

Natacha Catarina Revez Miguel

Efeito da diversidade cultural da equipa na cultura de aprendizagem organizacional e nos comportamentos inovadores.



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2023

Natacha Catarina Revez Miguel

Efeito da diversidade cultural da equipa na cultura de aprendizagem organizacional e nos comportamentos inovadores.

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof. Doutora Gabriela Gonçalves



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2023

Efeito da diversidade cultural da equipa na cultura de aprendizagem organizacional e nos comportamentos inovadores.

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

(Natacha Catarina Revez Miguel)

©Copyright: Natacha Catarina Revez Miguel

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

“Ninguém nasce odiando outra pessoa pela cor da sua pele, pela sua origem ou ainda pela sua religião. Para odiar, as pessoas precisam aprender, e se podem aprender a odiar, elas podem ser ensinadas a amar.”

Nelson Mandela

Agradecimentos

Primeiramente, quero agradecer a Deus por toda a força e perseverança que me deu para terminar esta etapa da minha vida. Mediante tantas dúvidas, problemas e desânimos, Ele foi e é a rocha na minha vida para prosseguir e não desistir. Seguidamente, agradeço à minha mãe, Anália Miguel, por ser guerreira e me ter criado sob um testemunho de vida incrível. Alguém que acreditou em mim e nesta fase da minha vida que tanto sonhei em conjunto com ela. Quero também agradecer aos meus avós, Ascensão Miguel e Gilberto Miguel, por me terem dado tanto ao longo destes anos, desde amor a força para lutar pelos meus objetivos de vida. Terminar o meu percurso com grau de mestre era um dos seus sonhos que tanto queriam presenciar. Além disto, agradeço aos meus tios Fatinha Carrilho e Jonh Carrinho que, mesmo longe geograficamente, sempre permaneceram perto e lutaram para que eu pudesse ter os melhores recursos e tranquilidade nos meus estudos e vida pessoal. Agradeço à minha prima, Margarida Tomé, que foi fundamental nesta minha fase da vida e à minha prima, Cristina Tomé, pelos conselhos e toda a força que me deu. Quero agradecer, também, aos meus primos, Luís Tomé, Pedro Tomé e Tiago Tomé, Maria Lúcia Pereira e Clemente Pereira por permanecerem ao meu lado.

Seguidamente, agradeço aos meus amigos Cátia Martins e Talison Martins; Andreia Amorim e Jenifer Amorim, Paula Carvalho e Daniel Vicente; Ana Alves e Eliã Alves; Samuel Rios e Ivone Lopes; Beatriz Silva e Gabriel Silva; Yuri Alves; Elber Chaves; Joana Sousa; Caroline Weber; Mafalda Vicente e Fabiana Branco por me suportarem e intercederem por mim ao longo deste desafio. Um enorme obrigada aos meus pastores Vanderlei Júnior Alves e Priscila Alves que me acolheram em todo o processo e lutaram comigo. Quero agradecer à família CCR Faro, à minha segunda casa que foi essencial no auxílio que me deu para recolha de inquéritos e nos momentos mais árduos. Aos meus padrinhos e madrinhas Nuno Baracho e Idalina Timóteo; Carlos Alves e Isabel Silva que, incansavelmente, ajudaram-me em todo o meu processo escolar e nunca desistiram de me ajudar. Por fim, quero agradecer à minha professora doutora e orientadora Gabriela Gonçalves pela sua orientação eximia, pela sua paciência e por todo apoio que me deu desde o início ao término deste ciclo.

Resumo

A diversidade cultural está cada vez mais presente nas organizações, comportando algumas dificuldades na gestão das pessoas. Porém, existem algumas vantagens, nomeadamente a diversidade cognitiva que, segundo Wang et al. (2016), é importante para o estímulo de ideias novas e mais criativas, resultantes de diferentes perspetivas por parte dos membros de uma equipa. Aspeto que é cada vez mais relevante para as organizações associado à contínua pressão para adaptação às mudanças sociais económicas. Pelo que, compreender o contributo da diversidade cultural para a promoção da inovação e da criatividade é relevante. Consideramos, no nosso estudo, que a diversidade cultural nas organizações contribui positivamente para o clima de grupo intercultural e para a cultura de aprendizagem, e por sua vez estas variáveis contribuem para comportamentos criativos e inovadores. Por outro lado, espera-se observar diferenças entre equipas nacionais e multiculturais relativamente a estas variáveis. Para o efeito, foi desenvolvido um estudo quantitativo de carácter correlacional e comparativo. Os 232 participantes de ambos os géneros responderam a um questionário *self-reported*. Para a análise comparativa considerou-se duas subamostras (equipa nacional vs. equipa multicultural). Além da nacionalidade portuguesa, a amostra tem participantes de 10 nacionalidades, sendo a mais representada, a brasileira. As análises de resultados, que são discutidos em termos de implicações científicas e organizacionais, mostraram não haver diferenças entre equipas nacionais e multiculturais. Além disto, pode-se observar que, ao contrário do esperado, os efeitos positivos da diversidade cultural são pouco significativos. Mediante este cenário, foram comparadas as respostas dos inquiridos com posição de chefia e não chefia. Assim, concluiu-se, com pouca margem de diferença nas respostas, a chefia considera ligeiramente mais positivo a diversidade cultural do que um colaborador não chefe.

Palavras-chave: Diversidade cultural; Aprendizagem organizacional; Criatividade; Inovação; Gestão de recursos humano.

Abstract

Cultural diversity is increasingly present in organisations, causing some difficulties in managing people. However, there are some advantages, namely cognitive diversity which, according to Wang et al. (2016), is important for stimulating new and more creative ideas, resulting from different perspectives on the part of team members. This aspect is increasingly relevant for organisations, given the ongoing pressure to adapt to social and economic changes. Understanding the contribution of cultural diversity to promoting innovation and creativity is therefore important. In our study, we believe that cultural diversity in organisations contributes positively to the intercultural group climate and learning culture, and that these variables in turn contribute to creative and innovative behaviour. On the other hand, we expect to observe differences between national and multicultural teams regarding these variables. To this end, a quantitative correlational and comparative study was carried out. The 232 participants of both genders answered a self-reported questionnaire. For the comparative analysis, two sub-samples were considered (national team vs. multicultural team). In addition to the Portuguese nationality, the sample has participants from 10 nationalities, the most represented being Brazilian. The results are discussed in terms of their scientific and organisational implications.

Key words: Cultural diversity; Learning organization; Creativity; Innovation; Human resources management.

Índice Geral

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract	vi
Introdução.....	1-3
I Estudo da arte	4
1.1. Diversidade cultural	4-6
1.2. Diversidade cultural nas equipas e organizações	7-9
1.3. <i>Learning Organization</i>	10-11
1.4. A influência da diversidade cultural na <i>learning organization</i>	12-14
1.5 A influência da diversidade cultural na Criatividade e Inovação.....	15-18
II Estudo Empírico	19-20
2. Metodologia	21
2.1 A população e amostra	21-22
2.2 Instrumentos.....	23
2.2.1 Escala Intercultural Group Climate (IGC).....	23
2.2.2 Orientação para a aprendizagem – Versão Grupal (OCA-G). 23-24	
2.2.3 Idea generation and Idea implementation (IWB)	24
2.3 Procedimento	25
2.3.1 Recolha dos dados	26
2.4 Análise dos dados	27
2.4.1 Diversidade Cultural na equipa.....	27
2.4.2 Equipa nacional vs. Equipa multicultural	28
2.4.3 Análise da Correlação – Equipa multicultural	29
2.4.4 Chefia vs. Não Chefia	30

2.4.5 Análise da Correlação – Chefia	31
III Discussão.....	32
3. Análise dos resultados	32-35
Considerações Finais	36
Referências	37-40
Anexo	41

Índice de figuras

Figura 1. O Modelo Interacional da Diversidade Cultural	8
---	---

Índice de tabelas

Tabela 1. Médias e Desvios-Padrão das variáveis quantitativas	27
Tabela 2. Equipas nacionais vs. Equipas multiculturais	28
Tabela 3. Correlação – Equipa culturalmente diversa	29
Tabela 4. Chefia vs. Não chefia	30
Tabela 5. Análise de Correlação - Chefia	31

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

IGC – Intercultural group climate

IWB – Idea generation and Idea implementation

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OCA-G – Orientação cultural para a aprendizagem - versão grupal

ONU – Organização das Nações Unidas

RH – Recursos Humanos

Introdução

Atualmente, vivemos num mundo cada vez dominado pela globalização (Patrício & Franco, 2021 et al., Kim & McLean, 2015). Consequentemente, a diversidade cultural tem vindo a ganhar destaque nas organizações, tornando-se num dos agentes mais revelantes na gestão de pessoas (Ponomareva et al., 2022).

Face à competitividade exterior sentida, as organizações vêm-se obrigadas a uma constante inovação (Chua, 2013). Ao longo dos anos, esta temática tem desafiado e interessado a gestão das empresas modernas (Hofhuis et al., 2016) que, em prol da inovação, procuram atrair e gerir novos talentos, nomeadamente colaboradores que culturalmente diferem entre si (Patrício & Franco, 2021). Consequentemente, os processos organizacionais têm vindo a sofrer alterações significativas (Luijers et al., 2008).

Estudos realizados procuraram estabelecer os efeitos da diversidade numa organização, no entanto as suas conclusões apresentaram-se ambíguas (e.g., Hofhuis, van der Rijt & Vlug, 2016). Deste modo, os autores Stahl e Maznevski (2021) observaram que o efeito da diversidade cultural numa equipa diversificada pode beneficiar em termos de criatividade. As diferentes perceções, quando discutidas profissionalmente, podem ser consideradas uma mais-valia na criação de novas ideias, motivando maior criatividade (Shin et al., 2012). Assim, quando uma organização reconhece a diversidade cultural como uma vantagem, esta estará a permitir que, não só os seus colaboradores, como a própria empresa, prosperem.

No entanto, para que a diversidade cultural seja benéfica, é necessária ser gerida da forma correta (Ayega & Muathe, 2018). A este propósito vários estudos mostram haver maior probabilidade de um conflito consequente da insuficiência de unidade e integração social por parte dos colaboradores (Stahl & Maznevski, 2021).

Deste modo, esta investigação teve como principal objetivo observar os efeitos positivos da diversidade cultural no clima de grupo clima de grupo intercultural, na cultura de aprendizagem e, por sua vez, nos comportamentos criativos e inovadores, considerando as diferenças em equipas nacionais e equipas multiculturais, e em que medida estas variáveis estão correlacionadas.

Este trabalho começa por a análise do estado da arte, ou seja, uma análise de resultados oriundos de investigações já antes realizadas, pelo que será discutido a diversidade cultural nas

organizações. Neste capítulo foi definido o conceito de diversidade cultural. Apesar da pluralidade dos conceitos, a diversidade cultural – que resultou de uma onda de imigração e globalização vivida pelos países ocidentais (Kirmayer, 2012 cit in Furness, 2005) – espelha, segundo Junqueira (2009) “não só a natureza multidimensional e dinâmica da cultura, mas também as inúmeras formas como a cultura tem sido conceptualizada.” É necessário compreender o seu conceito para, seguidamente, discutir a diversidade cultural nas organizações. Posteriormente, a *learning organization*, a criatividade e a inovação entre equipas foram contextualizadas ao longo de uma pesquisa extensa.

Num estudo exploratório, investigadores analisaram que a criatividade era apontada como um fator importante para execução das tarefas dos colaboradores – em alguns casos, consideraram o trabalho menos interessante quando não requeria senso criativo da sua parte, fazendo-lhos procurar outras oportunidades (Styvén et al., 2022). Segundo a autora Maria Ribeiro (2016) para que um individuo seja criativo, este não deve ser sujeito a ambientes de controlo, métodos ou críticas. Estes são alguns fatores internos que podem impedir a criatividade de um colaborador. Todavia, fatores como os culturais, podem ser uma mais-valia. Por este motivo, com base na literatura, foram exploradas hipóteses.

Posteriormente, segue com o capítulo estudo empírico, ao qual apresenta a metodologia usada para este estudo. Para efeito hipóteses levantadas nesta investigação, foram realizados inquéritos *self-reported* em formato papel e digital, reunindo 232 questionários respondidos, sendo que os participantes foram divididos em duas subamostras (pertença a equipa nacional vs. equipa multicultural).

Para além destes, o capítulo em questão apresenta os instrumentos utilizados na análise estatística, como a Escala Intercultural group climate (IGC), Orientação cultural para a aprendizagem - versão grupal (OCA-G) e idea generation and idea implementation (IWB) e explica o procedimento da coleta dos dados que se realizou via online e em papel.

Em seguida, este trabalho segue-se com recolha dos dados e a análise dos mesmos, à qual observaram-se correlações positivas entre diversidade cultural, aprendizagem organizacional e comportamento inovador. Apesar do nível de correlação entre variáveis pouco significativo, confirmou-se os efeitos positivos. Além disto, não foram observadas diferenças relevantes entre equipas nacionais e multiculturais. Dado a este fator, ao aprofundar a investigação, foi observado a diferença entre pessoas com posição de chefia e pessoas sem posição de chefia.

Por fim, o capítulo da discussão de resultados apresenta os efeitos da diversidade cultural estudados ao longo deste trabalho, observando as hipóteses levantadas e a conclusão. O efeito da diversidade cultural foi observado mediante as equipas nacionais e multiculturais que apresentaram resultados ligeiramente distintos. Por este motivo, foi investigada a hipótese da posição profissional do indivíduo influenciar a sua perceção em relação à questão, tendo sido as amostras de inquiridos com posição de chefia e não chefia subdivididas. Seguidamente, foi verificado que havia uma ligeira diferença entre ambas as perceções, o que levou, de acordo com o estudo da arte, à conclusão de que a diversidade cultural, apesar do seu efeito positivo, precisa ser estrategicamente gerida de modo a minimizar as suas desvantagens.

I – Estado da arte

1.1 Diversidade cultural

A diversidade cultural diz respeito às diferenças sentidas em termos educacionais, demográficos e geográficos, em pessoas com um objetivo em comum (Siddiqui et al., 2020). Baseia-se na existência de traços desiguais que são reconhecidos como características que permitem avaliar o grau de dessemelhança entre dois ou mais indivíduos (Friday & Friday, 2003). Os costumes, as artes, crenças, hábitos e a forma de comportamento social do indivíduo fazem parte de um conjunto de aspetos que formam a cultura (Mathrani & Ibrahim, 2022).

Segundo Buarque (1999), *diversitate* é a tradução em latim que originou o que hoje é conhecido como a palavra diversidade. Por sua vez, esta foi reconhecida pelos autores linguísticos como sendo o contraste do que é uniforme (Kadlubitski & Junqueira, 2009). O seu conceito foi, primeiramente, abordado num documento, atualmente conhecido como o Ato dos Direitos Civis, em 1964, nos Estados Unidos da América, na qual decretou a ilegalidade da discriminação na sociedade. Esta narrativa, progressista para a época, sustentou-se na nacionalidade, religião, sexo, cor e raça de um indivíduo – aquele que fosse segregado com base numa destas características, sofria, aos olhos da lei, discriminação (Kapoor, 2011).

Numa perspetiva fatorial e categórica, reconhecida por Mannix e Neale (2005) e Tsui e Gutek (1999), a diversidade é reconhecida como um atributo pessoal de um indivíduo. Contudo, em função das inúmeras qualidades que uma pessoa dispõe, esta originou tipologias tais como a diversidade fundamentada naquilo que se observa ou na facilidade com a qual a mesma é detetada (Jackson, 1995). Autores como Kandolla e Fullerton (1994) defendem que a diversidade se traduz não só em características visíveis, como também naquelas em que, à primeira vista, não são perceptíveis. Por sua vez, Robins e Judge (2011) caracterizam a diversidade mediante a distinção entre o “*surface-level*” e o “*deep-level*”. *Surface-level* pode evocar a teoria das características que são visíveis, sustentado por Kandolla e Fullerton (1994), na medida em que estas são um mecanismo facilitador identificação de determinados atributos nos indivíduos – etnia; género, raça, sexo, idade e incapacidades. Por outro lado, o “*deep-level*” distingue-se pela personalidade, atitudes e valores (Kandolla & Fullerton, 1994).

Considerando o facto de que a diversidade tanto pode atuar como um mecanismo que permite identificar as diferenças, bem como um meio para reconhecer as semelhanças, esta

tem sido alvo de novos conceitos que se têm vindo a manifestar, predominantemente, em áreas como a psicologia e/ou o comportamento organizacional. Triandis (2003) subdivide a diversidade, classificando-a pela demografia, habilidades de um indivíduo bem como aos seus valores. Contrariamente a estes argumentos, Nkomo e Cox (1999) consideram que a diversidade falha no seu consenso relativamente a um conceito específico devido à imensa informação existente.

Recentemente, a diversidade cultural, e tudo o que esta abrange, tem sido, cada vez mais, alvo de atenção por parte da política internacional (Burri, 2010). No entanto, a sua definição mais recente unifica os valores partilhados entre indivíduos. Isto é, a diversidade cultural deixaria de se apoiar na conceção de dessemelhança entre pessoas, e, assim, ajustar essa definição a uma narrativa que beneficiaria o compartilhamento de princípios (Junqueira, 2009). O autor Isar (2006), apontou o facto de que os discursos de diversidade cultural, primariamente estabelecidos na Europa e na América do Norte, enriqueciam uma política considerada ideal – esta tem cada vez mais obtido força mediante as políticas atuais.

Nietzsche (1872), considerado pelo autor Paulo Finuras como um dos “maiores pensadores sociais”, resumiu as diferenças culturais em duas categorias que, posteriormente, seriam um ponto chave para que diversas abordagens emergissem ao longo dos anos. Assim, Nietzsche subdividiu essas diferenças culturais entre a cultura “Apolínea” e a cultura “Dionisíaca”. Ambas diferem entre si, sendo a “Apolínea” uma cultura individualista que prima pela racionalidade e técnica, é cognitiva, hierárquica e utilitária, enquanto a “Dionisíaca” denomina-se como uma cultura alicerçada a uma ideologia mais coletivista, “emocional, sexual, mística e revolucionária” (Finuras, 2018).

A cultura pode ser aprendida e imitada por um indivíduo, e até mesmo ser associada a aprendizagens sociais, comparada a um “software mental” que se alimenta de informação adquirida mediante os conhecimentos assimilados. O papel da biologia humana é importante, comparando, assim, a capacidade de um indivíduo de se desenvolver culturalmente a um programa informático, uma perspetiva que detalha como um indivíduo tem o potencial de evolução (Finuras, 2018). No entanto, é importante mencionar que além do seu “programa evolutivo” (Mayr, 2001) estar desenhado para “adquirir cultura”, sem esta, o ser humano não progride (Finuras, 2018).

A diversidade pode ser encarada pelas “lentes culturais”. Isto é, um indivíduo que seja confrontado com a diversidade, terá um olhar predominantemente cultural porque o ser

humano, seja de que cultura, religião, raça ou comunidade for, é automatizado para construir uma ideia preconcebida do outro (Junqueira, 2009). Isto deve-se ao facto de que cada indivíduo é incutido a olhar para uma cultura, diferente da sua, do seu próprio ponto de vista, julgando segundo os valores da sua própria cultura sem tentar compreender o que os confronta (URI, 2007).

“O olhar cultural nunca é neutro. É colorido e possui conotação política e histórica, tanto como o campo ideológico e cultural dos processos de construção da diversidade.”
(Doudou, 2008).

Deste modo, a forma como uma pessoa encara as diferenças culturais está relacionada com os valores embutidos dentro do próprio indivíduo, valores esses que, quando contrariados, podem criar uma imagem negativa perante as dessemelhanças. No entanto, é possível solucionar esta questão mediante políticas que reconheçam a importância do diálogo, contacto e interação entre pessoas de diferentes *backgrounds* culturais ao promover a globalização (Candau & Koff, 2006).

1.2 Diversidade cultural nas equipas e organizações

Atualmente, a pesquisa relativamente à diversidade cultural nas organizações tem alcançado cada vez mais a atenção de estudiosos e autores que procuram analisar as suas vantagens e benefícios. A incógnita em torno do seu impacto a nível organizacional tem agregado uma série de conceitos, investigações e modelos relativos à influência da diversidade cultural no desempenho de uma organização (Presotti, 2011).

Segundo Horwitz (2005), as equipas heterogéneas são consideradas menos produtivas, pois tendem a criar conflitos por meio das diferenças e por falta de coesão. Por sua vez, o autor acredita que as equipas homogéneas apresentam a tão desejada harmonia organizacional como consequência das semelhanças percebidas entre indivíduos. Os fatores culturais de um individuo podem divergir dos sistemas corporativos, o que, em alguns casos, causa desmotivação, alta rotatividade dos colaboradores e falta de lealdade para com a organização. Vora et al. (2019), retratou o impacto de indivíduos multiculturais e a sua influência em “*fenómenos organizacionais*” (Stahl & Maznevski, 2021), porém, autores como Richard e Johnson (2001), acreditam que a diversidade racial e de género poderá significar prejuízo para com os resultados organizacionais. Defendem, também, que os colaboradores que se destacam pela sua diversidade, ao estarem em minoria, apresentam compromisso psicológico inferior, absentismo excessivo e revelam uma maior intenção de rotação do que os indivíduos que estão em maioria na equipa (Prietro et al., 2009). Mediante a perspetiva de Stahl e Maznevski (2021), a diversidade cultural pode estar associada a um processo divergente que provoca uma baixa no desempenho da equipa. Além disto, o processo convergente, reconhecido pela sua coesão e integração, poderá ser colocado em causa pois, o estudo indica que a diversidade cultural poderá ser responsável pela diminuição desses processos (Stahl & Maznevski, 2021).

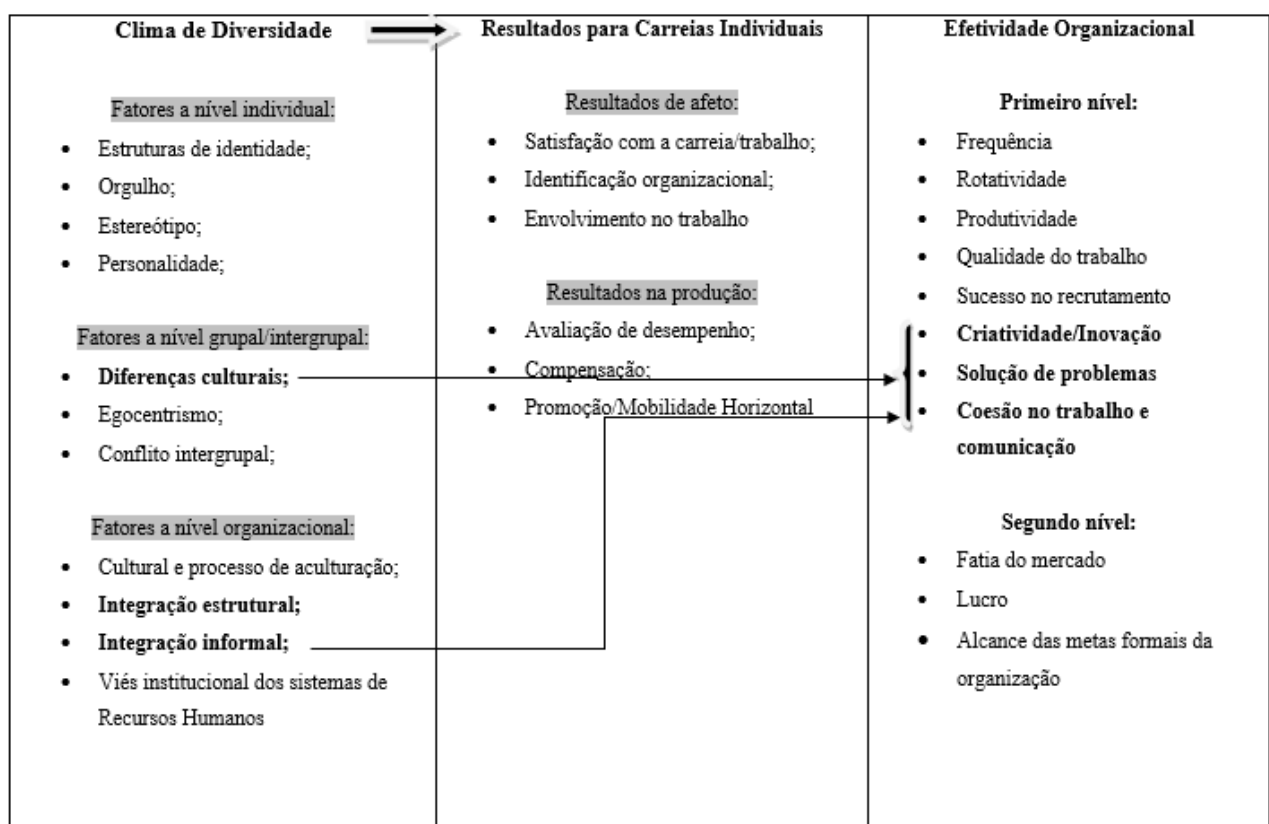
Por outro lado, aqueles que apresentam valores e culturas diferentes, acabam por ver o mundo de diferentes perspetivas. Estes contrastes entre indivíduos poderão fator favorável à criatividade e à resolução de problemas. Estudos afirmam que as equipas que se apresentam ser diversas são, também, as que manifestam um melhor desempenho (Prietro et al., 2009, cit in Kravitz, 2003). Assim, a diversidade cultural é usada como uma estratégia facilitadora pelas empresas com alto desempenho (Cherian, 2021). A diversidade tem os seus incentivos como o aumento da flexibilidade; inovação; competitividade e, nas tomadas de decisão, pode ajudar a diminuir a rotatividade, o stress, absentismo, a baixa produtividade e na quantidade processos na justiça referente à discriminação (Cox & Blake, 1991 cit. in Barbosa & Cabral-Cardoso,

2007; cit. in Correia, 2016).

Cox (1994) criou um modelo chamado O Modelo Interacional da Diversidade Cultural. De entre os três os modelos mais usados para explicar as repercussões da interculturalidade nos grupos de trabalho e as suas respetivas organizações, o autor quis prever quais seriam os efeitos da diversidade organizacional para algumas configurações culturais (Cox, 1994; Presotti, 2011).

Figura 1

O Modelo Interacional da Diversidade Cultural



Fonte: Adaptação de Cox, 1994 cit in. Torres e Pérez-Nebra, 2004

Segundo o autor, este modelo apresenta uma abordagem mais sofisticada e explícita, que contrasta com as perspetivas antes apresentadas sobre a influência de um clima de diversidade. Consecutivamente, o modelo ilustrado na *Figura 1* baseia-se nos aspetos físicos e diferentes valores culturais, como forma de avaliar a sua relação com os resultados da diversidade cultural a nível individual e organizacional (Cox, 1994). Deste modo, a diversidade é analisada mediante três fatores que procuram saber o alcance dos resultados, sendo a

efetividade Organizacional influenciada pela diversidade cultural, inserida no fator de grupo/intergrupar, e pela integração estrutural e informal (fatores a nível organizacional). Pode-se analisar a efetividade organizacional. Repartida em dois níveis, o primeiro nível permite identificar como as diferenças culturais – inseridos nos fatores a nível grupar/intercultural – influenciam aspetos como a criatividade/inação (*Fig. 1*).

É preciso realçar que, assim como Cox (1994) apresentou a diversidade cultural na organização como um todo e não apenas baseado na aparência física, ter uma equipa culturalmente diversa deve ser significado de tolerância e constante desempenho em respeitar o outro. Isto é, a diversidade cultural a nível organizacional pode ser classificada pela idade, histórias de vida, a carreira profissional, formação académica, personalidade, *lifestyle*, etc... Por este motivo, é preciso ter em conta que um individuo é muito mais do que a sua raça, a cultura é composta por diversos aspetos que tornam uma pessoa, quando fora da sua terra natal, completamente diferente do ambiente em que se insere (Alves e Galeão-Silva, 2004 cit in. Soares, 2021). É certo que a diversidade cultural numa organização terá as suas repercussões tanto a nível individual como organizacional, deste modo, a empresa tem um papel primordial no efeito que essa diversidade poderá causar – seja negativo ou positivo (Fleuri, 2000).

No que toca à diversidade numa equipa, as organizações e, por sua vez os RH, são importantes na execução de estratégias que permitam estimular uma cultura organizacional inclusiva (Kochan et al., 2003 cit in. Torres & Pérez-Nebra, 2004). Dessa inclusão resulta um espírito de equipa que permite a discussão e processo de novas ideias, experiências partilhadas que são uma das chaves para um maior nível de aprendizagem organizacional. Se a diversidade não for administrada corretamente, esta pode levar a conflitos intergrupais, tornando os resultados, que poderiam ser benéficos para a empresa e os seus colaboradores, em algo negativo (Kwomo & Cox, 1996; Torres & Pérez-Nebra, 2004). Como consequência, as organizações deveriam adotar estratégias para gerir a diversidade nas equipas pois, tal como já foi referido, esta é um grande sinal de vantagens sociais, individuais, organizacionais e grupais, sendo esses benefícios: atração e retenção de talentos; promoção da criatividade e inováção; índice resolução de problemas mais alto; tolerância a nível organizacional e fortalecer o marketing (interno e externo) (Cox, 1994 cit in. Torres & Pérez-Nebra, 2004).

2. Learning Organization

A “*learning organization*” foi mencionada por Carrant, pela primeira vez, em 1987, como a expressão que apontava para as organizações que investigavam novas maneiras de se ser bem-sucedido face à concorrência no mercado de trabalho, (Khadra & Rawabdeh, 2006; Osaige et al., 2020). Este termo só foi possível porque Argyris e Schön (1978) desenvolveram uma ideia (aprendizagem organizacional) que permitisse uma administração competente. No entanto, esta expressão começou a receber atenção após a publicação do livro “*The Fifth Discipline*”, pelo autor Senge (1990) (Osaige et al., 2020).

A investigação da autoria de Senge (1990) em relação à aprendizagem organizacional, indica que as empresas que adotam a *learning organization* são organizações com melhor qualificação. Segundo o seu estudo, estas são um espaço onde as pessoas podem ampliar as suas capacidades e na qual se promove uma “*aspiração coletiva*”. Porém, o autor salientou que além de uma “aprendizagem adaptativa” (“*adaptive learning*”) era necessário haver uma “aprendizagem criativa” (“*generative learning*”) que promovesse a competência de criar (Senge, 1990; Muhamed & Al-Heizen, 2022). Segundo os autores Garvin, Edmondson e Gino (2008) a aprendizagem organizacional precisa ter três fatores auxiliares (*building blocks*): um ambiente de aprendizagem favorável, práticas e processos de aprendizagem concretos e uma liderança que promove reforço (Muhamed & Al-Heizen, 2022).

A aprendizagem organizacional é uma ferramenta fundamental para o sucesso de uma empresa, bem como dos seus colaboradores (Serrat, 2017). Esta aumenta a competitividade (Hannan & Freeman, 1984, p. 151; Basic, 2021) e permite uma melhoria a nível organizacional na medida em que, quando se dá lugar à aprendizagem e à experiência adquirida ao longo do tempo, a organização evolui (Muhamed & Al-Heizen, 2022). Segundo Mayo (2007) é, então, um processo contínuo que se sucede a nível grupal (de equipa), individual e organizacional de modo a criar mudanças no meio em questão. É, também, uma parte crucial no desenvolvimento de um ambiente competitivo (Mai et al., 2022), um mecanismo que permite proporcionar um bom aprendizado de determinadas matérias que promove a partilha de conhecimentos e fornece ferramentas para um melhor desenvolvimento organizacional (Rebelo e Gomes, 2011).

Devido às constantes alterações tecnológicas e culturais, as organizações vêm-se obrigadas a promover sucessivas mudanças internas (Mujtaba & Thomas, 2005). Para que este método possa surtir o seu efeito, precisa estar focado para a orientação das pessoas (e.g., Ahmed

et al., 1999; Marsick & Watkins, 2003). Além disto, a aprendizagem organizacional educa para um maior senso de responsabilidade, tolerância pelas diferenças, compromisso e o trabalho em grupo (e.g., Marquardt, 1996; Schein, 1992). No entanto, por vezes, como consequência de um plano de formação mal estruturado, o conhecimento adquirido acaba por não apresentar os resultados esperados, nem permanecer como uma constância por parte dos colaboradores (Serrat, 2017).

Os colaboradores que desenvolvem teorias e procuram constante melhoria e mudança, são aqueles que contribuem para um melhor desenvolvimento organizacional (Serrat, 2017). Por sua vez, acredita-se que a *learning organization* visa o aceleração da aprendizagem individual e que procura o envolvimento de todos. Além disto, é primordial no reajustamento da estrutura organizacional, na sua cultura enquanto organização e na promoção do relacionamento coeso entre indivíduos com níveis de aprendizagem distintos (Heath & Brown, 2007). As empresas que optem por investir numa aprendizagem de qualidade, apresentam uma desenvoltura maior no que concerne a adaptação e preparação de futuros alternativos (Carley & Harrald, 1997; Huysman, 2000).

2.1 A influência da diversidade cultural na *learning organization*

Segundo Senge (1991), uma aprendizagem organizacional autêntica é caracterizada pelo:

1. Pensamento sistêmico (*System thinking*), que incorpora conhecimentos (Roberto, 2021) de modo a fomentar oportunidades e reduzir os obstáculos (Barbieri, 2017);
2. Domínio pessoal (*Personal Mastery*), uma forma do colaborador se especializar na sua função (Alavi & McCormick, 2003) ao se autoconhecer e permanecer constante nas suas tarefas (Barbieri, 2017);
3. Módulos mentais (*Mental models*), que estão relacionados com a mentalidade e a sua influência no modo como se percebe o mundo que, conseqüentemente, afeta comportamentos (Alavi & McCormick, 2003);
4. Visão partilhada (*Shared vision*), que está relacionada com os objetivos e valores comuns aos colaboradores e à organização (Roberto, 2021);
5. Aprendizagem em equipa (*Team learning*) que promove que a equipa aprenda coletivamente, com o intuito de alcançar bons resultados (Roberto, 2021).

Considerando os módulos mentais (*mental models*) como um agente condutor importante à tomada de decisões e ações (Alavi & McCormick, 2003) e a visão partilhada (*shared vision*), um mecanismo que permite expandir conhecimentos e valores pessoais entre colaboradores (Pensieri, 2019), a diversidade cultural apresenta vantagens sob estes dois pontos. A sua influência na partilha de conhecimentos, inovação e performance organizacional (e.g., Roberge & van Dick; Liu, Zhu e Wang, 2023) beneficiam as tarefas de pensamento coletivo diversificado (e.g., Mello & Rentsch, 2015; Aggarwal & Woolley, 2018), defendendo o estudo dos módulos mentais e a visão partilhada feito por Senge (1991). Segundo Garvin (2013), os colaboradores são expostos a novos conceitos e matérias que podem fazer com que haja uma ampliação e enriquecimento de pensamentos. Seguidamente, a forma de pensar pode influenciar o comportamento de um indivíduo (Garvin, 2013).

As culturas, por uma questão de valores, costumes, padrões e hábitos próprios, diferem entre si e apresentam rumos e interesses completamente distintos. Brown (1998) defende que isto tanto pode ser algo positivo e que incentive a cultura de aprendizagem de uma organização como poderá, também, ser percebido como um obstáculo nos processos grupais e/ou organizacionais. Alguns estudiosos defendem os benefícios da “*semelhança-atração*” entre

indivíduos. Isto é, num grupo, quando a semelhança, principalmente demográfica, é percebida, esta tende a aproximar as pessoas (e.g., O'Reilly et al., 1989; Prieto, et al., 2009) classificando a dessemelhança numa equipa de trabalho como algo negativo (Milliken & Martins, 1996; Prieto et al., 2009). Porém, autores como Alavi e McCormick (2003) acreditam que o sucesso do modelo da aprendizagem organizacional está associado às diferenças culturais. A vantagem da diversidade provém de “*inputs cognitivos*” partilhados com pessoas. Estes *inputs* dizem respeito aos conhecimentos e valores culturais que um individuo adquire ao longo da sua vida (e.g., Woolley et al., 2008; Aggarwal & Woolley, 2018).

Quando se abraça a diversidade, esta é capaz de revelar diferentes visões, ideias e perspetivas que, a nível organizacional, é favorável para a inovação e criatividade que uma equipa homogénea não conseguirá oferecer (Kravitz, 2003). De modo que uma organização seja bem-sucedida em termos de aprendizagem, esta precisa compreender as necessidades dos colaboradores que integram as equipas com indivíduos distintos, personalidades diferentes e, por vezes, culturas completamente opostas (Serrat, 2017). Para isto, o autor Garvin (2013), defende um acompanhamento próximo que meça a aprendizagem cognitiva, comportamental e desenvolvimento de desempenho dos membros da organização. A postura de um colaborador pode alterar consoante os novos *insights* que, por sua vez, estão interligados com a melhoria do desempenho de um individuo.

A diversidade cultural é compreendida consoante a organização, as suas políticas e estratégias. Segundo Boroş *et al.*, (2019, cit. in Utunen, 2021) pode-se dividir empresas com diversidade cultural em dois planos: *moderate* (moderado) e *superdiverse* (super diversa), pois depende do nível de diversidade de uma organização. Um gestor de RH é responsável por, em qualquer ambiente, trazer um sentimento de reconhecimento ao cliente interno. Isto é, é crucial o envolvimento de todos os colaboradores, seja qual for a sua cultura. O líder dispõe, assim, da importância de identificar características específicas que poderão beneficiar o ambiente organizacional e de equipa e delinear estratégias que proporcionem equilíbrio conjunto (Castro et al., 2017; Leite, 2021).

Ao compreender a importância de uma aprendizagem organizacional, compreendemos, também, a relevância do trabalho em equipa. Isto, porque, um trabalho coletivo e harmonioso, ser alvo de constantes planos de aprendizagem a nível das organizações, só demonstra o quanto a sintonia e o trabalhar em conjunto é um ponto crucial para as conquistas de uma empresa (Serrat, 2017). Com isto, a aprendizagem organizacional acaba por ter um papel fundamental.

Esta qualifica diferentes indivíduos, que pensam e agem de formas diversas entre si, a adquirir uma única cultura que é a cultura da própria organização (Garvin, 2013). Num diálogo, é necessário tentar perceber o outro ponto de vista. Isto implica a suspensão das perspetivas pessoais para que haja a disposição em ouvir o outro (Pensieri, 2019). Isto é, mesmo mediante as diferenças, a aprendizagem organizacional é capaz de criar a unidade de pensamento, conhecimento e comportamento. Ou seja, para aproveitar o melhor que a diversidade pode oferecer para a criatividade e inovação de uma organização e ainda trabalhar nas diferenças, a aprendizagem organizacional permite os seus colaboradores a que tenham ferramentas para resolução de conflitos, aprendam entre si, difundam conhecimentos, experimentem e que se eduquem com experiências passadas (Garvin, 2013).

3. A influência da diversidade cultural na criatividade e inovação

A criatividade é reconhecida como uma característica individual de uma pessoa ou de um processo cognitivo individual (Kaufman & Sternberg, 2010; Rocca & Tylan, 2022). Por sua vez, a literatura contemporânea explica que a criatividade é produto de novas ideias (e.g., Zhou & Shalley, 2003; Tang, 2019). Esta não se sucede de forma isolada, isto é, as ideias que são criadas e exploradas por indivíduos não acontecem somente na mente de um colaborador, mas, sim, influenciado por todo um contexto de interação social entre a equipa (Serrat, 2017). Além disto, Shalley (2004) justifica a criatividade como fruto das características pessoais, contextuais e comportamentais de um colaborador – atributos analisados mediante as interações e o ambiente em que se insere. De facto, os fatores socioeconómicos e as dimensões culturais podem influenciar um indivíduo a ser mais criativo e inovador (Leung & Wang, 2015), por este motivo, Serrat (2017) defende o papel imprescindível da gestão para gerir *pelo* processo e não *o* procedimento em si. Por outras palavras, o autor acredita que, pelo facto da criatividade e inovação serem influenciadas por contextos exteriores, a gestão tem de focar o seu objetivo nos fatores que permitem os seus colaboradores serem mais criativos e inovadores (Serrat, 2017).

Antigamente, a inovação era um processo isolado para muitas empresas. Estas, preservavam as suas descobertas em sigilo e não se deixavam influenciar por informações exteriores à das suas organizações. Por outro lado, com a globalização e o desenvolvimento tecnológico, é impossível evitar o vazamento de informação ou a influência externa. Com isto, as empresas precisam, cada vez mais, de se adaptar à realidade tecnológica e compreender que a inovação começou a ganhar um outro significado após a Segunda Guerra Mundial – época na qual a informação era monitorizada (Serrat, 2017). Por exemplo, uma organização que investe na inovação tecnológica, abre portas de oportunidade para novos conhecimentos e melhor desenvolvimento a nível de tecnologia (e.g., Ardito et al., 2020; Ge et al., 2022).

Estudos anteriores classificam a criatividade como um processo que permite criar ideias, enquanto a inovação corresponde à implementação das mesmas (e.g., Amabile, 1996; Tang, 2019). Deste modo, a criatividade e a inovação estão relacionadas e complementam-se (e.g., Janssen, 2000; Leung & Wang, 2015). Esta interpretação permitiu aos investigadores concluir que avaliação de criatividade pode depender dos contextos culturais, pois cada cultura tem uma ideologia particular do que pode ser considerado criatividade nas organizações (Leung & Wang, 2015).

Os autores Stahl e Mazneski (2021) detetaram na sua investigação, sobre diversidade cultural e criatividade, que as equipas que apresentavam uma maior taxa de diversidade cultural eram mais inclinadas para a criatividade do que as que tinham uma baixa diversidade cultural. Por outro lado, estudos anteriores compararam equipas heterogéneas e homogéneas mediante diversos fatores, como o nível de criatividade em solucionar os problemas de formas práticas e originais e, os seus resultados favoreceram equipas heterogéneas – estas teriam maior capacidade criativa do que uma equipa homogénea (Cox & Blake, 1991).

Na sua pesquisa, Leung & Wang (2015) discutem uma experiência que comparou a criatividade através de uma tarefa de brainstorming entre grupos compostos por anglo-americanos, asiáticos, africanos e hispano-americanos. Ao analisar os resultados, McLeod et al., (1996) verificou que as equipas com cultura diversificada, ganhava vantagem nas suas ideias. No entanto, concluiu-se que a diversidade cultural não é garantia de eficácia (Stahl et al., 2009 cit. in Leung & Wang, 2015). Esta ideia foi defendida após um estudo feito pela Fortune 500, na qual descobriram que, apesar da diversidade cultural na equipa ter impacto na quantidade de ideias que eram criadas, estas tinham falhas, o que, segundo os autores, mostra a inconsistência entre a relação da diversidade cultural e a equipa criativa (Cady & Valentine, 1999 cit. in Leung e Wang, 2015).

Estudos feitos em alunos dos Estados Unidos e na França mostraram que a multiculturalidade, por si só, não seria *apta* para incitar a criatividade num indivíduo (Maddux e Galinsky, 2009 cit in. Leung e Wang, 2015). Há uma diferença entre viajar para o estrangeiro e viver no estrangeiro. A primeira hipótese não é suficiente para incentivar a criatividade. Já a segunda hipótese – viver no estrangeiro – devido à maior exigência da fase de adaptação e por, ao viver num país que não é seu, ter de cultivar novas soluções para problemas, esta encontra-se relacionada com nível de criatividade mais eficiente (Maddux & Galinsky, 2009 cit in. Leung & Wang, 2015).

É primordial incentivar as organizações a criar equipas diversas, respeitar as diferentes ideologias e entender que o que é dessemelhante poderá estar associado ao sucesso (Leung & Wang, 2015). A diversidade cultural poderá impactar procedimentos e lucros de uma forma completamente diferente de todos os outros tipos de diversidade (e.g., Taras et al., 2019; Stahl & Maznevski, 2021). Por conseguinte, é necessário explorar as características pessoais dos indivíduos, bem como promover um ambiente propício ao crescimento de equipas

culturalmente diversas (Amorim et al. 2019; Leite et al., 2021). Para isso, Tang (2019) fez uma investigação e criou o *Victory Model* através de práticas propostas aos participantes.

O *victory model* é um “modelo de equipa” que pretende a reunir indivíduos culturalmente diversos para que, posteriormente, estejam preparados para a criatividade e inovação numa equipa. Tang (2019) defende que as equipas devem ter uma preparação sistémica – em constante construção. Ao considerar as diferentes culturas, é possível analisar que a abordagem e o olhar dos indivíduos culturalmente diversos vão, de certo modo, divergir. Por exemplo, o conceito de criatividade norte-americana diverge da perspectiva da cultura chinesa (e.g., Rudowicz & Hui, 1997; Tang, 2019). Por este motivo, o autor acredita na necessidade de uma gestão estratégica e na criação de um método que extraia da diversidade as suas vantagens (Tang, 2019).

A gestão de diversidade permite analisar a diferenças e as semelhanças numa organização para que, posteriormente, o líder possa assumir estratégias que beneficiem tanto a organização como os colaboradores de equipa, tirando vantagem de características individuais ou de grupo que possam influenciar positivamente o desempenho organizacional (Gilbert et al., 1999 cit. in Coelho, 2016).

Este modelo, que tem como foco a criatividade de equipa e não a individual, foi desenvolvido de acordo com o princípio *parcimonioso e operacional*. O princípio parcimonioso tem como objetivo maximizar a objetividade da análise dos factos, ou seja, baseado em teóricas clássicas de equipa, apenas são selecionados fatores básicos. O princípio operacional tem como objetivo organizar os fatores de modo a facilitar a compreensão e implementação do modelo. Para alcançar o objetivo de criar ideias e solucionar problemas, Tang (2019) aponta para a importância de reforçar o propósito, bem como tirar vantagem do fracasso (Edmondson, 2012; Tang, 2019).

O *victory model* subdivide-se entre os componentes sem antecedentes cognitivos e os com antecedentes cognitivos. Aqueles que não têm antecedentes cognitivos são a visão (*vision*), abertura (*openness*), correr risco (*risk-taking*) e a mentalidade “sim, eu consigo” (*yes-i-can mindset*). A medida “abertura”, tem como objetivo treinar o respeito pela diversidade e as respetivas diferenças de modo a considerar outras perspectivas, de culturas e disciplinas distintas (Tang, 2019). Nesta investigação, o autor refere como esta medida é um dos fatores mais importantes para a criatividade (e.g., Zare & Flinchbaugh, 2019; Tang, 2019). A diversidade

cultural numa equipa pode trazer divergências a nível de pensamentos e ideias, por sua vez, este facto pode prejudicar a harmonia do grupo (Rocca & Tylen, 2022). Por este motivo, é importante adotar medidas como a *Victory Model* que permitam a gestão da diversidade e, ao mesmo tempo, a difusão de novas ideias em equipas.

II Estudo Empírico

Consequente da globalização, algumas culturas estão cada vez mais próximas (Junqueira, 2009). Segundo o secretário-geral da ONU, António Guterres (2021), a diversidade cultural “é uma riqueza, não uma ameaça”, reforçando a ideia de que um ambiente multicultural poderá valioso (ONU, 2021). O termo “diversidade cultural” pode ser compreendido entre a cultura individualista e a cultura coletivista – a sua definição está sujeita aos diferentes valores morais e culturais de um país (e.g., Hofstede, 1980 cit. in Leung & Wang, 2015). Há um grau de incerteza em torno da sua terminologia. Por um lado, a cultura individualista promove o que é único e singular. A coletivista, por sua vez, foca-se no que é útil – por não se concentrar tanto na singularidade e novidade, esta tende a desenvolver-se melhor. Alguns estudos indicam que, por exemplo, os Estados Unidos é um país extremamente individualista. Contrariamente, o Japão é mais coletivista, o que resulta em diferentes noções no conceito de criatividade de cada país (Leung & Wang, 2015).

Stephen Covey (1989) defendeu que “A força reside nas diferenças, não nas semelhanças” (et. el 7 *Habits*, 1989). Atualmente, as pessoas que estão inseridas num contexto multicultural estão diretamente ligadas a, pelo menos, duas culturas diferentes, o que as faz interagir com perspetivas, valores e ideais distintos (Leung et al., 2008; Leung e Wang, 2015). Por este motivo os autores Leung e Morris (2011) defendem a ideia de “*creative versatility*” e “*creative virtuosity*” que visa relacionar a pluralidade das ideias criativas com as experiências multiculturais e, posteriormente, para caracterizar a qualidade da respetiva criatividade num individuo associado a ambientes multiculturais. Quando há distância cultural percebida alta e inteligência cultural elevada, o desempenho do colaborador tem êxito (Stahl e Maznevski, 2021).

A investigação teve como objetivo observar o efeito positivo da diversidade cultural e investigar em que medida as equipas diversas apresentam resultados diferentes relativamente ao clima intercultural, aprendizagem organizacional e inovação, comparativamente com equipas não diversas. Ao longo da pesquisa de investigações já realizadas sobre o impacto da diversidade cultural, foi possível definir hipóteses. Estas foram testadas e analisadas com rigor, levando em consideração as variáveis, anteriormente mencionadas, que pudessem influenciar os resultados.

Hipótese 1 – A diversidade na equipa é preditora da cultura de aprendizagem organizacional que por sua vez explicam o comportamento inovador.

Hipótese 2 – A diversidade cultural na equipa na equipa é preditora do clima de cultura de grupo intercultural que por sua vez explica o comportamento criativo e inovador.

Hipótese 3 – O clima de grupo intercultural está associado positivamente à diversidade na equipa e à cultura de aprendizagem organizacional"

Para este efeito, o estudo foi desenvolvido mediante o método quantitativo.

2. Metodologia

Esta é uma investigação de carácter comparativo e correlacional, de modo a comparar equipas nacionais com equipas multiculturais e, por sua vez, observar em que medida é que as variáveis em estudo estão correlacionadas.

2.1 População e Amostra

A amostra é constituída por 232 participantes a nível nacional, sendo 156 dos inquiridos do género feminino ($M=36.69$; $DP=11.511$), 68 representando o género masculino ($M=35.78$; $DP=12.684$) e 8 casos omissos. Respetivamente às idades, estas compreendem-se entre 17 e os 67 anos ($M=36.47$; $DP=11.885$).

Relativamente ao estado civil dos inquiridos, a maioria – 105 pessoas – revelou-se casado/em união de facto (45.3%). Consecutivamente, foi possível analisar que a segunda grande maioria – 99 pessoas – apresenta estar solteira (42.7%). Seguidamente, ocupando o terceiro lugar – 24 pessoas – demonstra que os inquiridos são divorciados/separados (10.3%), restando, assim, a pequena percentagem de viuvez (0.4%) – 1 pessoa – e 3 casos omissos (1.3%).

Em seguida, foi possível analisar as habilitações literárias dos respetivos inquiridos. Primeiramente, representado por 100 pessoas, denotou-se que o ensino secundário predominava na tabela das habilitações (43.1%) acompanhado pelo segundo lugar que revelou que 80 inquiridos (34.5%) tinham uma licenciatura e pelo menos 37 pessoas (15.9%) tinham um mestrado. Por sua vez, 9 casos (3.9%) indicaram ter apenas o ensino básico e 2 inquiridos (0.9%) possuem um doutoramento. Após a análise das habilitações literárias dos inquiridos, é importante investigar as respetivas áreas de licenciatura. Apesar de uma grande taxa das pessoas ($n=87$; 37.5%) que responderam ao questionário revelaram que a questão da licenciatura não se aplicava por não terem frequentado o ensino superior, pôde-se verificar que 99 dos inquiridos (42.7%) representavam o topo da tabela ao estarem relacionados com cursos de Ciências Humanas e Sociais. Além disto, uma grande taxa de casos omissos (12.9%) ocupou a terceira posição seguida das Ciências exatas e engenharia (3.4%), Ciências da vida e da Saúde (2.2%) e curso relacionado com Natureza e ambiente (1.3%).

Por fim, um dos maiores focos desta investigação recai no nível de diversidade cultural das equipas dos inquiridos. Por esse motivo, foi questionado se tinha estrangeiros na sua equipa. A sua maioria indicou com “sim” ($n= 144$; 62.1%), por outro lado, 88 pessoas (37.9%)

responderam “não”, revelando que não tinham qualquer tipo de diversidade cultural nas suas equipas. Posteriormente, face às opiniões distintas relativamente à multiculturalidade como algo positivo nas equipas, ao longo da análise dos dados, verificou-se que era importante compreender a taxa de chefes e não chefes. Assim, a taxa mais baixa, representada por 46 pessoas (19.8%), admitiu ter uma posição de chefia. Por sua vez, 179 dos inquiridos (77.2%) assumiram não ocupar a posição em questão e 7 casos revelaram-se omissos (3.0%).

2.2 Instrumentos

Os instrumentos utilizados para a elaboração desta investigação foram questionários, distribuídos em papel e em formato digital, mediante o *google forms*, para a recolha dos dados (anexos). Primeiramente, antes da contagem oficial, foram distribuídos em mão 15 questionários-teste, na qual apenas 10 foram devolvidos, para detetar qualquer possível dificuldade de compreensão ao longo do questionário – algo que não se verificou.

2.2.1 Escala Intercultural group climate (IGC)

Para explorar o clima de grupo intercultural, foi utilizado o instrumento desenvolvido por Kruithof (2001) com uma escala de 6 itens ($\alpha = .84$) (Kruithof, H. 2001). Para a sua respetiva adaptação foi feita a tradução de acordo com o procedimento definido por Hambleton, Merenda e Spielberger (2005). A escala foi traduzida do inglês para português por especialistas na área que posteriormente adaptaram os itens ao contexto do clima de grupo intercultural. Em seguida, a versão construída foi testada por 10 participantes que não foram incluídos na amostra final e não demonstraram dificuldades de interpretação das questões apresentadas. A escala adaptada apresenta um α de Cronbach = .931 e, por sua vez, a análise fatorial da escala exploratória confirmou a unidimensionalidade da escala conforme original (eigenvalues = 4.500) sendo, por isso, feito e analisado o teste de KMO e o teste de Barlett (.901 e 1108.865 para sig. = $\leq .001$). Como antes referido, a escala é de cariz unidimensional apresentando seis itens (e.g., item1. *Na minha equipa, pensamos positivamente sobre as diferenças culturais dos colegas* – versão portuguesa adaptada). Os itens foram operacionalizados através de uma escala de Likert de 5 pontos (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente).

2.2.2 Orientação cultural para a aprendizagem - versão grupal (OCA-G)

A escala OCA-G foi utilizada no questionário com o intuito de avaliar a orientação da cultura de uma organização para a aprendizagem (Dilmas, Lourenço e Rebelo, 2016). Esta é uma adaptação construída por Bastos e Carvalho (2008) feita para o nível grupal da medida OCA, originalmente elaborada por Rebelo (2001). Com uma escala de 20 itens, a versão adaptada foi, também, testada por 10 participantes (não foram incluídos na amostra final) que não revelaram dúvidas relativamente à sua compreensão. A escala no seu geral apresenta um α de Cronbach = .958, no entanto, seguindo os padrões de definição de Schein (1985), a OCA-G

dispõe de duas dimensões – a interna e a externa, sendo, por esse motivo, considerada uma escala multidimensional. A dimensão interna está relacionada com os procedimentos internos de um grupo (e.g., item4. O contacto entre qualquer membro e o líder é facilitado.) apresentando um α de Cronbach = .941. Por sua vez, a dimensão externa relaciona-se com a orientação do grupo para fatores exteriores que, por sua vez, mostram a capacidade de resposta das equipas às instâncias (e.g., item13. Há a noção de que sem clientes não há ordenado nem segurança no emprego.) (Dilmas, Lourenço e Rebelo, 2016). Esta dimensão revela um α de Cronbach = .901. Esta é uma escala composta pelo tipo Likert, apresentando 5 opções de resposta:

- 1- quase não se aplica;
- 2- aplica-se um pouco;
- 3- aplica-se moderadamente;
- 4- aplica-se muito;
- 5- aplica-se quase totalmente

2.2.3 Idea generation and Idea implementation (IWB)

Para medir a inovação e a criatividade por parte de um colaborador na organização em que se insere, foi utilizada a escala IWB. Por sua vez, recorreu-se à adaptação de Volery e Tarabash (2021) da versão de De Jong e Hartog (2010). Primeiramente, esta medida foi elaborada por Scott e Bruce (1994, cit. in Jong e Hartog, 2010) que criaram uma escala unidimensional com 6 itens. No entanto, autores como Krause (2004) e Dorenbosch, van Engen e Verhagen (2005) foram os pioneiros no desenvolvimento e aplicação da escala com duas dimensões dividindo os 6 itens em dois grupos. Essas duas dimensões, que foram utilizadas para a análise desta investigação, compreende-se entre a geração de ideias (e.g., item3. Iniciar um novo projeto ou ideia de negócio) e na implementação de ideias (e.g., item6. Realizou tarefas de trabalho de novas maneiras). No geral, a medida apresenta um α de Cronbach = .927, distinguindo-se as duas dimensões com um α diferente (geração de ideias – α = .899; implementação de ideias – α = .885). Os itens foram instrumentalizados mediante uma escala de Likert de 5 pontos (1 – Nunca a 5 – Sempre).

2.3 Procedimento

A coleta dos dados realizou-se por meio de duas vias: online e em papel. Não foi observado nenhum efeito da estratégia de recolha online vs. papel ($p > .05$). A análise de resultados com formato online foi o que conseguiu alcançar o maior número de inquiridos, recolhendo, respetivamente 158 respostas no *google forms*. Posteriormente, mediante o suporte em papel, os questionários foram distribuídos e, uma vez respondidos, foram recolhidos novamente, totalizando 74 respostas escritas. Em resultado, após somatório de ambos os formatos, contabilizou-se 232 questionários respondidos que foram minuciosamente analisados.

Um dos requerimentos para a participação neste inquérito esteve relacionado com o facto do individuo ser ativo profissionalmente. Isto é, não poderia estar desempregado e, independentemente da sua nacionalidade, teria que exercer em Portugal.

Para a realização destes inquéritos assegurou-se o anonimato dos indivíduos abordados e sua participação voluntária.

2.3.1 Recolha dos dados

O questionário, que tinha como objetivo analisar determinados aspetos da diversidade cultural no trabalho, dispôs de respostas fechadas e de cariz quantitativo que, posteriormente, foram analisadas sob suporte do programa estatístico SPSS (v.28).

Seguidamente, procurou-se saber em que medida o inquirido considerava a sua equipa ser culturalmente diversa, registando a sua resposta numa escala crescente de 1 (nada diversa) a 7 (totalmente diversa). Posteriormente, relacionada com a questão anterior, era essencial saber quantos colegas do participante eram nacionais e quantos não eram nacionais, o que influenciaria a resposta da questão seguinte que solicitava, no caso ter colegas não nacionais, que anotasse o país de origem e a distância cultural percebida (numa escala de 1 a 7) para com o seu colega de trabalho. Estas questões permitiam compreender melhor a perceção do individuo com relação à diversidade cultural no trabalho e a sua influência nas variáveis anteriormente apresentadas.

Para finalizar o inquérito, foram colocadas perguntas de cariz biográfico para estudar e analisar a amostra relacionando-as com as questões anteriores de modo a atingir o objetivo da investigação. Como referido na introdução deste inquérito, não havia respostas certas ou erradas, era apenas do interesse da investigação saber a opinião dos participantes relativamente à diversidade cultural na equipa.

Após recolher os 232 inquéritos, uma base de dados foi criada no SPSS (v.28), permitindo uma análise mais aprofundada e estatística dos resultados coletados. Consequentemente, para o tratamento dos dados foi utilizada estatística descritiva (média e desvio padrão) e a análise de correlação e regressões.

2.4 Análise dos dados

2.4.1 Diversidade cultural na equipa

As médias e os desvios-padrão das variáveis presentes neste estudo são possíveis de analisar na tabela 1. Deste modo, primeiramente, pode-se observar que o clima cultural apresenta uma média superior ($M=4.04$; $DP= 0.968$). Seguidamente, a cultura de aprendizagem global ($M=3.8$; $DP=0.847$) foi subdividida devido à existência das duas dimensões. De facto, pode-se averiguar que, ainda que seja uma das dimensões, a cultura de aprendizagem externa mostra uma média de 3.9 ($DP=0.809$), sendo esta mais elevada do que a cultura de aprendizagem interna ($M=3.7$; $DP=0.927$) e do que a própria média global. Comparativamente, a variável comportamento inovador (global) ($M=3.4$; $DP=1.096$) reparte-se em duas dimensões que ocupam os últimos lugares da tabela. Enquanto a dimensão comportamento inovador-criar/innovar apresenta uma média de 3.3 ($DP=1.202$), a dimensão comportamento inovador-implementar demonstra ter uma média semelhante à do variável comportamento inovador (global) ($M=3.4$; $DP=1.116$). Posto isto, é possível depreender que a média mais baixa se insere na dimensão de Comportamento inovador- criar/innovar que contrasta com a variável clima cultural.

Tabela 1.

Médias e Desvios- Padrão das variáveis quantitativas

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Clima cultural	4.04	0.968
Cultura de aprendizagem (global)	3.8	0.848
Cultura de aprendizagem externa	3.9	0.809
Cultura de aprendizagem interna	3.7	0.927
Comportamento inovador (global)	3.4	1.097
Comportamento inovador - Criar/innovar	3.3	1.202
Comportamento inovador- Implementar	3.4	1.116

2.4.2 Equipa nacional vs. Equipa multicultural

Ao analisarmos as médias das variáveis em estudo em função da equipa (nacional vs. multicultural) podemos observar que é a equipa nacional que apresenta valores superiores em todas as variáveis. Para observar as diferenças entre as equipas nacionais e as equipas multiculturais em relação ao clima cultural, cultura de aprendizagem e comportamento inovador/criativo, foram realizados testes T. Este permitiu observar que estas diferenças não são significativas ($p < 0.05$). É possível observar que, a equipas nacionais estão associadas de uma forma mais positiva às variáveis de clima cultural, cultura de aprendizagem e comportamentos inovadores do que uma equipa multicultural.

Tabela 2.

Equipa nacional vs. Equipa multicultural

	Equipa multicultural	Equipa nacional
Clima cultural	$M= 3.9$ $DP= 1.040$	$M=4.1$ $DP=.829$
Cultura de aprendizagem (global)	$M= 3.7$ $DP=.857$	$M=3.8$ $DP=.833$
Cultura de aprendizagem interna	$M= 3.6$ $DP=.935$	$M=3.7$ $DP= .916$
Cultura de aprendizagem externa	$M= 3.9$ $DP=.820$	$M=4.0$ $DP=.790$
Comportamento inovador (global)	$M= 3.3$ $DP= 1.115$	$M=3.4$ $DP=1.068$
Comportamento inovador – criar/inovar	$M=3.2$ $DP=1.203$	$M=3.4$ $DP=1.205$
Comportamento inovador – implementar	$M=3.4$ $DP=1.137$	$M=3.5$ $DP=1.086$

2.4.3 Análise da Correlação – Equipa nacional vs. Equipa multicultural

O valor de correlação de $r=.490$ indica uma relação positiva moderada entre a variável clima cultural e a cultura de aprendizagem externa. Isto pode significar que um clima organizacional positivo está associado a uma cultura de aprendizagem externa. Seguidamente, é possível observar o valor de correlação de $r=0.232$ entre a variável da equipa culturalmente diversa e o comportamento inovador (global) indica uma relação positiva, ainda que pouco significativa. Esta correlação sugere que a diversidade cultural numa equipa estimular novas ideias e um maior nível de criatividade. O nível de correlação entre o comportamento inovador e a cultura de aprendizagem interna ($r=.658$), cultura de aprendizagem externa ($r=.604$) e a cultura de aprendizagem global ($r=.662$), é positivo e indica que comportamentos inovadores/criativos podem ser um fator encorajador para a aquisição de novos conhecimentos, experimentar novas ideias e aprender com os erros.

Tabela 3.

Correlação equipa nacional vs. equipa multicultural

	1	2	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2
1. Equipa culturalmente diversa	-							
2. Clima cultural	.165*	-						
3. Cultura de aprendizagem interna	.178**	.442**	-					
3.1 Cultura de aprendizagem externa	.170*	.490**	.846**	-				
3.2 Cultura de aprendizagem (global)	.182**	.447**	.979**	.937**	-			
4. Comportamento inovador (global)	.232**	.400**	.658**	.604**	.662**	-		
4.1 Comportamento inovador- criar/inovar	.217**	.384**	.638**	.552**	.630**	.949**	-	
4.2 Comportamento inovador- implementar	.223**	.373**	.603**	.592**	.622**	.939**	.784**	-

2.4.4 Chefia vs. Não chefia

Após as análises anteriores, foi verificado a diferença entre pessoas com posição de chefia e pessoas sem posição de chefia. Portanto, mediante as médias e desvios-padrão do posto de Chefia vs. Não chefia (tabela 3), relacionado com as variáveis em estudo, foi possível explorar as diferentes perspectivas.

Ao estudar a tabela 3, a Chefia apresenta uma média maior ($M=4.1$; $DP=0.923$) em relação à variável clima cultural, o que contrastou com a posição de Não chefia ($M=3.9$; $DP=0.984$). Seguidamente, com uma média de 4.1 ($DP=0.657$) consegue-se compreender que quem é chefe tem uma percepção mais positiva da diversidade cultural na cultura de aprendizagem. Em comparação, pessoas sem posição de chefia mostram mais reservas no que toca à influência da multiculturalidade numa equipa com uma média inferior de 3.9 ($DP=0.879$). Além disto, relativamente ao comportamento inovador, uma vez mais, a posição de chefia demonstra uma postura mais favorável à diversidade cultural ($M=3.9$; $DP=0.978$), comparativamente àqueles que não são chefes ($M=3.2$; $DP=1.054$).

Tabela 4.

Médias e Desvios-padrão de Chefe vs. Não chefia

	Chefe	Não chefe
Clima cultural	$M= 4.1$ $DP= .923$	$M=3.9$ $DP=.984$
Cultura de aprendizagem (global)	$M= 4.1$ $DP= .657$	$M=3.7$ $DP=.879$
Comportamento inovador (global)	$M= 3.9$ $DP= .978$	$M=3.2$ $DP=1.054$

2.4.5 Análise de correlação – Chefia

A análise (tabela 4) demonstra correlações positivas moderadas e altas entre as variáveis. O valor de correlação de $r=.497$ indica uma relação moderada entre a variável de cultura de aprendizagem externa e o clima cultural da perspectiva da chefia. Isto pode significar que, do ponto de vista da chefia, quando a aprendizagem externa é mais forte, há, também, um clima cultural mais positivo. Posteriormente, é possível observar a correlação positiva entre a variável de comportamento inovador – criar/inovar ($r=.682$) e a equipa culturalmente diversa ($r= .682$), que sugere que a diversidade cultural numa equipa desperta a criatividade e a inovação, possivelmente explicada pela variedade de ideias entre pessoas de diferentes culturas que pode enriquecer as tarefas. A correlação de valor $r=.668$ entre a variável comportamento inovador e a aprendizagem externa, do ponto de vista da chefia, indica uma relação positiva e significativa. Além disso, o comportamento inovador – implementar ($r=.644$) aponta para uma correlação, também positiva, com a variável cultura de aprendizagem (global) ($r=.644$).

Tabela 3.

Análise de correlação – Chefia

	1	2	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2
1. Equipa culturalmente diversa	-							
2. Clima cultural	.340**	-						
3. Cultura de aprendizagem interna	.332**	.390**	-					
3.1 Cultura de aprendizagem externa	.331**	.497**	.849**	-				
3.2 Cultura de aprendizagem (global)	.344**	.446**	.979**	.938**	-			
4. Comportamento inovador (global)	.379**	.358**	.668**	.640**	.682**	-		
4.1 Comportamento inovador- criar/inovar	.682**	.339**	.654**	.591**	.654**	.955**	-	
4.2 Comportamento inovador- implementar	.375**	.346**	.615**	.631**	.644**	.948**	.811**	-

3. Discussão e Análise dos resultados.

O presente estudo tem como principal objetivo investigar a influência positiva da diversidade cultural numa equipa. No seguimento do mesmo, procurou-se observar em que medida a multiculturalidade interfere de um modo otimista no clima de grupo, na aprendizagem organizacional e no comportamento criativo e inovador de uma equipa. Assim, como antes verificado na metodologia desta investigação, foram reunidos 232 inquiridos, na qual os inquiridos residiam em Portugal e eram trabalhadores. É importante ressaltar que as hipóteses nesta investigação foram parcialmente confirmadas.

Numa primeira análise da correlação da variável equipa culturalmente diversa, n com as demais variáveis em estudo de caso, foi possível observar uma maior percentagem, ainda que moderada, da cultura de aprendizagem interna e o comportamento inovador – implementar. Concordou-se que a diversidade na equipa tem influência na aprendizagem interna que, por sua vez, explicam os comportamentos inovadores. A interpretação deste resultado pode explicar a **Hipótese 1** (A diversidade na equipa é preditora da cultura de aprendizagem organizacional que por sua vez explicam o comportamento inovador).

No que concerne à diferença dos resultados entre as equipas nacionais vs. equipas multiculturais, esta primeira variável apresentou uma abordagem e pensamento mais positivo relativamente à sua influência na cultura de grupo na aprendizagem organizacional e no comportamento inovador/criativo. Deste modo, as equipas com estrangeiros demonstravam indícios mais baixos relativamente à importância dada a estes fatores, o que entra em discordância com a **Hipótese 2** (A diversidade cultural na equipa é preditora do clima de cultura de grupo intercultural que por sua vez explica o comportamento criativo e inovador) e a **Hipótese 3** (O clima de grupo intercultural está associado positivamente à diversidade na equipa e à cultura de aprendizagem organizacional) Se por um lado esta perspectiva desfavorece a premissa a ser defendida nesta investigação, por outro lado questionou-se a origem das opiniões que atribuíram pouca relevância à diversidade cultural nos mais diversos aspetos. Os valores apresentavam uma baixa relação entre as variáveis, o que suscitou interesse em analisar se a posição dos inquiridos influenciava a sua opinião.

Por conseguinte, observou-se que havia uma distinção entre chefia e não chefia (tabela 4). Isto é, os dados relativamente às pessoas que não tinham uma posição de liderança – eram apenas colaboradores – revelaram reservas em relação ao positivismo que gira em torno da diversidade cultural. Por este motivo, foi necessário compreender o porquê deste contraste que,

apesar de um ser mais positivo que o outro, não era uma diferença significativa. Porém, mediante a investigação, a autenticidade da conceção insuficientemente positiva de colaboradores com estrangeiros na equipa, comprovou-se por intermédio de testes estatísticos (tabela 2).

Concluiu-se que a as diferentes perspetivas – chefia vs. não chefia – poderiam ser provocadas pelo nível de proximidade entre colaboradores estrangeiros, não estrangeiros e líder. Isto é, o colaborador está em contacto direto com os seus colegas, sejam eles nacionais ou não nacionais. Deste modo, o individuo é mais propicio a ter diversos momentos de convívio para com um colega não nacional do que o seu próprio líder. Como resultado, o colaborador com estrangeiros na equipa pode ser significado de um resultado mais fidedigno pelo facto de terem uma experiência próxima.

Apesar da diversidade cultural, cada vez mais, ser defendida como algo positivo para as organizações e as equipas, esta pode, também, apresentar algumas desvantagens, tais como o obstáculo de chegar a um consenso de grupo, desempenhos negativos e até mesmo confrontos multiculturais (Mazur, 2010). Estas podem não ser diretamente as causas que levaram os nossos inquiridos a olhar para a diversidade cultural com uma expectativa fraca, no entanto, estudos passados sugerem que estes possam ser fatores prejudiciais na adaptação de pessoas inseridas em equipas multiculturais (Camacho e Garcês, 2022). Autores como Cletus (et al., 2018; Camacho e Garcês, 2022) sugerem que uma das desvantagens estudadas podem ser a desunião e *mobbing*, por este motivo é importante impulsionar um ambiente empático e de aceitação mútua. Segundo Page (2007; cit. in Camacho e Garcês, 2022), se a diversidade cultural não tem a sua relevância reconhecida numa organização ou equipa, estas não serão capazes de colher resultados favoráveis.

Por este motivo, acredita-se na importância do papel da liderança para promover tais ambientes. Mediante o estudo estatístico, foi possível observar que os indivíduos com posição de chefia têm uma maior expectativa no que diz respeito à diversidade cultural numa equipa e os seus benefícios para um clima de grupo, aprendizagem organizacional e comportamentos inovadores. A organização que possui equipas multiculturais detém uma melhor compreensão dos contextos culturais, políticos, económicos, sociais e legais do exterior (White, 1999; Camacho e Garcês, 2022). Por conseguinte, ainda que a liderança não tenha o contacto direto – talvez diário – com os colaboradores estrangeiros, acredita-se que a sua visão aposta com confiança nos benefícios de ter uma equipa culturalmente diversa. Isto porque, quando essa

diversidade se torna realidade numa empresa, esta abarca diversos fatores otimistas como a partilha de pontos de vista e experiências pessoais que trarão um enriquecimento à harmonia de equipa que, por sua vez, provocam comportamentos inovadores e mentes mais criativas (Cletus et al., 2018; Camacho e Garcês, 2022).

Deste modo, ao analisar as estatísticas, é possível depreender que a diversidade cultural, segundo a perspectiva de chefia, tem mais chances de trazer benefícios no que toca à cultura de aprendizagem de uma organização que, por sua vez, explica o comportamento criativo e inovador. Yeager e Nafukho (2011; Camacho e Garcês, 2022) defendem que, quando há um trabalho estruturado por parte da liderança para proporcionar relações amistosas entre os colaboradores e um trabalho conjunto, as equipas com diversidade cultural tendem a permitir a multiplicidade de conhecimentos, competências e capacidades, tornando-os mais tolerantes e produtivos. Todos estes fatores primam para uma nova e moderna aprendizagem por parte dos colaboradores, permitindo-os a novas perspectivas, incrementando as ideias criativas e impulsionando comportamentos inovadores.

Apesar dos colaboradores sem posição de chefia do estudo em questão não olharem dessa forma para a diversidade cultural na equipa, há cada vez mais estudos que defendem uma posição de utilidade e benefício. Pode-se observar que, apesar da perspectiva de liderança ser positivo, o facto de os colaboradores não demonstrarem o mesmo nível de confiança leva-nos para a hipótese de uma destruturação e desigualdade nas equipas com diversidade cultural. Como resposta face a esta problemática, recursos humanos tem como papel fundamental prezar pelos interesses dos seus clientes internos para que estes, mediante a motivação gerada neles, possam desenvolver e colher bons frutos. Para isto, de acordo com o cenário discutido ao longo desta tese, é necessária uma gestão de diversidade, criar um projeto e implementá-lo na organização de modo a minimizar as desvantagens sentidas pelos colaboradores e realçar os seus benefícios (Kozlowski & Bell, 2003; Torres & Pérez-Nebra, 2014).

De modo a haver um maior sucesso nas equipas multiculturais, é essencial que se adote uma administração estratégica da diversidade (Torres & Pérez-Nebra, 2004). Isto poderá mostrar-se como uma mais-valia tanto para as organizações como para os seus colaboradores. É um facto que a globalização é cada vez mais assídua e que o mundo, mediante as novas tecnologias, se aproximou subitamente, por este motivo, gerir a diversidade numa equipa e na organização é indeclinável (e.g., Cox, 1993; Torres & Pérez-Nebra, 2014).

No que se refere aos obstáculos e limitações ao longo do processo desta investigação, foi a dificuldade sentida, numa primeira fase, de recolher um número favorável de inquéritos respondidos para análise da amostra. Além disto, este estudo é de carácter correlacional o que implica *per si*, algumas limitações, nomeadamente não permite averiguar a causalidade entre as mesmas. Isto é, não é possível avaliar em que medida a diversidade cultural contribui para as variáveis *outcome* em estudo. No seguimento desta dificuldade, recai o facto da amostra ser também limitada. Porém, o número de inquéritos recolhidos foi razoável e permitiu analisar que ainda há trabalho de estruturação e gerenciamento da diversidade cultural que motive as equipas diversas em Portugal a ser feito. Por este motivo, seria de grande interesse estudos que respondessem às questões do porquê de colaboradores sem posição de chefia sentirem reservas para com uma equipa culturalmente diversa e o motivo que leva à liderança a ter um olhar mais favorável para com a multiculturalidade. Seria, também, pertinente estudar de que forma os Recursos Humanos em Portugal estruturam e organizam formas de inclusão dos colaboradores de forma que a diversidade cultural se possa tornar um mecânico essencial para o sucesso individual e grupal do clima de grupo, da aprendizagem organizacional e dos comportamentos criativos e inovadores.

4. Considerações finais

A globalização, segundo Finuras (2018), é um processo que está em constante evolução. Em 2019, Lourenço (2019), por intermédio de uma publicação jornalística, revelou que o aumento de estrangeiros trabalhadores em Portugal é cada vez mais significativo, representando uma subida de 12,6% no ano de 2018. Por este motivo, esta investigação teve como interesse analisar de que forma essa diversidade, que se mostra cada vez mais predominante em território nacional, traz consigo benefícios para um clima de grupo, para uma cultura de aprendizagem organizacional e de que forma e quais os pontos positivos que influenciam os comportamentos inovadores e criativos. Deste modo, este tema será de maior interesse para as organizações e tanto para as suas lideranças como para os colaboradores. Ao tentar compreender a visão da diversidade cultural numa organização e o seu impacto nas equipas, poder-se-á, a partir de conclusões retiradas de estudos, traçar projetos e objetivos que levem a que os grupos de trabalho de uma empresa encarem a multiculturalidade como uma mais-valia e que, posteriormente, as organizações possam servir de exemplo no que toca à extração de vantagens e benefícios que a diversidade cultural tem para oferecer.

Referências

- Agbanyo, G. K., & Wang, Y. (2022). Understanding cross-cultural differences in conceptualizing international trade patterns: A neuroeconomic perspective. *Frontiers in Psychology*, 16, 2-5, <https://doi.org/10.3389/fnins.2022.916084>
- Agnoli, S., Mastria, S., Kirsch, C., & Corazza, G. E. (2019). Creativity in the advertisement domain: The role of experience on creative achievement. *Frontiers in Psychology*, 10, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01899>
- Ayega, E. N., & Muathe, S. (2018). Critical review of literature on cultural diversity in the work place and organizational performance: A research agenda. *Journal of Human Resource Management*, 6 (1), 9-17 <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20180601.12>
- Badilescu, S., & Packirisamy, M. (2022). Diversity unlocks creativity and innovation. *The Electrochemical Society Interface*, 31 (57), 57-58 <https://doi.org/10.1149/2.F12221F>
- Bozena, G., & Wolniak, R. (2022). Smart production workers in terms of creativity and innovation: the implication for open innovation. *Journal of open innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8 (68) <https://doi.org/10.3390/joitmc8020068>
- Chen, Y., Yu, C., Yuan, Y., Lu, F., & Shen, W. (2021). The influence of trust on creativity: A review. *Frontiers in Psychology*, 12, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.706234>
- Cheng, H., Agbanyo, K. G., Zhu, T., & Pan, H. (2022). Internationalization of multinational companies and cognitive differences across cultures: A neuroeconomic perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.807582>
- Choi, S. B., Jung, K. B., & Kang, S. W. (2022). What hinders team innovation performance? Three-way interaction of destructive leadership, intra-team conflict, and organizational diversity. *Frontiers in Psychology*, 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879412>
- Correia, S. A. (2016). A diversidade cultural como uma vantagem para a organização. RCAAP, 1-29, <http://hdl.handle.net/10400.5/13209>

- Ek Styvén, M., Näppä, A., Mariani, M., & Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, *141*, 290–298. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>
- Finuras, P. (2016). A origem da(s) Cultura(s) e da diversidade cultural? *ResearchGate*, 1-4.
- Ge, M., Khan, J., & Li, Y. (2022). Understanding the effect of organizational innovation environment and customer participation in virtual communities on customer creativity: A study of mediating and moderating influences. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1-11, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913525>
- Hofhuis, J., van der Rijt, P. G., & Vlug, M. (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. *SpringerPlus*, *5* (714), 1-10, <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2499-4>
- Hundschell, A., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2021). The effects of diversity on creativity: A literature review and synthesis. A review on Diversity and Creativity. *Applied Psychology*, <https://doi.org/10.1111/apps.12365>
- Kusku, F., Araci, O., Tanriverdi, V., & Ozbilgin, M. F. (2022). Beyond the three monkeys of workforce diversity: Who hears, sees, and speaks up? *Frontiers in Psychology*, *13*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879862>
- Lebedeva, N., Schwartz, S. H., Van der Vijver, F. J., Plucker, J., & Bushina, E. (2019). Domains of Everyday Creativity and Personal Values. *Frontiers in Psychology*, *8*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02681>
- Li, J., Wu, N., & Xiong, S. (2021). Sustainable innovation in the context of cultural intelligence and knowledge sharing. *PLOS ONE*, *16* (5), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250878>
- Luijters, K., van der Zee, I. K., & Otten, S. (2007). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *ScienceDirect*, *32* (2), 154-163, <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.09.003>
- Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Ahmad, R., Faisal, M., & Raza, A. (2022). Team diversity, conflict, and trust: Evidence from the health sector. *Frontiers in Psychology*, *13*,

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935773>

- Patrício, L., & Franco, M. (2022). A systematic literature review about team diversity and team diversity and team performance: Future lines of investigation. *Administrative Sciences*, 12 (1) <https://doi.org/10.3390/admsci12010031>
- Pinheiro, T. I. (2018). Diversidade Cultural nas Organizações: A gestão de recursos humanos e as práticas de integração. *Sapientia*, <http://hdl.handle.net/10400.1/13377>
- Pinto, A. N. (2014). Aprendizagem organizacional no setor hoteleiro. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, <https://dosalgarves.com/revistas/N23/5rev23.pdf>
- Pollok, P., Amft, A., Diener, K., Lüttgens, D., & Piller, F. T. (2021). Knowledge diversity and team creativity: How hobbyists beat professional. *ScienceDirect*, 50 (8), <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104174>
- Ponomareva, Y., Uman, T., Bodolica, V., & Wennberg, K. (2022). Cultural diversity in top management teams: Review and agenda for future reaserch. *Journal of world business*, 57(4), <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101328>
- Qi, M., Armstrong, S. J., Yang, Z., & Li, X. (2021). Cognitive diversity and team creativity: Effects of demographic faultlines, subgroup imbalance and information elaboration. *Journal of Business Research*, 139, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.027>
- Roberson, Q. M. (2018). Diversity in the Workplace:A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Rocca, R., & Tylen, K. (2022). Cognitive diversity promotes collective creativity: an agent-based simulation. *Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society*, 44(44), <https://escholarship.org/uc/item/58v5d82w>
- 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 futura research. *J Int Bus Stud*, 52, 4-2, <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>
- Shin, S., Kim, T., Lee, J., Bian. L. (2013) Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross- level interaction. *Academy of Management*, 55 (1), 197-

212, <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0270>

Soares, T. (2021) Gestão da Diversidade Cultural: Um Estudo Exploratório. *RCAAP*, <http://hdl.handle.net/10400.26/35622>

Tang, M. (2019). Fostering Creativity in Intercultural and Interdisciplinary Teams: The VICTORY Model. *Frontiers in Psychology*, 10, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02020>

Toseef, M., Kiran, A., Zhuo, S., Jahangir, M., Riaz, S., Wei, Z., . . . Ahmad, S. B. (2022). Inspirational Leadership and Innovative Communication in Sustainable Organizations: A Mediating Role of Mutual Trust. *Frontiers in Psychology*, 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.846128>

III Anexo

INVESTIGAÇÃO: OBJETIVO E QUESTÕES ÉTICAS

Este questionário integra-se num projeto de investigação que tem como objetivo analisar certos aspetos da diversidade cultural no trabalho e que é supervisionado pela Profa. Doutora Gabriela Gonçalves (Universidade do Algarve).

O questionário é anónimo, confidencial e a sua participação é voluntária. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Estimamos cerca de 12 minutos para a sua realização.

Caso pretenda algum esclarecimento, a investigadora Natacha Miguel encontra-se disponível para qualquer esclarecimento acerca do estudo.

Declaração de Consentimento Informado

Fui informado(a) sobre os objetivos e condições de participação nesta investigação. Sinto-me esclarecido(a) e aceito participar neste estudo de forma voluntária, **autorizando a utilização dos dados** exclusivamente para fins de investigação nas condições previamente apresentadas.

Concordo ____ Discordo ____

Obrigada pela sua colaboração.

IGC. As questões de seguida apresentadas dizem respeito à sua equipa de trabalho.

Leia cada afirmação e seleccione a sua resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente):

	DISCORDO TOTALMENTE					CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Na minha equipa, pensamos positivamente sobre as diferenças culturais dos colegas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Na minha equipa, entendemos e aceitamos diferentes culturas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Na minha equipa, recomendamos trabalhar com pessoas de origens culturais diferentes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. As diferenças derivadas das origens culturais são discutidas abertamente na minha equipa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Na minha equipa, temos em consideração as diferenças de tradições e hábitos (como religião, festas).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Na minha equipa, valorizamos as diferenças culturais entre os funcionários.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

OCA-G. O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo caracterizar o seu grupo de trabalho. Assim, indique em que medida cada afirmação se aplica à sua equipa.

Registe a sua resposta considerando a escala de:

- 1 – quase não se aplica
- 2 – aplica-se um pouco
- 3 – aplica-se moderadamente
- 4 – aplica-se muito
- 5 – aplica-se quase totalmente

Exemplo: se considerasse que a afirmação *“Os horários a cumprir são rígidos”* se aplica quase totalmente ao grupo onde trabalha, assinalaria o número 5 da escala

Na minha equipa de trabalho:

	QUASE NÃO SE APLICA					APLICA-SE QUASE TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. As pessoas são pagas, também, para pensar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. O líder mostra disponibilidade e interesse em ouvir as propostas de melhoria apresentadas pelos restantes membros do grupo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Os insucessos são encarados como uma oportunidade de experimentar novas formas de trabalhar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. O contacto entre qualquer membro e o líder é facilitado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Sabemos que se trabalharmos com qualidade garantiremos o sucesso da empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Temos por hábito partilhar informações e conhecimentos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Aqueles que contribuem com ideias e soluções para a melhoria dos processos de trabalho são considerados os melhores colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. O líder encoraja e apoia a procura de soluções pelos membros da sua equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Os membros são informados dos objetivos da equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Incentivam-se as pessoas a crescerem e a desenvolverem-se em termos profissionais.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Sabemos que é importante um bom relacionamento com as outras equipas da organização.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Há o hábito de conversar em grupo sobre como resolver os problemas que surgem.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Há a noção de que sem clientes não há ordenado nem segurança no emprego.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. O líder dá “luz verde” e apoia a implementação de algumas sugestões dos seus liderados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

15. Há a noção de que o trabalho de uma equipa depende do trabalho das outras equipas e vice-versa	1	2	3	4	5
16. Acredita-se que as pessoas podem e querem aprender para melhorar.	1	2	3	4	5
17. As críticas que são feitas à equipa são analisadas com cuidado de forma a melhorarmos.	1	2	3	4	5
18. Sabemos que é importante contribuir com ideias e inovações para a melhoria dos processos de trabalho.	1	2	3	4	5
19. Sabemos que é importante conhecer a forma como as outras equipas da organização funcionam para melhorarmos.	1	2	3	4	5
20. Existe um ambiente de confiança e de respeito, onde os membros da equipa ouvem o que as outras dizem, mesmo que sejam críticas	1	2	3	4	5

IWB. Nos últimos 12 meses com que frequência, no seu trabalho, teve oportunidade de:

Registe a sua resposta de 1 (nunca) a 5 (sempre)

	NUNCA				SEMPRE
1. Criar novas ideias	1	2	3	4	5
2. Sugerir novas ideias	1	2	3	4	5
3. Iniciar um novo projeto ou ideia de negócio	1	2	3	4	5
4. Projetou novas formas mais eficientes de trabalhar	1	2	3	4	5
5. Melhorou tecnologias e/ou procedimentos já existentes	1	2	3	4	5
6. Realizou tarefas de trabalho de novas maneiras	1	2	3	4	5

Equipa

1. Em que medida considera que a sua equipa é culturalmente diversa?

Considere, na sua resposta, uma escala crescente de 1 (nada diversa) a 7 (totalmente diversa)

<p>Equipa culturalmente diversa</p> <p>(Nada diversa) 1 2 3 4 5 6 7 (totalmente diversa)</p>

2. Relativamente aos colegas que constituem a sua equipa, indique:

Quantos colegas são nacionais? Quantos colegas não são nacionais?

9. Função que desempenha:

Direção de topo	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>
Direção de departamento	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
Chefia de secção	<input type="checkbox"/>	Estagiário/aprendiz	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>	Outra, qual? _____	
Operário/operador	<input type="checkbox"/>		

10. Exerce cargo de chefia:

Sim..... Não

Se sim, quantas pessoas lidera? _____

11. O seu contrato de trabalho é:

Termo Certo Sem termo

Prestação de serviços

12. Tempo de Antiguidade na empresa: _____ (anos)

OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!