construção de sentido organizacional em equipas culturalmente diversas. A opção por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de captar em profundidade as perceções, interpretações e significados atribuídos pelos colaboradores às suas experiências em contextos caracterizados por ambiguidade em equipas culturalmente diversas.

Para a fase empírica deste estudo foi utilizada uma metodologia exclusivamente qualitativa, recorrendo a entrevistas em profundidade como técnica principal de recolha de dados (Edwards & Holland, 2013). Esta técnica distingue-se pela sua notável flexibilidade, uma vez que pode ser aperfeiçoada progressivamente através da prática reflexiva do investigador e da análise crítica de experiências anteriores (Demirci, 2024).

Esta metodologia permite ao investigador a flexibilidade necessária para seleccionar participantes que possam fornecer informações densas e significativas, aumentando assim a qualidade e a profundidade analítica dos dados (Hennink et al., 2017).

Partindo desta premissa, foi desenvolvida uma amostragem teórica, entendida como uma estratégia de seleção sustentada num enquadramento conceptual preliminar que orienta a identificação intencional dos participantes (Sandelowski, 1995). Neste sentido, foi feita uma seleção intencional de participantes com características relevantes para o fenómeno em estudo, orientada pelo enquadramento conceptual e pelos objetivos da investigação. Os participantes foram selecionados intencionalmente por integrarem equipas culturalmente diversas no setor Horeca em Portugal.

As entrevistas permitem ainda uma abordagem dinâmica de comparação constante, em que o entrevistador pode ajustar as perguntas e a estrutura da interação à medida que emergem novos dados, gerando um processo contínuo de autocorreção (Choo et al., 2015; Corbin & Strauss, 2008). Foram feitas entrevistas semiestruturadas por permitirem a exploração aprofundada das experiências e perceções subjetivas dos participantes, mantendo simultaneamente um grau de flexibilidade que favorece a emergência de temas não antecipados pelo investigador (DeJonckheere & Vaughn, 2018; McIntosh & Morse 2015). A utilização desta técnica justifica-se pelo carácter exploratório da presente investigação.

#### 4.1 Participantes

Este estudo centra-se na análise do setor Horeca, sendo a amostra composta por oito colaboradores provenientes de diferentes hotéis, restaurantes e cafés localizados em Portugal (Tabela 1).

| Entrevistado | Idade/Sexo      | Contexto    | Categoria Profissional | Área de trabalho  | País de Origem |
|--------------|-----------------|-------------|------------------------|-------------------|----------------|
| I            | 30-35-Masculino | Hotelaria   | Operacional            | Receção           | Brasil         |
| II           | 25-30-Masculino | Navio-Hotel | Operacional            | Bar               | Brasil         |
| III          | 30-35-Masculino | Hotelaria   | Operacional            | Receção           | Brasil         |
| IV           | 30-35-Feminino  | Hotelaria   | Operacional            | Receção           | Brasil         |
| V            | 30-35-Feminino  | Restauração | Chefia                 | Chefia da cozinha | Portugal       |
| VI           | 40-45-Feminino  | Hospedagem  | Operacional            | Receção           | Argentina      |
| VII          | 25-30-Masculino | Restauração | Operacional            | Empregado de Mesa | Ecuador        |
| VIII         | 35-40-Masculino | Restauração | Operacional            | Cozinheiro        | Perú           |

**Tabela 1: Características dos participantes**

Entre os critérios de seleção incluiu-se a participação de indivíduos que não possuem nacionalidade portuguesa, com diferentes nacionalidades e percursos migratórios, de forma a refletir a natureza multicultural característica do setor. Entre os entrevistados encontram-se colaboradores de origem brasileira, portuguesa, argentina, peruana e equatoriana, todos com experiência profissional na área do sector Horeca em Portugal, setor caracterizado por elevados níveis de diversidade cultural.

Os participantes apresentam níveis distintos de experiência profissional no setor, desempenhando diversas funções operacionais presenciais, abrangendo áreas como receção, cozinha, bar e serviço de sala, bem como diferentes tempos de permanência em Portugal, o que permitiu captar uma diversidade de perspectivas associadas a distintos estágios de integração cultural e organizacional. Na Tabela 2 apresentam-se alguns dos principais aspetos do contexto organizacional de cada entrevistado.

| Entrevistado | Observações relevantes                                                                                                        |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I            | Novo na empresa atual (5 meses), com experiência prévia de 2 anos no setor hoteleiro em Portugal.                             |
| II           | Mais de 1 ano de antiguidade no hotel-navio, residindo a bordo durante os períodos de trabalho.                               |
| III          | Experiência prévia em equipas homogéneas e culturalmente diversas; 5 meses de antiguidade na empresa atual.                   |
| IV           | Experiência recente em dois hotéis inseridos em contextos culturais distintos.                                                |
| V            | Chefia intermédia, gestão da equipa, experiência internacional na área da gastronomia.                                        |
| VI           | Experiência em diferentes contextos organizacionais para além do setor Horeca.                                                |
| VII          | Experiência em diferentes contextos organizacionais (setor bancário), com experiência recente em Portugal e na empresa atual. |
| VIII         | Experiência prévia em funções de chefia e gestão de equipas.                                                                  |

**Tabela 2: Contexto dos participantes**

Foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas (Bryman, 2001) e a recolha de dados foi conduzida tendo em vista à obtenção de saturação teórica, momento em que novas entrevistas deixaram de acrescentar informação relevante às categorias analíticas já identificadas (Guest et al., 2006).

## 4.2 Princípios éticos

Os participantes foram informados sobre os objectivos do estudo, os procedimentos de recolha de dados e a natureza voluntária da sua participação. Para assegurar o cumprimento dos princípios éticos da investigação, foram garantidas a confidencialidade das respostas. Para proteger a identidade dos participantes, foram utilizados códigos identificativos (Entrevistados I a VIII) na apresentação dos resultados, não sendo divulgada qualquer informação que permitisse a sua identificação individual ou a das organizações onde exercem funções. Os dados recolhidos foram utilizados exclusivamente para fins académicos.

## 4.3 Técnicas de análise de dados

O processo de recolha de dados iniciou-se com a elaboração do guião de entrevista semiestruturada, com base no enquadramento teórico previamente desenvolvido.

Posteriormente, procedeu-se ao contacto com potenciais participantes pertencentes ao setor Horeca, com vista à realização das entrevistas.

As entrevistas tiveram uma duração média de 45 minutos e foram realizadas em formato online, através do Microsoft Teams, de acordo com a disponibilidade dos participantes. Todas as sessões foram gravadas e transcritas, mediante consentimento prévio dos participantes, garantindo-se o cumprimento dos princípios éticos da investigação. Procedeu-se à transcrição das entrevistas, recorrendo inicialmente a ferramentas de transcrição automática do Microsoft Teams. Posteriormente, todas as transcrições foram revistas e corrigidas manualmente através da audição integral das gravações, de forma a garantir a fiabilidade da informação recolhida.

Algumas entrevistas foram realizadas em espanhol, em função da língua materna dos participantes, as quais, foram transcritas na língua original e, para efeitos de apresentação dos excertos na dissertação, procedeu-se à tradução para português europeu, com o apoio de ferramentas digitais de tradução, preservando-se o sentido semântico das declarações.

A análise dos dados foi realizada de forma manual, sem recurso a software de apoio, através da leitura sistemática das transcrições e da codificação direta dos excertos relevantes. Numa primeira fase, procedeu-se à leitura integral das transcrições, permitindo a identificação de códigos iniciais emergentes dos dados. Nesta fase foi realizada a análise temática, seleccionada por constituir um método flexível e adequado para identificar padrões de significado em dados qualitativos, permitindo compreender como os participantes interpretam as suas experiências e atribuem sentido aos fenómenos organizacionais estudados (Braun & Clarke, 2006). A análise temática revelou-se particularmente adequada por se tratar de uma área ainda pouco explorada pela literatura, permitindo obter uma descrição das experiências dos participantes relativamente aos boatos enquanto mecanismos de construção de sentido organizacional (Braun & Clarke, 2006).

Posteriormente, os códigos foram agrupados em categorias analíticas mais amplas, articuladas com o enquadramento teórico. Foram utilizadas citações diretas dos participantes como forma de evidenciar a ligação entre os dados empíricos e a interpretação analítica.

O sistema de codificação foi organizado em seis categorias analíticas principais, contendo entre dois a quatro códigos cada, permitindo equilibrar profundidade interpretativa e coerência teórica como pode ser visualizado na Tabela 3.

| <b>Categorias</b>                                         | <b>Descrição das categorias</b>                                                                                                                                       | <b>Códigos</b>                                                 |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Ambiguidade e incerteza em equipas culturalmente diversas | Situações de ambiguidade e incerteza associadas a barreiras linguísticas, diferenças culturais e interpretações divergentes.                                          | Comunicação pouco clara por parte da chefia                    |
|                                                           |                                                                                                                                                                       | Comunicação informal entre colegas como resposta à ambiguidade |
| Emergência e circulação de boatos                         | A comunicação informal surge como mecanismo de redução da incerteza, podendo evoluir para a circulação de boatos em contextos de ambiguidade organizacional.          | Cadeia de transmissão e conversas sobre colegas ausentes       |
|                                                           |                                                                                                                                                                       | Distorção da informação                                        |
| Boatos como mecanismo de construção de sentido            | Os boatos contribuem para a interpretação da realidade organizacional na compreensão de situações ambíguas e na redução da incerteza.                                 | Compreensão e interpretação da realidade organizacional        |
|                                                           |                                                                                                                                                                       | Funções relacionais e informativas dos boatos                  |
|                                                           |                                                                                                                                                                       | Boatos como mecanismo de regulação emocional                   |
| Papel da diversidade cultural                             | Barreiras linguísticas e interpretativas podem gerar mal-entendidos e diferenças na compreensão de mensagens e comportamentos.                                        | Barreiras linguísticas                                         |
|                                                           |                                                                                                                                                                       | Barreiras interpretativas - Interpretações divergentes         |
|                                                           |                                                                                                                                                                       | Diferenças nas práticas e nos valores culturais                |
|                                                           |                                                                                                                                                                       | Cultura como fator neutro na disseminação dos boatos           |
| Estratégias individuais face aos boatos                   | Os colaboradores adotam diferentes estratégias individuais face aos boatos                                                                                            | Evitamento                                                     |
|                                                           |                                                                                                                                                                       | Neutralidade                                                   |
|                                                           |                                                                                                                                                                       | Procura de esclarecimento                                      |
| Papel da chefia                                           | A chefia pode contribuir para a redução da ambiguidade através de uma comunicação clara, ou, pelo contrário, aumentar a incerteza quando a comunicação é insuficiente | Chefia como redutora da ambiguidade                            |
|                                                           |                                                                                                                                                                       | Chefia como fonte da ambiguidade                               |

**Tabela 3: Categorias e códigos**

## **5 Análise e Discussão de Resultados**

A análise das entrevistas permitiu compreender de forma aprofundada como os colaboradores do setor Horeca percebem situações de ambiguidade e incerteza em equipas culturalmente diversas, bem como o papel da comunicação informal, nomeadamente os boatos, na construção de sentido organizacional.

Com base na análise temática realizada, foram identificados vários padrões recorrentes que evidenciam a forma como os indivíduos interpretam e atribuem significado às dinâmicas organizacionais no seu quotidiano de trabalho. Estes padrões foram organizados em torno de diferentes categorias analíticas, nomeadamente: ambiguidade e incerteza em equipas culturalmente diversas, emergência e circulação de boatos, boatos como mecanismo de construção de sentido, papel da diversidade cultural, estratégias individuais face aos boatos e papel da chefia (v. Tabela 3).

Em linha com Keizer-Remmers et al. (2021), Luijters et al., (2008) e Madera et al., (2013), os resultados revelam que, em contextos caracterizados por elevada diversidade cultural, existem desafios comunicacionais decorrentes de barreiras linguísticas, bem como interpretações divergentes, na medida em que distintas culturas tendem a atribuir significados diferentes à mesma situação. Os colaboradores recorrem frequentemente a interações informais como forma de compreender situações ambíguas, embora estas práticas nem sempre contribuam para a clarificação, podendo também amplificar a incerteza através da distorção da informação.

Nas secções seguintes, apresentam-se os principais resultados organizados por categorias analíticas, sendo ilustrados com excertos das entrevistas, de modo a evidenciar empiricamente os padrões identificados.

### **5.1 Ambiguidade e incerteza em equipas culturalmente diversas**

A ambiguidade e a incerteza configuram-se como condições centrais no contexto organizacional analisado, funcionando como gatilhos para a procura ativa de interpretação por parte dos colaboradores, constituindo-se como ponto de partida para os processos de interpretação desenvolvidos pelos colaboradores.

Os participantes relatam frequentemente situações caracterizadas por mal-entendidos, informação incompleta e interpretações divergentes, frequentemente associadas a barreiras linguísticas, bem como por diferenças nos valores e práticas culturais entre os membros das equipas, de acordo com o reportado em estudos anteriores (Keizer-Remmers et al., 2021; Luijters et al., 2008; Madera et al., 2013).

Em vários episódios relatados pelos entrevistados, e em linha com Presbitero & Attar, (2018) as diferenças na utilização da linguagem, bem como nos valores e práticas culturais, contribuem para interpretações distintas sobre uma mesma situação, ampliando o potencial de mal-entendidos e de descoordenação entre os membros da equipa.

Um dos entrevistados descreve como uma situação inicialmente simples se transformou num problema devido à circulação distorcida de informação: *“Isso foi basicamente uma fofoca que tiraram totalmente do contexto... uma levou para outra... a história nunca flui da maneira que é contada”* (Entrevistado I). Esta evidência sugere que a informação tende a ser reinterpretada e reconstruída ao longo das interações, contribuindo para a emergência de múltiplas versões da realidade organizacional (Fan & Dawson, 2022).

Esta dinâmica é corroborada por outros participantes, que destacam a diversidade de perceções como fator gerador de confusão e conflito:

*“Na maioria das vezes cria mais confusão, porque são adicionados novos fatores à história e que cada um tem a sua perceção de maneira diferente. Então isso, na maioria das vezes, gera muito conflito”* (Entrevistado III).

*“La fluidez de lo que uno dice y lo que el otro entiende, que no siempre es lo mismo [A fluência do que uma pessoa diz e do que a outra entende, que nem sempre é a mesma.]”* (Entrevistado VI).

### **5.1.1 Comunicação pouco clara por parte da chefia**

A ambiguidade é frequentemente agravada pela ausência de clareza organizacional e pela limitada intervenção da chefia (Fan & Dawson, 2022, Giuliani, 2016; Maitlis, 2005), o que reforça a necessidade de interpretação por parte dos colaboradores. Como refere o Entrevistado IV sobre a comunicação da chefia, *“não é que não era tão clara, é que não tinha comunicação”*, acrescentando ainda que *“se até a gerência não consegue administrar, não consegue conversar, chegar num acordo, o hotel nunca vai parar de ter esses problemas”*.

Para além disso, observa-se que a chefia pode atuar como fonte geradora de ambiguidade (Alvesson & Sveningsson, 2003). O Entrevistado I evidencia esta percepção ao afirmar sobre a chefia que *“todo o problema foi causado por eles mesmo e eles não queriam resolver o próprio problema”*. Esta situação não só intensifica a incerteza, como também gera impactos emocionais nos colaboradores, traduzindo-se em sentimentos de frustração e desmotivação, *“fico chateado... é uma responsabilidade que foi jogada para nós resolvermos”*; *“sim, desmotiva um pouco”* (Entrevistado I).

Neste sentido, a ambiguidade organizacional não emerge apenas da complexidade das interações, mas também de falhas estruturais de comunicação e gestão criando um contexto propício à ativação de mecanismos informais de construção de sentido (Fan & Dawson, 2022). Estas evidências permitem argumentar que a ambiguidade organizacional não é apenas resultado de fatores individuais ou interculturais, mas também de dinâmicas estruturais associadas à gestão e à comunicação formal (Fan & Dawson, 2022).

Os dados sugerem que a ambiguidade e a incerteza constituem o pano de fundo a partir do qual emergem as dinâmicas informais analisadas neste estudo, de acordo com o referido por Giuliani (2016) e Maitlis (2005). É neste contexto que os colaboradores mobilizam diferentes estratégias de interpretação, abrindo espaço para a comunicação informal e, subsequentemente, para a emergência dos boatos enquanto mecanismos de construção de sentido organizacional (Fan & Dawson, 2022).

### **5.1.2 Comunicação informal entre colegas como resposta à ambiguidade**

Em linha com Giuliani (2016) e Maitlis (2005), os dados demonstram que perante contextos de ambiguidade e incerteza, os colaboradores recorrem de forma recorrente à comunicação informal como estratégia para compreender e interpretar as situações vivenciadas.

Os colaboradores recorrem a colegas para compreender melhor as situações e reduzir dúvidas. Como refere um entrevistado, *“Eu geralmente falo com uma pessoa que eu tenho mais confiança... fui perguntar ao meu colega”* (Entrevistado I).

Esta prática é confirmada por vários participantes. Um deles refere que *“sim, falamos... é exatamente essa conversa que temos”* (Entrevistado II), evidenciando a normalização destas trocas informais. Outro acrescenta que *“a gente sempre vai falar um com o outro”*

(Entrevistado III), sugerindo a dimensão relacional do fenómeno. Já o Entrevistado IV menciona a existência de *“um outro grupo... sem a direção... para ficar compartilhando essas coisas que aconteciam”*, revelando espaços paralelos de comunicação. E ainda o Entrevistado II sugere que estas conversas permitem alinhar interpretações dentro do grupo: *“conseguimos perceber quando alguém não tem razão”*.

O Entrevistado V, a partir da sua perspectiva enquanto elemento com funções de chefia, reconhece a presença destas interações informais entre colaboradores, atribuindo-lhes um potencial contributo positivo para o funcionamento do trabalho: *“Sim, eles falam entre si sobre questões do trabalho... aquilo que eles falam, eu tenho a certeza que era uma perspectiva boa para o trabalho”*.

Esta perspectiva sugere que, quando enquadradas de forma construtiva, as conversas informais podem ser percepcionadas como mecanismos de partilha de informação e alinhamento prático entre membros da equipa que evidenciam o carácter social da construção de sentido (Dwyer & Hardy, 2016; Mikkelsen & Wåhlin, 2020; Whittle et al., 2023), onde a compreensão da realidade organizacional emerge através do diálogo entre colegas (Boje, 2008; Brown et al., 2008, Whittle et al, 2023).

## **5.2 Emergência e circulação de boatos**

Embora a comunicação informal desempenhe inicialmente uma função de clarificação e redução da incerteza, e de acordo com o referido na literatura, os dados revelam que estas interações evoluem frequentemente para processos de circulação de boatos, particularmente em contextos marcados por ambiguidade e ausência de informação formal consistente (Fan & Dawson, 2022).

### **5.2.1 Cadeia de transmissão e conversas sobre colegas ausentes**

No âmbito da comunicação informal, os dados evidenciam que os boatos emergem como uma prática recorrente nas interações quotidianas entre colaboradores. Este processo pode manifestar-se através da troca da informação sobre outros e da sua disseminação entre diferentes membros da equipa (Dores Cruz et al., 2021).

Um exemplo claro deste fenômeno é descrito por um entrevistado: *“eu falei com a minha chefe... ela falou com o subchefe... o subchefe falou para outra funcionária... e foi modificando a história”* (Entrevistado I).

*“Sim, principalmente em conflitos entre chefe e funcionário, entre funcionários, entre funcionário que reclamou de tal coisa ali, tal dia, então a gente sempre vai falar um com o outro”* (Entrevistado III).

Adicionalmente, a prática de falar sobre colegas ausentes surge como recorrente. Vários participantes descrevem este comportamento como frequente e normalizado, *“sí, me han hablado miles de veces de otros colegas [sim, falaram-me milhares de vezes sobre outros colegas]”* (Entrevistado VI), chegando a caracterizá-lo como *“o mais comum... sempre tem, todos os dias”* (Entrevistado I) ou, de forma mais direta, como algo *“bem comum”* (Entrevistado II).

Outros entrevistados reforçam a dimensão estrutural desta prática, entendendo-a como típica do contexto laboral, ao afirmar que *“yo creo que es algo típico, en un lugar de trabajo [eu acho que é algo típico, num local de trabalho]”* (Entrevistado VII), enquanto outro sublinha a sua permanência ao indicar que *“sí, siempre se da, siempre se da [sim, sempre acontece, sempre acontece]”* (Entrevistado VIII). Em conjunto, estes relatos sugerem que falar sobre colegas ausentes não surge como episódio isolado, mas como um mecanismo social enraizado nas interações informais entre colaboradores.

Em alguns casos, estas dinâmicas contribuem para a formação de subgrupos e intensificação de conflitos como sugere o Entrevistado IV que *“já conversavam entre si falando mal deles... e depois do conflito falavam ainda mais”* e ainda *“eu acho que cria mais confusão, porque só faz alimentar mais a raiva, só faz insistir no que está acontecendo, então eu acho que não resolve nada não, porque já foi feito”*.

Um dos elementos identificados na circulação de boatos é a comparação social entre colaboradores. O Entrevistado I descreve como estas conversas frequentemente envolvem avaliações relativas ao desempenho, competências e características individuais, *“Acho que o maior ponto é comparação... O que um faz, o que o outro não faz, o que um é melhor que o outro, o que um é pior que o outro idioma que um fala e outro não fala e assim vai”*.

Para além da comparação social, os testemunhos indicam que estas conversas incidem sobretudo sobre o desempenho profissional e os modos de trabalhar dos colegas.

Nesse sentido, um participante refere que *“na maioria das vezes os assuntos são sobre trabalho... a gente fala muito sobre como essa pessoa trabalha”* (Entrevistado III).

Além disso, podem envolver julgamentos sobre o desempenho de outros colaboradores, como refere o Entrevistado V sobre algumas situações em que alguns indivíduos *“gostam de opinar sobre um departamento que não é o seu, mas não com uma perspectiva de avançar as coisas, e isso às vezes é mal recebido, quando as pessoas tentam, lá está, meter-se num trabalho que não sejam deles”*.

### **5.2.2 Distorção da informação**

Assim, o boato, enquanto ferramenta de comunicação informal, pode transformar-se num mecanismo de amplificação de tensões e de distorção da realidade organizacional. Como ilustra o Entrevistado IV *“...fulaninho me disse que tu falou que não era para eu ganhar...”*, observa-se um processo de reformulação da mensagem ao longo da sua circulação, uma afirmação inicial *“não era justo ganhar o mesmo valor”* é retransmitida como *“não era para ela ganhar”*.

Neste episódio, o entrevistado refere que, inicialmente, expressou a um colega o entendimento de que a nova colaboradora ainda não possuía o mesmo domínio dos processos de venda e, por esse motivo, considerava não ser justo que recebesse a mesma comissão que os restantes colegas. Contudo, ao longo da circulação interpessoal da informação, esta interpretação inicial foi reinterpretada e simplificada, sendo retransmitida como *“não era para ela ganhar”*.

Esta reformulação evidencia um processo de distorção da informação, no qual o significado original da mensagem é alterado pelos diferentes interlocutores de acordo com as suas interpretações e percepções individuais. O exemplo demonstra, assim, como os boatos podem contribuir para a reconstrução da realidade organizacional, favorecendo o surgimento de mal-entendidos, tensões interpessoais e conflitos entre os membros da equipa.

### **5.3 Boatos como mecanismo de construção de sentido**

### 5.3.1 Compreensão e interpretação da realidade organizacional

Apesar de os boatos poderem chegar a intensificar conflitos, também podem emergir como um mecanismo relevante de construção de sentido organizacional, na medida em que os colaboradores utilizam trocas informais para compreender situações e reduzir a incerteza (Fan & Dawson, 2022), como por exemplo: *“acho que ajuda... a ter a perspectiva do outro”* (Entrevistado V).

O Entrevistado VIII descreve que, perante dificuldades de compreensão associadas à barreira linguística e à rapidez da comunicação por parte da chefia, recorre aos colegas para clarificar informação relevante para o desempenho das suas funções. Como refere, *“trato de preguntar para no quedarme con la duda y estar preparado para el servicio”* [*“Tento perguntar para não ficar com dúvidas e estar preparado para o serviço”*], acrescentando que, dessa forma, *“se aclara el panorama”* [*“o panorama esclarece-se”*].

Estas interações permitem esclarecer informação inicialmente ambígua, contribuindo para a organização do trabalho e para a antecipação das exigências do serviço. O mesmo entrevistado refere que a possibilidade de esclarecer dúvidas junto dos colegas contribui para o seu sentimento de pertença na equipa, *“eso me ayuda a incluirme cada vez más en el equipo... eso me ayuda a poder estar listo, preparado y sentirme parte del equipo”* [*“isso ajuda-me a incluir-me cada vez mais na equipa... isso ajuda-me a poder estar pronto, preparado e sentir-me parte da equipa”*] (Entrevistado VIII).

Neste episódio, a interação informal entre colegas surge na sequência de uma situação de incerteza gerada por dificuldades de compreensão das orientações transmitidas pela chefia. Perante esta ambiguidade, o colaborador recorre a um colega para interpretar o significado da mensagem e compreender melhor o contexto da situação. Embora a conversa não apresente um conteúdo negativo, pode ser entendida como uma forma de boato organizacional, na medida em que envolve uma interação informal sobre uma terceira pessoa ausente (Dores Cruz et al., 2021; Greenslade-Yeats et al., 2023) e através da qual os colaboradores procuram interpretar e atribuir significado a acontecimentos organizacionais. Este exemplo encontra-se em linha com Whittle et al. (2023), que destacam o papel central da linguagem e das interações sociais nos processos de construção de sentido organizacional. Perante situações de incerteza associadas a barreiras linguísticas, os colaboradores recorrem

às interações informais para interpretar mensagens, desenvolver entendimentos partilhados e orientar a sua ação no contexto de trabalho.

### 5.3.2 Funções relacionais e informativas dos boatos

Destaca-se a importância da troca de informação, tal como mencionam vários entrevistados sobre a funcionalidade do boato: *“funciona como uma moeda de troca... se tu me diz algo ou eu te digo algo”* (Entrevistado III). E ainda: *“acho que seja só mesmo para partilhar informação, para conversar”* (Entrevistado IV).

O Entrevistado VII salienta a importância dos boatos nas relações interpessoais, enfatizando o seu papel enquanto elemento de sustentação relacional, *“creo que la información, bien o mal contada, sostiene las relaciones entre compañeros de trabajo, entre vecinos, entre parejas, entre hermanos [Acredito que a informação, bem ou mal contada, sustenta as relações entre colegas de trabalho, entre vizinhos, entre casais, entre irmãos]”*.

O Entrevistado VII sugere que a valência positiva das conversas entre colegas desempenha um papel relevante na construção de sentido organizacional *“Si la conversación que se tiene entre 2 funcionarios es positiva, si”* [*“se a conversa que se tem entre dois funcionários é positiva, sim”*].

### 5.3.3 Boatos como mecanismo de regulação emocional

No caso do Entrevistado I, uma situação de ambiguidade associada à gestão de férias, amplificada pela circulação de informação distorcida proveniente da chefia, gerou sentimentos de frustração e desmotivação. No entanto, através da partilha informal com colegas sobre aquilo, o participante conseguiu aliviar a carga emocional associada, centrando-se nos seus objetivos individuais. Como refere, *“já tive conversas assim que me motivaram mais...temos que ter um foco, um objetivo”*.

Como descreve, *“é sim, ajuda como descarrego mesmo”*, explicando que a conversa com alguém de confiança permite *“descarregar essa carga que fica na cabeça”*, funcionando como um processo de externalização do pensamento e de validação mútua *“é como se a outra pessoa também entendesse... a outra pessoa também pega um pouquinho daquilo para aliviar a sua cabeça”*, evidenciando assim que as trocas informais não apenas contribuem para compreender o que aconteceu, mas também funcionam como mecanismos de reconstrução do sentido e de reposicionamento individual face a contextos organizacionais adversos.

Adicionalmente, o entrevistado destaca que esta partilha ocorre com colegas específicos, escolhidos pela sua capacidade de compreensão do contexto, *“a gente justamente procura uma pessoa específica, porque sabe que ela vai lhe ouvir, sabe que ela vai entender... não vamos conversar com qualquer pessoa”*. Neste sentido, em linha com Grosser et al. (2012) as trocas informais não apenas contribuem para compreender o que aconteceu, mas também funcionam como mecanismos de regulação emocional, reconstrução de sentido face a contextos organizacionais adversos.

## **5.4 Papel da diversidade cultural**

### **5.4.1 Barreiras linguísticas**

Relativamente à diversidade cultural, os resultados revelam perceções divergentes entre os entrevistados. Alguns dos participantes reconhecem o impacto significativo da diversidade cultural nas interações quotidianas, especialmente ao nível linguístico e interpretativo, como refere o Entrevistado II, *“não estamos a utilizar o nosso idioma natal... não conseguimos trazer todas as nuances”*.

*“Não por ser cultural, eu acho, mas por ter essa dificuldade de comunicação por causa do idioma. Não cultural, mas por idioma”* (Entrevistado IV).

*“Nos primeiros 2 meses foi difícil estar a trabalhar e as pessoas diziam para fazer as coisas e eu não percebia o que é que eles queriam dizer”* (Entrevistado V).

*“sí, el tema cultural sí influye mucho”* [*“sim, o tema cultural influencia muito”*] (Entrevistado VIII).

*“Muchas veces, cuando hablan demasiado rápido, no entendía, ni siquiera sabía cuál era el problema”* [*“muitas vezes, quando falavam rápido demais, eu não entendia, nem sequer sabia qual era o problema”*] (Entrevistado VIII).

### **5.4.2 Barreiras interpretativas - Interpretações divergentes**

Além disso, em linha com Luijters et al. (2008) e Stahl et al. (2021), os entrevistados destacam que diferenças culturais podem atribuir significados distintos às mesmas expressões, ou comportamentos, o que pode intensificar a ambiguidade e a incerteza. *“Para aquela pessoa... tem um peso muito maior”* (Entrevistado II). *“Suficiente con que 2 personas de diferente*

*culturas, 2 distintos idiomas, presencien algo, solo basta con eso para que puedan tener diferentes versiones”*  
[*“Basta que 2 pessoas de culturas diferentes, 2 idiomas distintos, presenciem algo, basta apenas isso para que possam ter versões diferentes”*] (Entrevistado VII).

Também se verificam dificuldades práticas na comunicação que surgem como um fator que aumenta a probabilidade de interpretações divergentes e, dessa forma, amplifica a ambiguidade (Madera et al., 2013). *“Há palavras, por exemplo, que aqui se falam normais, coisas que no Brasil seriam consideradas palavrões”* (Entrevistado I). Este testemunho sugere que determinadas expressões linguísticas podem assumir significados distintos consoante os contextos culturais em que são utilizadas, aumentando a probabilidade de interpretações divergentes entre colaboradores de diferentes nacionalidades.

Um dos entrevistados ilustra uma situação através de um episódio envolvendo um colaborador paquistanês e um colega brasileiro. Após ouvir uma expressão utilizada de forma coloquial pelo colega brasileiro, o colaborador paquistanês interpretou-a como um insulto grave dirigido à sua família, reagindo com elevado desconforto e confrontando posteriormente o colega. *“Tanto que no português, mais especificamente no Brasil...é uma frase que ela pode carregar uma conotação muito ofensiva...vai depender muito do contexto, um amigo consegue falar isso para outro amigo e eles continuam bem tranquilos”* (Entrevistado II). Este episódio evidencia como uma mesma expressão pode assumir significados distintos em função dos referenciais culturais dos interlocutores, favorecendo interpretações divergentes sobre a mesma situação e contribuindo para o aumento da ambiguidade nas interações interculturais.

#### **5.4.3 Diferenças nas práticas e valores culturais**

Os dados mostram que as diferenças nas práticas e valores culturais influenciam a forma como os colaboradores interpretam interações e comportamentos quotidianos no contexto organizacional. Um dos episódios relatados pelo Entrevistado II ilustra particularmente como determinadas expressões linguísticas podem adquirir significados profundamente distintos consoante os referenciais culturais dos indivíduos envolvidos.

A situação ocorreu quando um colaborador paquistanês se deslocou à cozinha do hotel para recolher materiais necessários ao serviço do bar e, durante esse momento, esbarrou involuntariamente num colega brasileiro. Em reação, o colaborador brasileiro utilizou uma expressão coloquial comum em determinados contextos culturais brasileiros,

*“cuidado, seu f\*\*\*\* da p\*\*\*\*”*, sem intenção explícita de ofensa grave. Contudo, o colaborador paquistanês, que inicialmente não compreendeu o significado da expressão em português, solicitou posteriormente a tradução da frase para a sua língua materna. Após compreender o conteúdo literal da expressão, interpretou-a como um insulto direto à sua família, reagindo com elevado desconforto emocional e regressando à cozinha para confrontar o colega sobre o ocorrido.

O entrevistado explica que, naquele contexto, o conflito não resultou apenas de uma diferença linguística, mas sobretudo de diferenças culturais associadas aos valores atribuídos à família. Enquanto, em determinados contextos culturais brasileiros, este tipo de expressão pode assumir um carácter relativamente coloquial e até ocorrer em interações informais sem intenção ofensiva grave, para o colaborador paquistanês a referência à família assumiu um significado moralmente inaceitável e profundamente desrespeitoso. Conforme refere o Entrevistado II sobre a resposta do colega paquistanês: *“não importa, não são palavras que você fala assim, porque ele estava falando da minha família”*.

Assim, práticas linguísticas consideradas normais ou socialmente toleradas numa cultura podem ser interpretadas como ofensivas noutras, ampliando o potencial de mal-entendidos, tensão e conflito interpessoal em equipas culturalmente diversas.

#### **5.4.4 Cultura como fator neutro na disseminação dos boatos**

Em linha com Grosser et al. (2012), que referem que o boato é um fenómeno presente em todas as culturas, alguns dos entrevistados consideram que os boatos são inerentes à interação humana, não estabelecendo uma relação direta com a diversidade cultural, *“Acho que isso é um problema humano, não cultural”* (Entrevistado I). *“Não, acho que se a equipe fosse 100% brasileira, iria ser bem pior”* (Entrevistado III). *“Esas conversaciones...es simplemente por el hecho de ser humanos”* [*“essas conversas...é simplesmente pelo facto de sermos humanos”*] (Entrevistado VI).

*“No creo que tenga que ver, o sea, no creo que esté relacionado directamente a la cultura, no, estas conversaciones o esta comunicación que se da, va más allá de la cultura, pienso que, suficiente con que 2 personas se comuniquen así”* [*“Não creio que tenha a ver, ou seja, não creio que esteja diretamente relacionado com a cultura, não, estas conversas ou esta comunicação que ocorre vão além da cultura, penso que é suficiente que 2 pessoas se comuniquem assim”*] (Entrevistado VII).

## 5.5 Estratégias individuais face aos boatos

Os dados evidenciam diferentes estratégias individuais na gestão destas dinâmicas. Alguns colaboradores optam por evitar o envolvimento, recusando participar nesse tipo de interações: *“eu não gosto de participar dessas coisas”* (Entrevistado I). Outros adotam uma postura de distanciamento e não resposta perante essas situações: *“eu não respondia...não me envolvia”* (Entrevistado IV).

Também surgem estratégias marcadas pela neutralidade, como refere um participante: *“me mantendré en una posición neutra”* [*“manter-me-ei numa posição neutra”*] (Entrevistado VII).

Por outro lado, há quem procure esclarecer diretamente os acontecimentos através do diálogo com os envolvidos: *“fui conversar diretamente... expliquei o que tinha acontecido”* (Entrevistado I). No mesmo sentido, outro entrevistado considera que *“na maioria das vezes, eu acredito que o problema poderia ser resolvido se falasse com a pessoa”* (Entrevistado III).

Em conjunto, estas estratégias refletem diferentes formas de lidar com os boatos no contexto organizacional, evidenciando como os indivíduos procuram gerir a circulação de informação informal e os seus efeitos.

## 5.6 Papel da chefia

Relativamente ao papel da chefia, os resultados evidenciam perceções divergentes quanto à clareza da comunicação organizacional.

### 5.6.1 Chefia como redutora da ambiguidade

Alguns entrevistados destacam uma comunicação clara, direta e adaptada a contextos multiculturais, com esforço deliberado de repetição e verificação da compreensão. Nestes casos, a chefia é percecionada como um agente ativo na transmissão da informação, promovendo espaços de esclarecimento que reduzem a incerteza. Um exemplo disso, é o que refere o Entrevistado VIII sobre a comunicação da chefia na sua empresa, *“Sí, yo siento que si es directa, si es concisa, muchas veces tratan de repetir cada vez más la información porque saben que es un ambiente pluricultural...a veces tenemos reuniones solamente con el equipo de cocina y el chef dice: “ya voy a hablar en inglés” ...luego me dice, “¿entendiste algo o todo?””* [*“Sim, eu sinto que é direta, é concisa, ”*

*muitas vezes tentam repetir cada vez mais a informação porque sabem que é um ambiente pluricultural... Por vezes temos reuniões apenas com o pessoal da cozinha e o chef diz: "Vou falar em inglês agora..." e depois pergunta-me: "Percebeste alguma coisa ou tudo?"*"].

*"Sí, partiendo en que el equipo debe hablar el mismo idioma, verdad?... soy el único que habla español, y algo entiendo el portugués... entonces yo voy, pregunto nuevamente... entonces yo me encargo de reconfirmar la información que recibí"* [*"Sim, partindo do ponto de que a equipa deve falar a mesma língua, certo?... sou o único que fala espanhol, e algo entendo de português.. então eu vou, pergunto novamente... então eu encarrego-me de reconfirmar a informação que recebi"*] (Entrevistado VII).

O Entrevistado II valoriza particularmente o facto de o diretor do hotel procurar ouvir todas as partes envolvidas antes de tomar decisões, afirmando que isso o faz sentir-se *"bem, eu sei que se algo acontecer, não vai ser a minha chefia falar de mim pelas costas ou tomar medidas por conta de algo que eu fiz, sem antes me dar a oportunidade de me explicar"*, uma vez que lhe é dada a oportunidade de explicar a sua perspetiva sobre os acontecimentos. Como comenta, *"o meu diretor de hotel é alguém que tem até como mantra que se ele tem algum problema, ele faz questão de falar com aqueles envolvidos... ele quer ter a perspetiva completa da situação para aí ele intervir"* (Entrevistado II).

A chefia assume um papel decisivo onde a estruturação das funções é fundamental na prevenção de conflitos derivados de interpretações divergentes. Os dados sugerem que a clareza comunicacional e a existência de feedback contribui para sentimentos de confiança, valorização e reconhecimento organizacional. O Entrevistado IV destaca que, *"nessa empresa atual eu acho que eles são muito mais claros... há feedback"* (Entrevistado IV), evidenciando a importância atribuída ao retorno dado pelas chefias. De forma semelhante, o Entrevistado VI refere que *"sí, ahora sí... se toman el tiempo de contarte bien las cosas"* [*"Sim, agora sim... dedicam tempo a explicar bem as coisas"*].

Assim, a comunicação clara, o feedback e a abertura ao diálogo surgem como mecanismos relevantes para a redução da ambiguidade, o alinhamento das interpretações e o fortalecimento das relações interpessoais em equipas culturalmente diversas.

### **5.6.2 Chefia como geradora da ambiguidade**

Por outro lado, vários entrevistados reportam situações de comunicação pouco clara, incompleta ou inexistente que leva à ocorrência de erros operacionais,

*“Não. ... Falta comunicação e acaba ocorrendo erros”* (Entrevistado I).

*“Não, em quase todas as minhas experiências aqui a comunicação da chefia nunca foi clara, nunca foi direta”* (Entrevistado III).

*“Não é que não era tão clara, é que não tinha comunicação”* (Entrevistado IV).

*“No, los anteriores no tanto. No se tomaban tanto el tiempo de explicarte las cosas. Era todo como más rápido”* [*“Nao, nos anteriores não se tomavam tanto o tempo de explicar as coisas. Era tudo como mais rápido”*] (Entrevistado VI).

Em termos de resolução de conflitos e definição de papéis, os entrevistados sublinham que a falta de clareza comunicacional pode gerar ambiguidade e desorganização:

*“Sí, claro, desorganización”* [*“Sim, claro, desorganização”*] (Entrevistado VI).

*“Si una comunicación no es acertada... la gente va a disparar para todos lados”* [*“Se a comunicação não for clara... cada pessoa tenderá a agir de forma diferente”*] (Entrevistado VII).

*“Ha habido un conflicto de roles...Entonces me mandaban a hacer unas funciones, y a veces yo todavía no entendía del todo”* [*“Houve um conflito de papéis...Então mandavam-me fazer determinadas tarefas. E às vezes ainda não compreendia completamente.”*] (Entrevistado VIII).

Em situações de informação ambígua ou incompleta, os entrevistados referem a circulação de interpretações divergentes entre colegas e a necessidade de validação posterior com a chefia ou à necessidade de recorrer a mecanismos informais de esclarecimento entre colegas.

*“Cada um tem uma interpretação diferente... precisamos pedir um esclarecimento”* (Entrevistado II).

*“Gera-se sempre aquela confusão... ninguém chega ao ponto de dizer assim, oh, as informações estão se perdendo”* (Entrevistado III).

*“Sí, normalmente va a existir una información que se vuelve a conversar entre compañeros”* [*“Sim, normalmente vai existir uma informação que se volta a conversar entre colegas”*] (Entrevistado VII).

*“A gente entre si sempre comenta... mas a direção não questionava nada”* (Entrevistado IV).

Neste sentido, a ausência de clarificação inicial favorece a emergência de comunicação informal entre colegas, funcionando como mecanismo compensatório de interpretação. Adicionalmente, observa-se que a própria chefia pode contribuir para a circulação de informação informal e boatos, *“há patrões que gostam de alimentar esse tipo de boatos para perceberem... o que é que se passa na empresa”* (Entrevistado V), destacando-se assim a importância da liderança na prevenção de boatos e na definição de limites claros: *“Acho que é obrigação de quem ocupa algum posto de responsabilidade na empresa não alimentar isso e deixar bem claro que não há espaço para isso...Acredito muito que o exemplo é de cima para baixo”* (Entrevistado V).

## 5.7 Síntese dos Resultados

Este estudo procurou responder à seguinte questão de investigação: Qual o papel dos boatos enquanto ferramenta de construção de sentido organizacional nas equipas culturalmente diversas em organizações do setor Horeca?

Em equipas culturalmente diversas, a coexistência de diferentes idiomas, valores culturais e formas de interpretação cria condições ao surgimento de dificuldades comunicacionais, mal-entendidos e interpretações divergentes. Estas situações são frequentemente agravadas pela ausência de uma comunicação clara por parte da chefia, contribuindo para a intensificação da incerteza.

Para responder à questão de investigação, foram definidos os seguintes objectivos específicos:

1. Analisar a percepção dos colaboradores do setor horeca sobre o papel das equipas culturalmente diversas na geração de ambiguidade e incerteza nas interações quotidianas.

A análise permitiu concluir que, em equipas culturalmente diversas, típicas das empresas do setor Horeca em Portugal, as situações potencialmente geradoras de ambiguidade e incerteza são comuns no quotidiano laboral, devido principalmente a falhas de comunicação decorrentes das barreiras linguísticas, a mal-entendidos resultantes das diferenças de valores e práticas culturais entre colaboradores, bem como à comunicação pouco clara ou inexistente e à falta de feedback por parte da direcção ou da chefia. As barreiras linguísticas, as diferenças nos valores culturais e as distintas formas de interpretar

comportamentos e mensagens surgem como elementos centrais na geração de ambiguidade e incerteza.

2. Explorar como contextos de ambiguidade e incerteza vivenciados em equipas culturalmente diversas influenciam a emergência e a circulação de boatos nas equipas de trabalho.

Quando surgem situações de ambiguidade decorrentes de barreiras linguísticas, interpretações divergentes associadas às diferenças culturais ou comunicação pouco clara por parte da chefia, os colaboradores tendem a comunicar informalmente entre si para dissipar dúvidas e tentar compreender o que está a acontecer.

Os contextos de ambiguidade e incerteza favorecem a procura de informação através de canais informais de comunicação. Perante dúvidas ou ausência de esclarecimentos formais, os colaboradores recorrem frequentemente aos colegas para interpretar acontecimentos e compreender situações organizacionais. Neste processo, a comunicação informal pode evoluir para boatos, quando a informação que é transmitida, seja positiva, negativa ou neutra, envolve um terceiro ausente que desconhece o seu conteúdo.

3. Examinar o papel dos boatos como práticas informais de construção de sentido organizacional em equipas culturalmente diversas.

Nem sempre a comunicação informal se transforma em boato. Quando a conversa passa a incidir sobre uma situação que envolve uma pessoa ausente, que desconhece o conteúdo da conversa, estamos perante um boato. Os boatos podem funcionar como mecanismos de construção de sentido organizacional ao permitirem aos colaboradores interpretar acontecimentos, preencher lacunas de informação, compreender decisões organizacionais e construir explicações plausíveis para situações ambíguas. Os boatos assumem igualmente funções relacionais e emocionais, promovendo a partilha de experiências, e a regulação emocional perante situações geradoras de incerteza.

4. Identificar de que forma os colaboradores reconhecem, interpretam e gerem os boatos como mecanismo de construção de sentido organizacional nas interações diárias caracterizadas por elevada diversidade cultural e ambiguidade.

Observou-se que os colaboradores adotam diferentes estratégias face aos boatos. Alguns procuram evitar o seu envolvimento, outros mantêm uma posição de neutralidade e outros ainda procuram confirmar diretamente a informação junto das pessoas envolvidas. Apesar de reconhecerem que os boatos podem contribuir para a compreensão da realidade organizacional, os participantes identificam igualmente potenciais consequências negativas, nomeadamente a distorção da informação, o surgimento de conflitos interpessoais, o reforço de estereótipos e o impacto emocional nas relações de trabalho.

## 6 Conclusões

O presente estudo procurou compreender qual o papel dos boatos como mecanismos de construção de sentido organizacional em equipas culturalmente diversas no setor Horeca. Os resultados demonstram que as diferenças linguísticas, interpretativas e culturais identificadas entre os colaboradores tendem a aumentar a probabilidade de surgirem situações de ambiguidade e incerteza no quotidiano organizacional. As barreiras linguísticas, as interpretações divergentes de expressões e comportamentos, bem como as diferenças nos valores e práticas culturais, revelaram-se fatores relevantes na construção de diferentes perceções sobre uma mesma realidade organizacional.

Perante estas situações, os colaboradores recorrem frequentemente às interações informais com os colegas para procurar esclarecimentos, validar interpretações e compreender acontecimentos organizacionais. É neste processo de procura coletiva de significado que os boatos emergem enquanto mecanismos de construção de sentido organizacional. Os resultados sugerem, assim, que os boatos não constituem apenas formas de transmissão informal de informação, mas também espaços de interpretação e reconstrução de significados sobre a realidade organizacional.

Adicionalmente, os dados evidenciam o carácter ambivalente dos boatos. Por um lado, quando associados à partilha de informação, à clarificação de dúvidas e à compreensão de acontecimentos organizacionais, os boatos podem desempenhar funções informativas, relacionais e interpretativas, contribuindo para a redução da incerteza e para a integração dos colaboradores no contexto de trabalho. Por outro lado, quando assumem conteúdos depreciativos ou distorcidos, podem favorecer a circulação de interpretações incorretas, alimentar tensões interpessoais e contribuir para a deterioração do clima organizacional.

Os resultados permitem ainda destacar o papel central da chefia na gestão destas dinâmicas. A comunicação clara, o feedback, a abertura ao diálogo e a adaptação da linguagem contribuem para a redução da ambiguidade e da necessidade de recorrer a mecanismos informais de interpretação. Em contrapartida, situações de comunicação insuficiente, pouco clara ou inexistente tendem a favorecer a circulação de informação informal entre colegas e, consequentemente, a emergência dos boatos como forma de preencher lacunas interpretativas.

O estudo sugere que os boatos podem ser compreendidos como mecanismos de construção de sentido organizacional que emergem da necessidade dos colaboradores interpretarem e atribuírem significado à realidade organizacional em contextos marcados por ambiguidade. Em equipas culturalmente diversas, esta dinâmica assume particular relevância, uma vez que as diferenças linguísticas e culturais tendem a intensificar os desafios interpretativos que estão na origem destes processos.

## **6.1 Contributos Teóricos e Práticos**

Embora a literatura sobre os boatos tenha crescido significativamente nos últimos anos, a investigação permanece relativamente fragmentada no que respeita à articulação entre boatos, e construção de sentido organizacional.

Neste contexto, o presente estudo contribui para a análise dos boatos, não apenas enquanto fator potencialmente negativo nas dinâmicas laborais, mas também como uma ferramenta de construção de sentido organizacional. Embora investigações anteriores tenham abordado o fenómeno dos boatos e *sensemaking* em contexto organizacional (Fan & Dawson, 2022), bem como a diversidade cultural, a comunicação intercultural, e a ambiguidade (Keizer-Remmers et al., 2021; Luijters et al., 2008; Madera et al., 2013), permanece escassa a investigação que articule estes contextos com o papel dos boatos enquanto mecanismos de construção de sentido organizacional.

Adicionalmente, esta investigação contribui para uma melhor compreensão da comunicação organizacional, ao evidenciar a relevância de aspectos como a clareza da comunicação por parte da gestão e os erros de comunicação na gestão de equipas culturalmente diversas, procurando compreender a sua influência na circulação e interpretação dos boatos em contexto organizacional.

## **6.2 Limitações e Futuras investigações**

Apesar dos contributos teóricos e empíricos do presente estudo para a compreensão da relação entre boatos, construção de sentido organizacional em equipas culturalmente diversas no setor Horeca, importa reconhecer algumas limitações inerentes ao percurso metodológico adotado.

Em primeiro lugar, a investigação foi desenvolvida com um número reduzido de participantes, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Para além disso, tratando-se de um estudo qualitativo de natureza exploratória, os resultados refletem sobretudo as perceções e experiências subjetivas dos entrevistados relativamente às dinâmicas analisadas. Por outro lado, a maioria dos participantes são de origem latino-americana, cuja proximidade cultural e linguística ao contexto português em que trabalham, é relativa. A perspetiva de outros trabalhadores originários de culturas mais “distantes” (por ex., asiáticas) poderia contribuir para uma melhor compreensão da importância das diferenças culturais na ambiguidade comunicacional e no papel dos boatos na construção de sentido.

Neste sentido, futuras investigações poderão ampliar o número de participantes e recorrer a metodologias quantitativas ou mistas, permitindo analisar estas relações em amostras mais alargadas e diversificadas. Do mesmo modo, considera-se pertinente aprofundar o estudo destas dinâmicas a partir da perspetiva das lideranças organizacionais, ou através de análises comparativas entre líderes e colaboradores, de forma a compreender possíveis diferenças na interpretação e perceção dos boatos enquanto mecanismos de construção de sentido no contexto laboral.

Adicionalmente, considerando a crescente digitalização das relações de trabalho e a expansão do trabalho remoto em equipas internacionais, futuras investigações poderão explorar o papel dos canais digitais de comunicação, e as interações virtuais, na circulação de boatos enquanto mecanismos de construção de sentido organizacional. Embora o presente estudo se tenha centrado no setor Horeca, considera-se relevante alargar esta análise a outros setores de atividade, permitindo comparar diferentes contextos organizacionais e compreender de que forma as características específicas de cada setor influenciam o papel dos boatos nas diferentes equipas.

## 7 Referências Bibliográficas

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies*, 24(6), 961-988.
- Badu-Baiden, F., Agyeiwaah, E., & Osei, B. A. (2025). Understanding intercultural communication competence in tourism and hospitality education. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 25(2), 82–108. <https://doi.org/10.1080/15313220.2025.2493902>
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling Organizations*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446214305>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, 61(8), 1035–1062. <https://doi.org/10.1177/0018726708094858>
- Bryman, A. (2001). *Social research methods* (1. publ). Oxford Univ. Press.
- Choo EK, Garro AC, Ranney ML, Meisel ZF, Morrow Guthrie K. Qualitative Research in Emergency Care Part I: Research Principles and Common Applications. *Acad Emerg Med*. 2015 Sep;22(9):1096-102. doi: 10.1111/acem.12736. Epub 2015 Aug 18. PMID: 26284696; PMCID: PMC4545270.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research* (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- DeJonckheere M, Vaughn LM. Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Fam Med Community Health*. 2019 Mar 8;7(2):e000057. doi: 10.1136/fmch-2018-000057. PMID: 32148704; PMCID: PMC6910737.
- Demirci, J. R. (2024). About Research: Conducting Better Qualitative Interviews. *Journal of Human Lactation*, 40(1), 21–24. <https://doi.org/10.1177/08903344231213651>
- Dilara Eylül Koç, Judith Solanas, Selda Yordam Dağistan, Hasan Evrim Arici, Diversity, equity, and inclusion in the hospitality and tourism workplace: A quantitative systematic literature review, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 128, 2025, 104171, ISSN

0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104171>.

- Denner N, Koch T, Viererbl B, Ernst A (2025), "Feeling connected and informed through informal communication: a quantitative survey on the perceived functions of informal communication in organizations". *Journal of Communication Management*, Vol. 29 No. 1 pp. 71–93, doi: <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2024-0085>
- Dores Cruz, T. D., Nieper, A. S., Testori, M., Martinescu, E., & Beersma, B. (2021). An Integrative Definition and Framework to Study Gossip. *Group & Organization Management*, 46(2), 252–285. <https://doi.org/10.1177/1059601121992887>
- Dwyer, G., & Hardy, C. (2016). We have not lived long enough: Sensemaking and learning from bushfire in Australia. *Management Learning*, 47(1), 45–64. <https://doi.org/10.1177/1350507615577047>
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is Qualitative Interviewing?* Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781472545244>
- Fan, Z., & Dawson, P. (2022). Gossip as evaluative sensemaking and the concealment of confidential gossip in the everyday life of organizations. *Management Learning*, 53(2), 146–166. <https://doi.org/10.1177/1350507620979366>
- Gabriel, J. M. O., Gabriel, L. O., & Adias, L. (2024). WHISPERS AT WORK: A COMPREHENSIVE OVERVIEW OF WORKPLACE GOSSIP AND ITS IMPACTS. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*, 05(06), 01–12. <https://doi.org/10.37602/IJREHC.2024.5601>
- Giuliani, M. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 218–237. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2015-0039>
- Greenslade-Yeats, J., Cooper-Thomas, H., Morrison, R., & Corner, P. D. (2023). How Workplace Gossip Shapes Interpersonal Relationships: A Qualitative Study from the Gossip Recipient's Perspective. *Group & Organization Management*, 50(3), 799-839. <https://doi.org/10.1177/10596011231184685>
- Grosser, T., Kidwell, V., & Labianca, G. (Joe). (2012). Hearing It Through the Grapevine: Positive and Negative Workplace Gossip (SSRN Scholarly Paper No. 2573239). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2573239>
- Guest, Greg & Bunce, Arwen & Johnson, Laura. (2006). How Many Interviews Are Enough?. *Field Methods - FIELD METHOD*. 18. 59-82. [10.1177/1525822X05279903](https://doi.org/10.1177/1525822X05279903).

- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- Hoyler, S. (1966). O boato: Comunicação patológica. *Revista de Administração de Empresas*, 6, 59–73. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901966000400002>
- Keizer-Remmers, A., Ivanova, V., & Brandsma-Dieters, A. (2021). To act or not to act: Cultural hesitation in the multicultural hospitality workplace. *Research in Hospitality Management*, 11(3), 215–223. <https://doi.org/10.1080/22243534.2021.2006915>
- Koch T, Denner N (2022), "Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?". *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 27 No. 3 pp. 494–508, doi: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>
- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 25(2), 428–438. <https://doi.org/10.2307/259023>
- Küçük, B. A., Üçok, D. I., & Konuk, H. (2025). The impact of organizational gossip on affective organizational commitment, feelings of loneliness, and turnover intention: A mixed methods study. *Journal of Management & Organization*, 31(5), 2469–2510. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10016>
- Luijters, K., van der Zee, K. I., and Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: enhancing identification by valuing differences. *Int. J. Intercult. Relat.* 32, 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.09.003>
- Luka, I., Vaidesvarans, S., & Vinklere, D. (2013). Educating Tourism Students for Work in a Multicultural Environment. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 13(1), 1–29. <https://doi.org/10.1080/15313220.2012.729448>
- Madera, J. M., Dawson, M., & Neal, J. A. (2013). Hotel managers' perceived diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 28–34. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.001>
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111>
- Malheiros, J., Honório, F., Tavares, L & Oliveira, J.A. (2024). Trabalhadores imigrantes no mercado de trabalho nacional: características, necessidades, desafios e condições de

trabalho. Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa e União Geral de Trabalhadores

- McIntosh MJ, Morse JM. Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*. 2015;2. doi:10.1177/2333393615597674
- Mehta, M., & Saxena, A. (2025). Entanglement of cultural diversity and future of work: thematic analysis. *Cogent Arts & Humanities*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2025.2451500>
- Michelson, G., van Iterson, A., & Waddington, K. (2010). Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371–390. <https://doi.org/10.1177/1059601109360389>
- Michelson, G., van Iterson, A., & Waddington, K. (2010). Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371–390. <https://doi.org/10.1177/1059601109360389>
- Mikkelsen, E. N., & Wählin, R. (2020). Dominant, hidden and forbidden sensemaking: The politics of ideology and emotions in diversity management. *Organization*, 27(4), 557–577. <https://doi.org/10.1177/1350508419830620>
- Morris, S. N. (2023). Cultural Diversity in Workplace and the Role of Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(05), 380–393. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.135024>
- Paula, J. M. P. de. (2019). “Small talk?”: Implicações sociológicas do boato. *Análise Social*, 54(233), 782–803. <https://doi.org/10.31447/AS00032573.2019233.05>
- Presbitero, A., & Attar, H. (2018). Intercultural communication effectiveness, cultural intelligence and knowledge sharing: Extending anxiety-uncertainty management theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 67, 35–43. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.08.004>
- Pimentel, I. D. (2022). “Ouvi Dizer”: Comunicação Integrada como Antídoto para Boatos Organizacionais. Editora Appris.
- Ponsiglione, C., Cannavacciuolo, L., Primario, S., Quinto, I., & Zollo, G. (2021). The ambiguity of natural language as resource for organizational design: A computational analysis. *Journal of Business Research*, 129, 654–665. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.052>

- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 18(2), 179–183. <https://doi.org/10.1002/nur.4770180211>
- Shan, L., Guang, X., & Yuling, X. (2024). The effects of positive and negative workplace gossip on employees' work engagement: A social information processing process. *Current Psychology*, 43(40), 31267–31278. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06709-8>
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4–22. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>
- Whittle, A., Vaara, E., & Maitlis, S. (2023). The Role of Language in Organizational Sensemaking: An Integrative Theoretical Framework and an Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 49(6), 1807-1840.

## Anexo I - Guiões de Entrevista Semi-Estruturada ao colaboradores

Esta entrevista integra a fase empírica de uma dissertação de mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos sobre os boatos como mecanismos de construção de sentido organizacional em equipas culturalmente diversas no setor hoteleiro.

### A. Enquadramento e contexto

- ### B. Diversidade cultural e ambiguidade no dia a dia

- O que aconteceu exatamente?  
Como interpretou o comportamento da outra pessoa? Falou com alguém sobre o que tinha acontecido? O que pensou naquele momento? Confirmou a sua interpretação com alguém?  
A sua percepção mudou depois de falar com colegas?

- ### C. Boatos na organização

9. Quando acontece algo inesperado (decisão da chefia, conflito), como costumam reagir entre colegas?
10. Costumam falar entre vocês para tentar perceber melhor o que está a acontecer?
11. Onde costumam acontecer essas conversas?  
Pausa para café? WhatsApp? Fim de turno?
12. Essas conversas ajudam a perceber melhor as situações? Ou às vezes criam mais confusão?
13. Como se sente quando participa nessas conversas? Já se sentiu desconfortável ou sente que essas conversas ajudam a encontrar sentido de pertença na empresa ou dentro da equipa?

#### **D. Conversas sobre colegas ausentes**

14. No dia a dia, é comum falarem sobre colegas que não estão presentes?
15. Pode dar um exemplo de uma situação dessas?
16. O comentário era positivo, negativo ou neutro?
17. Como se sentiu? Mudou a forma como passou a ver essa pessoa?
18. Comentam a vida pessoal das outras pessoas ausentes? E depois dessa conversa, o que mudou na maneira de se relacionar com essas pessoas ausentes?
19. Já lhe aconteceu sentir que o seu relacionamento com algum colega foi afectado por achar que esse colega faz comentários sobre a vida dos outros que achou desagradáveis?
20. Quando há algum problema (desacordo, mal-entendido) entre colegas, já aconteceu perceber que um dos envolvidos transmitiu informalmente o ocorrido às chefias?
21. Como reagiu a outra parte sentindo que as chefias receberam apenas 'uma parte' da história?
22. Na sua opinião, porque surgem essas conversas? Para tentar perceber comportamentos? Para reforçar amizades? Para alertar sobre alguém?
23. ¿Acha que a diversidade cultural influencia a forma como estas conversas surgem?
24. Já aconteceu a mesma situação ser interpretada de maneira diferente por pessoas de culturas diferentes?
25. Já sentiu que algo foi “aumentado” ou mal interpretado por causa de diferenças culturais?

#### **E. Relação com chefia e comunicação formal**

26. Considera que a comunicação da chefia é clara?

27. Quando a informação não é clara, o que acontece normalmente entre colegas? Surgem conversas informais sobre isso?
28. Quando a informação não é clara, surge ambiguidade ou conflito de roles?
29. Acha que uma comunicação mais clara reduziria as conversas informais?
30. Se tivesse de descrever o papel destas conversas informais no funcionamento do hotel, o que diria? Acha que essas conversas ajudam ao sentido de pertença na empresa?
31. Considera que elas ajudam mais ou prejudicam mais?
32. Já lhe aconteceu em conversa com chefias achar que as chefias estavam informalmente a procurar saber coisas sobre algum outro colega? Incluindo sobre a vida pessoal desse colega? Como reagiu quando percebeu isso?
33. Há algo que considere importante e que não tenha sido perguntado?

## **Anexo II - Guiões de Entrevista Semi-Estruturada a líderes**

### **Nota introdutória ao entrevistado**

Esta entrevista integra a fase empírica de uma dissertação de mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos sobre os boatos como mecanismos de construção de sentido organizacional em equipas culturalmente diversas no setor hoteleiro.

A entrevista tem carácter confidencial e os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos. Não serão divulgados nomes de pessoas nem de organizações. Não existem respostas certas ou erradas; interessa sobretudo a sua experiência e opinião profissional.

### **Enquadramento e contexto**

1. Pode falar-me um pouco sobre a sua função?
2. Há quanto tempo exerce funções de liderança?
3. Pode-me indicar a sua nacionalidade?
4. Que tipo de equipa gere atualmente? Como descreveria a composição da sua equipa em termos de diversidade cultural (nacionalidades, línguas)?
5. Opcional: Na sua experiência, quais são os principais desafios e vantagens de gerir equipas culturalmente diversas no setor hoteleiro?

### **Diversidade cultural e ambiguidade no dia a dia**

6. Na sua experiência, a diversidade cultural gera situações de ambiguidade ou mal-entendidos?
7. Se o entrevistado desse um exemplo: O que aconteceu exatamente? Como foi interpretado por diferentes pessoas? Qual foi o seu papel enquanto líder?
8. Considera que, em equipas culturalmente diversas, é mais difícil para os colaboradores compreenderem intenções, atitudes ou comportamentos uns dos outros?

### **Boatos na organização**

9. Quando ocorrem situações inesperadas (decisões de gestão, conflitos, mudanças), como percebe que a equipa reage informalmente?
10. Na sua perceção: Os colaboradores falam entre si para tentar perceber o que está a acontecer? Onde surgem essas conversas?
11. Na sua opinião, essas conversas:
12. Ajudam os colaboradores a compreender melhor as situações?
13. Ou tendem a gerar mais confusão e interpretações erradas?

### **Impacto nas relações**

14. Já observou situações em que essas conversas afetaram relações ou percepções entre colaboradores?
15. É comum falarem sobre colegas ausentes? Que efeitos tem isso na equipa?
16. Considera que os boatos fazem parte normal do funcionamento das equipas?

### **Diversidade Cultural e Boatos**

17. A diversidade cultural influencia a forma como essas interpretações ou boatos surgem?
18. Já viu a mesma situação ser interpretada de formas diferentes por pessoas de culturas distintas?
19. Isso aumenta mal-entendidos ou também pode enriquecer a compreensão?

### **Papel do líder**

20. Como líder, como gere estas situações de conversas informais? Costuma intervir quando percebe a existência de boatos? Como?

21. Considera que uma comunicação mais clara pode reduzir estas conversas?
22. Considera que estas conversas informais podem ter algum papel positivo? Por exemplo:  
coesão, pertença, partilha de sentido
23. Há algo que considere importante e que não tenha sido abordado?

FACULDADE DE ECONOMIA

