



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS

HUMANOS

A IMPORTÂNCIA DA INTERCULTURALIDADE NA

INOVAÇÃO EMPRESARIAL: O CASO DE ESTUDO DA

BRAVE GENERATION ACADEMY

José Filipe Lamas Santos

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

SETEMBRO | 2024



**A importância da Interculturalidade na inovação empresarial: O caso
de estudo da Brave Generation Academy**

José Filipe Lamas Santos

Aprovado em 27 de dezembro de 2024

Composição do Júri:

Prof. Doutor Jorge Pereira Duque

Presidente

Prof. Doutor Filipe Sampaio Rodrigues

Arguente

Prof. Doutor Marco Ribeiro Lamas

Orientador

Vila Nova de Gaia

2024

Tese de Mestrado realizada sob a orientação dos Prof. Doutor Marco Lamas e Prof. Doutora Carina Cerqueira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 8476/2020.

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todas as pessoas que me acompanharam durante esta desafiante jornada e que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização desta dissertação.

Primeiramente, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Marco Lamas, por aceitar orientar-me e pelo seu valioso apoio e paciência ao longo deste percurso. Os seus conhecimentos foram fundamentais e um fio condutor para o desenvolvimento desta investigação.

Agradeço também à minha coorientadora, Professora Doutora Carina Cerqueira, pela sua dedicação e conselhos valiosos.

Expresso ainda os meus sinceros agradecimentos aos meus pais, pela força e apoio que me transmitiram. Sem vocês, esta jornada académica não teria sido possível.

Finalmente, um especial agradecimento à minha melhor amiga e namorada, Raquel, que é o meu porto seguro e a minha grande inspiração. A sua presença e o seu incentivo incondicional foram imprescindíveis para superar todos os desafios, quanto académicos quanto pessoais.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todos veem.”

Arthur Schopenhauer

Resumo

Com a intensificação da globalização nas mais diversas áreas e setores ao redor do mundo, tem-se verificado que a relação entre a interculturalidade e a inovação empresarial é cada vez mais estreita, uma vez que estudos realçam que a combinação de perspectivas culturais diversificadas nas estratégias de inovação empresarial se apresenta como uma tendência e um tema cada vez mais investigado. Assim, as empresas inovadoras estão cada vez mais aptas para fazerem face a um mercado em constante globalização e diversificação.

A presente dissertação visa estudar o impacto da crescente diversidade cultural dos colaboradores na inovação empresarial e perceber se existe correlação entre os construtos mencionados.

De modo a responder à pergunta de investigação, “Qual a importância da diversidade cultural dos colaboradores para a capacidade de inovação na Brave Generation Academy (BGA)?”, utilizou-se uma metodologia mista, que combina elementos de pesquisa quantitativo e qualitativo, nomeadamente inquéritos por questionário aos colaboradores e entrevista ao diretor de Recursos Humanos BGA. Para tal, identificou-se a Brave Generation Academy como uma organização capaz de integrar colaboradores de diferentes culturas e que obtém resultados inovadores, pelo que se realizou um estudo de caso na referida instituição.

A pesquisa descritiva e os resultados obtidos permitiram concluir que, com a crescente globalização, a diversidade cultural em ambientes laborais tornou-se uma característica bastante comum, e já muitas empresas procuram capitalizar os benefícios que a mesma transporta.

A multiculturalidade traz benefícios e desafios para as empresas. Começando com os benefícios, há uma maior variedade de perspectivas, ideias, *background* cultural e criatividade. Contudo, as barreiras de comunicação, os conflitos culturais e as expectativas são alguns dos maiores desafios a lidar.

A inovação nas empresas pode ser afetada pela forma como as organizações gerem e promovem a diversidade cultural. Para esse efeito, a adoção de políticas e práticas

inclusivas, a aplicação de competências interculturais e a criação de um ambiente de trabalho que valorize a diversidade cultural são de extrema importância.

As conclusões do estudo demonstram que os colaboradores e o Diretor de Recursos Humanos (DRH) da Brave Generation Academy acreditam que a interculturalidade possui uma importância significativa e vantajosa para a organização, estando diretamente relacionada com a promoção de um ambiente laboral que se evidencia pela criatividade, diversidade de ideias e soluções inovadoras.

Palavras-chave: Interculturalidade; Diversidade cultural; Multiculturalidade; Inovação empresarial; Competências Interculturais.

Abstract

With the intensification of globalisation in the most diverse areas and sectors around the world, the relationship between interculturality and business innovation has become increasingly close, as studies have shown that the combination of diverse cultural perspectives in business innovation strategies is a trend and an increasingly researched topic. Innovative companies are thus increasingly able to cope with a market that is constantly globalising and diversifying.

This dissertation aims to study the impact of the growing cultural diversity of employees on business innovation and to see if there is a correlation between the constructs.

To address answer the research question, ‘How important is employee cultural diversity to the capacity for innovation at Brave Generation Academy (BGA)?’, a mixed methodology was used, combining quantitative and qualitative research elements, namely questionnaire surveys of employees and an interview with the BGA Human Resources director. To this end, Brave Generation Academy was identified as an organisation capable of integrating employees from different cultures and achieving innovative results, so a case study was carried out at this institution.

The descriptive research and the results obtained led to the conclusion that, with increasing globalisation, cultural diversity in work environments has become a common feature, and many companies are already looking to capitalise on the benefits it brings.

Multiculturalism brings both benefits and challenges for companies. Starting with the benefits, there is a greater variety of perspectives, ideas, cultural *backgrounds* and creativity. However, communication barriers, cultural conflicts and expectations are some of the biggest challenges to deal with.

Innovation in companies can be affected by the way organisations manage and promote cultural diversity. To this end, the adoption of inclusive policies and practices, the application of intercultural competences and the creation of a working environment that values cultural diversity are extremely important.

The findings of the study show that the employees and the Human Resources Director (HRD) of Brave Generation Academy believe that interculturality is of significant importance and benefit to the organisation and is directly related to promoting

a working environment that is characterised by creativity, diversity of ideas and innovative solutions.

Keywords: Interculturality; Cultural diversity; Multiculturalism; Business innovation; Intercultural competences.

Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	IV
Abstract.....	VI
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico.....	4
1.1 Reconhecer o conceito de Interculturalidade.....	4
1.1.1 Multiculturalidade e diversidade cultural: conceitos paralelos.....	6
1.1.2 Cultura e cultura organizacional: aspetos conceituais.....	8
1.1.3 A necessidade da competência intercultural em contexto laboral.....	11
1.1.4 Gestão da diversidade cultural.....	14
1.1.4.1 Oportunidades proporcionadas pela multiculturalidade.....	16
1.1.4.2 Desafios e conflitos multiculturais.....	17
1.2 Inovação nas empresas.....	17
1.2.1 Difusão da tecnologia.....	20
1.2.2 Criatividade, invenção e inovação.....	21
1.3 Relação entre interculturalidade e inovação nas empresas.....	23
1 3.1 Criação de ambientes inclusivos: implementação de políticas de diversidade	25
1 3.2 Inteligência cultural e comunicação intercultural como facilitadores da inovação	27
2. Metodologia e Estudo empírico.....	29
2.1 Pergunta de partida e objetivos da investigação.....	29
2.2 Procedimento e opções metodológicas.....	30
2.3 Procedimentos de Recolha de dados.....	32
2.3.1 Questionários.....	33
2.3.2 Entrevistas.....	35
2.4 Estudo de caso.....	38

2.5 Caraterização - apresentação da Brave Generation Academy	39
3. Análise e discussão de resultados	41
3.1 Caraterização da amostra e análise de conteúdo – entrevista	41
3.2 Caraterização da amostra e recolha de dados – questionário	47
3.3 Discussão de resultados.....	53
4. Considerações finais	60
5. Referências e Bibliografia	64
Apêndices.....	1
Apêndice A: Tabela Grelha de Análise – Guião entrevista Diretor de RH.....	2
Apêndice B: Questionário	9
Apêndice C: Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências do sexo dos colaboradores	16
Apêndice D: Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências da idade dos colaboradores	17
Apêndice E: Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências da nacionalidade dos colaboradores	18
Apêndice F: Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências das habilitações literárias dos colaboradores	20
Apêndice G: Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências da antiguidade dos colaboradores	21
Apêndice H: Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências da categoria profissional dos colaboradores	22
Apêndice I: Guião de Entrevista Estruturada	23

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo da cultura organizacional de Schein	11
Figura 2 - As dimensões da Inteligência Cultural.....	13
Figura 3 - Relação entre criatividade, invenção e inovação	23
Figura 4 - Caraterização da amostra: Sexo e Idade	47
Figura 5 - Caraterização da amostra: Nacionalidade	48
Figura 6 - Caraterização da amostra: Antiguidade e Habilitações Literárias.....	49
Figura 7 - Caraterização da amostra: Categoria profissional	49

Índice de tabelas

Tabela 1 - Elementos constituintes da empresa inovadora	20
Tabela 2 - Método e técnica de pesquisa	32
Tabela 3 - Descrição do questionário aplicado aos colaboradores	34
Tabela 4 - Categorias e Dimensões: Guião de entrevista DRH.....	38
Tabela 5 - Caraterização demográfica do entrevistado	41
Tabela 6 - Grupo II - Gestão da diversidade cultural: desafios e oportunidades	50
Tabela 7 - Grupo III - Consciência e necessidade de inteligência cultural.....	51
Tabela 8 - Grupo IV - Consciência e necessidade de comunicação cultural	52
Tabela 9 - Grupo V - Importância da inovação empresarial e do capital humano	53

Lista de abreviaturas

BGA – Brave Generation Academy

DP- Desvio-Padrão

DRH – Diretor de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IC – Inteligência Cultural

M - Média

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação

Introdução

A presente Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos tem como tema a importância da interação dinâmica e social entre colaboradores com uma variedade de origens culturais para criação de novas ideias e de soluções inovadoras na Brave Generation Academy (BGA). Além disso, pretende-se verificar o conhecimento e a perspectiva dos colaboradores e do Diretor de Recursos Humanos (DRH) sobre as competências culturais, como a inteligência cultural e a comunicação cultural. Por ser um tema bastante atual e com relevância social, considera-se pertinente a análise do mesmo, cruzando as perspectivas sobre cultura e Gestão de Recursos Humanos.

Relativamente à pesquisa, esta basear-se-á na combinação de metodologias quantitativas e qualitativas, incluindo inquéritos por questionário, entrevista e dados empíricos, de modo a estabelecer uma compreensão mais abrangente da incorporação da interculturalidade na inovação na BGA, assim como na relação entre ambas.

Assim, a questão de investigação que conduz a investigação é “Qual a importância da diversidade cultural dos colaboradores para a capacidade de inovação na Brave Generation Academy?”.

No atual cenário de globalização acelerada, as divisões entre países, culturas e mercados dissolvem-se lentamente, o que torna bastante atual e pertinente a nova era da Interculturalidade, que compreende a especificidade da sociedade contemporânea (Kim & Bhawuk, 2008, pp. 302-303). Neste contexto, a Interculturalidade é um conceito chave no mundo empresarial, por meio das interações entre colaboradores provenientes de diferentes culturas.

Não obstante, Pless & Maak (2004, pp. 130-131) mencionam que, num ambiente de negócios altamente complexo e dinâmico, a interculturalidade é um aliado na busca pela inovação, pelos resultados eficientes e pela visão inclusiva e colaborativa que vai além-fronteiras geográficas, físicas, psicológicas ou étnicas.

A interculturalidade emergiu como um conceito essencial nas discussões sobre inovação organizacional, uma vez que a capacidade das empresas em integrar vastas perspectivas culturais confere não só vantagem competitiva, mas também uma necessidade estratégica para prosperar em mercados diversos e em constante mudança (Friedman,

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

2014; Thomas, 1991). Sob esse ponto de vista, identificou-se a Brave Generation Academy (BGA) como um estudo de caso exemplar para explorar a importância da interculturalidade e da diversidade de culturas na promoção da inovação empresarial, uma vez que é uma instituição de ensino que apresenta uma abordagem inovadora e evidencia a diversidade cultural que valoriza a diversidade cultural como alicerce da sua filosofia educacional.

Enquanto fenómeno social, a interculturalidade refere-se à interação equitativa e ao encontro entre diferentes culturas (Sarmiento, 2016, p. 121-122), promovendo a troca de conhecimentos e vivências, o que pode resultar soluções inovadoras e novas ideias (UNESCO, 2009). A compreensão e valorização das diferenças culturais pode desbloquear novas formas de pensar e novos métodos de resolução de problemas, tornando a organização cada vez mais adaptada às necessidades globais e sociais.

Neste contexto organizacional, a diversidade abrange todos os aspetos e relacionamentos da organização e refere-se à ampla variedade de recursos humanos, clientes e fornecedores, ou seja, os *stakeholders*. No âmbito da diversidade cultural incluem-se as minorias sociais, que são os grupos de pessoas que possuem determinadas características invulgares, tais como, raça, género, condição física, idade, orientação sexual, religião, educação, valores, etc (Hartmann *et al.*, 2013).

Organizações com projeção global como a Brave Generation Academy enfrentam desafios relacionados com a adaptação a ambientes multiculturais e, com a tendência crescente de diversidade de culturas no local de trabalho, surge a necessidade de equipar e desenvolver competências culturais que viabilizam a interação eficaz entre indivíduos oriundos de múltiplas culturas e nacionalidades (Ramos, 2009; Stiftung & Cariplo, 2008). Dentro desse panorama, emergem a necessidade de habilidades e/ou competências de comunicação e de inteligência cultural, que são cruciais para o bom desempenho e sucesso das organizações.

A boa aplicação destas competências previne mal-entendidos, reduz os conflitos, melhora a colaboração e compreensão entre os parceiros, podendo ainda impulsionar a inovação e a competitividade a uma escala global e num mercado cada vez mais multicultural. (UNESCO, 2009; Van Dyne *et. al.*, 2010; Bracons, 2018). Desta forma,

estas estratégias e habilidades devem ser incorporadas nas práticas de recursos humanos e no desenvolvimento corporativo pelas inúmeras vantagens que conferem à organização.

Apesar de envolver diferentes posições epistemológicas na literatura académica, as definições apresentadas para inovação empresarial, convergem na ideia de que a inovação organizacional diz respeito à implementação de novos produtos, ideias ou processos que, quando devidamente combinados, agregam valor considerável para a empresa e/ou o negócio (OCDE, 2005, pp. 26-27). Ademais, também pode representar mudanças na estrutura interna da empresa, especificamente na cultura organizacional, nos processos de tomada de decisão e no departamento de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Uma vez considerado o papel da inovação como o instrumento necessário para o desenvolvimento sustentável econômico e crescimento da empresa, a empresa inovadora deverá ainda criar departamentos dedicados a P&D para desenvolver atividades promotoras de inovação (OCDE, 2005; Pecly, 2016).

A presente dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo é dedicado ao enquadramento teórico, onde são abordados conceitos teóricos e temáticas que permitem a contextualização da investigação, como interculturalidade, diversidade cultural, inovação organizacional e competências interculturais

De seguida, o capítulo dois apresenta as opções metodológicas pela qual a dissertação se segue. Esta consiste na entrevista ao diretor de RH e nos questionários por inquérito aplicados aos colaboradores da organização. A amostra abrange um total de 25 respostas válidas aos questionários e uma entrevista estruturada.

No terceiro capítulo, segue-se a análise e discussão dos resultados que resultam da entrevista e do questionário. Finalmente, a última parte da investigação contém a conclusão do estudo, as limitações e sugestões de pesquisa futura.

1. Enquadramento teórico

1.1 Reconhecer o conceito de Interculturalidade

A multiculturalidade e a interculturalidade são atualmente conceitos sob os quais pendem reflexões, interpretações e relações interdisciplinares que abrem espaço ao reposicionamento dos conceitos. A multiculturalidade surge face à emergente globalização, uma dinâmica pautada pela convivência de culturas marcadas no espaço e tempo (Iancu & Badea, 2020, pp. 206-207); a interculturalidade manifesta-se enquanto espaço de diálogo que procura dinamizar a interação e relação prática entre culturas (Sarmiento, 2014, pp. 611-612). Contudo, se muitos autores optam pelo contraste entre uma linha de interpretação e a outra, muitos outros autores, já num papel de concordância, optam pela junção de políticas, adotando uma postura de interligação.

A interculturalidade é um termo complexo e, como tal, requer uma breve contextualização do seu surgimento e da sua história. Na interpretação de Sarmiento (2014, pp. 604-605), a diversidade cultural contemporânea tem ainda muito enraizada os valores e os elementos do passado, tais como as tradições históricas e culturais e os contextos políticos e sociais. Visto dessa forma, de acordo com as conclusões da mesma autora (pp. 615), a interculturalidade desenvolveu-se ao longo do tempo e, por ser “um processo coeso de criação de cultura”, não se trata de um “mero encontro de características culturais inerentes”. Ainda assim, este desenvolvimento não seria possível sem o fenómeno da globalização e da migração, que promoveram um aumento significativo das interações/relações interpessoais e, consecutivamente, a comunicação (língua) entre indivíduos de culturas distintas (Soler (2007, pp. 64-65; Sarmiento, 2014, pp. 615), originado um mundo com pessoas cada vez mais móveis e conectadas (Sáez, 2002, p. 104).

Interpretações contemporâneas, como a de Iancu & Badea (2020, p. 207), sugerem que interculturalidade “pressupõe a interação social entre outras estruturas socioculturais, com um intercâmbio mútuo de tradições ou valores”. O prefixo “*inter*”, quando aplicado ao contexto cultural, transmite a ideia de interação dinâmica e de influência mútua entre culturas (Sarmiento, 2016, p. 127).

Pelas palavras de Araújo (p. 32, 2022),

“Nas organizações, a globalização e as suas consequências reforçaram o quão importante é saber lidar com uma mão de obra cada vez mais diversa e com diferentes necessidades. O aumento da mobilidade tanto de empresas como de trabalhadores originou uma maior interação entre diferentes culturas e nacionalidades, e com essa interação surgem novos desafios que precisam ser ponderados pelos gestores organizacionais”.

Assim sendo, Araújo (2022) acrescenta que, perante o atual cenário da globalização, a GRH tem uma relação muito estreita com a interculturalidade, sendo dois elementos fundamentais para o sucesso das empresas. Este facto justifica-se, dado que os gestores de recursos humanos estão em contacto direto com os colaboradores e, por isso, têm uma perceção distinta e valiosa sobre as diferenças culturais e as necessidades de uma força de trabalho diversificada. A interação e proximidade cultural acontece no processo de recrutamento, uma vez que “pessoas com diferentes valores, géneros e culturas são inseridas na organização” (Araújo, 2022, p. 32); e na gestão de conflitos, em virtude da capacidade da gestão de RH em mediar esses choques culturais, as divergências e os comportamentos humanos de um modo eficaz e sensível (Moreira, 2010, pp. 37-39). Além disso, o Departamento de Recursos Humanos também deve ser responsável por promover a comunicação intercultural, o respeito pelas diferenças culturais e ainda fomentar uma cultura organizacional inclusiva, através da aplicação de políticas de diversidade e de inclusão. Então, quando integradas as práticas de recursos humanos com uma abordagem e perspetiva intercultural, as empresas aumentam a satisfação e a produtividade dos colaboradores, e ainda marcam a diferença no mercado global.

A interação cultural é, de facto, inerente à natureza humana. Por isso, a interculturalidade tem a responsabilidade de consciencializar a sociedade atual para importância da promoção e do reconhecimento da interação cultural, “uma vez que a cultura de um povo não é estática”, nem nunca o foi ao longo da história, “mas antes ativa e sujeita a ajustamentos permanentes”, visto que as sociedades do passado também necessitaram de adaptação e resposta face à influência de outras culturas (Sarmiento, 2014,

pp. 609-610). Na mesma forma, também a cultura e “as identidades culturais não são fixas, mas fluidas”, ou seja, são de natureza dinâmica, flexível e encontram-se em constante mudança (Stuart Hall, 1994, citado por Sarmento, 2014, p. 604).

1.1.1 Multiculturalidade e diversidade cultural: conceitos paralelos

Na sociedade contemporânea, os fenómenos da diversidade cultural e da multiculturalidade são temas cada vez mais relevantes, uma vez que concebem a complexidade das vivências e da mobilidade dos indivíduos. Deste modo, importa “fomentar uma atitude de curiosidade, respeito e tolerância perante a diversidade cultural”, assim como “refletir sobre a sua própria identidade cultural (valores, crenças e comportamentos)” (Bavaresca & Tacca, 2016, p. 67).

Num mundo altamente globalizado e tecnológico, a interconexão entre todos é uma realidade e são pouco notórias as barreiras comerciais e fronteiriças entre os países, permitindo o aumento das interações sócio-económico-culturais (abertura de fronteiras e o aumento da comunicação e interdependência entre os países) (Finuras, 2003, citado por Araújo 2022). De facto, à medida que as comunicações e as tecnologias evoluem, as fronteiras culturais tornam-se mais fluídas, podendo levar à disseminação de elementos culturais a uma escala global.

Segundo Iancu & Badea (2020), a multiculturalidade é uma abordagem que procura a valorização e respeito de uma sociedade, e promove a coexistência pacífica de grupos dentro de uma mesma sociedade. Isso significa que cada grupo é livre para expressar e praticar a sua própria cultura sem ser forçado a adotar a cultura da maioria. Essas culturas podem ser definidas por diferenças étnicas, religiosas, linguísticas, entre outras.

De forma semelhante, Schneider & Lucas (2009) definem a multiculturalidade como uma prática de convívio e respeito pelas diferenças culturais numa sociedade pluralista. É tanto um facto quanto um ideal que promove a coexistência pacífica e enriquecedora de grupos com diferentes origens e tradições. Com efeito, a multiculturalidade é uma característica cada vez mais comum e presente em muitos países, devido à globalização, mas também por meio da imigração em massa (Aleixo, 2018). Além disso, também a “internacionalização das Empresas e os dados culturais dos países

de acolhimento” e a “igualdade de oportunidades no próprio país” são outros fatores que explicam a importância e o rápido crescimento da multiculturalidade e promoção da diversidade nas atuais sociedades (da Câmara *et al.*, 2013, p. 207).

Sarmiento (2016, p. 126) salienta ainda a coexistência da diversidade cultural na sociedade e define a multiculturalidade como uma condição intrínseca à existência coletiva:

“A multiculturalidade é um juízo de existência: num mesmo espaço físico ou concetual, coexistem pessoas diferentes, de culturas diferentes (em termos de memórias, opções, referências, valores, preferências, projetos, expectativas, experiências, práticas e atitudes), mas que – em circunstâncias ideais – se reconhecem mutuamente o direito de viver em comum” [tradução livre].

Assim, a qualidade destas interações está muito dependente da responsabilidade coletiva e do respeito pelos princípios e formas de vida das demais comunidades culturais.

Relativamente à diversidade cultural, este é um conceito que caracteriza:

“a qualidade ou a condição do diferente, no que concernem as características ou elementos diversos sobre um assunto, ambiente, opiniões, pontos de vista, costumes, hábitos, comportamentos, crenças, valores, orientação sexual, gênero, identidade de gênero, etnia racial, religiosidade, característica biológica, entre outras” (Bernardino & Vanzuita, 2021, p. 2).

Esta noção permite a reflexão sobre a existência de diversas identidades que compõem os seres humanos, bem como das suas associações, origens étnicas e orientações sexuais e religiosas. A diversidade cultural destaca-se aqui pela abrangência de grupos sociais e de identidades individuais que se manifestam em diversos ambientes e contextos, apresentando particularidades singulares em cada um destes (Santa Catarina, 2014, p. 54 citado por Bavaresco & Tacca, 2016, p. 63).

No entanto, é importante recordar que a diversidade cultural não significa apenas aceitar a existência de diferentes culturas, mas também “valorizar e respeitar as diferenças existentes entre os indivíduos” (Morden, 2016 citado por Araújo, 2022, p. 34). Isso implica entender que cada cultura tem as suas próprias tradições, valores e crenças, e todas elas devem ser reconhecidas.

A diversidade cultural é também um reflexo da evolução tecnológica. Possibilita uma melhor compreensão das relações entre as nações e da necessidade da partilha de informações para o bom desempenho das organizações, constituindo “o potencial de promover a resolução eficaz de problemas e a criatividade” (Santos *et. al.*, 2018, p.2; Thomas & Peterson, 2016, p. 204). Quando pessoas de diferentes origens e culturas trabalham juntas, a partilha de conhecimentos gera novas ideias e soluções inovadoras para as organizações. Deste modo, a diversidade cultural também permite que as organizações possam atender melhor às necessidades de um público diverso, uma vez que as diferenças culturais são levadas em consideração no processo de tomada de decisão.

1.1.2 Cultura e cultura organizacional: aspetos conceituais

Na história dos estudos culturais, muitos foram os autores que se debruçaram em torno do conceito de “cultura”, apresentando definições mais atualizadas e refletindo sobre a sua importância e as implicações na sociedade. Uma perspetiva mais clássica deste termo é a defendida por Hofstede. O psicólogo holandês categorizava a cultura e entendia que esta se trata de uma “programação mental coletiva que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro” (Hofstede, 1997 citado por Ahlawat, 2017, p.132) [tradução livre].

Contudo, a transformação e desenvolvimento de várias perspetivas nos estudos culturais permitem entender cultura enquanto conjunto de valores, princípios e normas que regem o comportamento dos indivíduos (Rego e Cunha, 2009). Adicionalmente, a definição fornecida por Luthans & Doh (2018, p. 124) aponta que “cultura é o conhecimento adquirido que as pessoas utilizam para interpretar a experiência e gerar comportamento social. Este conhecimento forma valores, cria atitudes e influencia o comportamento”. Por sua vez, Gibson & Gibbs (2006, p. 10) entendem que a cultura se trata do conjunto de valores com relação à eficácia social, partilhados por um grupo específico e descrito por princípios ou crenças reconhecidas como fundamentais por esse

grupo para alcançar um impacto significativo na sua comunidade, em específico, ou na sua sociedade, em geral.

Apesar de a noção de “cultura” ser empregue para descrever tipos de grupos, como por exemplo, o de cultura organizacional ou cultura de consumo, a cultura de uma sociedade ou de uma nação é a que se torna mais natural e instintiva para as pessoas (Hofstede, 2011 citado por Araújo, 2022, p.7). Esta cultura nacional diz respeito ao “conjunto de valores, tradições, rituais, idioma, etc, partilhados pelos membros de uma comunidade”, pelo que “confere uma identidade própria à nação e diferencia-a das outras” (da Câmara *et al.* 2013, p. 203).

Deste modo, a cultura é, nos dias atuais, um conceito de extrema complexidade, visto ser um fenómeno em constante evolução e transformação. Entre outros motivos, a forma intrincada da cultura deve-se ao facto de que a mesma é moldada e influenciada por diferentes fontes, não sendo, por isso, rigidamente definida ou descrita de forma permanente. Além disso, a mudança contínua da cultura é impulsionada pela acessibilidade à informação e pelo avanço vertiginoso da tecnologia na sociedade.

Estes padrões, crenças, valores, práticas, etc. quando partilhados pelos membros de uma empresa, constituem aquilo a que se chama de “cultura organizacional” (Ribeiro, 2006, p. 176). A cultura organizacional confere um “fator essencial para o êxito da empresa”, uma vez que “os indivíduos nas organizações, ao adaptarem-se às normas e valores existentes, produzem simultaneamente as condições de aprendizagem de novas normas e valores” (da Câmara *et al.* 2013, p. 150).

De facto, também Robbins (1999), citado por Ribeiro (2006, p. 173), conclui que a cultura organizacional possui um profundo impacto nos colaboradores, especificamente no comportamento organizacional e nas tomadas de decisão, uma vez que fornece orientação para forma de agir e de pensar.

De acordo com o pensamento de Fleury (1987, p 10) “a cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças partilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança.” Uma vez alinhadas estas variáveis, cria-se um ambiente positivo segundo o qual os indivíduos se sentem mais motivados, produtivos e com vontade de contribuir para os objetivos da organização. Deste modo, impacto da cultura é absolutamente

determinante nos *stakeholders* (parceiros) da organização, e este é um construto em evolução constante.

O mesmo autor considera Edgar Shein um dos autores que mais contribuiu para a abordagem conceitual e metodológica de cultura organizacional, segundo a qual consistia no “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros” (Schein, 1984, p. 9, citado por Fleury, 1987, p 11).

O modelo da cultura organizacional elaborado por Schein em 1992, conforme ilustrado na Figura 1, demonstra como as culturas se encontram firmemente estabelecidas e enraizadas em diversas camadas. As culturas estão firmemente estabelecidas em diversas camadas, pelo que se exige a sua compreensão de modo a prevenir mal-entendidos ao lidar com a especificidade das suas nuances. Assim, o psicólogo de renome considera que a cultura de uma organização pode ser incorporada num esquema de iceberg composto por três níveis.

O topo da superfície constitui os artefactos, que são culturais e visíveis. Ou seja, os artefactos simbolizam aqui as manifestações visíveis e perceptíveis que participam da cultura, as expressões físicas da cultura organizacional e os comportamentos visíveis dos indivíduos. O nível intermédio representa as crenças e os valores, que são de natureza ética e influenciam a componente comportamental das pessoas. Estes não são tão facilmente identificados como os artefactos, uma vez que não são tão visíveis. Por fim, na base encontra-se um nível que também são dificilmente identificados e percebidos: as pressuposições básicas ou inconscientes. As mesmas influenciam a percepção, os pensamentos e as emoções dos membros do grupo e são adquiridos com a experiência.

Figura 1 - Modelo da cultura organizacional de Schein



Fonte: Schein (1992)

1.1.3 A necessidade da competência intercultural em contexto laboral

O crescente intercâmbio cultural colocou na agenda dos gestores, nomeadamente nos gestores de recursos humanos, a urgência de equipar os colaboradores com competências específicas que possibilitam a interação efetiva entre indivíduos de diferentes culturas. Desta forma, face ao aumento da procura, podemos observar uma proficiência literária, destacando-se a importância das interações interculturais, que se tornam cada vez mais significativas, assim como as suas implicações para os respetivos negócios.

De acordo com Stiftung & Cariplo (2008, p. 4), "a competência intercultural é a capacidade de interagir eficaz e adequadamente em situações interculturais; é apoiada por atitudes e características afetivas específicas, conhecimentos (inter)culturais, aptidões e reflexão".

Deste modo, a competência intercultural manifesta-se absolutamente relevante nos ambientes globais. Contudo, certas capacidades interculturais devem ser aprimoradas para uma interação bem-sucedida e eficaz em meios multiculturais (Ramos, 2009, p. 25).

Entre as competências interculturais, destacam-se a inteligência cultural e a comunicação intercultural, pela sua influência e implicações nas interações entre os indivíduos.

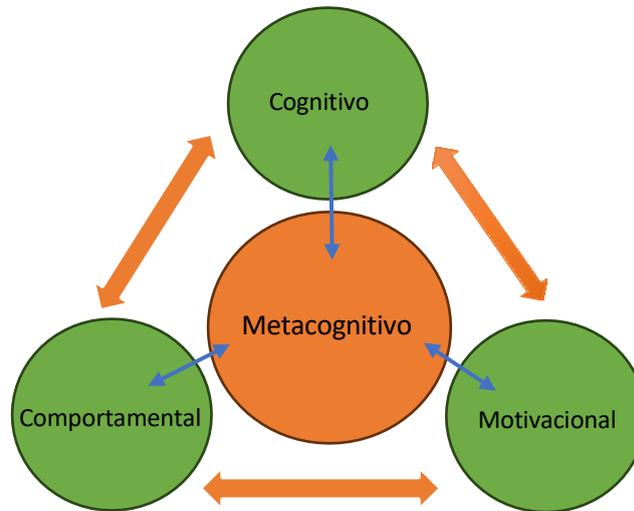
Earley e Ang (2003, p. 12) introduziram o conceito de inteligência cultural, definido como a capacidade de um indivíduo operar efetivamente em contextos culturais distintos, podendo abarcar entre outras, a cultura nacional e organizacional. Van Dyne *et. Al.* (2010, p. 133), acrescentam que a inteligência cultural é uma competência fundamental para os grandes líderes mundiais da atualidade, devido à progressiva diversidade e globalidade em ambientes laborais.

A inteligência cultural, enquanto construção de habilidades e competências adaptativas, “considera as dinâmicas culturais, sociológicas e individuais que ocorrem para cada um de nós em contextos interculturais” (Van Dyne *et. Al.*, 2010, p. 133).

Os mesmos autores destacam ainda quatro dimensões inerentes à inteligência cultural: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. A primeira reflete a capacidade mental de aquisição e avaliar o conhecimento cultural, pelo que ocupa uma posição nuclear. A inteligência cultural cognitiva incide acerca do conhecimento geral sobre culturas e diferenças culturais. Já a motivacional “inclui a motivação intrínseca - o grau em que se obtém prazer de situações culturalmente diversas; motivação extrínseca - os benefícios mais tangíveis que obtém de experiências culturalmente diversas; e autoeficácia - a sua confiança de que será eficaz num encontro intercultural” [tradução livre]. Estas três dinâmicas refletem a capacidade mental de manter e direcionar a energia para funcionar eficazmente em situações interculturais. Por fim, a comportamental instiga a capacidade de ter comportamentos flexíveis para com os diferentes contextos interculturais (2010, pp. 132-138).

A Figura 2, da autoria de Steel (2022), baseada nos estudos de Ang, Earley e Thomas *et al.*, ilustra as quatro dimensões da inteligência cultural e as relações que estas estabelecem entre si.

Figura 2 - As dimensões da Inteligência Cultural



Fonte: Steel (2022)

Num mundo cada vez mais globalizado e tecnológico, tornou-se ainda fundamental possuir competências de comunicação eficazes. Assim, em ambientes culturais, a comunicação intercultural diz respeito à troca constante de informação entre pessoas de culturas distintas (Roggers & Steinfat, 1999, p. 267, citado por Kunsch, 2017, p.341).

Schan & Starosa (1996), citados por Kunsch (2017, p.342) explicam que um indivíduo capaz de negociar os significados culturais demonstra sensibilidade e adaptabilidade às identidades das diversas pessoas envolvidas. Isto significa que o mesmo possui a capacidade de interpretar as mensagens dentro do contexto cultural onde se insere.

Contudo, a comunicação intercultural também pode gerar mal-entendidos entre as culturas, que facilmente se transformam em estereótipos e preconceitos entre os grupos culturais (Samovar & Porter, 1988; Ladmiral & Lipiansky, 1992; Cohen-Émerique, 1993, citados por Ramos, 2009, p. 22). Hays-Thomas (2017), citado por Araújo (2022, p. 40), realça que os pressupostos e as atitudes discriminatórias em relação a certos grupos sociais e culturais prejudicam “o reconhecimento de outras características dos indivíduos, tornando-se num obstáculo para o desenvolvimento de relações duradouras”, já que estas relações ficam gravemente comprometidas. Além disso, a discriminação constitui uma problemática nas organizações, provocando uma profunda diminuição da produtividade

e retenção dos colaboradores, e resultando, em alguns casos, em custos decorrentes de processos judiciais (Dipboye & Colella, 2012, citados por Araújo, 2022, p. 41).

Face a este desafio, Araújo (2022, p. 8) propõe uma solução que consiste na atribuição de responsabilidade às empresas na promoção de um diálogo aberto “sobre como lidar com esta interação entre pessoas de diferentes contextos culturais, pois só assim se podem solucionar estes desafios interpessoais, aproveitando a oportunidade de partilha de experiências entre os colaboradores e garantindo o sucesso da organização”. Isto significa que a consciencialização da importância da liderança empresarial no reconhecimento e na abordagem ativa da diversidade em equipas multiculturais previne estereótipos e preconceitos entre os colaboradores, constituindo, assim, um benefício para a empresa.

A eficácia da aplicação das competências interculturais, nomeadamente a capacidade de comunicar eficazmente, assegura a compreensão e respeito mútuos e a empatia intercultural. Assim sendo, destaca-se a manifestação da humanidade interativa e partilhada, assim como o reconhecimento da complexidade e diversidade das experiências culturais. (Bracons, 2018, pp. 15-16).

1.1.4 Gestão da diversidade cultural

No contexto laboral, os colaboradores e os grupos apresentam diferenças nos valores culturais, no relacionamento interpessoal, nas expectativas e, por fim, nos hábitos e costumes. Desta forma, é importante que as organizações possuam as capacidades e os meios para integrar as pessoas de forma pacífica (da Câmara *et al.*, 2013, p. 208).

A gestão da diversidade cultural surgiu no meio empresarial para fazer face às crescentes interações entre pessoas de diferentes origens. Reconhece-se a necessidade de gerir as diferenças culturais entre as equipas de modo a estas sejam valorizadas e reconhecidas como ativos estratégico e fatores crítico de sucesso (Araújo, 2022, pp. 34-35). Esta abordagem reconhece as diferenças entre os colaboradores, uma vez que provêm de contextos culturais distintos e, conseqüentemente, as respetivas diferenças culturais influenciam as atitudes e os comportamentos na organização. Por isso, Bracons (2018, p. 15) salienta que é muito importante contemplar “uma aceitação ativa da diversidade na qual (...) a estranheza produzida pela falta de conhecimento seja convertida numa troca

enriquecida pelo diálogo, pelo confronto, pelo atrito, mas sobretudo pelo respeito ao outro”.

De maneira similar, e pelas vantagens que esta representa para os indivíduos e para a empresa, Pecly (2016, pp. 30-31) compreende a necessidade de efetivar a gestão da diversidade cultural nas organizações. O mesmo autor conclui que:

“onde a diversidade é reconhecida e praticada, a existência de conflitos entre funcionários de origens distintas tende a ser consideravelmente menor e os trabalhadores passam a estar mais motivados e engajados com os interesses da organização” (Pecly, 2016, pp. 30-31).

A gestão da diversidade cultural é igualmente necessária, uma vez que a liderança e a gestão eficazes em equipas de trabalho multiculturais tornaram-se competências chave para os gestores. Por conseguinte, as diferenças culturais não constituem apenas uma questão ética, mas, principalmente, uma estratégia da própria empresa, que pretende impulsionar-se para o sucesso (Araújo, 2022, p. 32-34).

De acordo com Mor Barak (2011, pp. 248-249), a gestão da diversidade visa a maximização das vantagens possíveis para a organização e, por isso, é uma estratégia de negócio eficaz que proporciona à empresa a vantagem competitiva. Assim, esta abordagem procura extrair ao máximo o potencial dos colaboradores, independentemente da sua origem cultural, através da combinação de perspetivas e experiências únicas e valiosas no local de trabalho, resultando em benefícios que contribuem para o sucesso e a competitividade da empresa.

Atualmente, compreende-se a Gestão de Recursos Humanos como uma área determinante na organização, por ser responsável por diversas funções relacionadas com a gestão do capital humano. Ao experimentar as diferenças culturais, a GRH é também necessária para a aplicação de uma gestão responsável e eficiente da diversidade, estando em contacto direto com os colaboradores da organização. Entre outras áreas de atuação, destacam-se o recrutamento, a seleção, a comunicação, a motivação, a remuneração, os benefícios, a avaliação de desempenho e a gestão de conflitos.

1.1.4.1 Oportunidades proporcionadas pela multiculturalidade

A multiculturalidade e a diversidade cultural trazem desafios e oportunidades, tanto para as pessoas como para as organizações. Como já foi referido, o que caracteriza as sociedades multiculturais é a coexistência de diferentes grupos étnicos, culturais e religiosos. De acordo com as conclusões de Santos *et. al.* (2018), este convívio, quando devidamente aproveitado, pode ser uma oportunidade para a troca de ideias, experiências, e para o enriquecimento pessoal, mas também pode gerar conflitos. Assim, num clima organizacional marcado pelo respeito e pela tolerância para com os outros, a capacidade dos colaboradores de lidarem com desafios aumenta, uma vez que essa aprendizagem lhes fornece novas perspetivas e competências necessárias para enfrentar situações desconhecidas, assim como para promover um ambiente de trabalho mais criativo e inovador.

Simultaneamente, Bracons (2018, p. 26) explica que o intercâmbio entre colaboradores de distintas heranças culturais “permite questionar, pensar e ter uma mente mais aberta e, possibilita, assim, um maior conhecimento e respeito sobre as mesmas”, ou seja, os indivíduos tornam-se mais compreensivos e tolerantes, pois expandem os seus horizontes. Posto isto, esta interação não só possibilita a otimização dos conhecimentos sobre diversidade cultural, mas também a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e harmonioso.

De acordo com as conclusões de Neeley (2015), citado por Pecly (2016, pp. 27-28), os benefícios da diversidade cultural e da multiculturalidade são frequentemente associados ao amplo conjunto de visões, crenças, competências e características. Então, num ambiente de trabalho enriquecido pela diversidade cultural, são múltiplas as contribuições para uma experiência favorável para os trabalhadores e, conseqüentemente, para a empresa.

A boa aplicação e gestão da diversidade cultural nas sociedades atuais permite “renovar a nossa perceção sobre o desenvolvimento sustentável, garantir o exercício eficaz das liberdades e dos direitos humanos e fortalecer a coesão social e a governança democrática” e, em contexto laboral, tem “o potencial de promover a resolução eficaz de problemas e a criatividade” (Relatório Mundial da UNESCO, 2009, p. 1; Thomas & Peterson, 2016, p. 156).

1.1.4.2 Desafios e conflitos multiculturais

A diversidade levanta também imensos desafios, que podem ser entendidos tanto como ameaças ou como oportunidades. Inicialmente, “a diversidade tende a ser encarada como ameaça e a ser fonte de atrito, de incompreensão e de intolerância”. No que diz respeito às oportunidades, a diversidade é um fator enriquecedor “na qualidade de soluções”, “permite olhar os problemas com óticas diferentes, mas complementares” e “assegura uma melhor adesão dos modelos à realidade local” (da Câmara *et al.*, 2013, p. 208).

Na literatura, Schneider & Lucas (2009) apontam que a comunicação e a partilha do espaço comum entre pessoas de culturas distintas, nomeadamente nas equipas de trabalho multiculturais, apresentam-se como desafios maiores nas empresas. Isto acontece porque as diferenças culturais e os conflitos de interesses geram barreiras na comunicação, desencadeando falhas na compreensão das normas e das convenções sociais. Além disso, há também um risco acrescido de mal-entendidos, conflitos e divergências de opiniões por parte dos colaboradores, podendo levar a uma queda da produtividade e do bem-estar destes (Joplin & Daus, 1997). A incidência do conflito “pode ser visto como um sintoma da mudança social enquanto pretensão a uma equilibrada consideração das diferenças” (Schneider & Lucas, 2009, p. 54).

Por fim, a multiculturalidade e a diversidade cultural podem desencadear estereótipos, preconceitos e discriminação, que debilitam as relações interpessoais e podem ser conscientes ou inconscientes (Araújo, 2022, p. 39-40). Enquanto a discriminação “é um comportamento de cunho preconceituoso com algo ou alguém”, o preconceito concebe uma “ideia preconcebida em relação a algo ou alguém, com base em estereótipos, podendo ou não se manifestar em forma de discriminação”. Já o estereótipo “é uma imagem fixa e preconcebida acerca de algo ou alguém” (Monsanto, 2018 citado por Souza, 2019, p. 16).

1.2 Inovação nas empresas

Em ambientes interculturais, a adoção de estratégias proativas e o desenvolvimento de inovações distinguem a organização no mercado global. A capacidade de inovar é uma das formas através das quais as empresas obtêm vantagem competitiva. Nesse contexto,

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

a organização pode adotar uma postura reativa ou proativa: implementar medidas inovadoras de modo a não perder participação de mercado para a concorrência e para adquirir uma posição mais estratégica no setor em relação aos concorrentes diretos, respetivamente (Hitt et al., 2011, citado por Oliveira & Gonçalves, 2017).

Edwards-Schachter considera a inovação “o processo e o resultado da criação ou invenção de algo novo e valioso que produz efeitos mais alargados na economia e nos avanços tecnológicos” [tradução livre] (2018, p. 66). De forma semelhante, Andriyani *et al.* (2024, p. 1) definem inovação como um sistema que visa a transformação de novas ideias e conhecimentos em produtos e serviços totalmente novos e enriquecedores, facilitando a adaptação das organizações à mudança. Reichert, *et al.*, (2015, p. 163) acrescentam que este conceito se refere à introdução de algo que, quando implementado, gera benefícios financeiros positivos em todos os setores da organização, garantindo o seu progresso e evolução.

Ainda assim, importa também compreender que o espaço existente para a inovação está dentro de cada um, no mais íntimo do seu ser. Portanto, a inovação não é apenas um processo tecnológico ou organizacional, podendo ser também uma competência pessoal desenvolvida em diversos aspetos da vida.

Contudo, a importância deste conceito – inovação – pode ser compreendido a partir de diversas abordagens, considerando o ponto de vista dos consumidores, funcionários, empresas e economia. Para os clientes, a inovação traduz-se em produtos de excelência em termos de qualidade e em serviços superiores, o que promove uma melhoria na sua qualidade de vida, enquanto, aos olhos dos colaboradores da empresa, esta causa impacto no grupo, “representa um novo emprego e mais interessante, que exige maior capacidade mental e resulta em salários mais altos”. Já na ótica das empresas, a inovação concebe e reflete-se no crescimento, desenvolvimento sustentável e obtenção de lucros expressivos. Por fim, em termos de economia abrangente, “a inovação representa uma maior produtividade e prosperidade para todos” (Shqipe *et al.*, 2013, p. 12) os envolvidos.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005, pp. 57-63) apresenta quatro tipos de inovação: de produto, de marketing, de processo e empresarial. No caso específico desta investigação, consideramos o último tipo de inovação, que engloba a implementação e

introdução de novos métodos organizacionais que contemplam o quotidiano das operações comerciais da empresa, assim como a configuração e a estrutura do local de trabalho e as interações externas da empresa

No âmbito empresarial, a inovação é entendida não só como uma dimensão crucial de uma mentalidade empreendedora nas organizações, mas também amplamente desejada no que se refere à promoção da sustentabilidade à escala global. Deste modo, compreende-se cada vez melhor a influência positiva da inovação nas empresas, uma vez que as capacita na exploração de oportunidades e na resolução de desafios económicos, sociais e ambientais (Edwards-Schachter, 2018, p. 65-67; Saari *et. al.*, 2023, p. 3-4). Martins (2021, p. 5) acrescenta que inovação organizacional ocorre quando uma empresa implementa “estratégias que promovam a vantagem competitiva e aumentem a notoriedade da empresa”, tais como novos processos e tecnologias que provoquem mudanças significativas e que motivem os colaboradores a alcançar os objetivos.

Ademais, a inovação na empresa está intrinsecamente relacionada e é impulsionada pelo nível geral de capital humano, uma vez que envolve a qualidade da força de trabalho. Assim, conclui-se que “o nível geral de capital humano determina a qualidade da força de trabalho, que já atua ou pode vir a atuar” em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) (Subramaniam e Youndt, 2005, citado por Pecly, 2016, pp. 22-23).

De acordo com a pesquisa de Schumpeter (2012) citado por Martins (2021, p. 4), a inovação cumpre um papel ativo no desenvolvimento e crescimento económico. Além disso, o ambiente também é percebido como um processo potenciador de inovação. A concessão deste ambiente inovador possibilita a valorização da cultura da nação, dos valores comuns e das convicções e condutas partilhadas (KAASA *et al.*, 2013, citado por Pecly, 2016, p. 23).

Com base em Tidd *et al.* (2020), elaborou-se uma tabela – Tabela 1 – que sintetiza os diversos elementos que uma empresa altamente inovadora deve considerar, assim como os aspetos fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem dentro da organização.

Tabela 1 - Elementos constituintes da empresa inovadora

Elementos	Aspetos fundamentais
Participação máxima em inovação	Envolvência em iniciativas de aprendizagem contínua na empresa.
Orientação para o cliente	Cultura organizacional de excelência e foco no atendimento ao cliente interno e externo.
Ambiente propício à criatividade	Sistema de recompensas e cultura de sucesso que estimulem a criação de ideias.
Desenvolvimento de conhecimento organizacional	Métodos, organização e valores facilitadores à incorporação da aprendizagem pessoal e coletiva.
Equipas de trabalho eficazes	Investimento na formação das equipas de trabalho e gestão de equipas para a resolução de problemas.

Fonte: Tidd *et al.* (2020)

Freire (1997, p. 254) acrescenta que “a empresa inovadora deve integrar a gestão da origem da inovação, das competências na inovação, dos custos e da difusão da inovação.” O primeiro ponto alerta para a importância da capacidade de inovação da empresa, de forma a se tornar uma vantagem competitiva face à concorrência, permitindo, assim sustentar a liderança tecnológica. Posteriormente, nas competências na inovação, uma empresa preserva tanto mais a liderança, quanto mais se servir de recursos e estrutura de inovação. Na área das vantagens de custos, “se a empresa beneficiar de vantagens de custos ou sinergias nas atividades de inovação, poderá sustentar-se mais facilmente a liderança tecnológica” (Freire, 1997, p. 254). Por fim, a liderança na inovação será mais equilibrada e sustentável com a disseminação e implantação lenta da inovação.

1.2.1 Difusão da tecnologia

Na atualidade, a inovação e a tecnologias são cada vez mais importantes para o sucesso empresarial e de extrema importância para a economia global (Kamasak, 2015, citado por Oliveira & Gonçalves, 2017, p. 61). Contudo, de acordo com o Oslo Manual (1995, p. 3), apesar de já ser amplamente aceite na literatura que a criação e a difusão de

novas tecnologias são essenciais para o crescimento da produção e da produtividade, ainda há muitas questões por resolver que necessitam de uma melhor compreensão sobre o processo de inovação.

A reflexão fornecida por Reichert *et al.* (2015, p. 165) permite afirmar que a inovação resulta da aptidão das empresas em absorver, adaptar e converter conhecimento em tecnologia, considerando os padrões tecnológicos e de mercado de cada setor, e aplicando nas suas operações as melhores estratégias comerciais para obter alta *performance*. Assim, as empresas distinguem-se da concorrência e criam oportunidades de negócio.

Colocar em prática estratégias altamente inovadoras é um desafio nas organizações. Para esse efeito, a inovação nas empresas requer a adoção de novas tecnologias e de novas formas de realizar atividades e processos (Gonçalves, 1994, pp. 65-66). Dito isto, há uma correspondência significativa entre os mercados e as tecnologias, pois “quando o *pull* (literalmente, puxar) dos mercados é correspondido pelo *push* (literalmente, empurrar) das tecnologias, os novos produtos ou serviços tendem a ser bem-sucedidos” (Freire, 1997, p. 251).

No entanto, a compreensão da inovação não se limita exclusivamente ao aspeto tecnológico, mas abrange uma variedade de dimensões e contextos, que podem ser de carácter “social, cultural [e] institucional” (Edwards-Schachter, 2016, citado por Edwards-Schachter, 2018, p. 65).

1.2.2 Criatividade, invenção e inovação

Para que uma empresa seja inovadora, é igualmente necessário fomentar uma cultura empresarial que valorize e estimule a criatividade e invenção dos colaboradores e chefia. A criatividade e inovação encontram-se intimamente ligadas, mas, enquanto o primeiro se limita a pensar em algo novo, o segundo tem um carácter pró-ativo e eficiente, fazendo essas coisas acontecerem (Shqipe *et al.*, 2013, p. 12). De forma semelhante, Frederico & Amorim (2008, p. 77) explicam que, enquanto a criatividade consiste no desenvolvimento de “ideias (por meio de conceitos, teorias e processos que se apresentam ao longo da história)”, a inovação é marcada pela “prática, fazer, implementar as ideias geradas pela criatividade.”

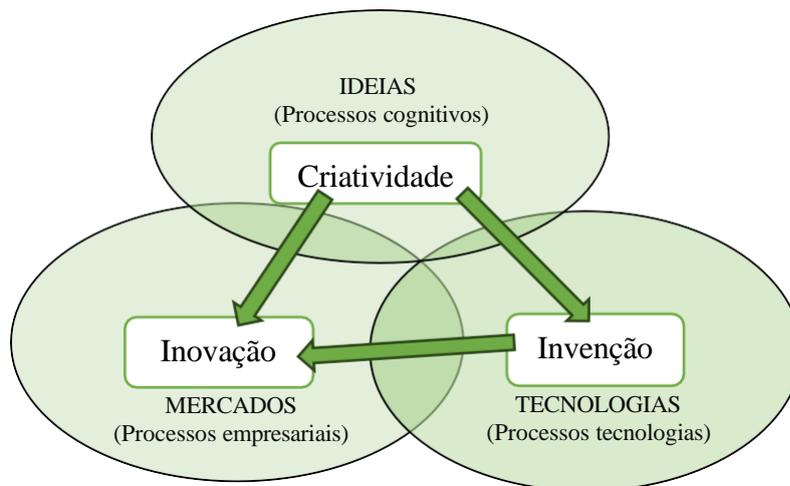
A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

A definição indicada por Amabile (1996, p. 1) defende que “a criatividade é a produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio”, pelo que, um produto é verdadeiramente criativo quando a autenticidade e a originalidade se destacam como elementos essenciais na produção do mesmo, ao divergir significativamente das criações anteriores. Aplicado ao setor organizacional, a criatividade nas empresas simboliza e reflete também “uma oportunidade de criar nova aparência, conteúdo ou processo ao combinar entradas existentes ou fatores de produção” (Cannon, 1991, p.17, citado por Shqipe et al.,2013, p. 12).

Na teoria Componencial da Criatividade apresentada por Amabile (2011, pp. 3-4), a autora explica que a criatividade emerge no seio de uma interação harmoniosa entre três componentes fundamentais, que são o conhecimento, o pensamento criativo e a motivação. Então, o conhecimento diz respeito à totalidade de entendimento necessário e relevante para a produção de esforço criativo. Já o pensamento criativo é influenciado pela abordagem do indivíduo no trabalho e pela sua personalidade, ou seja, refere-se à forma como o mesmo enfrenta os desafios apresentados. Finalmente, a motivação, quando direcionada para as tarefas, constitui um fator-chave para a produção criativa. Esta alimenta-se da paixão intrínseca e do interesse pelo trabalho.

Relativamente à invenção, a Sociedade Portuguesa de Inovação (1999) considera que esta resulta da criatividade e da composição inédita de ideias, operando-se através dos processos tecnológicos. A SPI conclui que “uma ideia só se transforma numa invenção se puder gerar algo que funcione e uma invenção só se torna numa inovação se puder ser implementada com sucesso na sociedade.” Assim, para além de estar relacionada com os processos empresariais, nomeadamente com a inovação, a invenção é geralmente motivada pelo desejo de ganho financeiro. Esta relação entre criatividade, invenção e inovação encontra-se ilustrada na Figura 3.

Figura 3 - Relação entre criatividade, invenção e inovação



Fonte: Sociedade Portuguesa de Inovação (1999)

1.3 Relação entre interculturalidade e inovação nas empresas

O ambiente empresarial contemporâneo é marcado pela multiculturalidade, pela diversidade cultural e, conseqüentemente pela interação e convívio entre pessoas de culturas distintas – interculturalidade –, de modo que estas características se tornaram muito comuns nos grupos de trabalho.

O ritmo alucinante da globalização, das novas tecnologias e até mesmo dos fluxos migratórios, têm despertado o interesse em investigar a forma como a cultura influencia os processos de criatividade e de inovação nas empresas (Chua et al, 2015, pp. 191-192). Por isso, apesar de este ser um estudo muito recente, compreende-se que a diversidade cultural dos colaboradores acarreta um conjunto de desafios, mas também um vasto leque de oportunidades, devendo ser bem aproveitada e gerida pelas empresas de modo a impulsionar a sua inovação.

De acordo com Da Camara (2008, p. 120), as empresas que integram pessoas com diferentes origens culturais beneficiam de “índices de produtividade superiores aos das equipas homogéneas”, capacidade de resolução de problemas, uma vez que “a diversidade é uma fonte de melhor qualidade, mais abrangentes e inovadoras” e ainda de desempenhos superiores aos de equipas homogéneas.

O convívio entre as mais variadas culturas resulta ainda em sinergias extraordinárias, novas formas de pensamento, expressões artísticas e “um maior conhecimento e respeito sobre as mesmas” (2018, p. 26, citado por Araújo, 2022, p. 37). Portanto, “a diversidade cultural, tal como a identidade cultural, estriba-se na inovação, na criatividade e na receptividade a novas influências” (da UNESCO, 2009, p. 6). Assim, concebe-se que a relação entre a multiculturalidade dos colaboradores e a inovação nas empresas é bastante significativa e um tema emergente.

A interculturalidade desempenha um papel ativo para a capacidade de uma empresa inovar e prosperar num ambiente altamente globalizado e em mudança constante, uma vez que as equipas multiculturais se destacam pelo potencial de riqueza criativa e inovadora. Ainda sob esta perspetiva, o potencial inovador não só aproxima as culturas como também encurta as barreiras culturais, oferecendo uma variedade de abordagens, perspetivas e ideias para a resolução de problemas/desafios organizacionais e para a identificação de soluções eficientes. Sendo assim, a interação entre indivíduos de contextos culturais diversos pode conferir uma vantagem competitiva à empresa, possibilitando a originalidade e a capacidade de adaptação aos mercados e aos contextos culturais (Pless & Maak, 2004, pp. 129-130).

Pelas palavras de Zapata-Barrero & Mansouri (2021, p. 777):

(...) a interculturalidade parece apresentar duas dimensões diferentes, mas inter-relacionadas. A primeira é uma dimensão reativa que emana de uma abordagem baseada em conflitos e é entendida como um mecanismo para reduzir os conflitos relacionados com a diversidade. A segunda reflete uma abordagem proactiva com uma capacidade transformadora, destinada a promover novas formas de cidadania, identidade e pertença dissociadas do nascimento e da origem e assentes em novos enquadramentos de coesão, inovação social e solidariedade intergrupala.

Assim, no que se refere à dimensão proativa, esta permite compreender que a interculturalidade ultrapassa a capacidade de resolução de conflitos, nomeadamente, as

tensões culturais, e sugere que não só as empresas, mas também as sociedades podem adotar uma postura mais proativa que promovam a solidariedade intergrupala, a coesão social e a inovação. Isto significa que as empresas veem as diferenças culturais e a interculturalidade como uma oportunidade transformadora, tornando viável a criação e implementação de modelos de gestão, produtos inovadores e políticas que beneficiem a inclusão e diversidade (Zapata-Barrero & Mansouri, 2021, p. 777-786).

Autores como Bennett (2001) também contribuem para o entendimento da relação entre a interculturalidade e a inovação, ao entenderem a interculturalidade como uma abordagem que fomenta relações construtivas e saudáveis entre indivíduos com origens culturais diversas, procurando estimular ao máximo a criatividade e a inovação nos contextos sociais e nas instituições.

Por fim, a perspectiva construtivista da interculturalidade “considera a inovação como uma categoria básica, diferente da tradição e da coesão social”, isto é, a inovação surge aqui como um processo dinâmico, criativo, interativo e em transformação (Zapata-Barrero, 2015, pp. 11-14). Assim, a relação entre interculturalidade e inovação empresarial não só se intensifica, como também é crucial na literatura, pelas implicações positivas que traz para a sociedade e, em particular, para as organizações.

1.3.1 Criação de ambientes inclusivos: implementação de políticas de diversidade

As empresas conscientes da diversidade são tidas como mais inclusivas e defensoras de uma liderança e cultura inclusiva. Por isso, torna-se imperativa a adoção de políticas inclusivas das minorias, que “são culturalmente diferentes e, frequentemente, são também étnica e religiosamente distintos da população do país de acolhimento” (Da Camara, 2008, pp. 118-19).

Mor Barak (2011, pp. 248-249) reconhece que as organizações marcadas pela multiculturalidade proporcionam uma atmosfera mais colaborativa, inclusiva e acolhedora. A aplicação de programas de diversidade inclusivos é imprescindível, ao reduzir as possíveis resistências dos indivíduos de grupos dominantes e consequentemente, aumentarem a valorização e respeito das contribuições únicas que cada um pode fornecer. Assim, a motivação e a satisfação dos colaboradores, bem como

a união da equipa, são valorizadas e, conseqüentemente, impulsionam o desempenho global da organização.

O acolhimento da diversidade e, consecutivamente, a promoção de uma cultura organizacional inclusiva são viáveis através da adoção e implementação de políticas de diversidade. Estas políticas geram benefícios para a organização e para os colaboradores: “troca de conhecimentos entre colaboradores, e o enriquecimento pessoal e cultural dos trabalhadores” (Cabral, 2008, citado por Araújo, 2022, p. 37). Isto significa que as pessoas com históricos culturais diversos trazem consigo todo um *background*, perspectivas e ideias distintas que servem de estímulo à criatividade e permitem abordagens e soluções inovadoras para a organização e para as necessidades do mercado local e global (Wang and Wang, 2012, citado por Rahmi & Indarti, 2019, p. 302). Igualmente, as políticas de diversidade são fulcrais para uma boa gestão da diversidade e devem ser estabelecidas voluntariamente nas empresas, sendo uma expressão de cidadania empresarial (Cabral, 2008, citado por Araújo, 2022, p. 34).

Conforme Solarte (2009, pp. 45-47), o diagnóstico das necessidades organizacionais revela-se essencial para uma gestão eficaz da diversidade cultural, otimizando processos e fomentando a inclusão. Este diagnóstico permite desenvolver estratégias que assegurem a igualdade de oportunidades, o respeito pela diversidade e a criação de um ambiente de trabalho mais harmonioso, produtivo e inovador.

Contudo, nas palavras de Kreitz (2008, p. 103), citado por Araújo (2022, p. 38), surgem dois obstáculos à implementação das políticas de diversidade: a preferência por trabalhar com grupos homogêneos e a resistência à mudança. Começando pelo primeiro fator, a adoção de políticas proativas de diversidade é um enorme desafio, pois a preferência humana é trabalhar com grupos homogêneos, em vez de grupos e equipas multiculturais ou heterogêneas. Esta preferência e sentimento de pertença a um grupo de pessoas semelhantes entre si pode ser relativo a características como a idade, a etnia ou o género. Por fim, os indivíduos e as organizações nas quais estão inseridos ainda evitam e resistem à mudança, preferindo manter a sua zona de conforto, o que se torna um sério obstáculo aos processos de inovação e à criação de valor para a empresa.

1.3.2 Inteligência cultural e comunicação intercultural como facilitadores da inovação

Na atualidade, as empresas promovem a inteligência cultural, uma vez que esta facilita a inovação e a criatividade em ambientes multiculturais, e pode ser encarada como uma vantagem competitiva (UNESCO, 2009, p. 22). Os indivíduos dotados de inteligência cultural possuem empatia e de capacidade de interação em equipas multiculturais, demonstram sensibilidade e abertura para novas perspetivas e diferenças, algo altamente benéfico para a inovação organizacional (Thomas et al., 2015, citado por Araújo, 2022, p. 42). Trata-se de uma competência pessoal e intercultural, que não se encontra relacionada ou restrita a nenhuma cultura em particular, podendo ser empregue em múltiplos contextos e ambientes (Sharma, 2019, citado por Araújo, 2022, p. 42). No âmbito das competências interculturais, ser competente “significa ser capaz de aprender significativamente” e apresentar “respostas inovadoras e criativas aos desafios de diferentes contextos culturais” (Fischer *et al.*, 2009, citado por Schmidmeier & Takahashi, 2018, p. 139).

De forma semelhante, também a comunicação intercultural surge como um aliado poderoso da inovação empresarial. A organização inovadora caracteriza-se pelo conjunto de conhecimentos, *skills* e experiências dos colaboradores, sendo a comunicação entre os colaboradores oriundos de origens e culturas distintas o elemento que desempenha uma função determinante no processo de capacitar e conceder autonomia e responsabilidade nas tomadas de decisão dos trabalhadores – *empowerment* – e no trabalho em equipa. Consequentemente, promove-se uma melhoria no aproveitamento da diversidade dos talentos e na transformação das suas experiências em soluções altamente inovadoras para a empresa (Pikhart, 2014, p. 951).

Perante a necessidade de competências interculturais para o benefício da organização, considera-se a comunicação intercultural uma das mais desejadas neste âmbito. Isto porque a comunicação intercultural é um facilitador da compreensão cultural e da adaptação aos diferentes contextos. Além disso, contribui para a gestão ativa da mudança em ambientes de negócios e para as negociações internacionais. Essa comunicação também possibilita a compreensão das nuances culturais envolvidas (Pikhart, 2014, p. 952; Černevičiūtė & Strazdas, 2014, citados por Braslauskas, 2020, p.

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

207). Desta forma, de acordo com as conclusões de Pikhart (2014, p. 952), “a comunicação intercultural bem gerida e a transferência de informação sem perdas de conhecimentos recém-extraído representam a chave para a inovação” [tradução livre].

2. Metodologia e Estudo empírico

Neste capítulo dedicado à metodologia e ao estudo empírico, levantam-se questões específicas para orientar a presente dissertação, pelo que se torna imprescindível a apresentação dos objetivos e hipóteses da mesma, assim como o procedimento e a opção metodológica adotada e desenvolvida.

O presente estudo exploratório possui um caráter inovador e um campo de pesquisa dinâmico, por se tratar de uma temática que enriquece a área de investigação, nomeadamente pela sua relevância social, pelas perspetivas multidisciplinares e pelo potencial de contribuição académica. Desta forma, pretende-se abordar as perspetivas internas da organização em questão, proporcionando insights que permitem a distinção deste estudo de outros mais convencionais.

2.1 Pergunta de partida e objetivos da investigação

Visando investigar a importância e os efeitos da interculturalidade nos processos de inovação e de criação de valor para a empresa, a questão de investigação que orienta e impulsiona a realização desta investigação é: “Qual a importância da diversidade cultural dos colaboradores para a capacidade de inovação na Brave Generation Academy?”.

O objetivo geral estabelecido para a pesquisa empírica consiste em determinar se a diversidade cultural dos colaboradores constitui um fator determinante para a inovação empresarial. Por sua vez, para uma melhor estruturação, avaliação e compreensão da importância do projeto desenvolvido, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o impacto da diversidade cultural, nos processos de criatividade e de inovação na empresa;
- Explorar os desafios que a multiculturalidade apresenta para a inovação;
- Verificar a perceção e o conhecimento dos colaboradores sobre competências interculturais e a importância das mesmas na organização;

- Identificar estratégias práticas para a gestão eficaz da diversidade cultural nas empresas, tendo em vista a maximização dos seus benefícios nos processos de inovação.

Desta forma, tendo em conta os objetivos da investigação, pretende-se confirmar ou refutar as seguintes hipóteses:

- H1: Empresas com equipas multiculturais são mais propensas a desenvolver soluções inovadoras e inclusivas;
- H2: A compreensão e a gestão eficaz da diversidade cultural constituem oportunidades e impulsionam o sucesso da empresa;
- H3: A integração eficaz da inteligência cultural e da comunicação cultural em equipas de trabalho potenciam implementação de uma interculturalidade com sucesso.

Assim, considera-se esta investigação uma mais-valia para todos aqueles que estudam as áreas da Gestão de Recursos Humanos e dos Estudos Culturais, e para a expansão do entendimento geral acerca da temática abordada, uma vez que fornece *insights* práticos e auxilia a compreensão de como a interculturalidade pode ser um fator-chave para a inovação e para a criação de valor em ambientes empresariais.

2.2 Procedimento e opções metodológicas

De modo a descrever o processo de elaboração e alcançar os objetivos estabelecidos para este projeto de tese e, em conformidade com o referencial teórico adotado, é crucial apresentar as escolhas metodológicas feitas para conduzir esta pesquisa. Nesse sentido, entende-se por metodologia científica:

“a ordem que se deve impor aos diferentes processos para se atingir um objetivo dado ou um resultado desejado. No campo científico, essa ordem precisa ser compreendida como um conjunto de processos que o espírito humano deve empregar nos diferentes momentos da investigação” (Monteiro *et al.*, 1996, p.115).

Considerando o prazo estipulado para a conclusão deste trabalho, é essencial que a pesquisa seja orientada de forma a torná-la exequível dentro do período de nove meses académicos.

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

A presente pesquisa tem um carácter exploratório e descritivo, e será desenvolvida com base numa abordagem mista, que combine elementos de pesquisa qualitativa e quantitativa. Esta opção pelo cruzamento entre os métodos visa a complementaridade, uma vez que uma investigação científica está sempre sujeita aos objetivos e à personalidade dos investigadores, não sendo possível a objetividade absoluta e isenta de qualquer tipo de condicionante.

Relativamente ao encadeamento das tarefas a realizar, iniciar-se-á com a pesquisa exploratória, que permitirá uma análise preliminar sobre o tema, de modo a identificar os principais fatores influenciadores da relação entre a multiculturalidade/interculturalidade, a diversidade cultural dos colaboradores e a inovação nas empresas. Neste caso em particular, foi identificado um projeto inovador e tecnológico, – Brave Generation Academy – que é um bom referencial no que respeita a integração de colaboradores de diferentes culturas e a obtenção de resultados altamente inovadores. De seguida, a pesquisa descritiva terá como objetivo analisar a importância da diversidade cultural nos processos de criatividade, investigando a necessidade da comunicação intercultural para a promover a inovação em ambiente organizacional.

A abordagem qualitativa permitirá uma investigação mais aprofundada, proporcionando detalhes valiosos sobre a perceção do gestor de Recursos Humanos relativamente à multiculturalidade dos trabalhadores nas empresas, bem como a melhor compreensão das práticas adotadas para gerir a diversidade cultural e a forma como a inovação é fomentada na empresa. Nesse sentido, as entrevistas aos gestores de RH serão recolhidas e transcritas para esta análise qualitativa dos dados. Já na abordagem quantitativa será aplicado um inquérito por questionário aos colaboradores, o que permitirá medir a qualidade da comunicação intercultural e a sua relação com a inovação na empresa. Esta abordagem possibilitará a análise estatística dos dados recolhidos.

Sucintamente, apresenta-se a Tabela 2, que contempla o método e as técnicas orientadoras da pesquisa da presente dissertação.

Tabela 2 - Método e técnica de pesquisa

Método e técnicas de pesquisa	
Natureza	Descritivo
Abordagem de avaliação	Quantitativa
	Qualitativa
Estratégia de pesquisa	Pesquisa bibliográfica
	Estudo de caso
Unidade de análise	Brave Generation Academy
Técnicas na recolha de dados	Entrevista Estruturada
	Questionário (baseado nos objetivos e hipóteses da investigação)
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo da entrevista

Fonte: Elaboração própria

Não sendo possível realizar a entrevista presencialmente, esta foi conduzida em formato online no dia 25 de junho de 2024, tendo uma duração de 25 minutos. Importa referir que o entrevistado autorizou a gravação. Já o inquérito por questionário fechado foi enviado por e-mail para os colaboradores e esteve disponível uma semana, tendo-se obtido 25 respostas. Este foi elaborado em inglês, dada a diversidade cultural apresentada pelos colaboradores. Deste modo, pretendia-se que o questionário fosse inclusivo e eficiente, permitindo a todos os colaboradores uma oportunidade igual de compreender e responder. De referir ainda que todas as respostas são anónimas, pelo que os dados recolhidos serão analisados e tratados de forma confidencial.

2.3 Procedimentos de Recolha de dados

A recolha de dados desta dissertação baseia-se numa metodologia mista, ou seja, qualitativa e quantitativa simultaneamente. De modo mais específico, as técnicas de recolha de dados empregues foram o questionário por inquérito e a entrevista.

No que diz respeito à metodologia quantitativa, o inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da Brave Generation Academy foi distribuído via e-mail e esteve disponível entre os dias oito e quinze de julho de dois mil e vinte e quatro, obtendo-

se um total de vinte e cinco respostas ao questionário. Relativamente ao método qualitativo, no dia vinte e cinco de junho foi realizada uma entrevista online pela plataforma *Microsoft Teams* ao Diretor de Recursos Humanos na Brave Generation Academy em Lisboa, que teve a duração de vinte e cinco minutos. Vale a pena realçar que a organização em causa, o departamento de Recursos Humanos e os respetivos colaboradores devem autorizar e concordar com a utilização e reprodução destes dados fornecidos para a presente investigação.

2.3.1 Questionários

Para o efeito da presente dissertação, primeiramente, utilizou-se a técnica de recolha de dados, por meio do inquérito por questionário. Outro procedimento empregado no método quantitativo é a análise estatística de dados.

Tal como afirmam por Oliveira *et al.* (2016, p. 8), o questionário é um instrumento de pesquisa que consiste num conjunto de perguntas usadas para recolher informações. A sua aplicação pode ser feita em formato impresso ou online, através de e-mail ou fax, não sendo por isso necessária a presença do entrevistador.

De acordo com os mesmos autores, este instrumento de recolha de dados possuiu várias vantagens, tais como: a obtenção de respostas de forma rápida e eficaz; economia de tempo e de recursos humanos para a sua execução; maior liberdade e segurança nas respostas; maior alcance de pessoas de forma simultânea; e dispensa da presença física do entrevistador.

Contudo, identificaram-se algumas desvantagens no uso de questionários: baixa percentagem de devolução; grande número de respostas em branco; possível devolução tardia; e impossibilidade de garantir a fiabilidade das respostas (Oliveira *et al.*, 2016, p. 9).

O inquérito por questionário é o processo que utiliza o questionário como ferramenta fundamental. Deste modo, considerou-se o inquérito por questionário uma opção viável, uma vez que “permite auscultar um número significativo de sujeitos face a um determinado fenómeno social pela possibilidade de quantificar os dados obtidos e de se proceder a inferências e a generalizações” (Sá et al., 2021, pp. 14-15).

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

Assim, atendendo à questão de partida, aos objetivos e hipóteses da investigação, elaborou-se um questionário, composto por um conjunto sistematizado de questões, tendo como base os elementos propostos nos estudos de Pecly (2016), Oliveira *et al.* (2007), Arasaratnam (2009) e Van Dyne *et al.* (2015), que já se encontram validados cientificamente.

O presente questionário é composto por cinco grupos e totaliza vinte e seis questões (Tabela 3). O mesmo pretende revelar as respostas dos colaboradores com origens culturais e nacionalidades diferentes sobre a sua perceção e conhecimento relativamente aos desafios e as oportunidades geradas pela diversidade cultural, à consciência e necessidade das competências interculturais e à importância da inovação empresarial. O uso deste questionário recorre a questões fechadas, uma vez que possibilita obter informação quantitativa, sendo a natureza das variáveis conhecida.

Tabela 3 - Descrição do questionário aplicado aos colaboradores

Grupos	Número de afirmações	Dimensões de análise
I - Caracterização sociodemográfica	6	Não aplicável
II – Gestão da diversidade cultural: desafios e oportunidades	8	Relações interpessoais; Benefícios da diversidade; Sucesso na inovação; Liderança e trabalho em equipa; <i>Background</i> cultural.
III- Consciência e necessidade da inteligência cultural	4	Conhecimento cultural; Aprendizagem contínua; Adaptação comportamental.
IV- Consciência e necessidade da comunicação cultural	4	Adaptação comunicacional e cultural; Comunicação efetiva; Dinâmica de equipa.
V- Importância da inovação empresarial e do capital humano	4	Alinhamento estratégico; Qualificação e retenção de talentos; Inovação em produtos e processos; Cultura de inovação.

Fonte: Elaboração própria

Por meio da escala de Likert, os colaboradores tiveram a possibilidade de pontuar, numa escala de 1 a 5 cada uma das afirmações, tendo em conta o seu nível de concordância com as mesmas, isto é, a resposta que melhor traduz as suas opiniões.

Deste modo, neste caso particular, o valor 1 significa “discordo totalmente” e o valor 5 indica “concordo totalmente”. Relativamente aos restantes valores compreendidos entre 1 e 5, a opinião dos colaboradores estará próxima de “discordo totalmente” se o valor se aproximar de 1, e será tão mais próxima da resposta “concordo totalmente” quanto mais próximo for do valor máximo da escala, que é o 5.

2.3.2 Entrevistas

Na investigação, a entrevista é uma forma fundamental de pesquisa e envolve o diálogo entre duas ou mais pessoas. Neste método de comunicação, uma ou mais pessoas dedicam-se a colocar perguntas e a obter as respostas, as vivências ou os relatos de outras pessoas sobre um determinado tema, reconhecendo a importância inerente das suas narrativas. A análise e o estudo destas narrativas realizam-se através da linguagem verbal e não verbal (Seidman, 2012, pp. 8-9).

Andrade (2010, pp. 131-132), acrescenta que as entrevistas, enquanto técnicas e procedimentos eficazes de recolha de informação, contemplam os seguintes objetivos:

“identificar opiniões sobre fa[c]tos ou fenómenos; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir os fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas; comparar a conduta de uma pessoa no presente e no passado, para deduzir [o] seu comportamento futuro” (Andrade, 2010, pp. 131-132)

De acordo com a perspectiva de Yin (1989), as entrevistas são uma fonte crucial de informação para pesquisas de estudo de caso, visto que estas se concentram nas experiências e perspectivas de pessoas ou grupos, e as entrevistas oferecem uma maneira direta de obter insights, evidências e informações sobre os pontos de vista registados.

O artigo de Boni & Quaresma (2005, pp. 71-76) realça a importância das entrevistas enquanto técnica e método de recolha de informações, apresentando diferentes

formas de classificar uma entrevista. Estas formas são: a entrevista projetiva, os grupos focais, entrevista estruturada, entrevista semiestruturada e entrevista aberta.

- a) **Projetiva:** a técnica desta entrevista serve-se de estímulos visuais. O entrevistador apresenta ao entrevistado recursos visuais, tais como fotografias e filmes.
- b) **Grupos focais:** entrevista que tem como propósito estimular e encorajar os participantes a debater de forma aberta sobre um tema ou interesse específico, proporcionando novos conhecimentos valiosos para o estudo.
- c) **Estruturadas:** entrevista elaborada através de questionário totalmente estruturado e com questões fechadas. Além de as perguntas serem previamente formuladas, não existe a possibilidade de fazer adaptações ou de realizar alterações nas mesmas.
- d) **Não-estruturada ou aberta:** entrevista que explora novos territórios de pesquisa, possibilitando uma investigação mais detalhada e com uma formulação de conceitos mais exata. Na estruturação da entrevista, há a possibilidade de o entrevistador formular ou alterar questões, assim como o entrevistado é livre para discutir sobre o tema sugerido.
- e) **Semiestruturada:** entrevista que envolve a aplicação de perguntas que podem ser respondidas pelo entrevistado de forma aberta ou fechada. Apesar de o entrevistador seguir a estrutura da entrevista, esta técnica assemelha-se a uma conversa informal.

Tendo em conta a presente dissertação e as suas características, especificamente o tema da interculturalidade e da inovação, bem como os objetivos que visam a análise do impacto da diversidade cultural nos processos de criatividade e inovação na empresa e os desafios e oportunidades que a multiculturalidade/interculturalidade apresentam para a inovação, optou-se ainda pela entrevista como método e técnica de recolha de dados.

A escolha deveu-se ao facto de se considerar a importância das suas características para a boa compreensão e interpretação da experiência e do entendimento do Diretor de Recursos Humanos na BGA relativamente à diversidade cultural e a forma como esta impacta a criação de soluções para a empresa. Isto porque a entrevista “oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, [...] reações, gestos, etc.” e “dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos” (Oliveira *et al.*, 2016, pp. 11-12).

Moreira (2010, p. 158) realça que este processo da entrevista pressupõe a reciprocidade entre entrevistador e entrevistado, apesar de o primeiro, presumivelmente, se encontrar em vantagem relativamente ao segundo.

No que respeita à tipologia e forma da entrevista, escolheu-se para este trabalho a entrevista estruturada. Esta opção visa garantir a uniformidade e a consolidação de informações, atendendo à forma como as perguntas são realizadas e como as respostas são devidamente avaliadas e registadas. Assim, para a validade e utilidade dos resultados da pesquisa, esta estruturação ajuda a assegurar a imparcialidade, a fiabilidade e a consistência dos dados recolhidos.

Recorreu-se ainda ao uso de um guião de entrevista, elaborado especificamente para este estudo, tendo em consideração o tema, os objetivos e as hipóteses da presente dissertação. O guião contém questões relacionadas com a participação da GRH na gestão de equipas multiculturais, nomeadamente os benefícios e desafios proporcionados, com a integração eficaz da inteligência intercultural e da comunicação intercultural em equipas com mão-de-obra diversificada e sobre a estratégia de empresa para impulsionar a inovação.

Por fim, para investigar e interpretar a informação recolhida, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo. Este método é uma ferramenta de análise de texto e apoia a apresentação da mensagem obtida pelos entrevistados – os colaboradores – (Moreira, 2010, pp. 158-160), perspetivando a definição das categorias de análise e as respetivas dimensões (Tabela 4).

As categorias selecionadas foram determinadas previamente, permitindo caracterizar o trabalho diário das equipas multiculturais e o impacto da interculturalidade/diversidade cultural na inovação da empresa. Estas evidências possuem um carácter fundamental para as conclusões teóricas, pelo que serão inseridas na pesquisa empírica.

Tabela 4 - Categorias e Dimensões: Guião de entrevista DRH

Categorias	Dimensões
Gestão de equipas culturalmente diversas	Compreensão e impacto de cultura e de cultura organizacional
Gestão da Diversidade Cultural	Compreensão e Distinção de Conceitos
Multiculturalidade	Perceção sobre multiculturalidade
Políticas e práticas de GRH	Gestão da diversidade
Inteligência cultural	Perceção sobre IC
Comunicação Intercultural	Comunicação cultural na organização
Impacto da diversidade cultural na inovação	Diversidade e Inclusão
Estratégias de Inovação e Competitividade	Iniciativas e Estratégias Implementadas

Fonte: Elaboração própria

2.4 Estudo de caso

Procedeu-se a um estudo de caso na Brave Generation Academy, que é uma empresa que possui um diferencial competitivo no mercado ao apresentar uma abordagem inovadora e um compromisso com a diversidade e inclusão. Desta forma, esta organização procura desenvolver e introduzir novas práticas relacionadas com a diversidade e a inovação.

Através deste estudo analisaram-se práticas de gestão de recursos humanos, gestão da diversidade, cultura organizacional e estratégias de cariz inovador. Assim, de modo a responder aos objetivos identificados, considerou-se que o estudo de caso seria a abordagem de pesquisa mais adequada.

Yin (1989, p. 23) entende que o estudo de caso é:

“uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Posteriormente, o cientista social e especialista na condução de estudos de caso acrescenta que esta é uma das metodologias de pesquisa mais utilizadas e realça a importância da formulação de perguntas de pesquisa, nomeadamente “como” e “porquê”. Estas questões são relativas a um determinado fenómeno de interesse e orientam o estudo (Yin, 2002).

Ainda assim, Yin (2002) concluiu que, por ainda não possuir protocolos claros e organizados, o estudo de caso não é devidamente reconhecido pelas ciências sociais como uma estratégia de pesquisa válida.

De forma semelhante, Stake (1995, pp. 3-16) entende que estudo de caso é uma abordagem de pesquisa multidisciplinar, com o foco na investigação de um fenómeno no respetivo contexto real. Contrariamente a outras metodologias mais restritivas, o estudo de caso viabiliza a investigação de problemas mais complexos e ricos em contexto.

2.5 Caracterização - apresentação da Brave Generation Academy

Esta instituição de ensino inovadora foi fundada em 2020 pelo empresário e investidor luso-sul-africano Tim Vieira e oferece uma abordagem de ensino distinta da educação tradicional. Além de fornecer serviços de apoio educativo, o Sabi informa que a BGA também disponibiliza atividades de consultoria empresarial e gestão.

O *website* da organização e a entrevista com o diretor de Recursos Humanos referem que o primeiro *hub* abriu em Cascais, mas a instituição educacional já se encontra distribuída geograficamente por quase todos os distritos do território nacional. Atualmente, a BGA também já está presente em África (África do Sul, Moçambique, Namíbia, Quênia e Ilhas Maurícia), na América do Norte (Estados Unidos da América), na Oceânia (Nova Zelândia) e no continente asiático (Índia e Tailândia).

Com o objetivo de oferecer uma educação personalizada e o foco no aluno, a Brave Generation Academy enfatiza a necessidade de responder às exigências específicas de cada estudante. O uso da tecnologia é uma componente central na abordagem educativa da instituição, pelo que disponibiliza ferramentas digitais e plataformas on-line

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

para facilitar a aprendizagem. A integração da tecnologia, da inovação e da aprendizagem focada no aluno procura preparar os estudantes para os desafios do futuro, tornando-os capazes de atuar eficazmente num mundo mais interconectado. Ademais, um dos grandes objetivos consiste em revolucionar a forma como a educação é oferecida.

Esta rede de escolas procura inovar e reinventar o modelo educacional anterior ao oferecer aos *hubs* locais e digitais. Assim, o caráter inovador da BGA não só provém do uso que aplicam da tecnologia, mas também da autonomia oferecida aos alunos, visando o estímulo de competências como criatividade e pensamento crítico. Relativamente às metodologias utilizadas, segundo o website da organização, destacam-se as salas de aula invertidas, os projetos práticos e reais e o ensino híbrido, que combina sessões online e presenciais.

Assim, por ser um modelo desafiador das convenções tradicionais da educação e ajustado às exigências e necessidades dos alunos do século XXI, a BGA é atualmente uma referência na área da educação a uma escala global.

De acordo com o Sabi, em 2022 a organização contava com 30 funcionários. No entanto, dados mais recentes fornecidos pelo Gestor de Recursos Humanos dão conta de 111 colaboradores em Portugal, sendo que 56,8% do número total nasceu nos anos 90, o que explica a grande representação jovem na Brave Generation Academy. Deste total de colaboradores em Portugal, 58 são *Learning Coaches* e 18 são *Course Managers*, isto é, mentores educacionais que facilitam a aprendizagem dos estudantes e supervisores/coordenadores dos *Learning Coaches*, respetivamente.

Segundo o entrevistado, cerca de 60% a 70% dos colaboradores estão na empresa há mais de dois anos, sendo que os restantes foram contratados no último ano. Importa também considerar que, à data desta dissertação, a BGA tem somente dois anos e meio de existência.

3. Análise e discussão de resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos através da entrevista realizada ao diretor de Recursos Humanos e dos questionários aplicados aos colaboradores da Brave Generation Academy. Para tal, inicia-se com a interpretação conceptual do estudo de caso, seguida da apresentação e caracterização da organização e da análise dos resultados. Esta análise inclui a caracterização do entrevistado e dos inqueridos, assim como as suas perceções sobre as questões/afirmações formuladas, articulando com as orientações de autores com forte contributo nas temáticas desenvolvidas. Finalmente, é realizada a interpretação e discussão dos resultados.

3.1 Caracterização da amostra e análise de conteúdo – entrevista

Para encontrar resposta à pergunta de partida que orientou a presente dissertação, especificamente: “Qual a importância da diversidade cultural dos colaboradores na capacidade de inovação na Brave Generation Academy?”, procedeu-se a uma análise dos resultados obtidos (cf. Apêndice A).

Após a conclusão da entrevista realizada ao diretor de Recursos Humanos da Brave Generation Academy, procedeu-se à transcrição integral para texto escrito. Posteriormente, iniciou-se a análise detalhada desse mesmo material transcrito, tendo-se extraído dados significativos. Ainda assim, foram, no entanto, descartados os elementos considerados não essenciais, uma vez que a avaliação do conteúdo da entrevista visava a utilização dos elementos mais pertinentes para a posterior interpretação e utilização.

Tabela 5 - Caracterização demográfica do entrevistado

	Idade	Género	Nacionalidade	Habilitações	Cargo que ocupa
Entrevistado	30	Masculino	Portuguesa	Mestrado – Entrepreneurial Management and Leadership	Diretor de Recursos Humanos

Fonte: Elaboração própria

O primeiro conjunto de questões foi abordado em contacto posterior com o entrevistado, com o objetivo de conhecer alguns dos seus dados demográficos. Desta forma, o entrevistado é diretor de RH há um ano, mas já está na empresa há dois anos, tendo iniciado funções como *Learning Coach*. Destacou ainda o forte gosto pela função que exerce, considerando-se muito realizado profissionalmente.

No segundo grupo de questões, começou-se por perguntar ao entrevistado se considerava que a empresa era marcada por uma força de trabalho culturalmente diversa. Este considerou que a BGA possui uma equipa variada no que respeita a cultura, e isso explica-se não só pelo facto de o fundador da empresa, Tim Vieira, possuir a dupla nacionalidade (portuguesa e sul-africana), mas também pelo envolvimento de uma significativa comunidade sul-africana na organização, tanto para Portugal como para fora do país. Deste modo, a extensa rede de *networking* do fundador é projetada para a empresa. Por fim, o entrevistado estimou que, em Portugal, apenas 40% dos colaboradores são de nacionalidade portuguesa.

De seguida, procurou-se saber como o entrevistado concebia o conceito de cultura e de cultura organizacional, e sobre o modo como estes conceitos impactavam a interação com uma equipa de trabalho multicultural. O entrevistado considerou a cultura um dos fatores-chave no mundo empresarial, uma vez que potencia a expansão sustentável da empresa.

Eu diria que, de uma maneira geral, a cultura é um conjunto de valores e crenças que definem a maneira como nós podemos modelar o nosso comportamento uma grande escala. Ou seja, permite organizar um conjunto de processos e de vida assim no dia a dia. Eu diria que a cultura organizacional é muito semelhante, no sentido em que se transforma e modela o ambiente laboral. (...) Portanto na minha opinião a cultura e os valores por detrás da cultura tem um poder gigantesco na capacidade como que uma empresa pode implodir ou expandir. A cultura tende a ser um fator chave. Em contexto de alta expansão, se não tivermos os valores e processos bem assentes processos bem assentes, a empresa vai começar a implodir. Já se tivermos uma história, uma narrativa e uma missão forte, esta expande de uma maneira sustentável.

Na questão seguinte, foi solicitado ao entrevistado que distinguisse entre multiculturalidade, interculturalidade e diversidade cultural, conceitos defendidos por diversos autores na literatura, como Sarmento (2016), Friedman (2014) e Bernardino & Vanzuita (2021), respetivamente. O entrevistado considerou que a multiculturalidade

possui um caráter mais externo, ao contrário da interculturalidade, que é de natureza mais interna:

Eu diria que a multiculturalidade diz respeito a múltiplas culturas. Agora diria que, de uma maneira geral, se estivermos a falar num indivíduo, é uma pessoa que absorveu múltiplas culturas ao longo da sua vida. E numa organização, diria que na própria organização e organismo existem múltiplas culturas. A interculturalidade eu diria que tem mais a ver com a expansão da organização e esta empresa atenta em diferentes culturas. Ou seja, diria que um é mais externo e a outra é mais interna. Já a diversidade cultural diz respeito a colaboradores com diferentes culturas e características, de maneira geral.

Seguidamente, pediu-se ao entrevistado que explicasse qual o impacto da diversidade cultural na capacidade de resposta da empresa e no desenvolvimento de soluções inovadoras e inclusivas. A resposta sublinhou que pessoas com diferentes culturas constroem um ambiente e um ecossistema em conjunto com grande potencial de expansão e isento de ideias pré-concebidas. Além disso, a empresa beneficia de uma gama diversificada de abordagens, perspetivas e background cultural.

De uma maneira geral, eu acho que nós devemos procurar perfis diferentes, seja dentro de uma cultura ou fora da cultura. Neste momento, estou mesmo a falar de perfis psicométricos. E uma equipa de alta performance tendencialmente tem a capacidade de complementar diferentes perfis. (...) Eu, por exemplo, sou português, tenho uma cultura e um estilo de trabalho diferente de sul-africano ou do que um brasileiro, não estereotipando, mas, de uma maneira geral, temos uma cultura e valores diferentes e valorizamos coisas diferentes, o que é normal. Isso significa que nós conseguimos complementar muito bem porque se fosse uma empresa meramente portuguesa, eu sinto que nos estaríamos a entender para uma dinâmica mais tradicional. Tendo em conta que temos esta multiculturalidade, eu acho que nos permite expandir uma maneira ilimitada porque não existem ideias pré-concebidas, pois é impossível haver ideias pré-concebidas porque são culturas diferentes. Portanto, para o mesmo problema, acabas por ter múltiplas perspetivas, não só a nível de personalidade (porque nós todos somos diferentes), mas também a um nível de background cultural. (...)

A questão seguinte pretendia perceber se a gestão da diversidade cultural contribuiu para o sucesso da Brave Generation Academy. Para o entrevistado, a gestão da diversidade na empresa é muito orgânica, não tendo sido uma decisão consciente a integração de indivíduos culturalmente diversos. Este fundamenta a sua resposta explicando, mais uma vez, a projeção cultural do fundador na empresa. Por fim, explica que, no recrutamento, apesar de ser muito comum “absorver” pessoas com culturas e

perfis diferentes, nunca faz escolhas com base nas questões de diversidade, mas antes no mérito que o candidato apresenta e de acordo com o ecossistema que deseja incluir.

No que diz respeito aos desafios enfrentados e às oportunidades geradas pela multiculturalidade, o entrevistado identifica as expectativas e o *know-how* dos colaboradores, respetivamente.

Os desafios têm a ver com as expectativas, eu diria. Mais uma vez, uma coisa que eu noto muito na cultura sul-africana é que tendem a trabalhar muito. Por exemplo, eu diria que uma cultura europeia tende a focar-se muito no bem-estar. São expectativas, necessidades e prioridades muito diferentes. Ou seja, se calhar há certas pessoas que procuram mais limites, um balanço e um equilíbrio, e outras pessoas que procuram mais trabalho. Mas também depende de onde se reestrutura a própria identidade. Portanto, diria que existem alguns desafios essencialmente por causa das expectativas profissionais e pessoais que os nossos colaboradores têm, mas o interessante é que isso também traz oportunidades. (...) Se nós tivéssemos 50 colaboradores todos portugueses, a empresa teria crescido de uma maneira completamente diferente do que está a crescer agora. Portanto acaba por trazer oportunidade no sentido em que traz tanto know-how, uma quantidade de conhecimento completamente parva, digamos assim, e que força um bocadinho a pensar outside of the box. Isso permite que a empresa seja muito avançada a nível criativo.

Posteriormente, quando questionado pelo papel e a importância da Gestão de RH, o entrevistado não tem dúvidas de que este é o departamento mais importante da empresa. Ainda assim, confessa que gostaria de ter mais recursos humanos na organização.

Eu acho que o papel é importante, sem dúvida alguma. Posso estar enviesado, mas acho que é o departamento mais importante. O nosso serviço é focado em pessoas, ou seja, nós temos de empoderar pessoas para que elas possam empoderar outras pessoas. Então, é muito importante que seja bem pensado e bem empoderado. Mas ainda sendo uma startup, gostava que fosse mais capacitada, honestamente. Gostava que tivéssemos mais recursos humanos, mais pessoas e mais plataformas. Eu acho que ainda temos um longo caminho pela frente. Acho que muito do que nós estamos a fazer, não só como RH, mas como equipa em geral, vem com base na nossa missão e nos valores que temos, que são fortes. Queremos realmente criar impacto, mas eu gostava de ter mais recursos, sem dúvida alguma, porque acho que é importante.

Na seguinte questão, perguntou-se pelas práticas utilizadas no recrutamento e seleção de modo a assegurar a diversidade cultural. O entrevistado explicou que o processo de recrutamento é composto por quatro entrevistas, com quatro pessoas diferentes. O perfil dos entrevistadores é completamente diferente, uma vez que também

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

detêm culturas muito diferentes. As duas primeiras entrevistas são realizadas por pessoas mais jovens – incluindo o próprio entrevistado -, e as duas restantes com pessoas mais experientes. O objetivo desta metodologia é claro: evitar enviesamentos por parte dos entrevistadores. Por fim, o entrevistado admitiu que, no futuro, gostava de tornar o recrutamento mais objetivo. Para tal, sugeriu a aplicação de um questionário e de jogos para perceber a capacidade de resposta dos candidatos em situação de stress.

Foi também pedido ao entrevistado que falasse um pouco sobre as políticas e práticas implementadas pela organização para a promoção de um ambiente laboral mais inclusivo, de modo a perceber se existiam e em que áreas eram aplicadas. Este respondeu de forma afirmativa, mas reforçou novamente que este envolvimento não acontece de forma consciente, uma vez que não existe a necessidade de promover a diversidade, fazendo esta parte do ADN da organização. O entrevistado deu ainda a conhecer os principais valores e pilares da BGA.

Mais uma vez, sim, mas não é consciente. Por exemplo, podemos fazer Team building, mas isso é para melhorar as relações e unir uma equipa. Nós nunca pensamos que é para ser diversificado dessa maneira. Ou seja, não é mesmo uma métrica que nós estamos de olho porque organicamente não é uma preocupação que a BGA já tem. Portanto, é interessante fazermos workshops e gostamos de dar sempre voz às pessoas. Isso é importante para empoderar as pessoas que estão dentro e que cá se sintam, de alguma maneira, não respeitadas ou não vistas, poderem comunicar isso com a equipa. Mas isso tem como base os nossos valores, que são: desenvolvimento pessoal e profissional, comunicação clara e transparente, inovação e resiliência mental. São estes os quatro grandes pilares que nós temos. (...)

A questão seguinte implicava que o entrevistado explicasse a importância de competências interculturais, nomeadamente no papel da inteligência cultural nas equipas multiculturais. Este realçou a necessidade desta competência e justificou que, no processo de recrutamento, procura pessoas que expandiram os seus horizontes antes de entrarem na Brave Generation Academy, seja através de viagens internacionais, de formação académica ou de experiência laboral adquiridas fora do país. No decorrer da sua interpretação, o entrevistado explica que, enquanto *coach*, consegue identificar se o candidato possui *fix mindset* ou *growth mindset*, apresentando a distinção entre ambos:

(...) O fix mindset é: as pessoas são assim porque são assim, por isso, é que muitas vezes existem os estereótipos. Growth mindset é: esta pessoa

tende a ser assim, mas pode melhorar, etc. Tendo em conta que consigo identificar isso, é mais fácil para mim recrutar pessoas com essa com essa mentalidade e esse estilo de comunicação.

Ainda na sequência do tema das competências culturais, perguntou-se como é gerida a comunicação intercultural, de modo a facilitar o entendimento e a colaboração entre os colaboradores culturalmente diversos. O entrevistado respondeu que estão a ser criados diversos meios internacionais de comunicação, com o objetivo de não isolar minorias e/ou culturas diferentes.

(...) Acho que estamos a melhorar muito a maneira de comunicar. Isso significa ter vários níveis e vários meios de comunicação. Podemos começar a comunicar no Teams, que é uma coisa centralizada, depois podemos comunicar entre uma newsletter ou num e-mail e depois, se calhar ainda temos os líderes a comunicarem num WhatsApp group. Depois é importante fazer outra coisa que é dar espaço para as pessoas reagirem a essa comunicação. (...) Acabamos de construir um canal só para colaboradores sem que ninguém da central esteja lá. Eles podem se queixar e podem falar sobre o que bem entenderem. Nunca vai ser regularizado. Portanto, existe um sistema de comunicação que eles têm sozinhos, existe um sistema de comunicação que a central tem com eles e ainda existe um sistema de comunicação que eles têm com a central. Tem de ser assim, senão isto não cresce de uma maneira sustentável.

O entrevistado foi questionado se considera que a diversidade cultural dos colaboradores desempenha um papel significativo para impulsionar a inovação na BGA. Este respondeu perentoriamente que sim, uma vez que acredita que a *startup* não estaria a crescer exponencialmente sem a diversidade que possui. Além disso, atribuiu crédito ao CEO da empresa por ter introduzido desde o início esta cultura de diversidade. Mais acrescenta que a diversidade das culturas está enraizada no ADN da organização, o que facilita o seu carácter inovador e o diferencial competitivo.

Finalmente, procurou-se perceber se existem estratégias ou iniciativas implementadas na empresa para fomentar a inovação empresarial, ao que o entrevistado mencionou a *Foundation Bootcamp*. Inclusive, admitiu que desenvolver um planeamento estratégico é a sua prioridade no momento atual.

Ainda hoje estive a fazer uma coisa que chama Foundation Bootcamp, ou seja, estamos a juntar todos os learning coaches para construírem um plano ao longo do ano inteiro e desenvolverem strategy planning em vários níveis diferentes. E o fundamento é: eles começarem a ganhar controlo do trabalho porque numa startup muitas vezes perde-se a prestação de controlo. (...) O

meu foco neste momento é, sem dúvida alguma, desenvolver planeamento estratégico para no próximo ano começarmos a criar algum tipo de fundations para o futuro, pois acho que isso vai ser o mais importante.

3.2 Caracterização da amostra e recolha de dados – questionário

De um universo de 50 colaboradores da Brave Generation Academy oriundos de diferentes zonas do país, foram recolhidas 25 respostas válidas ao questionário disponibilizado, resultando numa taxa de respostas de 50%. Deve ser referido que a resposta ao questionário era anónima.

Conforme os resultados da análise ao sexo dos trabalhadores (cf. Apêndice C), 36% dos indivíduos eram do sexo masculino e os restantes 64% do sexo feminino. Já a idade (Apêndice D) encontra-se distribuída em três faixas etárias, nas quais 68% dos inquiridos se inseriam na dos 22 e 34 anos, 24% estavam entre os 35 e 44 anos, e apenas 8% tinham entre 45 e os 54 anos.

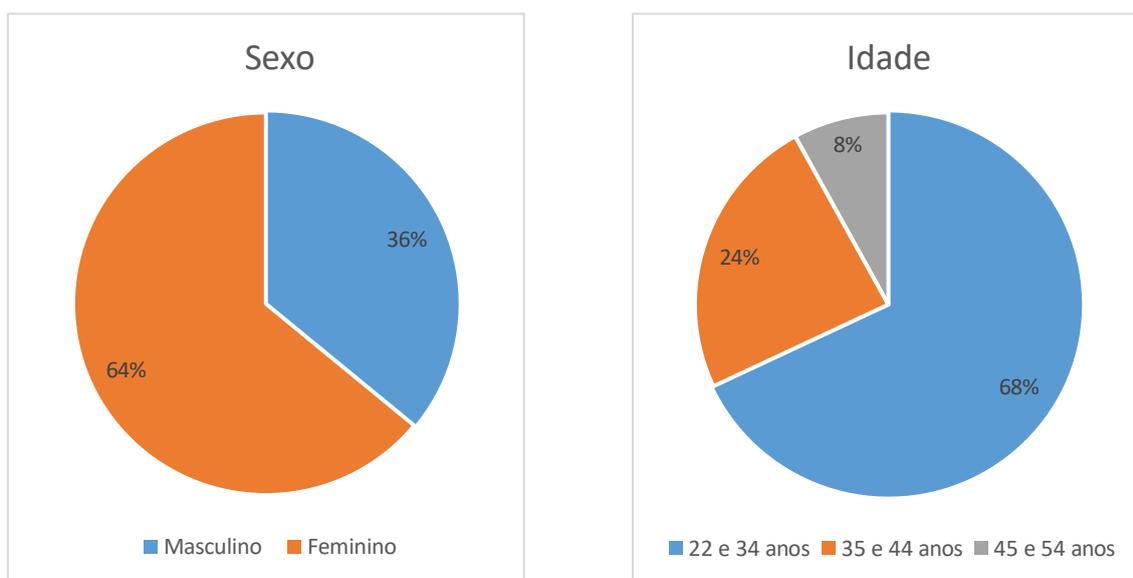


Figura 4 - Caracterização da amostra: Sexo e Idade

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

No que concerne à nacionalidade dos colaboradores (Apêndice E), 56% dos inquiridos eram portugueses e 44% estrangeiros, nomeadamente 12% de nacionalidade brasileira, 8% sul-africana, 8% norte-americana, e, por fim, as nacionalidades filipina, kosovar, franco-holandesa e húngara, todas com 4% de representatividade.

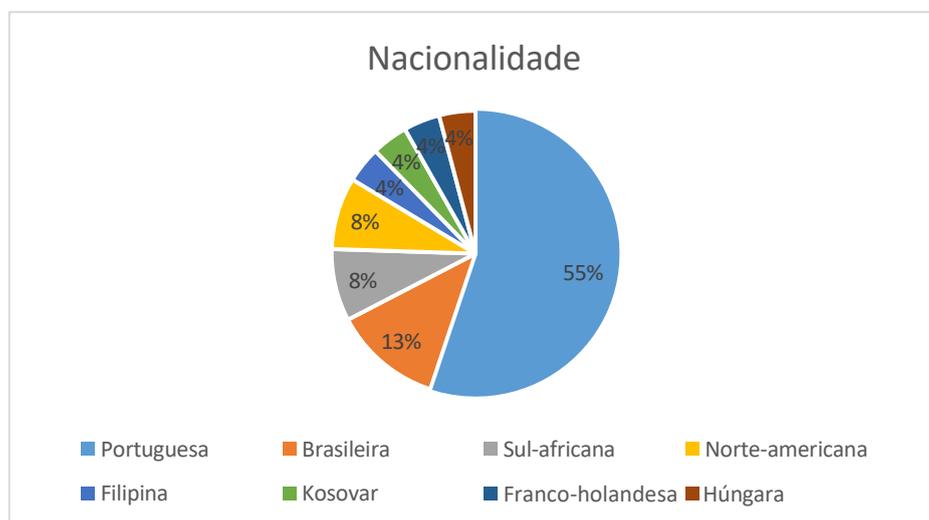


Figura 5 - Caracterização da amostra: Nacionalidade

Relativamente à antiguidade na organização (Apêndice F), foram obtidos resultados muito próximos, de entre os quais 52% dos trabalhadores responderam que desempenhavam funções na BGA há menos de um ano e 48% há mais de um ano. Quanto às habilitações literárias (Apêndice G), 48% possuíam licenciatura e 44% mestrado, ao passo que, com 4% cada, existiam indivíduos detentores de curso técnico-profissional e de doutoramento. Por fim, a categoria profissional (Apêndice H) predominante foi a de *learning coach*, representando 80% dos casos. Foram atribuídas percentagens de 4% às funções de recursos humanos, *development coach*, *course manager* e coordenador de exames. Existiu ainda um colaborador que optou por não se identificar, referindo apenas que trabalhava na *Brave Future*.

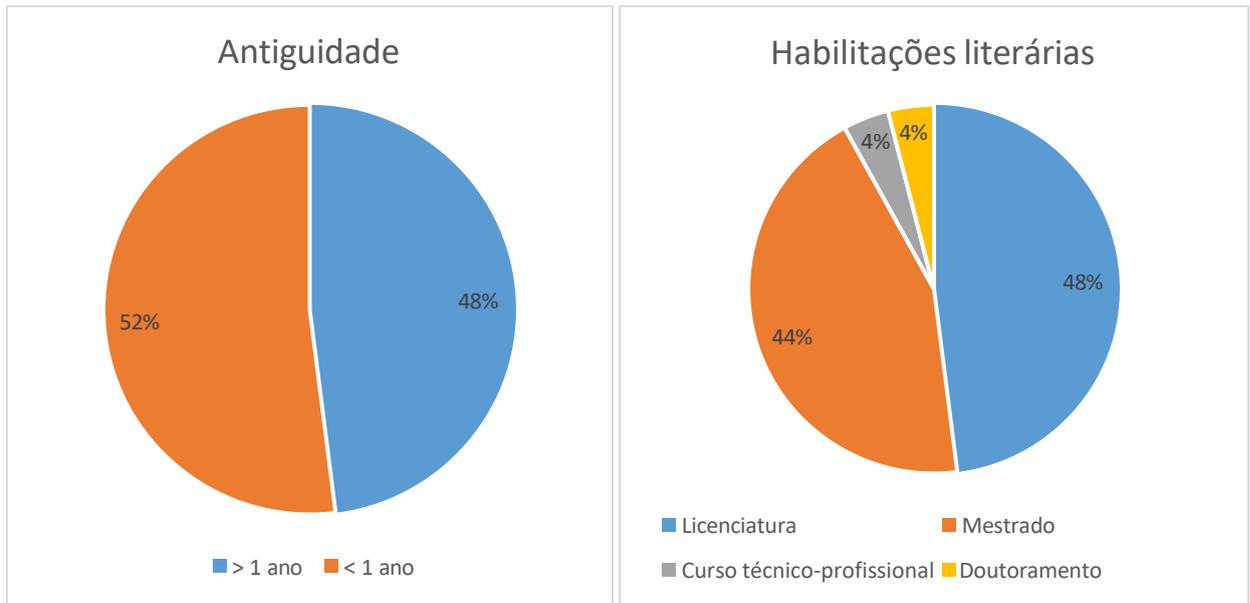


Figura 6 - Caraterização da amostra: Antiguidade e Habilitações Literárias



Figura 7 - Caraterização da amostra: Categoria profissional

De seguida, a Tabela 6 apresenta as médias e os desvios-padrão das variáveis relativas ao tema da “Gestão da diversidade cultural: desafios e oportunidades”. Os itens que obtiveram maior concordância foram “Boas relações interpessoais são fundamentais para a inovação” ($M=4,3$; $DP=0,9$) e “As equipas caracterizadas por diferentes contextos culturais são mais criativas” ($M=4,2$; $DP=0,8$). Por outro lado, as variáveis “Diferentes nacionalidades implicam diferentes níveis de resistência ao trabalho em equipa” ($M=2,8$)

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

e “As equipas multiculturais são marcadas por valores diferentes” ($M=3,0$) apresentaram as médias mais baixas, tendo ainda em conta que os seus desvios padrões ($DP= 1,2$ e $DP= 0,9$, respetivamente) indicam que os dados da amostra são mais dispersos e heterogéneos. De modo geral, os colaboradores consideram que a gestão eficaz da diversidade estimula a criatividade dos trabalhadores e a inovação na BGA.

Tabela 6 - Grupo II - Gestão da diversidade cultural: desafios e oportunidades

Variáveis	Média	DP
Boas relações interpessoais são fundamentais para a inovação	4,3	0,9
As equipas multiculturais são marcadas por valores diferentes	3,0	0,9
A empresa mostra interesse em lidar com a diversidade cultural, a fim de explorar os benefícios que ela oferece	3,6	1,1
As equipas com valores partilhados têm mais probabilidades de sucesso na inovação	4,0	1,0
As equipas multiculturais caracterizam-se por relações interpessoais mais complexas	3,5	1,1
Os líderes de equipas multiculturais estão preparados para lidar com problemas gerados pelos conflitos culturais	3,6	1,1
Diferentes nacionalidades implicam diferentes níveis de resistência ao trabalho em equipa	2,8	1,2
As equipas caracterizadas por diferentes contextos culturais são mais criativas	4,2	0,8

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à aplicação da inteligência cultural no meio laboral (Tabela 7), pode ser observado que todos os itens possuem pontuação acima de quatro pontos, sendo que a variável “Gosto de interagir com pessoas de culturas diferentes e verifico a exatidão

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

dos meus conhecimentos culturais” (M=4,6; DP=0,6) foi a que obteve maior pontuação. Estes resultados permitem inferir que os colaboradores se mostram bastante sensíveis e interessados pelas diferenças culturais, uma vez que possuem competências culturais, nomeadamente inteligência cultural.

Tabela 7 - Grupo III - Consciência e necessidade de inteligência cultural

Variáveis	Média	DP
Estou consciente e utilizo os meus conhecimentos culturais quando interajo com pessoas de diferentes origens culturais	4,3	0,7
Ajusto os meus conhecimentos culturais quando interajo com pessoas de uma cultura que me é desconhecida	4,2	0,7
Gosto de interagir com pessoas de culturas diferentes e verifico a exatidão dos meus conhecimentos culturais	4,6	0,6
Adapto o meu comportamento verbal e não verbal quando uma interação cultural o exige	4,4	0,7

Fonte: Elaboração própria

O grupo relativo à “Consciência e necessidade de comunicação cultural” (Tabela 8) permite averiguar que os inquiridos, à semelhança do conhecimento e aplicação da inteligência cultural, compreendem a importância de comunicar de forma eficaz e adaptada com colegas de equipa oriundos de diferentes origens culturais. Deste modo, o item “Comunicar eficazmente numa equipa é mais do que uma simples troca de palavras” (M=4,6; DP= 0,6) é o que apresenta a média mais elevada. Por sua vez, a variável “Normalmente, sinto-me mais próximo de pessoas que são da minha própria cultura porque consigo relacionar-me melhor com elas” obtém a média mais baixa (M=3,7; DP=1,2) e um pouco acima do ponto médio da escala, permitindo concluir que não foi unânime a preferência dos colaboradores em se relacionarem com indivíduos da mesma cultura que a sua.

Tabela 8 - Grupo IV - Consciência e necessidade de comunicação cultural

Variáveis	Média	DP
Adapto a minha forma de comunicar em função da pessoa com quem estou a interagir	4,2	0,7
Quando interajo com alguém de uma cultura diferente, normalmente tento adaptar-me a algumas das suas maneiras	3,7	0,7
Normalmente, sinto-me mais próximo de pessoas que são da minha própria cultura porque consigo relacionar-me melhor com elas	3,4	1,2
Comunicar eficazmente numa equipa é mais do que uma simples troca de palavras	4,6	0,6

Fonte: Elaboração própria

Por último, o grupo que permite inferir a importância da inovação empresarial e do capital humano para os trabalhadores (Tabela 9), possui todas as variáveis com uma média superior aos quatro pontos, permitindo interpretar que existe um alto grau de concordância com as afirmações apresentadas. Destaca-se o item “Valorizo e reconheço a importância do desenvolvimento das competências dos colaboradores como fundamental para impulsionar a Inovação” (M=4,5; DP=0,6), que possui a média mais elevada. Por outro lado, com uma média um pouco inferior, as variáveis “Compreendo que o capital humano está ligado à Inovação” (M=4,2; DP=0,6) e “Os objetivos dos colaboradores incluem a promoção da inovação em produtos e processos” (M=4,2; DP=0,6) possuem a média mais baixa.

Tabela 9 - Grupo V - Importância da inovação empresarial e do capital humano

Variáveis	Média	DP
A inovação é um fator estrategicamente importante para o desenvolvimento da empresa	4,4	0,5
Compreendo que o capital humano está ligado à Inovação	4,2	0,6
Valorizo e reconheço a importância do desenvolvimento das competências dos colaboradores como fundamental para impulsionar a Inovação	4,5	0,6
Os objetivos dos colaboradores incluem a promoção da inovação em produtos e processos	4,2	0,6

Fonte: Elaboração própria

3.3 Discussão de resultados

Nesta secção, pretende-se articular os dados dos inquéritos e da entrevista com os da revisão da literatura, de modo a extrair referências pertinentes e válidas para a reflexão da investigação.

Assim, de modo a encontrar resposta à pergunta de partida que orientou a presente dissertação, especificamente: “Qual a importância da diversidade cultural dos colaboradores na capacidade de inovação na Brave Generation Academy?”, procedeu-se à discussão dos resultados obtidos.

Após a análise da opinião dos colaboradores, é possível inferir que a perceção geral face aos aspetos da diversidade cultural na BGA é bastante positiva, uma vez que acreditam que a gestão eficaz da diversidade promove a criatividade e a inovação, atingindo um dos objetivos específicos que orientou a investigação. Ademais, a valorização das relações interpessoais e da partilha de valores surgem como cruciais para a promoção da inovação interna e corporativa (Santos *et. al.*, 2018; Friedman, 2014). Isto sugere que é necessário desenvolver um equilíbrio sustentável entre a diversidade e as relações/valores dos colaboradores, de modo a fomentar um ambiente marcado pela

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

inovação. Além disso, os colaboradores demonstram boa compreensão face à diversidade de valores, não sendo esta uma problemática durante os processos operacionais.

Ainda assim, existe a perceção de que alguns aspetos podem ser melhorados e intensificados, nomeadamente a preparação dos líderes de equipas com *backgrounds* culturais variados e o aproveitamento dos benefícios da diversidade cultural. Por esse motivo, a Brave Generation Academy poderia promover uma mentalidade organizacional que trate a diversidade como vantagem competitiva e componente estratégico.

Sobre a perceção da inteligência cultural no meio laboral, a avaliação dos colaboradores revelou resultados consistentes e permitiu concluir que dominam esta competência cultural. Os mesmos demonstram sensibilidade cultural e disponibilidade para aprender durante o processo interativo com colaboradores oriundos de origens e normas culturais distintas.

Todos estes fatores são bastante positivos para a organização, pois indicam que os trabalhadores valorizam e reconhecem a diversidade cultural, o que pode representar uma vantagem para um contexto em constante mudança e altamente globalizado, como é o caso da Brave Generation Academy. De facto, pelas palavras de Luthans & Doh (2018), ao interpretar experiências, a cultura influencia o comportamento social e molda valores e processos, tornando-se bastante ativa e/ou presente nos parceiros da organização.

A análise dos resultados do questionário relativos à comunicação cultural revela que os colaboradores têm perceção da necessidade de ajustar as estratégias/estilos de comunicação aos contextos interculturais, tendo em conta que esta dependerá do nível de conforto com a respetiva cultura. Esta compreensão da comunicação cultural e da sua complexidade viabiliza a minimização de mal-entendidos e promove uma colaboração intensa e significativa nas equipas multiculturais. Uma possível explicação para essa perspetiva, conforme mencionado pelo Diretor de RH, pode estar relacionada com o desenvolvimento de diversos canais internacionais de comunicação dentro da empresa. Estes canais visam não apenas evitar o isolamento de diferentes culturas, mas também assegurar uma comunicação transparente, eficaz e interativa entre os colaboradores (Bracons, 2018).

Ainda assim, a ligeira tendência para se sentirem mais próximos de indivíduos da mesma cultura é um indicador natural, mas também é revelador da necessidade de fomentar estratégias que aproximem e incentivem as conexões (inter)culturais.

Este insight sobre a perceção e o conhecimento dos colaboradores em relação às competências culturais permitiu alcançar plenamente este objetivo específico.

Os resultados revelam ainda que os colaboradores têm uma opinião bastante clara relativamente à perceção da importância da inovação e do capital humano para a BGA. Isto significa que se considera o conjunto de capacidades, conhecimentos e experiências dos colaboradores – capital humano – como um motor que impulsiona a inovação empresarial, o que poderá refletir no crescimento económico e competitivo da organização e na produtividade dos seus trabalhadores. Esta explicação aproximou-se do pensamento de Pless & Maak (2004), permitindo concluir que o potencial de inovação promove a aproximação entre colaboradores com diferentes origens e culturas, reduz e previne as barreiras e os preconceitos culturais. Além disso, a empresa beneficia de uma gama diversificada de abordagens, perspetivas e *background* cultural.

De facto, na Brave Generation Academy observa-se uma cultura organizacional orientada para a inovação e o crescimento empresarial, que tem como base os seus colaboradores, cujas competências e objetivos são cruciais para esse processo.

Relativamente à entrevista com o DRH da Brave Generation Academy, esta revelou *insights* interessantes, nomeadamente da Gestão de Recursos Humanos aplicada ao contexto (inter)cultural, uma vez que a empresa possui, de facto, uma diversidade cultural na força de trabalho, que deriva da rede internacional do seu fundador. De acordo com as palavras de Luthans & Doh (2018), ao interpretar experiências, a cultura influencia o comportamento social e molda valores e processos, tornando-se bastante ativa e/ou presente nos parceiros da organização. Os resultados permitiram concluir ainda que, além de um elemento demográfico, esta diversidade é também um elemento estratégico e enriquecedor para a organização, fornecendo perspetivas e experiências amplamente diversificadas. Além disso, o gestor de RH realça a importância de dispor de uma cultura organizacional forte e bem definida, de modo a passar os valores e os elementos necessários para o crescimento sustentável e responsável desta organização. Deste modo, a combinação da diversidade cultural dos *stakeholders* com uma cultura

organizacional forte posiciona a BGA numa rota de crescimento cada vez mais sustentável.

A gestão orgânica da diversidade é igualmente alvo de reflexão, tendo sido explicado que esta se baseia no mérito dos candidatos e na necessidade de adaptação ao ecossistema que se deseja implementar. Deste modo, obtém-se uma equipa marcada pela diversidade, criatividade, eficácia e dinamismo. Já a compreensão e a valorização das mais variadas manifestações culturais, tanto do ponto de vista físico como do psicológico, promovem um diferencial competitivo e resultam em resultados amplamente criativos e inovadores.

Embora não seja uma escolha deliberada por já se encontrar presente na BGA de forma natural, o entrevistado vai ao encontro de Peclý (2016) e reforça a importância de efetivar a gestão da diversidade cultural, assim como reconhecê-la e valorizá-la por todos os benefícios que oferece à organização, tais como a redução de conflitos e de ideias preconcebidas.

A BGA enfrenta, naturalmente, desafios que advêm da força de trabalho culturalmente diversa, nomeadamente, as expectativas e o bem-estar dos colaboradores. Este foi um dos objetivos específicos que foi igualmente atingido. Ainda assim, o diretor de Recursos Humanos entende que a diversidade dos colaboradores também oferece oportunidades, o que implica a criação de estruturas organizacionais inclusivas que, quando devidamente implementadas, permitem à empresa tornar-se cada vez mais revolucionária e inovadora nos seus processos organizacionais e institucionais (Bennett, 2001).

Na opinião do entrevistado, a Gestão de Recursos Humanos tem um papel determinante, uma vez que é responsável pela gestão estratégica do capital humano, de modo a empoderar e a alinhar os colaboradores com os objetivos da BGA. O facto de o entrevistado desejar mais recursos e plataformas é revelador da sua ambição em desenvolver e fortalecer estes elementos necessários para produzir o impacto desejado. Ainda no âmbito da GRH, o entrevistado confessa que o processo de recrutamento é altamente minucioso e estruturado para garantir o perfil desejado e reduzir enviesamentos. Van Dyne *et. al.*, (2010) explica que a experiência em contexto internacional reveste o candidato de determinadas competências adaptativas que serão uma mais-valia no ambiente intercultural que vai encontrar na organização. O mesmo

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

apresentou ainda perspectivas para o futuro, demonstrando compromisso com a melhoria contínua e a inovação, através de uma abordagem proativa e abrangente com jogos e questionários.

A promoção de um ambiente inclusivo surge de forma natural, através de atividades que reforçam a união e a comunicação clara da equipa multicultural, tais como *team building* e *workshop*. A comunicação cultural, quando praticada de forma transparente e eficaz, é uma competência necessária para a colaboração positiva entre os colaboradores numa instituição como a Brave Generation Academy. Ao disporem de diversos canais de comunicação e de um sistema de feedback, os colaboradores expressam devidamente as suas opiniões e mantêm-se informados. Mor Barak (2011) menciona que a comunicação, a valorização dos colaboradores e a união geral da equipa multicultural advém da adoção de políticas de diversidade inclusivas, ainda que de forma inconsciente, como é o caso praticado na presente organização.

Também a inteligência cultural é um aliado na integração das equipas laborais, uma vez que os recrutadores identificam candidatos com uma mentalidade empreendedora e de experiência internacional. Esta preferência justifica-se pela compreensão e adaptação a culturas variadas que os candidatos já adquiriram previamente.

O entrevistado compreende totalmente que a diversidade cultural dos colaboradores é, para a Brave Generation Academy, um fator significativo e impulsionador da inovação, uma vez que oferece vantagens como perspectivas diversas e a promoção de uma cultura organizacional marcada pela aceitação e valorização das opiniões dos colaboradores, tendo-se atingido o objetivo geral que orientou a investigação.

A este propósito, Thomas (1991) afirma que, numa organização em constante mudança como a BGA, a diversidade de culturas dos trabalhadores incentiva a inovação contínua, um melhor entendimento do mercado, além do fluxo rico de ideias e perspectivas criativas necessárias para a resolução de problemas. Considerando todos estes benefícios, a empresa possui atributos que permitem superar a concorrência.

Conclui-se, desta forma, que a diversidade é um fator-chave para a prosperidade da BGA a uma escala global. A organização também se preocupa com o desenvolvimento de algumas estratégias que fortalecem a inovação e garantam o crescimento sustentável no mercado, sendo este um dos objetivos específicos da pesquisa. Nesse sentido, o gestor de RH mencionou os *bootcamps* e o planejamento estratégico como políticas de fortalecimento da estrutura organizacional da BGA, além de serem fundações consideravelmente sólidas para os tempos vindouros. Ainda assim, confessa que a clareza da estratégia deve ser aprimorada.

A análise do estudo de caso, nomeadamente dos resultados obtidos, sustentada pela revisão de literatura e por dados empíricos, viabilizou a validação das hipóteses anteriormente formuladas, assim como a melhor compreensão da incidência da interculturalidade no panorama empresarial.

Assim, em relação à hipótese 1: “Empresas com equipas multiculturais são mais propensas a desenvolver soluções inovadoras e inclusivas”, foi possível inferir que, na Brave Generation Academy, a diversidade nas equipas multiculturais constituiu uma vantagem competitiva para a organização, contribuindo de forma positiva e significativa para o desenvolvimento de soluções mais inclusivas e inovadoras para a empresa. Isto significa que, nas equipas laborais, a pluralidade de experiências e perspetivas culturais resultou em soluções criativas, inovadoras, inclusivos e mais preparadas para as exigências de um mercado globalizado e com um público-alvo amplamente diversificado.

No que se refere à hipótese 2: “A compreensão e a gestão eficaz da diversidade cultural constituem oportunidades e impulsionam o sucesso da empresa”, corroborou-se que esta organização serve-se da diversidade dos seus colaboradores para alavancar o crescimento e os resultados corporativos positivos, uma vez que a diversidade é gerida como um ativo estratégico, o que permite minimizar os conflitos internos entre os indivíduos e implementar um ambiente marcado por sinergias positivas, necessárias para o desenvolvimento pessoal e laboral e para a evolução contínua.

Por fim, a última hipótese formulada, especificamente, “A integração eficaz da inteligência cultural e da comunicação cultural em equipas de trabalho potencia a implementação de uma interculturalidade com sucesso” foi igualmente validada. As gestões eficazes destas competências interculturais são fundamentais para aquilo que é a

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

visão estratégica da BGA para se posicionarem de forma competitiva no mercado. Enquanto a inteligência cultural beneficia um ambiente colaborativo e coeso, por permitir aos colaboradores ajustar o comportamento aos mais diversos contextos culturais, a comunicação cultural participa ativamente na confiança mútua e na redução das barreiras culturais causadas muitas vezes por nuances linguísticas e culturais.

Em suma, os *insights* proporcionados pelo entrevistado permitem aferir que a Brave Generation Academy não só valoriza como também integra de forma orgânica a diversidade cultural dos seus colaboradores, ao reconhecer a sua importância para o sucesso organizacional e para o caráter inovador.

4. Considerações finais

Esta dissertação teve o intuito de explorar e analisar a importância da interculturalidade na inovação empresarial, tendo como caso de estudo a Brave Generation Academy. No decorrer da investigação, foi possível compreender que a diversidade cultural dos parceiros da organização, nomeadamente dos colaboradores, apresenta-se como fator-chave para a inovação e o sucesso corporativo, não se tratando apenas de uma mera questão de inclusão.

De facto, a multiculturalidade e a diversidade cultural presentes nas organizações não se limitam a ser características dos colaboradores (Aleixo, 2018), mas constituem também um recurso estratégico que deve ser respeitado e valorizado, visando à maximização de soluções e insights que podem emergir num ambiente cultural heterogéneo (Bracons, 2018). Desta forma, tornou-se necessária a gestão e orientação eficazes nas equipas multiculturais, de modo a valorizar e usufruir estrategicamente esta diversidade (Araújo, 2022).

Os resultados da metodologia qualitativa e quantitativa, obtidos através da entrevista com o Diretor de Recursos Humanos e dos questionários por inquérito a 25 colaboradores da BGA, respetivamente, sustentam a premissa de que a interculturalidade, isto é, a interação social e equitativa (Sarmiento, 2016) estimula um ambiente laboral marcado pelo dinamismo e criatividade, que originam de forma natural a diversidade de perspetivas, ideias e soluções amplamente inovadoras. Nesse sentido, o DRH explicou que a visão estratégica da BGA está perfeitamente alinhada com a diversidade de culturas dos colaboradores, o que tem sido determinante para desenvolver soluções educacionais e organizacionais inovadoras, de modo a satisfazer a procura de um mercado cada vez mais exigente e a uma escala global.

Os inquéritos aplicados aos colaboradores da organização vão ao encontro dos *insights* fornecidos pelo Diretor de Recursos Humanos, no sentido de que a maior parte dos inquiridos entendem que a diversidade cultural e, conseqüentemente, a interação entre trabalhadores culturalmente diversos constituem um aspeto altamente favorável e enriquecedor para o trabalho colaborativo, resultando em processos criativos e inovadores. Relativamente às competências culturais, a análise às respostas dos colaboradores permitiu concluir que estes estão alinhados e dotados destas competências,

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

nomeadamente a comunicação cultural e a inteligência cultural. A compreensão destas competências pode resultar em vantagens pessoais e organizacionais, tais como melhor capacidade de tomada de decisão, redução de conflitos e a expansão internacional da organização

De modo geral, os resultados do presente estudo encontram-se em consonância com a literatura, salve pequenas exceções, nomeadamente com Peclý (2016), que também compreende que a diversidade cultural dos colaboradores na organização pode conferir uma vantagem competitiva, tendo em conta a diversificação de perspetivas, abordagens. Além disso, Da Camara (2008) também refere que, perante o atual cenário da globalização empresarial, a inclusão de culturas diversas na mesma equipa de trabalho representa uma maior capacidade de adaptação e de inovação para a organização. Este fator é distintivo e significativo, uma vez que confere desempenhos superiores aos de equipas homogéneas.

Contudo, a presença de diversidade no contexto empresarial, por si só, não é suficiente. Mor Barak (2011) e Peclý (2016) consideram determinante implementar uma gestão eficaz da diversidade cultural, de modo a valorizar e aproveitar estrategicamente essa diversidade. Nesse sentido, a BGA demonstra estar em conformidade com estas premissas ao implementar práticas e estratégias que beneficiem e acolham a diversidade, além de as introduzir no processo inovador.

Através da análise ao estudo de caso na Brave Generation Academy, pretendeu-se responder aos objetivos delineados anteriormente, tomando por evidência o modo como a interculturalidade pode ser um elemento determinante para a inovação da referida organização.

Nesse sentido, o objetivo geral foi atingido e também se respondeu à pergunta de partida da investigação, uma vez que os dados empíricos e a entrevista com o diretor de RH evidenciaram que a diversidade de cultural, enraizada no ADN da organização, é determinante e de extrema importância para a Brave Generation Academy, ao impulsionar a inovação empresarial e promover uma cultura organizacional de aceitação das diversas perspetivas e opiniões.

Foi possível corroborar as quatro hipóteses traçadas para responder à pergunta de partida da presente dissertação, evidenciando a importância da interculturalidade

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

enquanto mais-valia para o sucesso e a inovação na organização. De facto, ficou provado que a diversidade enriquece os processos criativos ao oferecer soluções e ideias inovadoras para os desafios da BGA. Foram identificados alguns obstáculos da multiculturalidade para a inovação, tais como as expectativas pessoais e profissionais dos colaboradores, assim como as barreiras relacionadas com a comunicação. Segundo os questionários por inquérito, os colaboradores demonstraram ser conhecedores da importância que as competências interculturais – inteligência cultural e comunicação cultural, no caso – representam para o bom desempenho da instituição. Por fim, embora não tenha sido totalmente esclarecedor, propôs-se realizar estratégias como a *Foundation Bootcamp*, de modo a ganhar prestação de controlo, assim como a gerir a diversidade cultural e transportar as suas vantagens para a inovação empresarial.

A presente dissertação é uma mais-valia e acrescenta valor à literatura já existente sobre esta temática pelo forte contributo que presta ao demonstrar através de um caso prático, o impacto e a importância da diversidade cultural dos colaboradores numa organização educacional – Brave Generation Academy – enquanto um fator impulsionador e essencial para a inovação empresarial. A importância desta investigação é justificada pela sua abordagem inovadora ao integrar e relacionar as perspetivas de cultura e Gestão de Recursos Humanos, áreas que ainda carecem de maior desenvolvimento. Ademais, esta relevância é reforçada pelo atual contexto de globalização, no qual as equipas laborais se tornam progressivamente mais diversas culturalmente e interligadas.

Assim, foi possível conceber as mais variadas vantagens que a interculturalidade promove no contexto organizacional, como a troca de ideias, o estímulo da criatividade e o potencial inovador, que facilita, por exemplo, a resolução de desafios organizacionais complexos enfrentados pela empresa. Por conseguinte, este estudo poderá servir de referência para instituições e organizações que promovam a diversidade cultural como uma vantagem competitiva no atual mercado cada vez mais dinâmico e globalizado.

No desenvolvimento da dissertação, foram reconhecidas algumas limitações que, de alguma maneira, influenciaram os resultados obtidos.

Primeiramente, os resultados obtidos consideram uma amostra reduzida, uma vez que apenas o diretor de Recursos Humanos foi entrevistado. Um maior número de

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

entrevistados, nomeadamente a todo o departamento de Recursos Humanos, teria contribuído para uma amostra mais representativa da população. Além disso, no que respeita a metodologia quantitativa, os inquéritos por questionário aos colaboradores foram aplicados apenas durante o horário de trabalho dos mesmos.

Em segundo lugar, foi verificada dificuldade em encontrar empresas com equipas multiculturais que possuíssem disponibilidade para participar num estudo de caso e que correspondessem aos objetivos da presente dissertação.

Por fim, o facto de a metodologia utilizada na organização ter coincidido com o final de ano letivo escolar, resultou em alguma indisponibilidade dos colaboradores da BGA para responder aos inquéritos por questionário, nomeadamente *Learning Coaches* e *Course Managers*, tendo exigido mais tempo e atenção por parte deles ou mesmo impossibilidade em responder.

Essas limitações devem ser consideradas na interpretação e na análise dos resultados obtidos, uma vez que apontam para determinados domínios onde melhorias poderiam ser realizadas em estudos futuros.

Assim, para investigações futuras, sugere-se, no mesmo caso de estudo, uma análise quantitativa e qualitativa mais aprofundada e/ou de maior escala, de modo a investigar nuances ainda não totalmente exploradas e a consolidar os pressupostos levantados. Uma outra sugestão seria a realização de um estudo de caso comparativo entre a BGA e uma empresa numa área de atuação similar, mas que não possuísse equipas multiculturais, de modo a obter uma visão mais abrangente, além de identificar semelhanças e diferenças nas práticas de Gestão de Recursos Humanos sobre a gestão da diversidade e a inovação empresarial, e como essas possuem impacto no desempenho geral da organização.

5. Referências e Bibliografia

Ahlawat, Rakesh. (2016). Culture and HRM-application of Hofstede's cultural dimensions in hospitality HRM. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 5(12), 130-139.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations* (Vol. 5). Harvard Business School.

Amabile, Teresa. (2011). *Componential theory of creativity*: Harvard Business School Boston, MA.

Andrade, M. M. (2010). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico* (10ª ed.). Atlas.

Andriyani, Yanti, Yohanitas, Witra Apdhi, & Kartika, Ray Septianis. (2024). Adaptive innovation model design: Integrating agile and open innovation in regional areas innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100197.

Arasaratnam, Lily A. (2009). The development of a new instrument of intercultural communication competence. *Journal of intercultural communication*, 9(2), 1-08.

Bavaresco, Paulo Ricardo, & Tacca, Daiane Paula. (2016). Multiculturalismo e diversidade cultural: uma reflexão. *Unoesc & Ciência-ACHS*, 7(1), 61-68.

Bennett, Tony. (2001). *Differing diversities: Transversal study on the theme of cultural policy and cultural diversity*: Council of Europe.

Bernardino, Alessandra Cristina, & Vanzuita, Alexandre. (2021). Diversidade como princípio formativo: uma discussão sobre as práticas educativas de saberes tradicionais. *Dialogia*(39), 20432.

Boni, Valdete, & Quaresma, Sílvia Jurema. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em tese*, 2(1), 68-80.

Bracons, H. (2018). Cultura, diversidade, interculturalidade e mediação: percepções dos estudantes de Serviço Social. *Revista Migrações - Número Temático Mediação Intercultural*, 15.

Braslauskas, J. (2020). Effective creative intercultural communication in the context of business interaction: Theoretical and practical aspects. *Creativity Studies*, 13 (1), 199–215. In.

Chua, Roy YJ, Roth, Yannig, & Lemoine, Jean-François. (2015). The impact of culture on creativity: How cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourcing work. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 189-227.

Cunha, M, & Rego, A. (2009). Manual de gestão transcultural de recursos humanos. Editora RH, Lda.

da Camara, B. (2008). Gestão de Pessoas em Contexto Internacional. *Dom Quixote*.

de Estudos, Financiadora. (2005). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed.

da Herança Cultural, Medidas de Preservação. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. *Guia de estudos 2021*, 223.

de Paiva Ribeiro, Olivério. (2006). Cultura organizacional. *Millenium* (32), 169-184.

Dervin & Zehavit Gross (eds.), *Intercultural Competence: Alternative approaches for different times* (121-42). Palgrave MacMillan.

de Souza, N. P. R. (2019). *Diversidade e inclusão: cultura e percepção em empresas de TI* (Doctoral dissertation, Universidade Federal de Pernambuco).

Earley, P Christopher, & Ang, Soon. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.

Edwards-Schachter, Mónica. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79.

Fleury, Maria Tereza Leme. (1987). Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 27, 7-18.

Frederico, Ronaldo, & Amorim, Maria Cristina Sanches. (2008). Criatividade, inovação e controle nas organizações. *Revista de Ciências Humanas*, 42(1 e 2), 75-89.

Freire, Adriano. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.

Friedman, T. L. (2014). It's a Flat World, After All (2005). *The Globalization and Development Reader: Perspectives on Development and Global Change*, 263.

García Solarte, Mónica. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*(42), 43-65.

GIBSON, C. B.; GIBBS, J. L. Unpacking the Concept of Virtuality: the effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 51, nº 3, p. 451- 495, 2006.

Gonçalves, José Ernesto Lima. (1994). Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, 34, 63-81.

Hartmann, William E, Kim, Eric S, Kim, Jackie HJ, Nguyen, Teresa U, Wendt, Dennis C, Nagata, Donna K, & Gone, Joseph P. (2013). In search of cultural diversity, revisited: Recent publication trends in cross-cultural and ethnic minority psychology. *Review of General Psychology*, 17(3), 243-254.

Iancu, Dumitru, & Badea, Dorel. (2020). *Empirical analysis of the influence of culture in managerial processes based on the hofstede model*. Paper presented at the International Conference Knowledge-based Organization.

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

Joplin, Janice RW, & Daus, Catherine S. (1997). Challenges of leading a diverse workforce. *Academy of Management Perspectives*, 11(3), 32-47.

Kim, Young Yun, & Bhawuk, Dharm PS. (2008). Globalization and diversity: Contributions from intercultural research. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 301-304.

Kunsch, Margarida M Krohling. (2017). Comunicação intercultural e cidadania em tempos de globalização. *A internacionalização das comunidades lusófonas e ibero-americanas de ciências sociais e humanas: o caso das ciências da comunicação*. *Húmus*, 337-354.

Luthans, Fred, & Doh, Jonathan P. (2018). *International management: Culture, strategy, and behavior*: McGraw-Hill.

Martins, Miguel. (2021). *Investimento na inovação empresarial e o seu impacto*. (Mestrado), Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto.

Mor Barak, M. E. (2011). Diversity Management: Paradigms, Rationale, and Key elements. Em M. E. Mor Barak, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (pp. 234- 251). SAGE Publications.

Moreira, Ricardo Manuel Magarinho Bessa. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Universidade Fernando Pessoa (Portugal),

OECD. OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual.1995, pp. 1-92.

Oliveira, José Clovis Pereira de, Oliveira, AL de, Morais, Francisco de Assis Marinho, Silva, Gessione Morais da, & Silva, Cícero Nilton Moreira. (2016). *O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas*. Paper presented at the III Congresso Nacional de Educação.

Oliveira, L, Zanutto, L, & Silveira, M. (2007). O Capital Humano nos Processos de Inovação: Estudo Exploratório com as Empresas Associadas ao Grupo de Recursos Humanos de Campinas–GRHUS.

Oliveira, Manuel Au-Yong, & Gonçalves, Ramiro. Estratégia, Inovação e Mudança: Casos de Estudo sobre Competitividade Strategy, Innovation and Change: Case Studies on Competitiveness.

PECLY, Pedro Henrique, de Andrade, Emmanuel Paiva, de Castro Seixas, Maria Augusta, Cândido, João Carlos, & de Oliveira Mourão, Cláudia. (2016). O impacto de equipes multiculturais na inovação: o caso de uma multinacional situada no Brasil. Monografia. UFF, Escola de Engenharia. Niterói, RJ.

PECLY, Pedro Henrique, de Andrade, Emmanuel Paiva, de Castro Seixas, Maria Augusta, Cândido, João Carlos, & de Oliveira Mourão, Cláudia. (2016). O impacto de equipes multiculturais na inovação: o caso de uma multinacional situada no Brasil. Monografia. UFF, Escola de Engenharia. Niterói, RJ.

Pless, Nicola, & Maak, Thomas. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of business ethics*, 54, 129-147.

Pikhart, Marcel. (2014). Implementing new global business trends to intercultural business communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 950-953.

Ramos, Natália. (2009). Diversidade cultural, educação e comunicação intercultural? políticas e estratégias de promoção do diálogo intercultural. *Revista Educação em Questão*, 34(20).

Reichert, Fernanda, Camboim, Guilherme Freitas, & Zawislak, Paulo Antônio. (2015). Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16, 161-194.

Sá, P, Costa, AP, & Moreira, A. (2021). Reflexões em torno de recolha de dados Metodologias de Investigação. *Universidade de Aveiro*.

Saari, Ulla A, Damberg, Svenja, Schneider, Matthias, Aarikka-Stenroos, Leena, Herstatt, Cornelius, Lanz, Minna, & Ringle, Christian M. (2024). Capabilities for circular economy innovation: Factors leading to product/service innovations in the construction and manufacturing industries. *Journal of Cleaner Production*, 434, 140295.

Sáez, Fernando Trujillo. (2002). Towards interculturality through language teaching: Argumentative discourse. *CAUCE, Revista de Filología y su Didáctica*, 25, 103-119.

SARMENTO, C. (2016). “Intercultural Polyphonies against the ‘Death of Multiculturalism’: an Essay on Concepts, Practices and Dialogues”. In Fred

Sarmento, Clara. (2014). Interculturalism, multiculturalism, and intercultural studies: Questioning definitions and repositioning strategies. *Intercultural Pragmatics*, 11(4), 603-618.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. (1992), 2ª ed. San Francisco: JosseyBass.

Schneider, Bruna Dallepiane, & Lucas, Doglas Cesar. (2009). Multiculturalismo: identidades em busca de reconhecimento. *Revista Direito em Debate, ano XVII*(31).

Schmidmeier, Janete, & Takahashi, Adriana Roseli Wünsch. (2018). Competência intercultural grupal: uma proposição de conceito. *Cadernos EBAPE. BR*, 16, 135-151.

Seidman, I. (2012) *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.

STAKE, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Shqipe, Gërguri, Gadaf, Rexhepi, & Veland, Ramadani. (2013). Innovation strategies and competitive advantage. *Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы*(8 (1)), 10-26.

Sociedade Portuguesa da Inovação (1999). *Gestão da Inovação*. Principia Editora.

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

Soler, Eva Alcón, & Jordà, Maria Pilar Safont. (2007). *Intercultural language use and language learning*: Springer.

Sposito, Eliseu Savério, de Almeida Monteiro, Márcia Ajala, Borges, Ronan Eustáquio, & Sogame, Mauricio. (1996). Dissertação, tese e metodologia. *Formação (Online)*, 1(3).

Steel, Benjamin. (2022). Elevação da Inteligência Cultural Através da Metacognição: Preparação da Força Aérea do Amanhã para as Complexidades do Engajamento Transcultural (3ª ed.), 155-173.

Stiftung, Bertelsmann, & Cariplo, Fondazione. (2008). Intercultural competence—The key competence in the 21st century. *Theses by the Bertelsmann Stiftung based on the models of intercultural competence by Dr. Darla K. Deardorff*.

Thomas, David C, & Peterson, Mark F. (2016). *Cross-cultural management: Essential concepts*: Sage Publications.

Thomas, Roosevelt. (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*: Amacom.

Tidd, Joe, & Bessant, John R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*: John Wiley & Sons.

UNESCO, Relatório Mundial. (2009). Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural. *Direito Humano à Educação*. Disponível em: < <http://www.dhescbrasil.org.br/index.php>.

Van Dyne, Linn, Ang, Soon, & Livermore, David. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. *Leading across differences*, 4(2), 131-138.

Van Dyne, Linn, Ang, Soon, & Koh, Christine. (2015). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In *Handbook of cultural intelligence* (pp. 34-56): Routledge.

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

Yin, Robert K. (1989). *Case study research: Design and methods*, Sage Publications Inc., USA

YIN, R. K. (2002). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Zapata-Barrero, Ricard. (2015). Interculturalism: main hypothesis, theories and strands. In *Interculturalism in cities* (pp. 3-19): Edward Elgar Publishing.

Zapata-Barrero, Ricard, & Mansouri, Fethi. (2021). A multi-scale approach to Interculturalism: From globalised politics to localised policy and practice. *Journal of International Migration and Integration*, 1-21.

Apêndices

Apêndice A: Tabela Grelha de Análise – Guião entrevista Diretor de RH

Temática	Categorias	Dimensões	Questões	Excerto da entrevista
Conceitos de cultura e cultura organizacional	Gestão de equipas culturalmente diversas	Compreensão e impacto de cultura e de cultura organizacional	Que definição apresenta para os conceitos de cultura e cultura organizacional? De que forma acredita que essas definições influenciam a interação com uma equipa culturalmente diversa na empresa onde trabalha?	“A cultura tende a ser um fator-chave.”
Conceitos de Interculturalidade, Diversidade Cultural e Multiculturalidade	Gestão da Diversidade Cultural	Compreensão e Distinção de Conceitos	Como distingue os conceitos de interculturalidade, diversidade cultural e multiculturalidade?	“(…) um é mais externo e a outra é mais interna.”

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

<p>Multiculturalidade no local de trabalho</p>	<p>Multiculturalidade</p>	<p>Perceção sobre multiculturalidade</p>	<p>Acredita que a Brave Generation Academy conta com uma força de trabalho culturalmente variada?</p>	<p>“(…) acredito, sim.”</p>
--	---------------------------	--	---	-----------------------------

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

			Quais os principais desafios enfrentados pela empresa ao lidar com equipas multiculturais? Quais são as oportunidades proporcionadas pela multiculturalidade?	“Os desafios têm a ver com as expectativas (...). Portanto, acaba por trazer oportunidade no sentido em que que traz tanto know-how (...)”
Gestão de RH	Políticas e práticas de GRH	Gestão da diversidade	Pela sua experiência, qual é a importância da gestão da diversidade cultural e de que forma a mesma tem contribuído para o sucesso da Brave Generation Academy?	“(...) existe mesmo uma grande multiculturalidade.”
			Qual é o papel da Gestão de Recursos Humanos na empresa e de que forma a equipa de GRH se capacita	Eu acho que o papel é importante, sem dúvida alguma. (...) é o departamento mais importante.”

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

			para lidar com uma força de trabalho multicultural?	
			Quais são as práticas de recrutamento e seleção utilizadas para garantir a diversidade cultural na empresa?	“O processo de recrutamento é composto por quatro entrevistas, com quatro pessoas diferentes (...).”
			A empresa adota práticas e políticas para a promoção de um ambiente inclusivo para as equipas multiculturais? -Se sim, quais e em que áreas são aplicadas?	“(...) sim, mas não é consciente.”

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

Competências interculturais	Inteligência cultural	Perceção sobre IC	Na sua opinião, qual é o papel da inteligência cultural na integração e na eficácia das equipas multiculturais?	“(…) procuro pessoas que já expandiram os seus horizontes antes de entrarem na BGA.”
	Comunicação Intercultural	Comunicação cultural na organização	Como é gerida a comunicação cultural na empresa para facilitar a colaboração e o entendimento entre trabalhadores com diferentes origens culturais?	“Estamos a melhorar muito a maneira de comunicar e isso significa ter vários níveis e vários meios de comunicação.”

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

Inovação e Diversidade Cultural	Impacto da diversidade cultural na inovação	Diversidade e Inclusão	Qual a sua perceção sobre o impacto da diversidade cultural na capacidade de resposta da empresa e no desenvolvimento de soluções inovadoras e inclusivas?	“(.) para o mesmo problema, acabas por ter múltiplas perspetivas, (...) mas também a um nível de background cultural.”
			<p>Acredita que a diversidade cultural dos colaboradores desempenha um papel significativo para impulsionar a inovação na Brave Generation Academy?</p>	“Sim, isso é um redondo sim (...)”
Inovação e Competitividade no Mercado	Estratégias de Inovação e Competitividade	Iniciativas e Estratégias Implementadas	Atualmente, existem estratégias e iniciativas implementadas na empresa para fomentar a inovação e	“(...) estive a fazer uma coisa que se chama Foundation Bootcamp (...)”

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

			assegurar a competitividade no mercado? -Se sim, quais? -Se não, porquê?	
--	--	--	--	--

Apêndice B: Questionário

This survey is part of a master's thesis in Human Resources Management at the Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, in Vila Nova de Gaia.
This form is anonymous.

Thank you in advance for your co-operation.

Group I - Socio-demographic characterisation

1. Sex M F Prefer not to say

2. Age 22>34 35>44 45>54 55>

3. Nationality _____

4. What is your full level of education? Secondary school Technical-vocational course Bachelor's degree Master's degree Doctorate

5. How long have you worked at Brave Generation Academy? Less than 1 year 1 to 3 years

6. What position do you hold?

Group II - Managing cultural diversity: challenges and opportunities

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Totally agree
Good interpersonal relationships are fundamental to Innovation					
Multicultural teams are marked by dissimilar values					
The company shows an interest in dealing with cultural diversity in order to exploit the benefits it offers					
Teams with shared values are more likely to succeed in Innovation					
Multicultural teams are characterised by more complex					

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

interpersonal relationships					
Leaders of multicultural teams are prepared to deal with problems generated by cultural conflicts					
Different nationalities imply different levels of resistance to teamwork					
Teams characterised by different cultural backgrounds are more creativ					

Group III- Awareness and need for cultural Intelligence

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Totally agree
I am aware of and make use of cultural knowledge when I interact with people from different cultural backgrounds					
I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unknown to me					
I enjoy interacting with people from different cultures and check the accuracy of my cultural knowledge					
I adapt my verbal and non-verbal behaviour when a cultural interaction requires it					

Group IV- Awareness and need for cultural communication

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Totally agree
I adapt the way I communicate depending on the person I'm communicating with					
When I interact with someone from a different culture, I usually try to adapt to some of their ways					
I usually feel closer to people who are from my own culture because I can relate to them better					
Communicating effectively in a team is more than just an exchange of words					

Group V- Importance of business innovation and human capital

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Totally agree
Innovation is a strategically important factor for company development					
I understand that human capital is linked to innovation					
I value and recognise the importance of developing employees' skills as fundamental to driving innovation					
Employee goals include promoting innovation in products and processes					

Group VI- Informed Consent

I declare that I have been informed of the objective and methodology of the research entitled "A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo na Brave Generation Academy", within the scope of the Master's dissertation in Human Resources Management, to obtain a Master's Degree from ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.

Yes, I do. No, I don't.

Apêndice C: Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências do sexo dos colaboradores

		Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Sexo	Masculino	9	36%
	Feminino	16	64%
	Total	25	100%

Apêndice D: Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências da idade dos colaboradores

		Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Idade	22-34	17	68%
	35-44	6	24%
	45-54	2	8%
	Total	25	100%

Apêndice E: Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências da nacionalidade dos colaboradores

		Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Nacionalidade	Portuguesa	14	56
	Brasileira	3	12
	Norte-americana	2	8
	Kosovar	1	4
	Húngara	1	4
	Filipinas	1	4
	Sul-Africana	2	8

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

	Franco-holandesa	1	4
	Total	25	100%

Apêndice F: Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências das habilitações literárias dos colaboradores

		Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Habilitações Literárias	Curso técnico-profissional	1	4
	Licenciatura	1	4
	Mestrado	11	44
	Doutoramento	12	48
	Total	25	100%

Apêndice G: Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências da antiguidade dos colaboradores

		Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Antiguidade	Menos de 1 ano	12	48
	Entre 1 e 2 anos	13	52
	Total	25	100%

Apêndice H: Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências da categoria profissional dos colaboradores

		Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Categoria Profissional	Development Coach	1	4%
	Exams Officer	1	4%
	Course Manager	1	4%
	Learning Coach	20	80%
	Recursos Humanos	1	4%
	Colaborador da Brave Future	1	4%

	Total	25	100%
--	--------------	-----------	-------------

Apêndice I: Guião de Entrevista Estruturada

1. Nome e idade.
2. Habilitações literárias.
3. Função/funções que desempenha.
4. Antiguidade na organização e na função atual.
5. Sentimento de gosto e satisfação pela função/realização profissional.
6. Acredita que a Brave Generation Academy conta com uma força de trabalho culturalmente variada?
7. Que definição apresenta para os conceitos de cultura e cultura organizacional? De que forma acredita que essas definições influenciam a interação com uma equipa culturalmente diversa na empresa onde trabalha?
8. Como distingue os conceitos de interculturalidade, diversidade cultural e multiculturalidade?

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

9. Qual a sua percepção sobre o impacto da diversidade cultural na capacidade de resposta da empresa e no desenvolvimento de soluções inovadoras e inclusivas?
10. Pela sua experiência, qual é a importância da gestão da diversidade cultural e de que forma a mesma tem contribuído para o sucesso da Brave Generation Academy?
11. Quais os principais desafios enfrentados pela empresa ao lidar com equipas multiculturais? Quais são as oportunidades proporcionadas pela multiculturalidade?
12. Qual o papel da Gestão de Recursos Humanos na empresa e de que forma a equipa de GRH se capacita para lidar com uma força de trabalho multicultural?
13. Quais são as práticas de recrutamento e seleção utilizadas para garantir a diversidade cultural na empresa?
14. A empresa adota práticas e políticas para a promoção de um ambiente inclusivo para as equipas multiculturais?

-Se sim, quais e em que áreas são aplicadas?
15. Na sua opinião, qual é o papel da inteligência cultural na integração e na eficácia das equipas multiculturais?
16. Como é gerida a comunicação cultural na empresa para facilitar a colaboração e o entendimento entre trabalhadores com diferentes origens culturais?

A importância da interculturalidade na inovação empresarial: o caso de estudo da Brave Generation Academy

17. Acredita que a diversidade cultural dos colaboradores desempenha um papel significativo para impulsionar a inovação na Brave Generation Academy?

18. Atualmente, existem estratégias e iniciativas implementadas na empresa para fomentar a inovação e assegurar a competitividade no mercado?

-Se sim, quais?

-Se não, porquê?