

DYESICA GONÇALVES DA SILVA

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO
CULTURAL, OS ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS E A INTELIGÊNCIA
CULTURAL ENTRE BRASIL E PORTUGAL



UNIVERSIDADE DO AGARVE

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA E CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

DYESICA GONÇALVES DA SILVA

2024

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO
CULTURAL, OS ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS E A INTELIGÊNCIA
CULTURAL ENTRE BRASIL E PORTUGAL

**Dissertação para obtenção Grau de Mestre em
Psicologia Social, do Trabalho e das
Organizações.**

**Trabalho efetuado sob a orientação da Prof. Dra.
Joana Conduto Vieira dos Santos.**



UNIVERSIDADE DO AGARVE

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA E CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

2024

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DO TRABALHO

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO CULTURAL, OS ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS E A INTELIGÊNCIA CULTURAL ENTRE BRASIL E PORTUGAL

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

(Dyescica Gonçalves da Silva)
Direitos de cópia ou de Copyright

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

RESUMO

A globalização trouxe muitas mudanças em todos os âmbitos da vida humana, inclusive no meio organizacional, que enfrentam o desafio de atuar em um ambiente de diversidade cultural (Desrayaud & Hurley, 2023). A diversidade cultural tem se tornado tema de grande importância, tanto no âmbito organizacional quanto no âmbito social. Sendo assim, a pesquisa se baseou na teoria de Hofstede (1984) das dimensões culturais que entende a cultura como uma espécie de “programação mental” em que o sujeito possui. Também na gestão de conflitos, ao qual aqui adotamos o modelo proposto por Rahim (1979), onde o autor propõe duas dimensões/eixos básicos: a preocupação com os próprios interesses e a preocupação com os interesses dos outros, e partir desses eixos identifica os estilos de gestão de conflito. Por último utilizamos o conceito de inteligência cultural que é entendida como um conjunto de competências que auxiliam o indivíduo a adaptar-se a situações culturais diversas (Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010). O principal objetivo dessa investigação é analisar a relação entre as dimensões culturais, inteligência cultural e a escolha por um determinado estilo de gestão de conflitos entre os países Brasil e Portugal. A recolha de dados foi realizada através de um questionário online, originando 239 respostas. A amostra brasileira correspondeu a 56.9% e a portuguesa é constituída por 41.1%. Dentre os principais resultados citamos que não houve diferenças significativas entre Brasil e Portugal no que tange as dimensões culturais. Encontramos uma média ligeiramente mais alta na população portuguesa apenas na dimensão Motivacional. A dimensão Motivacional da Inteligência cultural de um modo geral previu significativamente e de forma positiva a escolha pelo estilo de gestão de conflitos Colaboração/Integração. Este estudo contribui significativamente para compreender as relações interculturais e a importância de considerar não apenas as dimensões culturais, mas também os contextos regionais.

Palavras-chaves: Inteligência cultural; Orientação cultural; Gestão de conflitos; Multiculturalidade

ABSTRACT

Globalization has brought about many changes in all aspects of human life, including the organizational environment, which faces the challenge of operating in a culturally diverse setting (Desrayaud & Hurley, 2023). Cultural diversity has become a topic of great importance, both in the organizational and social contexts. Therefore, the research was based on Hofstede's (1984) theory of cultural dimensions, which views culture as a kind of 'mental programming' that individuals possess. Additionally, in relation to conflict management, we adopt the model proposed by Rahim (1979), in which the author suggests two basic dimensions/axes: concern for one's own interests and concern for the interests of others, and based on these axes, identifies conflict management styles. Lastly, we used the concept of cultural intelligence, which is understood as a set of competencies that assist individuals in adapting to diverse cultural situations (Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010). The main objective of this investigation is to analyze the relationship between cultural dimensions, cultural intelligence, and the choice of a specific conflict management style between the countries of Brazil and Portugal. Data collection was conducted through an online questionnaire, resulting in 239 responses. The Brazilian sample accounted for 56.9%, and the Portuguese sample constituted 41.1%. Among the key results, we note that there were no significant differences between Brazil and Portugal regarding cultural dimensions. We found a slightly higher average in the Portuguese population only in the Motivational dimension. The Motivational dimension of cultural intelligence, in general, significantly, and positively predicted the choice of the Collaboration/Integration conflict management style. This study significantly contributes to understanding intercultural relationships and the importance of considering not only cultural dimensions but also regional contexts.

Keywords: Cultural intelligence; Cultural orientation; Conflict management; Multiculturalism

ÍNDICES

Introdução.....	1
Capítulo 1 : Fundamentação Teórica.....	4
1.1. A Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede	4
1.1.1. Comparativo das dimensões de Hofstede: Brasil x Portugal	12
1.1.2. Pontos positivos e Críticas ao Modelo de Hofstede.....	13
1.2. Estilos de gestão de conflitos.....	14
1.3. Inteligência Cultural	20
1.3.1. As Dimensões da Inteligência Cultural.....	21
Capítulo 2: Objetivos e Hipóteses de Estudo	26
Capítulo 3 : Metodologia.....	28
3.1. Amostra.....	28
3.2. Instrumentos.....	29
3.3. Procedimento	32
3.4. Apresentação e Análise dos Resultados.....	33
3.5. Discussão dos Resultados	46
Capítulo 4 : Conclusão	50
4.1 Limitações e possíveis vieses	52
Referências Bibliográficas.....	54
Anexos	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 <i>Diferenças entre sociedades com Pequena Distância e Grande Distância Hierárquica</i>	6
Tabela 1.2 <i>Diferenças entre sociedades Individualistas e Coletivistas</i>	7
Tabela 1.3 <i>Diferenças entre sociedades Femininas e Masculinas</i>	8
Tabela 1.4 <i>Diferenças entre sociedades com Fraca e Forte Ansiedade Perante a Incerteza</i>	9
Tabela 1.5 <i>Diferenças entre sociedades orientadas para Curto e para Longo Prazo</i>	10
Tabela 1.6 <i>Diferenças entre sociedades Indulgentes e Restritivas</i>	11
Tabela 3.1 <i>Gênero</i>	28
Tabela 3.2 <i>Anos de estudo</i>	28
Tabela 3.3 <i>Tipo de Trabalho</i>	29
Tabela 3.4 <i>Divisão dos itens da escala por Dimensões</i>	30
Tabela 3.5 <i>Alfa de Cronbach- 4 primeiras dimensões Culturais de Hofstede</i>	31
Tabela 3.6 <i>VSM13 -Dimensões culturais divididas por itens</i>	31
Tabela 3.7 <i>Subescalas divididas em Itens</i>	32
Tabela 3.8 <i>Estatísticas descritivas dos fatores da Orientação Cultural, Inteligência Cultural e Gestão de conflitos</i>	34
Tabela 3.9 <i>Correlação entre os componentes de Orientação Cultural, Inteligência Cultural e Gestão de Conflitos</i>	36
Tabela 3.10 <i>Teste t independente da nacionalidade referente à OC</i>	37
Tabela 3.11 <i>Teste t independente da nacionalidade referente à IC</i>	38
Tabela 3.12 <i>Teste t independente da nacionalidade referente à GC</i>	39
Tabela 3.13 <i>Regressão Linear – Variável Dependente GC Colaboração/ Integração</i>	40
Tabela 3.14 <i>Regressão Linear – Variável Dependente GC Acomodação</i>	41
Tabela 3.15 <i>Regressão Linear – Variável Dependente GC Dominação</i>	42
Tabela 3.16 <i>Regressão Linear – Variável Dependente GC Evitamento</i>	43
Tabela 3.17 <i>Regressão Linear – Variável Dependente GC Compromisso</i>	44
Tabela 3.18 <i>Análise de Moderação – OC_DHierarquica * IC_Metacognitiva</i>	45
Tabela 3.19 <i>Análise de Moderação – OC_DHierarquica * IC_Motivacional</i>	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 <i>Gráfico Comparativo das dimensões de Hofstede entre Brasil e Portugal</i>	13
Figura 1.2 <i>Dimensões da Inteligência Cultural e suas subdimensões</i>	24

LISTA DE ABREVIACÕES

CQS – Escala de inteligência cultural

IC – Inteligência Cultural

GC – Gestão de Conflitos

Introdução

Vivemos em um mundo cada vez mais globalizado, onde a influência da internet e a acessibilidade a diferentes meios de comunicação tornaram possível a interação e a convivência com diversas culturas. Essa globalização tem provocado mudanças significativas em várias áreas da vida, afetando, por vezes, em nossa maneira de agir e nos relacionar socialmente. Um reflexo dessas mudanças também pode ser observado nas organizações, que enfrentam desafios cada vez maiores ao operar em um ambiente internacional diversificado (Cunningham, 2023).

Relativamente a globalização, esta fez com que as organizações se tornassem um ambiente complexo, onde os empregados são expostos a contextos culturais diferentes (Bhardwaj, 2021). Neste âmbito, cada organização se vê numa corrida em busca da relevância global. Para além disso, os recursos humanos mais do que nunca tem se mostrado como uma vantagem competitiva da organização, e a melhoria nos processos de produtividade é fator relevante no desenvolvimento deste aspeto (Olowookere et al., 2021). Nesse contexto, é essencial estudar e compreender três constructos chave: a orientação cultural, os estilos de gestão de conflitos e a inteligência cultural (Thomas, et al., 2023)

No que se refere a cultura, esta define os valores, e, conseqüentemente, a percepção das pessoas sobre si mesmas e sobre os outros. Utilizaremos no presente estudo a teoria das Dimensões culturais de Hofstede, onde a cultura é definida como uma espécie de “programação mental” que um sujeito possui ao crescer em um determinado ambiente social (Hofstede, 1984).

Podemos inferir que em ambientes multiculturais os relacionamentos interpessoais podem sofrer alterações diante dessa realidade. Nesse contexto, o conflito é *inevitável* e inerente aos relacionamentos interpessoais (Marques, 2014). Por isso, a escolha por um estilo de gestão de conflitos está intimamente ligada aos valores e orientações culturais (Caputo et al., 2018). Um dos modelos de gestão de conflitos mais importantes é o de Rahim e Bonoma (1979), na qual os autores propõem a compreensão dos conflitos em dois eixos básicos: a preocupação com os seus próprios interesses e a preocupação com os interesses dos outros. Construindo a partir desses eixos os diversos modelos de gestão de conflitos que serão explanados no presente trabalho.

Pesquisas atuais têm colocado a inteligência cultural como fator importante na escolha de um estilo de gestão, podendo inclusive atenuar os possíveis efeitos negativos da diversidade cultural (Moon, 2010). Sendo a inteligência cultural entendida como o conjunto de competências que auxiliam o indivíduo a se adaptar a situações e ambientes com culturas diversas (Fang, et al., 2018; Van Dyne, et al., 2010).

Hofstede e colaboradores (2011), através de seus estudos das Dimensões Culturais, evidenciou e trouxe indiretamente à tona uma interligação entre os valores culturais e a Inteligência Cultural (IC). A IC, principalmente a dimensão do conhecimento cognitivo, pode nos dar uma base para entender quando e como certos valores culturais estão influenciando a forma como o indivíduo pensa e se comporta. Fato que torna relevante avaliar até que ponto o nível de inteligência cultural e personalidade cultural variam mediante os valores culturais (Hofstede, 2015; Hofstede, et al., 2010; Minkov, et al., 2013; Minkov & Hofstede, 2012). Buscamos com essa pesquisa compreender a relação entre a inteligência cultural, a orientação cultural e a escolha por um estilo de gestão de conflito.

O presente estudo procura analisar a relação entre orientação cultural, inteligência cultural e gestão de conflitos em dois países que, de acordo com a orientação cultural de Hofstede apresentada nos seus principais estudos: “Cultural dimensions in management and planning” (1984) e “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context” (2011), são bastante semelhantes na maioria das dimensões, são eles o Brasil e Portugal. Estes países, ligados por uma herança histórica bastante forte, compartilham valores culturais, além da própria língua portuguesa. Apesar de haver algumas diferenças socioeconômicas e culturais, estes dois países têm, em termos históricos, uma interseção bastante relevante. Tanto o Brasil quanto Portugal passaram por diversas fases políticas até se estabelecerem os seus sistemas democráticos atuais. Os dois países enfrentaram regimes ditatoriais. O Brasil, com o golpe militar de 1964 se estendendo até 15 de março de 1985 com o estabelecimento da Nova República e ampla democratização política, e Portugal com o Estado Novo que vigorou durante 41 anos, de 1933 a 25 de abril de 1974, com a Revolução dos Cravos, iniciando um processo que viria a terminar com a implantação do regime democrático atual. Esse período, fortemente marcado por uma política rígida e restritiva, foi o terreno onde o Psicólogo Geert Hofstede estabeleceu e conduziu suas pesquisas (1974- 1985), de onde se pode inferir que seus dados tenham recebido muita influência deste período histórico (Duarte, 2008). Os dados analisados por Hofstede serviu como base metodológica para esta pesquisa, estabelecida em uma análise com predominância quantitativa e vasta exploração bibliográfica. A dissertação empregou uma metodologia que inclui a utilização de escalas de avaliação. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários estruturados e a análise estatística dos resultados destinados a brasileiros habitantes do centro-oeste do Brasil, mais precisamente no estado do Mato Grosso e de portugueses viventes no Algarve, sul de Portugal.

A investigação torna-se, portanto, pertinente devido à escassa produção científica que abarque os constructos aqui relacionados, há no geral uma preferência em se investigar o impacto das diferenças culturais e o impacto nas negociações e seus resultados (Caputo et al., 2018). Entretanto o presente estudo busca analisar também a relação entre uma determinada dimensão da orientação cultural e a preferência por um estilo de gestão de conflitos, bem como o papel da Inteligência cultural nessa relação, e grande parte dos estudos colocam a Inteligência cultural como um constructo de primeira ordem, buscando apenas medir e tratar suas dimensões separadamente (Caputo et al., 2019). Também não foram encontrados estudos que relacionem esses constructos e os dois países, nomeadamente, Brasil e Portugal.

O estudo poderá ser ainda ser de grande valia para que as organizações prepararem seus colaboradores para trabalharem em ambientes de grande diversidade cultural e possibilitar a criação de estratégias de desenvolvimento de competências para seu melhor desempenho. Sendo a Inteligência Cultural uma competência, essa pode ser treinada, o que poderia ser incluído em planos de treinamento tanto para líderes quando para os funcionários em geral, para assim conseguirem obter melhores resultados nos processos de negociação e resolução de conflitos (Caputo et al., 2019; Şanlı Kayran & Unur, 2023). Estudos recentes têm colocado a Inteligência cultural e o conhecimento cultural como fator importante para maiores níveis de inovação, orientação para objetivos, diminuição do *turnover* em expatriados, bem como liderança eficaz, autoeficácia e negociações mais lucrativas para as organizações (AlMazrouei, et al., 2023; Imai & Gelfand, 2010; Yeganeh, 2023).

Esta dissertação está organizada em quatro partes, inicia-se com a fundamentação teórica dos constructos em estudo e no segundo capítulo são definidos os objetivos de investigação. No terceiro, Metodologia, são apresentadas informações sobre a caracterização da amostra, descrição dos instrumentos e dos procedimentos de recolha e o tratamento de dados ainda aqui são apresentados e discutidos os resultados obtidos pela análise descritiva, correlacional e regressões. No quarto capítulo são apresentadas as principais conclusões, bem como as limitações do estudo.

Capítulo 1 : Fundamentação Teórica

1.1. A Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede

Os seres humanos são seres sociais, que necessitam de interação e, portanto, vivem em sociedades com identidades e ideologias que são partilhadas com o objetivo de assegurar a sobrevivência e continuidade de sua população (Olowookere et al., 2021). Essa dinâmica possibilita o surgimento das mais diversas culturas, sendo a cultura concebida como os costumes, normas e tradições de um povo, tradições estas que nos fazem distinguir um povo do outro (Yeganeh, 2023). Na literatura encontramos diversas definições para cultura, porém para o presente projeto adotaremos como referência o trabalho de Hofstede, no qual o autor define cultura como uma espécie de “programação mental” em que o sujeito possui ao crescer em um determinado ambiente social e pelas experiências vividas (Hofstede, 1984; Olowookere, et al., 2021).

A seleção deste modelo foi a pela sua abrangente adoção e reconhecimento em pesquisas, englobando a gestão de recursos humanos, educação e outros (Espig et al., 2021; Noorbehbahani & Salehi, 2020; Rojo et al., 2020). Conforme observado por Minkov e Kaasa (2020), a aceitação e adesão ao paradigma de Hofstede na literatura acadêmica superam significativamente as críticas dirigidas a este modelo.

Hofstede realizou um estudo na empresa IBM em 53 países e conseguiu uma enorme quantia de formulários respondidos, que inicialmente contava com 116.000 formulários. Os dados foram coletados entre 1967 e 1973 (Duarte, 2008; Sobral, 2018). O objetivo era encontrar, de forma científica, características específicas de cada cultura nas unidades da empresa e assim entender como estas características influenciavam nos processos e decisões da mesma (Roy, 2020). Estudos mais recentes corroboram com essa suposição de Hofstede, ao verificar que a cultura nacional pode ser um importante meio para se explicar atitudes e valores em relação ao trabalho e resultados organizacionais (Alcântara, Reis, & Menezes, 2012; Zhou & Kwon, 2020).

Para este estudo ele utilizou dimensões culturais, que foram criadas de acordo com os parâmetros da antropologia social (Duarte, 2008). O modelo iniciou com quatro dimensões, e atualmente conta com seis dimensões, que serão logo mais explanadas. Sendo elas:

- Distância Hierárquica;
- Coletivismo/ Individualismo
- Feminilidade/ Masculinidade

- Ansiedade fraca ou forte perante a incerteza (ou aversão à incerteza)
- Orientação a curto prazo ou a longo prazo.
- Indulgência x Restrição

a) Distância Hierárquica

Essa dimensão está relacionada ao quanto uma sociedade aceita a desigualdade na distribuição do poder, ou quanto uma sociedade aceita as hierarquias e concede poder às pessoas devido a sua posição, independente do mérito pessoal (Duarte, 2008; Sobral, 2018; Noorbehbahani & Salehi, 2020). Mais simplificada, o desfasamento entre governantes e governados, determina se a distância hierárquica é alta ou baixa (Olowookere et al., 2021). Nas sociedades que aceitam uma grande distância ao poder, existe uma ordem hierárquica delimitada, onde cada um tem seu lugar, obedecendo um consenso raramente colocado em causa para tais posições. Dão imenso valor às posições e estatuto social, também procuram manter elevada distância entre os líderes e seus subordinados (Cunha et al., 2016). A aceitação da distância hierárquica também nos faz pensar que esta é endossada não somente pelos líderes, mas também pelos seus seguidores (Hofstede, 2011). Estudos recentes têm relacionado as sociedades que aceitam maior distância hierárquica à disciplina, e menos com a criatividade (Amzalag & Masry-Herzallah, 2021). Já em sociedades com baixa tolerância à distância do poder, as pessoas lutam pela equalização do poder e exigem justificção quando não há igualdade (Hofstede, 1984).

Segundo Alcântara, Reis e Menezes (2012), todas as sociedades são desiguais na sua distribuição de poder, porém umas são mais desiguais do que outras, e essa seria uma boa definição para esta dimensão do modelo de Hofstede. Ou seja, as sociedades sempre terão algum nível de desigualdade de poder, o que varia é o quão desigual é essa distribuição.

Tabela 1.1

Diferenças entre sociedades com Pequena Distância e Grande Distância Hierárquica

Pequena Distância Hierárquica	Grande Distância Hierárquica
<ul style="list-style-type: none">• O uso do poder deve ser legítimo e sujeito aos critérios do bem e do mal;• Os pais tratam os filhos como iguais;• Pessoas mais velhas não são respeitadas nem temidas;• A educação é centrada no estudante;• Hierarquia é percebida como desigualdade de papéis;• Subordinados esperam ser consultados;• Os governos são baseados no voto majoritário e as mudanças são pacíficas;• A corrupção é rara, e os escândalos terminam com carreiras políticas;• A distribuição de renda é bastante homogênea;• As práticas religiosas adotadas pregam a igualdade.	<ul style="list-style-type: none">• O poder é algo básico da sociedade e que é anterior ao bem e o mal;• Os pais ensinam as crianças que estas devem obedecer;• As pessoas mais velhas são respeitadas e temidas;• Ensino centrado na educação;• Hierarquia significa desigualdade existencial (inata);• Subordinados esperam que lhes digam o que fazer;• Governos baseados na cooperação/aliciação onde as mudanças ocorrem através da revolução;• Corrupção é frequente e os escândalos são encobertos;• A distribuição de renda é muito desigual;• Religiões possuem uma hierarquia de sacerdotes.

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011)

b) Coletivismo X Individualismo

Essa dimensão remete a quanto um indivíduo se sente mais inclinado a agir como parte de um todo do que individualmente (Sobral, 2018). Há sociedades onde o individualismo é mais bem aceito do que em outras, e seus indivíduos podem ser caracterizados como mais autônomos, que valorizam a liberdade, independentes e discretos (Desrayaud & Hurley, 2023). Por outro lado, existem sociedades mais coletivistas, onde os indivíduos procuram auxiliar uns aos outros na busca pelo objetivo comum, nestas é mais valorizado a lealdade para com o grupo (Hofstede, 1984; Yeganeh, 2023). Nesse sentido as culturas mais individualistas valorizam a competição e o desempenho individual, enquanto as mais coletivistas apreciam mais os ganhos comunitários (Olowookere et al., 2021).

Ainda segundo os estudos de Hofstede (1984) praticamente todos os países menos desenvolvidos economicamente tinham pontuação mais próxima do polo coletivista e os países

mais desenvolvidos estão próximos do polo individualismo. Esse facto fez com que algumas pessoas acreditassem que a promoção do individualismo para outras culturas seria algo positivo, porém, dados mais recentes apontam que o que ocorre é o oposto, ou seja a riqueza é que conduz ao individualismo (Hofstede, 2011).

Tabela 1.2

Diferenças entre sociedades Individualistas e Coletivistas

Individualismo	Coletivismo
<ul style="list-style-type: none"> • Cada um deve tomar conta de si mesmo ou no máximo de sua família mais próxima; • Pensa-se sempre no “eu”; • Direito de privacidade; • Falar sobre as próprias ideias é saudável; • Os outros são classificados como indivíduos; • A opinião pessoal é esperada: uma pessoa, um voto; • A transgressão às normas leva a sentimentos de culpa; • Costumam ser sociedades onde a palavra “eu” é indispensável; • O objetivo da educação é aprender a aprender; • A tarefa sobrepõe-se aos relacionamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas pertencem a clãs ou famílias estendidas que os protegem em troca de lealdade; • Pensa-se sempre no “nós”; • Ênfase em pertencer ao grupo; • A harmonia deve ser mantida; • Os outros são classificados como pertencentes ao grupo ou fora do grupo; • Opiniões e votos são pré-determinados pelo grupo; • Transgressões às normas levam a sentimentos de vergonha; • Costumam ser sociedades onde a palavra “eu” é evitada; • O objetivo da educação é ensinar como fazer; • Os relacionamentos prevalecem sobre a tarefa.

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011)

c) **Masculinidade X Feminilidade**

Vivemos numa sociedade que é historicamente patriarcal, e os papéis sociais do homem e da mulher são distintos. Essa dimensão refere-se, então, aos comportamentos que, historicamente, são considerados como femininos ou masculinos (Rojo, et al. 2020). De entre os comportamentos ditos “femininos” estão: amizade, qualidade de vida, harmonia, modéstia, preocupação com os mais fracos. Estes comportamentos resultam em sociedades mais afetivas e empáticas. Por oposição, os “masculinos” seriam: heroísmo, assertividade, ambição, conquistas económicas e realização. Estas sociedades tendem a ser mais competitivas

(Alcântara, Reis, & Menezes, 2012; Cunha, et al., 2016; Hofstede, 2016; Ogliastri Uribe, Rendón, & Fosse, 2018).

Um outro aspeto importante a destacar refere-se às diferenças entre os papéis de género, onde nas sociedades ditas mais “femininas” há menor distinção entre os papéis (Noorbehbahani & Salehi, 2020).

Em termos de trabalho, de acordo com Hofstede (1984), as organizações inseridas em sociedades mais femininas há a procura por igualdade, ou seja, as recompensas eram de acordo com a necessidade de cada um ou cada setor. Dos países da Europa Latina, Portugal é aquele que possui maior pontuação no polo Feminilidade (Cunha, et al., 2016).

Tabela 1.3

Diferenças entre sociedades Femininas e Masculinas

Feminilidade	Masculinidade
✓ Mínima diferenciação de papéis emocionais e sociais entre géneros;	✓ Máxima diferenciação de papéis emocionais e sociais entre os géneros;
✓ Homens e mulheres devem ser modestos e cuidadosos;	✓ Os homens <u>devem</u> ser e as mulheres <u>podem</u> ser assertivas e ambiciosas;
✓ Equilíbrio entre família e trabalho;	✓ O trabalho prevalece sobre a família;
✓ Simpatia pelos fracos;	✓ Admiração pelo forte;
✓ Tanto os pais quanto as mães lidam com factos e sentimentos;	✓ Pais lidam com factos, e mães com os sentimentos;
✓ Tanto homens quanto mulheres podem chorar, porém não lutar;	✓ As mulheres choram, os homens não. Os homens podem revidar, já as mulheres não podem;
✓ As mães decidem o número de filhos;	✓ O pai é quem decide o tamanho da família;
✓ Muitas mulheres são eleitas em posições/cargos políticos;	✓ Poucas mulheres eleitas em posições/cargos políticos;
✓ A religião se concentra na semelhança dos seres humanos;	✓ Religiões focadas em Deus ou deuses;
✓ Sexo é uma forma de relacionamento, e as atitudes perante o sexo são baseadas em factos.	✓ O sexo é uma forma de atuar, e possuem atitudes moralistas referentes ao sexo.

Nota. Fonte: Adaptado de Hofstede (2011)

d) Ansiedade fraca ou forte perante a incerteza (ou aversão à incerteza)

Essa dimensão relaciona-se a quanto uma sociedade está “programada” culturalmente para tolerar ou se sentir desconfortável e se incomodar com situações incertas ou com as quais não estejam familiarizados (Cunha, et al., 2016; Hofstede, 2011). Apesar de ser algo inerente ao ser humano temer o desconhecido, sociedades sofrem mais face ao desconhecido do que outras, estas buscam mais meios de se protegerem de situações incertas. Para tal, criam mais normas, leis e formas de controlar tudo. (Alcântara, Reis, & Menezes, 2012; Amzalag & Masry-Herzallah, 2021). Em oposição, as que apresentam menor ansiedade perante a incerteza regem-se por normas menos rígidas, mais livres, têm menor resistência à mudanças e opiniões divergentes e estão mais dispostas a correrem mais riscos (Hofstede, 2011; Sobral, 2018).

Ainda segundo o estudo de Hofstede (1984), independentemente do nível de desenvolvimento dos países, aqueles que possuem forte ansiedade perante a incerteza possuem mais tolerância à expressão de emoções. Isso pode ser explicado, talvez, pelo fato da ansiedade gerada por evitar a incerteza por si só pode ser muito intensa, sendo necessário um ponto de escoamento através das emoções.

Tabela 1.4

Diferenças entre sociedades com Fraca e Forte Ansiedade Perante a Incerteza

Ansiedade Fraca Perante a Incerteza	Ansiedade Forte Perante a Incerteza
<ul style="list-style-type: none">• A incerteza perante a vida é aceite e cada dia é vivido de acordo com que se apresenta;• A vida é encarada com menor <i>stress</i>, autocontrolo e baixa ansiedade;• Altos níveis de subjetividade relativo ao bem-estar e saúde;• Tolerância a respeito de pessoas e ideias diferentes;• Estão confortáveis com a ambiguidade e o caos;• Professores podem dizer: “Eu não sei”;• Mudanças de emprego não são problema;	<ul style="list-style-type: none">• A incerteza perante a vida é percebida como uma ameaça que deve ser combatida;• Altos níveis de <i>stress</i>, ansiedade e pouco autocontrolo;• Baixos níveis de subjetividade relativo ao bem-estar e saúde;• Intolerância para com pessoas e pensamentos diferentes: o que é diferente é perigoso;• Necessidade de clareza e estrutura;• Professores devem ter todas as respostas;• Devem permanecer em seus empregos mesmo que não gostem do que se faz;

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Não gostam de regras, sejam elas escritas ou não; • Na política, os cidadãos sentem e são vistos como competentes perante as autoridades; • Na religião, filosofia e ciência: aceitam o relativismo e empirismo. | <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade emocional de regras-mesmo que não se vá obedecê-las; • Na política, os cidadãos sentem e são vistos como incompetentes perante as autoridades; • Na religião, filosofia e ciência: acredita-se numa verdade absoluta e em grandes teorias. |
|--|--|

Nota. Fonte: Adaptado de Hofstede (2011)

e) **Orientação para Curto prazo X Longo prazo**

Essa dimensão foi acrescentada posteriormente à primeira pesquisa feita por Hofstede realizada de 1967 a 1973. Foi adicionada nos anos 80 com base nas investigações de Michael Harris (Alipour, 2021; Zhou & Kwon, 2020). No modelo original esta dimensão intitulava-se confucionista. Porém, como muitas sociedades nunca haviam ouvido falar em Confúcio, o autor ajustou a designação para Orientação para Longo ou Curto Prazo (Hofstede, 2011; Wu, Ming-Yi, 2006). A adoção desta nova dimensão observou as críticas ao modelo de Hofstede, no que tange a esse ser voltado apenas para a cultura do ocidente, que então buscou agregar ao seu modelo um aspecto mais abordado na cultura oriental (Zhou & Kwon, 2020).

Essa dimensão está associada ao grau de imediatismo ou não de uma sociedade, ou seja, se ela aceita uma recompensa a longo prazo ou se trabalha visando recompensas imediatas. As culturas que se orientam mais a longo prazo adotam uma postura mais pragmática e encorajam a economia e educação como forma de garantir um futuro melhor (Alcântara, Reis, & Menezes, 2012; Cunha et al., 2016; Sobral, 2018).

Tabela 1.5

Diferenças entre sociedades orientadas para Curto e para Longo Prazo

Orientação para Curto Prazo	Orientação para Longo Prazo
<ul style="list-style-type: none"> • Os acontecimentos mais importantes da vida ocorreram no passado ou estão acontecendo no presente; • Estabilidade e consistência pessoal: uma boa pessoa é sempre igual; • Há diretrizes universais sobre o que é o bem e o mau; 	<ul style="list-style-type: none"> • Os acontecimentos mais importantes da vida ocorrerão no futuro; • Boas pessoas se adaptam às circunstâncias; • O que é bom ou mau depende das circunstâncias;

<ul style="list-style-type: none"> • Tradições são sacrossantas; • Vida familiar guiada por imperativos; • Supostamente orgulhosos de seu país; • Ajudar aos outros é um importante objetivo; • Despesas e consumo social; • Estudantes atribuem sucesso e fracasso à sorte; • Crescimento económico lento ou nulo dos países pobres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradições são adaptáveis perante as mudanças circunstanciais; • Vida familiar guiada por tarefas compartilhadas; • Tentam aprender com outros países; • A moderação e perseverança são objetivos importantes; • Grandes poupanças e fundos disponíveis para investimento; • Os estudantes atribuem o sucesso ao esforço e o fracasso à falta de esforço; • Crescimento económico rápido de países até um certo nível económico.
--	---

Nota. Fonte: Adaptado de Hofstede (2011)

f) Indulgência x Restrição

Esta constitui a dimensão mais recente, a qual teve como base itens do *World Values Survey* (Hofstede, 2011).

O polo Indulgência refere-se às sociedades que permitem uma gratificação mais livre dos desejos básicos e naturais dos seres humanos, como se divertir e gozar da vida. As pessoas indicam menor autocontrolo e sentem-se menos inibidas perante as normas sociais (Cunha, et al., 2016; Hofstede, 2011; Olowookere, et al., 2021). Enquanto o polo Restrição seria o oposto, sociedades que regulam e controlam esses desejos por meio de normas sociais rigorosas (Hofstede, 2011). Nestas sociedades podemos sentir maior apelo ao cinismo e pessimismo por parte da população (Cunha, et al., 2016).

Tabela 1.6

Diferenças entre sociedades Indulgentes e Restritivas

Indulgência	Restrição
<ul style="list-style-type: none"> • Alta percentagem da população se declara muito feliz; • Há uma perceção de controlo da vida pessoal; • Liberdade de expressão é tida como importante; • Maior importância ao lazer; 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas pessoas se consideram muito felizes; • Perceção de impotência: o que acontece não é minha culpa; • Liberdade de expressão não é uma preocupação principal; • Menor importância ao lazer;

- Costumam se lembrar mais de emoções positivas;
- Em países com maior escolaridade há maiores taxas de natalidade;
- Mais pessoas ativamente envolvidas no desporto;
- Em países com comida suficiente há maiores percentagens de obesidade;
- Em países mais ricos, normas sexuais indulgentes;
- A manutenção da ordem da nação não é uma prioridade.
- Menos suscetível a se lembrar de emoções positivas;
- Em países com maior escolaridade, menores taxas de natalidade;
- Menos pessoas envolvidas em desporto;
- Em países com comida suficiente, menor taxa de obesidade;
- Em países ricos, normas sexuais mais restritivas;
- Maior número de policiais por 100.000 habitantes.

Nota. Fonte: Adaptado de Hofstede (2011)

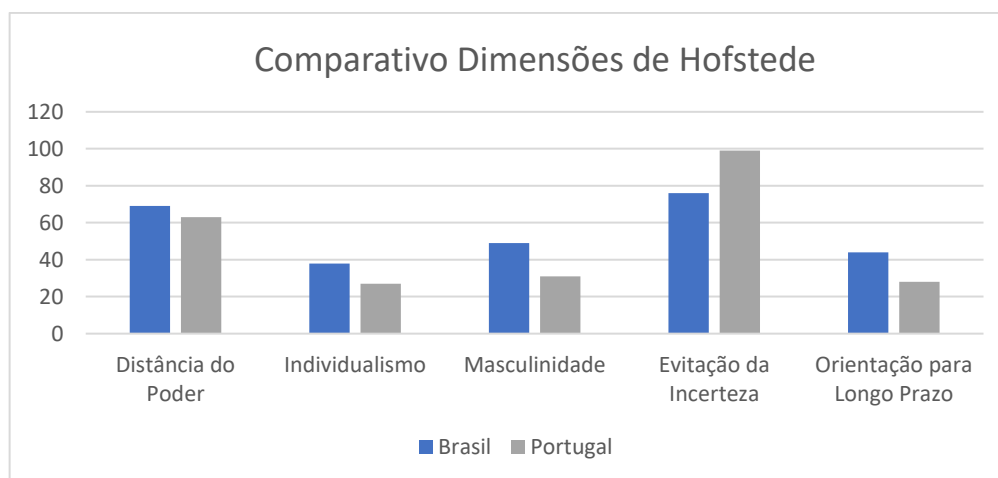
1.1.1. Comparativo das dimensões de Hofstede: Brasil x Portugal

Hofstede construiu uma ampla base de dados contendo valores culturais de 53 países. Atualmente, temos acesso a esses dados, o que nos permite realizar comparações entre países específicos, como é o caso deste estudo, que se concentra na análise comparativa entre Brasil e Portugal, onde pretendemos analisar as dinâmicas interculturais entre as nações lusófonas e investigar as conexões entre a orientação cultural, os estilos de gestão de conflitos e a inteligência cultural.

Ao analisarmos o quadro abaixo com os dados do Brasil e Portugal é possível identificar que a dimensão em que os países mais se distanciam seria no que respeita à Ansiedade perante a Incerteza. Em relação às outras dimensões, apesar do Brasil ter pontuações acima, as mesmas não se diferenciam muito. Historicamente, Portugal e o Brasil encontram-se ligados, além do que, os dois países enfrentaram regimes militares, o que pode ter contribuído para os dados encontrados com relação à Distância Hierárquica e Masculinidade (Duarte, 2008). Porém, cabe aqui a reflexão: Se realizarmos essa mesma pesquisa hoje os resultados seriam os mesmos?

Figura 1.1

Gráfico Comparativo das dimensões de Hofstede entre Brasil e Portugal



Fonte: Obtido através do site <http://www.geert-hofstede.com/>

1.1.2. Pontos positivos e Críticas ao Modelo de Hofstede

Diversos autores utilizam a teoria de Hofstede para criar modelos, bem como para estudar as culturas até os dias de hoje, porém, seu trabalho não é livre de críticas. De entre as principais críticas, destacamos o facto de o autor ter utilizado apenas um único inquérito para obtenção dos dados, bem como propôs a homogeneização da realidade de um país inteiro a partir de apenas uma amostra de uma única empresa (Eringa, et al., 2015; Minkov, & Kaasa, 2020; Roy, 2020).

Um outro ponto também bastante discutido é a delimitação de culturas apenas mediante às fronteiras nacionais, ignorando diferenças que transcendem as barreiras geográficas e políticas (Roy, 2020). O próprio Hofstede et al. (2010), ao analisar os resultados obtidos pela população brasileira, concluiu que as subculturas de um país podem interferir no resultado de uma nação.

Ainda na secção de críticas ao modelo, alguns autores apontam o número pequeno de dimensões criadas para explicar algo tão complexo e multidimensional como a cultura (Cunha, et al., 2016). Porém esse tipo de crítica é debatido por Hofstede, que acredita que um número pequeno de dimensões se deve a uma questão epistemológica, pois estas dimensões não “existem” num sentido tangível, e como são construções que se de alguma forma existem é em nossas mentes, estas devem ser mais acessíveis. O autor acredita que se forem demasiadamente complexas as nossas mentes não as considerarão como úteis (Hofstede, 2011).

Em contraponto, num estudo mais recente, Minkov e Kaasa (2020), defendem que as dimensões de Hofstede deveriam ser reduzidas a apenas duas, sendo elas: individualismo x coletivismo e flexibilidade x monumentalismo - criada por Minkov com base na orientação para longo prazo x curto prazo. Isso porque, segundo esses autores, estas dimensões resumem a maior parte das informações culturais importantes.

Hofstede (2011) ainda debate sobre a validade de seu estudo, algo que é tema de diversas discussões entre o meio, onde o autor acredita que será válido até o ano de 2100 ou mais, a não ser que ocorra um evento externo extremamente dramático. Para ele, nem a tecnologia será capaz de alterar drasticamente a posição de cada país no ranking mundial. Uma vez que a tecnologia irá afetar todos os países, cada um deles irá se comportar segundo seus preceitos pré-concebidos.

Já de entre os pontos positivos de seu modelo, podemos citar o facto de ter surgido em um momento onde diversas empresas se viam com problemas para gerir equipas multiétnicas em todo o mundo. O seu estudo foi pioneiro neste quesito, ao nortear aos gestores. Apesar de algumas críticas com relação à recolha de dados, este também pode ser colocado como ponto forte, uma vez que foi realizada uma coleta rigorosa e sistemática de dados pelo mundo todo, o que ainda hoje pode ser considerado um feito admirável, ainda mais se tivermos em mente a tecnologia disponível na época (Roy, 2020).

1.2. Estilos de gestão de conflitos

O conflito é algo inerente ao ser humano, assim sendo, conduziu a inúmeras investigações sobre sua origem, natureza e efeitos (Dimas & Lourenço, 2011). Ele pode ser definido como a existência de uma incompatibilidade ou pontos de vista diferentes entre as partes envolvidas (Jehn & Bendersky, 2003; Sánchez, 1998). Um processo interativo que manifesta desacordo, incompatibilidade ou incongruência entre as partes (Hendijani & Ahmadi, 2023). Rahim (1979) afirma que o conflito ocorre quando um indivíduo (ou grupo) percebe ou é obrigado a perceber que tem preferências comportamentais ou deseja algum recurso que depende de outros, ou está em falta, de forma que não se atinja a plena satisfação de todos. Segundo Dimas e Lourenço (2011), o conflito pode emergir mesmo quando não há uma incompatibilidade de interesses. Este pode ser fruto de diferentes pontos de vista, mediante um mesmo objetivo. Porém, para os autores, o conflito vai além de um mero desacordo, necessita de envolvimento intenso, emoções e tensão entre as partes.

Ao longo do tempo várias escolas de gestão analisaram o conflito e cada uma delas tinha uma abordagem e maneira de ver este fenómeno. Podemos citar as três principais escolas, a clássica, a perspectiva dos recursos humanos e a interacionista. Para a escola clássica o conflito era visto sempre como disfuncional, um fracasso organizacional. Era algo que causava transtornos de comunicação e perda de credibilidade dos gestores, este devia ser combatido e evitado de qualquer forma (Berisha, Krasniqi, Shiroka-Pula, & Kutllovci, 2021; Dimas & Lourenço, 2011). Entretanto, surgiu a abordagem das relações humanas que via o conflito como algo natural, pois as organizações são estruturas muito complexas e os interesses dos indivíduos e organizacionais podem nem sempre confluir. Aqui, uma solução interessante é apontada a partir de uma liderança participativa e democrática. Por último, a escola interacionista enxerga o conflito como algo que pode ser positivo e necessário para eficácia organizacional. Vem ao encontro das duas anteriores em alguns aspetos, como a inevitabilidade da existência de conflitos, porém, ao mesmo tempo sugere o confronto como parte da gestão de conflitos (Dimas & Lourenço, 2011; Hendijani & Ahmadi, 2023).

Cunha et al. (2016) apontam que as definições de conflito são tão profundas e plurais que não é fácil conseguir um consenso. Para entendê-lo melhor devemos analisar alguns pontos de sua estrutura geral. Uma das definições utilizadas pelos autores, consideradas por eles como uma das mais parcimoniosas, pressupõe a existência de 3 ingredientes para que surja o conflito, são eles:

- **Interação:** refere-se ao modo como o conflito se apresenta. Para a existência do conflito devemos supor uma ação, por uma das partes ou ambas. Sem ações, grande parte dos conflitos não existiriam;
- **Interdependência:** refere-se a dimensão em que cada parte pode interferir nos objetivos da outra;
- **Incompatibilidade:** pelo menos uma das partes percebe os seus objetivos como sendo incompatíveis com os da outra parte. A incompatibilidade pode ser real ou somente percebida, pois a percepção é subjetiva e nem sempre corresponde à realidade (Cunha et al., 2016).

Sendo o conflito um fenómeno tão estudado, podemos analisá-lo de diferentes formas: através dos níveis, tipos e categorias. Uma das formas mais simples de categorização é a que diz respeito aos níveis em que ocorrem, são eles: intrapessoal, interpessoal, intragrupal, intergrupal (Cunha et al., 2016; Rahim, 1979).

Ainda com relação aos níveis em que ocorrem os conflitos podemos dizer que o conflito a nível intrapessoal é aquele que ocorre internamente e são vivenciados por um indivíduo, este é fruto de suas ideias, pensamentos, emoções ou frustrações, sendo relacionado a um objetivo. Já o conflito interpessoal é o que ocorre entre duas ou mais pessoas que possuem alguma divergência na percepção e/ou proposta de ação sobre algum assunto comum. Aqui uma das partes, ou as duas, pensam ter objetivos incompatíveis, o que pode não corresponder com a realidade. O conflito intragrupal é o que ocorre entre membros de um mesmo grupo, deriva-se da divergência entre o que o indivíduo está vendo ocorrer no grupo e como ele gostaria que de facto ocorresse. Por fim, temos o conflito intergrupalo fruto do desacordo entre um ou mais grupos dentro de uma mesma organização (Jacob, 2011; Vesperi, Ventura, & Cristofaro, 2020).

A caracterização anterior corresponde a tríplice: conflitos de recursos, intelectivos e avaliativos. Sendo os conflitos de recursos, como o nome sugere, um conflito derivado de um confronto por recursos escassos. Os intelectivos surgem mediante diferentes compreensões de factos e/ou dados. Aqui normalmente existe uma solução correta. E, por último, o avaliativo, que é fruto de diferenças nos gostos e inclinações, e, diferentemente do anterior, não existe uma solução correta (Cunha et al., 2016).

Nos contextos organizacionais são estudados prioritariamente dois tipos de conflito: o conflito afetivo e o conflito substantivo ou de tarefa. (Cunha et al., 2016; Dimas & Lourenço, 2011 Jehn, 1997 como citado em Marques, 2014; Rispens, Jehn, & Steinel, 2021). O conflito afetivo trata-se de algo não relacionado à tarefa a ser executada em si, mas sim com visões pessoais diferentes, podem estar associadas a visões políticas, valores e crenças. Os efeitos desse tipo de conflito serão negativos e estão associados a diminuição nos índices de produtividade, satisfação, comprometimento e qualidade de decisão (Bono et al., 2002; Cunha et al., 2016; De Dreu & Van Vianen, 2001; Dimas & Lourenço, 2011; Franco, Di Virgilio, & Di Pietro, 2006). Por seu turno, o conflito de tarefa, como o próprio nome indica, refere-se a conflitos relacionados a tarefas que precisam ser executadas, onde os indivíduos envolvidos na tarefa possuem pontos de vista e ideias diferentes sobre como executá-las. Podem também ter ligações com as políticas da organização ou situações de funcionamento dela. Esse tipo de conflito pode ser considerado positivo, desde que tenha adequada gestão, pois são indispensáveis para a evolução e satisfação da equipa no que tange às decisões grupais (Bowditch, et al., 2008; Cunha et al., 2016; Dimas & Lourenço, 2011; Jehn & Bendersky, 2003 como citado em Marques, 2014). Segundo Dimas e Lourenço (2011) diversos autores defendem o conflito de tarefa, pois este pode estimular a criatividade, inovação e pertença. Por último, o

conflito afetivo é sempre apontado como disfuncional. Importa referir que para se obter os benefícios de desempenho e eficiência, a organização precisa ter um nível “ótimo” de conflito, ou seja, isto não significa sua completa ausência. Então, nesta visão, não se pretende eliminar o conflito, mas encontrar maneiras de gerir corretamente, buscando controlar os aspetos disfuncionais, ao mesmo tempo em que potencializa os aspetos positivos e produtivos dos conflitos.

Para uma gestão funcional do conflito é necessário levar sempre em conta não somente as limitações do momento, mas também as especificidades de cada situação (Marques & Cunha, 2004).

Dentre os diversos modelos de gestão de conflitos existentes, o presente trabalho centra-se no modelo proposto por Rahim em 1979. Para Rahim (2002), a gestão de conflitos refere-se às estratégias que podem ser utilizadas para minimizar as disfunções do conflito e aumentar os aspetos positivos que podem ser extraídos do conflito. O autor situa, então, seu trabalho em duas dimensões/eixos básicos: a preocupação com os seus próprios interesses e a preocupação com os interesses dos outros. A partir daí distingue os vários estilos de gestão de conflito, sendo oriundos da combinação dessas dimensões os seguintes estilos: acomodação, integração, dominação, evitamento e compromisso que serão mais bem explicadas a seguir (Rahim, 2002; Rispens, Jehn, & Steinel, 2021; Vesperi et al., 2020).

O Acomodação é caracterizado pela baixa preocupação com os próprios interesses e alta preocupação com os interesses dos outros. Remete para uma atitude de benevolência e autossacrifício. Este estilo busca minimizar as diferenças existentes e maximizar os pontos de acordo para a satisfação do objetivo da outra parte. Os interesses pessoais são negligenciados. Esse estilo pode ser útil quando se acredita que o objetivo da outra parte é mais importante, quando o interesse em preservar a relação é maior ou que se pretende dar algo em troca para posteriormente se obter algo, e também quando a parte que cede tem menor poder. Porém, esse estilo é inadequado quando a outra parte age de forma não ética ou adota um comportamento inadequado. (Cunha, et al., 2018; Dimas & Lourenço, 2011; Gonçalves, 2017; Jacob, 2011; Lawani et al., 2022; Rocha, 2011; Vale, et al., 2020).

A Dominação é o estilo de gestão de conflito caracterizado por uma elevada preocupação com os próprios interesses e uma baixa preocupação pelo interesse dos outros. É um estilo que adota claramente uma estratégia de ganha-perde (*win-lose*), onde os objetivos de uma das partes são considerados como prioritários em relação aos objetivos da outra parte. Aqui há grande preocupação em ter sempre argumentos que sustentem sua posição (Cunha et al.,

2018; Dimas & Lourenço, 2011; Gonçalves, 2017; Jacob, 2011; Rahim, 2002). De toda forma, a escolha por esse objetivo pode ser adequada quando o problema é trivial, quando se trata de uma questão impopular que dificilmente teria aprovação geral ou quando se necessita de uma resolução rápida. A adoção deste estilo torna-se inadequada quando o problema é complexo, quando ambas as partes possuem o mesmo grau de poder ou hierarquia, ou quando a outra parte possui elevada competência (Jacob, 2011; Rahim, 2002). Pois, se ambas as partes forem igualmente poderosas e estiverem determinadas a ter seus interesses atendidos, o uso deste estilo pode conduzi-las a um beco sem saída, pois nenhuma irá aceitar que a outra parte imponha seus interesses (Vale et al., 2020).

O Evitamento é o estilo que se define pela baixa preocupação com os próprios interesses bem como pelos interesses da outra parte. Seria o mesmo que “passar a margem” do conflito ou retirar-se, quer fisicamente ou psicologicamente do conflito. Pode também ser usado quando uma das partes tem dificuldade em assumir que existe um conflito (Cunha et al., 2018; Dimas & Lourenço, 2011; Gonçalves, 2017; Jacob, 2011; Lawani et al., 2022; Rahim, 2002). Esse estilo pode ser benéfico quando é necessário um tempo para que o assunto se torne menos desgastante, ou que a situação esteja mais favorável para sua resolução. Também é benéfico quando os custos da resolução do problema são maiores que o benefício que virá de sua resolução, ou quando o assunto é muito trivial (Rahim, 2002; Vale et al. 2020).

A Integração é o estilo que é pautado na preocupação com os interesses de ambas as partes. Procura encontrar uma solução aceitável para ambos. Necessita, porém, de uma colaboração ativa entre as partes, troca de informação e uma real preocupação de ambos em encontrar uma solução que seja aceitável para as duas partes. Engloba duas fases essenciais, a fase de confronto e fase de resolução do problema (Cunha et al., 2018; Dimas & Lourenço, 2011; Gonçalves, 2017; Jacob, 2011; Rocha, 2011). Este estilo é mais indicado quando se trata de questões demasiadamente complexas, onde uma das partes por si só não consegue resolvê-lo, e não há pressão do tempo para se encontrar uma solução (Jacob, 2011; Rocha, 2011). Por outro lado, é desaconselhado quando o problema exige uma solução rápida ou é muito simples, bem como quando uma das partes não tem interesse pelos resultados ou não tem capacidade de solução de problemas (Jacob, 2011; Rahim, 2002). É um estilo bastante interessante quando se busca gerar o maior número de alternativas possíveis, e pressupõe o uso da criatividade e flexibilidade. Bem como situações em que ambas as partes se foquem nos pontos de convergência, objetivos e valores comuns, de forma a garantir alternativas satisfatórias para ambos (Vale et al., 2020).

O Compromisso procura uma intersecção entre os quatro estilos anteriores. É caracterizado por uma preocupação intermédia com os próprios interesses e com os interesses dos outros. Procura estabelecer concessões e atender as necessidades das duas partes (Cunha et al., 2018; Dimas & Lourenço, 2011; Gonçalves, 2017; Jacob, 2011; Rahim, 2002). Assim como na Integração pressupõe a partilha entre as partes, bem como se pretende chegar a uma solução aceitável para ambas as partes, o Compromisso diferencia-se no resultado - quando na Integração o objetivo seria o “ganhador-ganhador” (*win-win*), neste estilo estaria mais voltado para que nenhuma das partes seja considerado o “vencedor” nem o “perdedor” (*no win- no lose*). Pode ser considerado um pouco menos profundo do que o processo de Integração, porém a sua utilização pode ser benéfica quando os consensos são inalcançáveis, quando as duas partes são igualmente poderosas, os dois objetivos são mutuamente exclusivos ou é exigido uma solução temporária para um problema muito complexo. E, igualmente, é desaconselhado quando o problema é suficientemente complexo, sendo necessário utilizar-se de uma estratégia de resolução de problema (Jacob, 2011; Rahim, 2002). Por ser considerado um estilo justo, é usado muito frequentemente (Vale et al. 2020).

Sendo assim, se a escolha por um estilo de gestão é fundamentada na preocupação para com o outro ou para consigo, bem como com a capacidade de o indivíduo ser mais ou menos flexível perante uma situação, podemos inferir que a inteligência cultural pode ser um atributo potencialmente associado à escolha de um determinado estilo de gestão de conflito (Gonçalves et al., 2016).

Segundo Vale et al. (2020) e Al-Hamdan e colegas, (2019), é natural pensar sobre o impacto da cultura nas formas em que as pessoas gerem o conflito organizacional. Por exemplo, numa cultura mais individualista as pessoas tenderão a ter maior preocupação consigo próprio do que com os outros, e as coletivistas o oposto, influenciando assim a escolha por um estilo de gestão de conflitos de acordo com as dimensões culturais. Além disso, as culturas mais flexíveis, com maior abertura para se assumir riscos, têm maior capacidade de inovação, logo, essas culturas podem ser mais abertas ao uso de estilos de gestão mais colaborativos.

Após a breve apresentação das diversas formas de conflitos e sua gestão, é possível compreender que num mundo cada dia mais globalizado, as organizações se veem cada vez mais diante do grande desafio da diversidade cultural, que, como visto, pode ter grande potencial benéfico, no sentido de propiciar aumento da inovação, produtividade e tomada de decisão eficaz, todavia, em decorrência desta mesma diversidade, podemos ter um potencial aumentado para conflitos, levando-se em conta que as pessoas, carregadas pela sua cultura,

podem ser atravessadas por preconceito diante de pessoas não pertencentes à esse grupo cultural (Böhm & Rusch, 2020; Caputo et al., 2018).

1.3. Inteligência Cultural

A cultura e a inteligência são conceitos que estão intimamente interligados, pois o que se entende como inteligência, o seu desenvolvimento e avaliação varia de cultura para cultura. (Sousa, et al., 2015).

Diante dos diversos tipos de inteligência que têm sido estudados nos últimos anos (inteligência emocional, social, interpessoal), usaremos como base o conceito de inteligência cultural para que possamos explicar a influência desta, na escolha por um estilo de gestão de conflito e sua relação com a orientação cultural. Tomaremos por suporte a inteligência cultural, pois ela diferentemente dos outros tipos de inteligência, foca-se em cenários caracterizados por diversidade cultural, sendo considerada, por alguns autores, como a forma de atenuar os efeitos negativos da diversidade cultural (Thomas, et al., 2008; Moon, 2010, citado por Jesus, 2015; Bhardwaj, B., 2021).

A inteligência cultural pode ser entendida como um conjunto de competências e capacidades que auxiliam o indivíduo a adaptar-se a situações culturais diversas, bem como interpretar situações não familiares (Fang, et al., 2018; Van Dyne, et al., 2010). É considerada também uma competência necessária para que se possa exercer liderança em ambientes de diversidade cultural (Van Dyne et al., 2010), bem como é fator crucial para o sucesso de organizações multiculturais (AlMazrouei et al., 2023). Pode ainda ser considerada como competência fundamental para que essas interações sejam bem-sucedidas, pois permite avaliar e obter informações sobre quais estratégias serão mais úteis em dada situação (Sousa, et al., 2019).

A inteligência cultural refere-se à adaptação efetiva a novos contextos culturais, e vai além da simples adaptação do comportamento, uma vez que envolve estar consciente do impacto da própria cultura sobre si mesmo, para somente após esta reflexão compreender e aceitar as culturas diferentes. Também não está ligada a uma cultura específica, mas sim à capacidade de funcionar bem em situações de diversidade cultural (Sharma & Hussain, 2017).

Um indivíduo com elevada inteligência cultural pode observar e identificar, através dos comportamentos de um indivíduo ou um grupo e assim distinguir o que é inerente a todas as pessoas ou grupos, ou ainda o que é específico a um determinado grupo de pessoas (Sousa et al., 2015). Assim, para ser culturalmente inteligente um indivíduo precisa ter conhecimento de

diversas culturas, e de quais seriam os comportamentos esperados ou não perante essas culturas, o que pode ser acontecer através da experiência e educação (Jesus, 2015).

Podem ser considerados como precedentes para um alto nível de inteligência cultural alguns dados como o emprego, o nível de educação, a exposição da equipa a multiculturalidade, bem como programas de treinamento em inteligência cultural. Em culturas muito fechadas nos próprios costumes, práticas e valores é possível o desenvolvimento de uma força contrária, que inibe o desenvolvimento da inteligência cultural (Sharma & Hussain, 2017). O desenvolvimento da inteligência cultural, de acordo com Sharma e Hussain (2017), pressupõe que o indivíduo seja dotado de algumas habilidades, seriam elas: percetuais, relacionais, adaptativas e de metacognição. Advindos destas habilidades, o constructo de inteligência cultural foi dividido em quatro dimensões que serão explanadas no tópico abaixo.

1.3.1. As Dimensões da Inteligência Cultural

A inteligência cultural é um constructo que abarca quatro dimensões: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental (Rockstuhl & Van Dyne, 2018). Van Dyne et al. (2012) propõem ainda uma subdivisão dessas quatro dimensões para melhor explicar o conceito de inteligência cultural. Para estes autores, esta subdivisão pode contribuir para o treino em inteligência cultural e autorreflexão a respeito de sua própria inteligência cultural, bem como a dos outros, o que pode ajudar a estabelecer objetivos mais específicos.

A dimensão metacognitiva diz respeito à sensibilização e consciencialização cultural, está ligado ao processo de “dar sentido” às situações de diversidade cultural que o indivíduo está a vivenciar (Akhil, & Liu, 2019). Neste processo o indivíduo questiona as suas próprias normas culturais e as conceções que tem das outras culturas. Representa a componente crítica da inteligência cultural, uma vez que pressupõe um pensamento proativo perante pessoas e situações de diferentes contextos culturais (Sousa, 2015; Sousa, et al., 2019). Ainda pressupõe as subdimensões abaixo descritas:

- Planeamento - o planeamento é a preparação prévia. Seria pensar cuidadosamente sobre os seus objetivos a curto e a longo prazo com aquela interação. Pensar sobre o desenvolvimento de ações específicas para determinado contexto cultural. Antecipar e pensar cuidadosamente sobre as suas próprias ações, sobre as ações dos outros (Van Dyne et al., 2012).

- Consciencialização – enquanto o planeamento incluía a consciência antecipatória, a consciencialização descreve como a pessoa tem consciência do impacto que a sua cultura tem nas suas ações, isso em tempo real, bem como dos processos mentais envolvidos em uma relação intercultural (Van Dyne et al., 2012).
- Verificação – refere-se à revisão das hipóteses e ajuste das mesmas perante a da situação real de interação intercultural, quando as experiências se mostram diferentes do que era esperado. O planeamento deve ocorrer antes da interação, a consciencialização deve estar sempre presente e a verificação deve ocorrer durante e após as interações (Van Dyne et al., 2012).

A dimensão cognitiva diz respeito ao conhecimento geral a respeito de outras culturas, o qual advém da experiência ou da educação (Akhal & Liu, 2019). Refere-se ao conhecimento de normas, crenças, valores, leis de outras culturas. Bem como da eficácia e precisão que um indivíduo tem ao traçar ideias gerais a respeito de outras culturas (Sousa, 2015; Jesus, 2015; Sousa et al., 2019). As suas subdimensões são os conhecimentos referidos abaixo.

- Conhecimento Declarativo – refere-se a um domínio do conhecimento geral da cultura, conhecimento dos elementos gerais que constituem esta cultura. Esta subdimensão é importante, pois serve como base organizada para as pessoas entenderem como as culturas são semelhantes e diferentes.
- Conhecimento Específico/Procedimental – seria o conhecimento para operar de forma eficaz dentro de um determinado ambiente cultural (Van Dyne et al., 2012).

A dimensão motivacional corresponde ao interesse que um indivíduo demonstra em relação às diferentes culturas, à energia que direciona a estas relações (Akhal, & Liu, 2019; Sousa et al., 2015; Sousa, et al., 2019). É considerada um elemento-chave na adaptação a novos ambientes culturais (Van Dyne et al., 2010).

- Interesse Intrínseco – seria a valorização das experiências interculturais por si mesmas, apenas por ser satisfatório para o indivíduo. Estes benefícios são importantes, pois não dependem de outros ou da situação.
- Interesse Extrínseco – refere-se à valorização dos benefícios concretos, materiais e pessoais que podem ser obtidos através destas experiências

interculturais. Pode ser importante, pois as organizações podem fornecer e fomentar estes benefícios e recompensas como forma a incentivar que seus funcionários persistam e prosperem em ambientes interculturais (Van Dyne et al., 2012).

- Autoeficácia para ajustamento – a confiança que o indivíduo deposita em si para lidar com as tensões que advêm do processo de adaptação à novas culturas. Aqui a confiança e a motivação intrínseca estão interligadas. As três subdimensões da motivação ilustram a importância de se valorizar os benefícios tangíveis e intangíveis da dimensão motivacional da inteligência cultural (Van Dyne et al., 2012).

Por fim, a dimensão comportamental, que acaba por ser a mais visível nas relações, trata-se da capacidade de se expressar de forma verbal ou não de maneira apropriada quando o indivíduo se relaciona com pessoas de diversas culturas (Akhal, & Liu, 2019; Sousa et al., 2015; Sousa et al., 2019). Uma vez que o comportamento é aquilo que está mais visível e acessível a todos, essa dimensão torna-se altamente crítica para que um indivíduo tenha elevado nível de inteligência cultural (Sousa, 2015).

- Comportamento Verbal – refere-se à flexibilidade na vocalização, como por exemplo, sotaque e tom, porém inclui também falar mais rápido ou mais devagar, mais alto ou mais suave, com maior ou menos entusiasmo, pausa entre as palavras e a utilização do silêncio (Van Dyne et al., 2012).
- Comportamento não-verbal – seria a flexibilidade da comunicação que não é realizada através de palavras, como gestos, contacto físico, contacto visual, proximidade física. Também se aplica ao vestuário, se é formal ou informal (Van Dyne et al., 2012).
- Atos de fala – capacidade de flexibilizar a comunicação de mensagens específicas, como um convite, pedidos de desculpas, desacordo, gratidão são os tipos de mensagens mais comuns que se enquadram nesta subdimensão. Um exemplo citado pelos autores evidencia esse aspeto: Na Alemanha, quando não se tem a intenção de realmente ir a algum lugar para o qual foi convidado, o mais apropriado é dizer logo que não irá, enquanto na Indonésia, por exemplo, é preferível dizer “vou tentar”, mesmo que a pessoa convidada já tenha plena convicção que não irá. Em resumo, a flexibilidade verbal aumenta a eficácia da comunicação, a não-verbal demonstra o respeito

por diferentes culturas e os atos de fala demonstram a compreensão das convenções verbais, deixando assim os envolvidos nesta situação intercultural mais à vontade (Van Dyne et al., 2012).

A divisão das dimensões em subdimensões surge na busca de explicar o desempenho/nível de inteligência cultural de determinados indivíduos, exemplo, uma pessoa com alto nível na dimensão comportamental pode ter uma maior habilidade somente na subdimensão em adaptar a comunicação não verbal e ainda assim manter o nível nesta dimensão alto, pois tem apenas uma subdimensão não muito bem desenvolvida (Van Dyne et al., 2012).

Figura 1.2

Dimensões da Inteligência Cultural e suas subdimensões

Metacognitiva	Cognitiva	Motivacional	Comportamental
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento - forma antecipações e estratégias; • Conscientização – consciência da influência da cultura no comportamento próprio e dos outros; • Verificação – revisar suas próprias suposições e ajustar quando necessário perante a situação real. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento de cultura geral- conhecimento de aspetos visíveis da cultura, como rituais e política, onde se pode verificar a semelhanças e diferenças entre as culturas; • Conhecimento de contexto específico – está relacionado ao conhecimento teórico prático sobre a cultura e como ser eficaz neste contexto de relação intercultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse intrínseco – interesse em experienciar ou interagir com novas culturas; • Interesse extrínseco – seria a valorização dos benefícios visíveis que essas interações podem trazer (por exemplo, uma promoção no trabalho, perfil profissional mais atrativo etc.); • Auto eficácia para se ajustar – sentir-se confiante para atuar e interagir em ambientes interculturais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento verbal – ser capaz de “manipular” eficazmente sua expressão vocal de forma eficaz num ambiente intercultural; • Comportamento não-verbal – capacidade de ser flexível em seu comportamento não-verbal para se comunicar de maneira eficaz numa interação intercultural; • Ato de fala – habilidade de se ajustar a forma de comunicar certos tipos de mensagem como pedidos de desculpa, convites e desacordos de forma a corresponder com os padrões apropriados da cultura que não é a sua.

Fonte: Adaptado de Sharma e Hussain (2017)

Considerando todas as habilidades e dimensões que abarcam o constructo de inteligência e a multiculturalidade presentes nas organizações, estas deveriam considerar a inteligência cultural como uma variável essencial não somente para os gestores, mas também para todos os demais colaboradores que precisam viver num ambiente multicultural. Uma vez que um nível maior de inteligência cultural pode significar um ambiente mais harmonioso e de

comunicação mais eficaz, minimizando problemas, inclusive a xenofobia (Gonçalves et al., 2016; Sharma & Hussain, 2017). Apesar da inteligência e personalidade serem características humanas de certa forma bem estáveis, os contactos com diferentes culturas podem fazê-las evoluírem numa determinada direção, aumentando os níveis de inteligência cultural (Souza, et al., 2019).

A experiência intercultural é um preditor da inteligência cultural bastante estudado (Bhardwaj, 2021; Fang, Schei, & Selart, 2018). Em um estudo bastante recente, Sousa e colegas (2019) observaram que a frequência do contacto intercultural se mostrou um importante preditor da inteligência cultural. Neste trabalho, os autores descobriram que os indivíduos que mantiveram contacto intercultural além do trabalho, isto é, com amigos e família, obtiveram índices de inteligência cultural global, metacognitivo e motivacionais superiores ao dos indivíduos que mantiveram este contacto apenas no trabalho. Porém, em relação às dimensões cognitivas e comportamentais, aqueles que possuíam contacto intercultural apenas no ambiente de trabalho obtiveram resultados superiores.

Um outro estudo verificou que até mesmo as experiências interculturais de curto prazo, como viagens curtas internacionais, impactam nos níveis de inteligência cultural, mas especificamente no que tange as dimensões cognitivas e motivacionais (Bhardwaj, 2021).

Em relação à escolha pelos estilos de gestão de conflitos, segundo a pesquisa de Gonçalves et al. (2016), a inteligência cultural mostrou-se importante na escolha por um estilo de gestão de conflitos mais eficaz, uma vez que esta auxilia o indivíduo a superar a tendência natural humana a confiar nos seus hábitos. Em geral, a inteligência cultural permite que os indivíduos moldem seus comportamentos, adequando-se ao que o processo de negociação específico exige, o que pode auxiliar nas negociações quando em um conflito e, portanto, contribui para o sucesso organizacional.

Isto significa que uma pessoa com experiência cultural e altos níveis de inteligência cultural pode usar da sua flexibilidade e adaptar as escolhas do estilo de gestão de conflitos, levando em conta o quadro cultural em que está inserido (Franco, 2020).

Capítulo 2: Objetivos e Hipóteses de Estudo

O principal objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre os valores culturais e a escolha de estilos de gestão de conflitos, ao mesmo tempo em que exploramos o papel da inteligência cultural nessa relação. Por outras palavras, buscamos compreender em que medida a orientação cultural de um indivíduo influencia a adoção de um estilo específico de gestão de conflitos em detrimento de outros, e, posteriormente, como a inteligência cultural desempenha um papel nesse processo.

Estudos recentes evidenciam relações entre os construtos mencionados anteriormente. Um exemplo disso é o trabalho de Caputo e colegas (2019), cujas pesquisas confirmaram a influência da orientação cultural na escolha de estilos de gestão de conflitos, especialmente nos estilos de evitação, dominação e integração. Além disso, destacam o efeito da inteligência cultural nesse processo, um aspecto também abordado por outros pesquisadores, como Gonçalves et al. (2016), Namrata e colegas (2017) e Van Dyne e colegas (2012). Os estudos de Caputo et al. (2019) também sugerem que a inteligência cultural desempenha um papel na atenuação do impacto de diferentes estilos culturais. Deste modo, acreditamos que:

H1: A Inteligência Cultural contribui para a explicação do estilo de gestão de conflito.

Segundo Caputo et al. (2018) sociedades que apresentam níveis de Ansiedade fraca perante a incerteza aceitam melhor o novo e costumam ter menos stresse e ansiedade perante pessoas e ideias desviantes. Já os que apresentam Ansiedade Forte perante a Incerteza terão a tendência a buscar estilos de gestão de conflito com menos envolvimento, como a Evitação. Se por acaso se envolverem, a tendência será a de utilizar estilos mais cooperativos como: Compromisso, Integração ou Acomodação.

Na pesquisa de Hofstede (2011) no geral os dois países estudados no presente trabalho, apresentam resultados bastante semelhantes na maioria das dimensões, a dimensão em que os dois países mais se afastam é a Ansiedade perante a incerteza. No qual o Brasil possui escores mais voltados para uma Fraca Ansiedade perante a incerteza. Segundo Duarte (2008) isso se deve pelo período em que as pesquisas de Hofstede serem realizadas, pois após os anos 60 o Brasil passava por um desenvolvimento económico. O que pode ter colocado a sociedade como mais otimista e menos ansiosa. Porém pelo que podemos ver na pesquisa de Duarte, mesmo no ano de 2008 essa diferença também foi constantemente relatada pelos seus entrevistados, o que parece demonstrar que é uma característica cultural não tão relacionada com o desenvolvimento económico. Neste sentido, é esperado que:

H2: Portugal e Brasil apresentam orientação cultural semelhante.

H3: Níveis mais altos de ansiedade perante a incerteza em Portugal estão positivamente correlacionados com a preferência por estilos de gestão de conflitos com menor envolvimento, como a evitação.

O estudo de Caputo et al. (2018) verificou uma relação negativa entre a dimensão Masculinidade e a escolha por estilos de resolução de problemas. Bem como sociedades com elevado grau de Masculinidade possuem relação positiva com o estilo Dominação. O que está em concordância com a definição desta dimensão que remete a competitividade e assertividade. Com relação à diferença entre os países que serão analisados no presente estudo, a questão da Masculinidade foi abordada pelos entrevistados no estudo realizado por Duarte (2008), que consideraram no Brasil que as mulheres são mais submissas ao marido, e ocupam menos o espaço político, por exemplo. Os entrevistados relataram sempre essa distinção do papel ou postura da mulher no Brasil. O autor acredita que a proximidade com os Estados Unidos pode influenciar nesta dimensão, uma vez que a cultura brasileira é mais influenciada pela americana e a portuguesa pela europeia. Os dados originais de Hofstede (1980) também sugerem uma ligeira diferença nessa dimensão. Sendo assim, esperamos que:

H4: Níveis mais altos de masculinidade no Brasil estão positivamente associados à preferência por estilos de gestão de conflitos que envolvem dominação.

Caputo et al. (2018) afirmam que as experiências passadas e as orientações culturais podem afetar a compreensão do conflito e sua gestão. Sendo assim, a I.C. para estes autores moderaria o impacto dos valores/orientação cultural sobre os estilos de gestão de conflito. O estudo de Gonçalves et al. (2016) mostrou que a I.C. pode prever razoavelmente a escolha por um estilo de gestão de conflitos, onde os indivíduos com níveis gerais de I.C. mais altos, por ter a capacidade de se organizar e conseguir adaptar seus comportamentos, acabaram por escolher estilos de gestão mais integrativos e de cooperação. Então acreditamos que:

H5: A dimensão motivacional da Inteligência Cultural está positivamente relacionada à escolha de estilos de gestão de conflitos baseados na integração.

H6: A dimensão comportamental da Inteligência Cultural está negativamente correlacionada com a preferência por estilos de gestão de conflitos que envolvem servilismo ou acomodação.

H7: A Inteligência cultural irá moderar as relações entre a orientação cultural e o estilo de gestão de conflito.

Capítulo 3 : METODOLOGIA

3.1. Amostra

A amostra foi concebida de forma não probabilística, por conveniência, tendo por base os questionários recebidos. No que se refere ao tamanho, a amostra do estudo é constituída por 239 participantes adultos da população geral portuguesa e brasileira, que estavam, à data da participação no estudo, em alguma atividade profissional.

A amostra brasileira é constituída por 136 participantes (56.9%), enquanto a amostra portuguesa é constituída por 103 participantes (43.1%).

A distribuição dos inquiridos pelo género é demonstrada pela tabela (3.1) a seguir:

Tabela 3.1

Género

	n	%
Masculino	51	21.3%
Feminino	188	78.7%

No que concerne às habilitações literárias, a maior parte dos inquiridos (46%), responderam que possuem entre 13 e 18 anos de estudos.

Tabela 3.2

Anos de estudo

	n	%
-10 anos	6	2.5%
10-12 anos	31	13%
13-18 anos	110	46%
+18 anos	92	38.5%

A maior parte dos inquiridos possuem um trabalho tido como não especializado ou operário (34.7%), seguido por 23.8% trabalhador especializado, para o qual necessita algum curso.

Tabela 3.3

Tipo de Trabalho

	n	%
Trabalho não remunerado	28	11.7%
Operário não especializado	83	34.7%
Trabalho administrativo ou secretariado	37	15.5%
Trabalho especializado	57	23.8%
Gestor	33	13.8%

3.2. Instrumentos

O instrumento de recolha de informação foi constituído por questões de caracterização sociodemográfica e socioprofissional dos participantes, bem como pelas seguintes escalas:

A *Escala de Inteligência Cultural*, conhecida como *The Cultural Intelligence Scale (CQS)*, foi desenvolvida originalmente por Dyne et al. (2008) e posteriormente adaptado para a população portuguesa por Sousa, e colegas (2015). Esta escala é composta por 20 itens, avaliados em uma escala Likert de sete pontos que variam de 1 – Discordo Totalmente a 7 – Concordo Totalmente. A CQS é um instrumento multidimensional que avalia quatro dimensões principais: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. A versão original da escala apresenta um coeficiente alfa de Cronbach que varia de .71 a .89. A adaptação da escala para a população portuguesa também demonstrou boa confiabilidade, com coeficientes alfa variando de .71 a .79 (Souza, 2015). No contexto do presente estudo demonstrou uma excelente confiabilidade, com um coeficiente alfa total de 0.92. Além disso, os coeficientes alfa para as quatro dimensões específicas foram igualmente robustos, com $\alpha=.85$ para o fator comportamental, $\alpha=.85$ para o fator metacognitivo, $\alpha=.87$ para o fator motivacional e $\alpha=.89$ para o fator cognitivo. Isso ressalta a consistência e a confiabilidade do CQS como uma ferramenta de avaliação para medir a inteligência cultural.

Tabela 3.4*Divisão dos itens da escala por Dimensões*

Dimensões	Itens
Cognitivo	05, 06, 07, 08, 09, 10
Motivacional	11, 12, 13, 14, 15
Comportamental	16, 17, 18, 19, 20
Metacognitivo	01, 02, 03, 04

Values Survey Module 2013 – o questionário original tem como autores Hofstede e Minkov (2013) e foi adaptado para a população brasileira por Chueke, e colegas (2013), é um questionário que visa verificar de forma individual a orientação cultural do indivíduo segundo as dimensões de Hofstede. O questionário é composto por 30 itens, sendo a primeira parte do questionário, que vai até o item 14, medido por uma escala Likert que varia de 1 a 5, sendo 1- Extremamente Importante e 5- Nada Importante. Na segunda parte do questionário, que vai até o item 20, também é medido por uma escala Likert de 1 a 5, porém essa por vezes tem seus valores decrescentes (1- excelente/ sempre e 5 – péssimo/ nunca) e em outros itens tem valores crescentes (1- nunca a 5 – sempre). A terceira parte do instrumento, que vai até o item 24, é medido por escala Likert de 5 pontos que varia entre 1- Concordo Fortemente a 5- Discordo Fortemente. O instrumento possui seis dimensões, sendo cada uma correspondente à uma dimensão do modelo de orientação cultural proposto por Hofstede, sendo elas: Distância Hierárquica; Coletivismo x Individualismo; Feminilidade x Masculinidade; Ansiedade fraca ou forte perante à incerteza; Orientação para longo prazo x Curto prazo; Indulgência x Restrição. Sendo direcionados quatro itens para cada dimensão e mais seis questões de cunho sociodemográfico, como anteriormente foi dito. O instrumento possui alfa de Cronbach apenas para as quatro primeiras dimensões conforme os dados obtidos até 1980, porém os novos itens da nova versão (VSM 2013) foram escolhidos à semelhança dos anteriores, mas a fiabilidade das dimensões não pode ser provada a priori (Hofstede & Minkov, 2013).

Tabela 3.5*Alfa de Cronbach- 4 primeiras dimensões Culturais de Hofstede*

Dimensões	Alfa de Cronbach
Distância Hierárquica (3 itens)	.842
Individualismo (6 itens)	.770
Feminilidade x Masculinidade (8 itens)	.760
Evitamento da incerteza (3 itens)	.715

Tabela 3.6*VSM13 -Dimensões culturais divididas por itens*

Dimensões	Itens
Distância Hierárquica	02, 07, 20, 23
Individualismo	01, 04, 06, 09
Feminilidade x Masculinidade	03, 05, 08, 10
Ansiedade Fraca ou Forte perante a incerteza	15, 18, 21, 24
Orientação para Longo Prazo x Curto Prazo	13, 14, 19, 22
Indulgência x Restrição	11, 12, 16, 17

ROCI II -*Rahim Organizational Conflict Inventory II* – que surgiu no ano de 1983 e tem como autor Afzalur Rahim. Escala apoiada nos cinco estilos de gestão de conflitos de Rahim e Bonoma (1979). A versão utilizada é a que foi adaptada para a população portuguesa por Cunha, Moreira e Silva (2003). Assim como no instrumento original é composto por 3 formas (A, B e C), sendo a forma A representante o estilo de gestão de conflitos entre o indivíduo e a chefia; a forma B representa conflitos entre o indivíduo e seus subordinados e a forma C refere-se aos conflitos entre ele e seus pares. No presente trabalho utilizamos apenas a forma C.

Cada uma das três partes é composta por 28 itens em uma escala Likert que varia de 1 a 5, sendo 1 – Discordo Fortemente e 5-Concordo Fortemente. O instrumento avalia os cinco estilos de gestão de conflitos, onde um grupo de itens avalia a propensão do indivíduo adotar ou não um dos estilos, a pontuação mais elevada em um dos estilos traduz a inclinação para a escolha deste (Tomás, 2018). O alfa de Cronbach da escala original varia entre .72 a .77 e na versão adaptada para a população portuguesa varia entre .68 a .80 mostrando que os valores

estão bem próximos o que remete à uma fiabilidade (Gonçalves, 2017). Neste estudo o instrumento apresentou um alfa total de .88, em relação aos componentes, foi observando uma variação de .67 a .95, sendo $\alpha=.67$ para dominação, $\alpha=.79$ compromisso, $\alpha=.82$ evitamento, $\alpha=.92$ colaboração/integração e $\alpha=.95$ acomodação.

Tabela 3.7

Subescalas divididas em Itens

Subescala	Itens
Colaboração/Integração	1, 4, 5, 12, 22, 23, 28
Servilismo/Acomodação	2, 10, 11, 13, 19, 24
Dominação	8, 9, 18, 21, 25
Evitamento	3, 6, 16, 17, 26, 27
Compromisso	7, 14, 15, 20

3.3. Procedimento

Os dados foram recolhidos exclusivamente de forma eletrónica. Para o efeito, o questionário foi elaborado na aplicação *Google Forms*, tendo o endereço eletrónico para resposta ao questionário sido remetido por diversos meios, tais como: *email*, divulgação através das redes sociais da estudante, convidando os inquiridos a responder. Sendo sempre referido o objetivo da pesquisa, além da confidencialidade e anonimato das respostas. O questionário esteve disponível desde o dia três de novembro de 2019 até o dia dez de junho de 2021.

Para verificação das hipóteses, fez-se uso do pacote estatístico SPSS em sua versão 25, onde foram realizadas estatísticas descritivas a fim de caracterizar o perfil da amostra, análise de correlação r de Pearson, a fim verificar se existia relação entre as variáveis de Gestão de Conflitos com Inteligência Cultural, e por fim, foram feitas análises de regressão, com o objetivo de explicar a predição dos fatores da inteligência cultural sobre a Gestão de Conflitos. Além desses testes, também foram executados teste t, para amostras independentes, a fim de observar a diferença dos participantes quanto à nacionalidade e a Inteligência Cultural, Gestão de Conflitos e Orientação Cultural. Para a análise de moderação utilizou-se o software JAMOVI (versão 2.3.21.0).

3.4. Apresentação e Análise dos Resultados

Os resultados são apresentados na seguinte ordem: análises descritivas, correlacionais, diferenças de médias, regressão e o modelo de moderação.

3.4.1 Descritiva

A tabela 3.8 apresenta as análises descritivas das dimensões de todas as escalas utilizadas nesta pesquisa. Sendo assim com relação às dimensões da Orientação Cultural a que teve média mais alta tanto na população portuguesa quanto na brasileira foi a Distância Hierárquica ($M = 13.90$; $DP = 8.58$ e $M = 14.95$; $DP = 8.78$) respectivamente, essa dimensão também teve uma média mais alta geral ($M = 14.50$; $DP = 8.695$). E a dimensão com média mais baixa foi a Orientação longo x curto prazo tanto na amostra geral ($M = 8.64$; $DP = 3.776$), quanto nas amostras portuguesa ($M = 8.33$; $DP = 3.73$) e brasileira ($M = 8.88$; $DP = 3.80$).

No que diz respeito à Inteligência cultural verificamos que a dimensão que apresentou a média geral mais alta foi a Metacognitiva ($M = 5.49$; $DP = 1.103$), já com relação a média de cada país, a população portuguesa obteve média mais alta em outra dimensão, a Motivacional ($M = 5.59$; $DP = 1.03$). Já a dimensão da Inteligência Cultural com média geral mais baixa foi a Cognitiva ($M = 3.93$; $DP = 1.301$), com a população brasileira apresentando uma média mais baixa ($M = 3.81$; $DP = 1.40$) do que a população portuguesa ($M = 4.08$; $DP = 1.13$).

Relativamente as dimensões da escala de Gestão de conflitos, demonstrou-se que a dimensão Integração foi a que apresentou a média geral mais alta ($M=4.12$; $DP = .740$), bem como também obteve médias mais altas tanto na população portuguesa como na brasileira ($M = 4.16$; $DP = .75$ e $M =4.09$; $DP = .72$) respectivamente. No que se refere a dimensão com médias mais baixas encontramos duas com a mesma média geral, são elas a Acomodação e a Dominação ($M = 3.04$; $.710$ e $M =3.04$; $DP = .795$) respectivamente. Entretanto na população portuguesa vemos a Acomodação com a média ligeiramente mais alta ($M = 3.15$; $DP = .67$) do que na população brasileira ($M = 2.94$; $DP = .72$). Em contrapartida com relação a média na dimensão Dominação a população brasileira apresenta média ligeiramente mais alta ($M = 3.06$; $DP = .80$) do que a população portuguesa ($M = 3.02$; $DP = .78$).

Tabela 3.8

Estatísticas descritivas dos fatores da Orientação Cultural, Inteligência Cultural e Gestão de conflitos

	Portugal		Brasil		Total	
	M	DP	M	DP	M	DP
Orientação Cultural						
Distância Hierárquica	13.90	8.58	14.95	8.78	14.50	8.695
Individualismo x Coletivismo	9.39	5.78	9.86	5.53	9.66	5.637
Feminilidade x Masculinidade	9.01	6.18	9.72	6.16	9.41	6.173
Ansiedade perante Incerteza	10.37	1.35	10.34	8.88	10.35	1.791
Orientação longo x curto prazo	8.33	3.73	8.88	3.80	8.64	3.776
Indulgência x Restrição	9.95	2.74	10.05	3.13	10.01	2.966
Inteligência Cultural						
Metacognitiva	5.45	.95	5.52	1.20	5.49	1.103
Cognitiva	4.08	1.13	3.81	1.40	3.93	1.301
Motivacional	5.59	1.03	5.25	1.37	5.40	1.251
Comportamental	5.10	1.10	4.95	1.33	5.02	1.243
Gestão de Conflitos						
Colaboração/Integração	4.16	.75	4.09	.72	4.12	.740
Acomodação	3.15	.67	2.94	.72	3.04	.710
Dominação	3.02	.78	3.06	.80	3.04	.795
Evitamento	3.46	.77	3.55	.81	3.52	.798
Compromisso	3.82	.67	3.78	.71	3.80	.696

Nota: M – média; DP – desvio-padrão.

3.4.2 Correlacional

De acordo com os resultados, pode-se verificar correlações fracas e negativas entre a Orientação Cultural e Inteligência Cultural, visto que a dimensão Indulgência se correlacionou com a Metacognitiva ($r = -.200, p = .002$) e a Comportamental ($r = -.149, p = .021$). Além disso, o a dimensão Orientação para Longo Prazo e Metacognitiva também se correlacionaram ($r = -.146, p = .024$). Também foram identificadas correlações entre a dimensão de Evitação da Incerteza e Cognitiva ($r = -.128, p = .049$).

Já entre os estilos de Gestão de Conflito e Orientação Cultural, foram identificadas relações positivas entre as dimensões Integração e Compromisso com Evitação da Incerteza ($r = .128, p = .049; r = .151, p = .020$), Acomodação com Individualismo, Feminilidade e Indulgência ($r = .128, p = .049; r = .149, p = .022; r = .139, p = .032$), respectivamente.

Além disso, percebe-se correlações baixas entre as dimensões Metacognitiva e Motivacional da Inteligência Cultural com o estilo de gestão de conflitos de Integração ($r = .136, p = .036; r = .198, p = .002$), além desses correlatos, também pode-se verificar uma relação entre o estilo de gestão de conflitos Dominação com a dimensão Cognitiva da I.C. ($r = .141, p = .029$), também são verificadas correlações entre o estilo de gestão de conflitos Compromisso com as dimensões Motivacional e Comportamental da I.C. ($r = .159, p = .014; r = .138, p = .033$). Por fim, não foram verificadas correlações entre os estilos de gestão de conflitos de Acomodação e Evitamento com nenhuma das dimensões de Inteligência Cultural. Estes dados estão ilustrados na Tabela 3.9.

Tabela 3.9*Correlação entre os componentes de Orientação Cultural, Inteligência Cultural e Gestão de Conflitos*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. OC_DH														
2. OC_Indi	.973**													
3. OC_F	.985**	.959**												
4. OC_EI	.196**	.222**	.181**											
5.OC_LT	.845**	.857**	.851**	.306**										
6.OC_Indul	.842**	.852**	0,847**	.213**	.797**									
7. IC_MC	-.106	-.125	-.095	.026	-.146*	-.200**								
8. IC_C	.033	.012	.010	-.128*	-.052	-.070	.400**							
9. IC_M	-.029	-.049	-.046	-.015	-.100	-.078	.463**	.420**						
10. IC_CM	-.040	-.044	-.033	-.023	-.067	-.149*	.568**	.418**	.497**					
11. GC_I	-.003	-.019	.000	.128*	-.074	-.002	.136*	.013	.198**	.088				
12. GC_A	.125	.128*	.149*	.012	.091	.139*	-.063	.091	-.007	.061	-.016			
13. GC_D	.098	.094	.118	-.052	.097	.105	.067	.141*	.067	.078	-.023	.376**		
14. GC_E	.088	.082	.099	.090	.027	.111	-.031	.043	.068	-.063	.356**	.311**	.256**	
15. GC_C	.036	.017	.049	.151*	.012	.028	.113	.057	.159*	.138*	.773**	.124	.098	.410**

Nota: *p<.05; **p<.01; (OC= Orientação Cultural; DH= Distância Hierárquica; F= Feminilidade; EI= Evitação da Incerteza; LT= Longo Termo; Indi = Individualismo; Indul= Indulgência); (IC= Inteligência Cultural; MC= Metacognitivo; C= Cognitivo; M= Motivacional; CM= Comportamental); (GC= Gestão de Conflitos; I= Integração; A= Acomodação; D= Dominação; E= Evitamento; C= Compromisso)

3.4.3 Diferenças de média

Diferenças de média de acordo com a nacionalidade referentes à Orientação Cultural

Para comparar as diferenças de média de acordo com a nacionalidade em relação à Orientação Cultural (OC), foi realizado um teste *t* independente utilizando os fatores de OC como variáveis dependentes e as nacionalidades portuguesa e brasileira como variáveis independentes. As médias dos países (*M*), bem como o valor do teste *t* (*t*), a significância estatística (*p*) e o *d* de Cohen (*d*) estão demonstrados na Tabela 3.10.

Tabela 3.10

Teste t independente da nacionalidade referente à OC

Variável	País	<i>M</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
Distância Hierárquica	Brasil	14.94	.92	.35	.12
	Portugal	13.90			
Individualismo x Coletivismo	Brasil	9.86	.64	.52	.08
	Portugal	9.38			
Feminilidade x Masculinidade	Brasil	9.72	.88	.37	.11
	Portugal	9.01			
Ansiedade perante Incerteza	Brasil	10.34	-.12	.90	-.01
	Portugal	10.36			
Orientação longo x curto prazo	Brasil	8.87	1.10	.27	.14
	Portugal	8.33			
Indulgência x Restrição	Brasil	10.05	.25	.79	.03
	Portugal	9.95			

Através dos resultados, observa-se que não existiram diferenças de médias na Orientação Cultural em relação aos países.

Diferenças de média de acordo com a nacionalidade referentes à Inteligência Cultural

Para testar se existiam diferenças de média relativos à nacionalidade de acordo a Inteligência Cultural, também foi realizado um teste t independente com os fatores da Escala de Inteligência Cultural como variáveis dependentes e as nacionalidades como variáveis independentes. As médias (M), o valor do teste t (t), a significância estatística (p) e o d de Cohen (d) estão demonstrados na Tabela 3.11.

Tabela 3.11

Teste t independente da nacionalidade referente à IC

Variável	País	M	t	p	d
IC Metacognitiva	Brasil	5.52	.49	.61	.06
	Portugal	5.45			
IC Cognitiva	Brasil	3.81	-1.62	.10	-.21
	Portugal	4.08			
IC Motivacional	Brasil	5.52	-2.08*	.03	-.27
	Portugal	5.59			
IC Comportamental	Brasil	4.95	-0.97	.32	-.12
	Portugal	5.10			

Nota: * $p < .05$.

Os resultados demonstraram existir uma diferença de média significativa apenas na dimensão Motivacional da Inteligência Cultural [$t(237) = -2.08, p = .03$], de modo que os portugueses apresentam uma média ligeiramente mais alta ($M = 5.59$) nessa dimensão do que os brasileiros ($M = 5.52$).

Diferenças de média de acordo com a nacionalidade referentes à Gestão de Conflitos

Para analisar as diferenças de média relativas às nacionalidades de acordo com a Gestão de Conflitos foi realizado um teste t independente utilizando os fatores da ROCI II como variáveis dependentes e as nacionalidades como variáveis independentes. As médias (M), o valor do teste t (t), a significância estatística (p) e o d de Cohen (d) estão demonstrados na Tabela 3.12.

Tabela 3.12*Teste t independente da nacionalidade referente à GC*

Variável	País	M	t	p	d
GC Integração	Brasil	4.09	-.68	.49	-.09
	Portugal	4.16			
GC Acomodação	Brasil	2.94	-2.26*	.02	-.29
	Portugal	3.15			
GC Dominação	Brasil	3.06	.37	.70	.04
	Portugal	3.02			
GC Evitamento	Brasil	3.55	.92	.35	.12
	Portugal	3.46			
GC Compromisso	Brasil	3.78	-.49	.62	-.06
	Portugal	3.82			

Nota: * $p < .05$.

De acordo com os resultados, percebe-se que existiram diferenças médias no estilo de Gestão de Conflitos no fator Acomodação [$t(237) = -2.26$, $p = .02$], sendo a média dos portugueses maior nessa dimensão ($M = 3.15$) do que a dos brasileiros ($M = 2.94$).

3.4.4 Regressões

Fatores de Orientação Cultural como preditores da Gestão de Conflitos

Os resultados das regressões a seguir testam modelos preditivos de cada estilo de Gestão de Conflitos a partir das dimensões da Inteligência cultural (IC). O método de regressão múltipla empregado foi o *Enter*. Nos resultados serão apresentados o r^2 dos vários preditores de cada modelo, o coeficiente de regressão padronizado (β), valores t e p-valor (p).

De modo geral a IC Motivacional previu significativamente e de forma positiva a GC por Colaboração/ Integração ($\beta = .38$; $p < .001$). Ao avaliar separadamente por nacionalidade, observamos que, na amostra de Portugal, nenhum fator da IC previu significativamente a GC do tipo Colaboração/ Integração. Por outro lado, na amostra do Brasil observamos que a IC Motivacional previu significativamente e de forma positiva a Colaboração/Integração ($\beta = .38$;

$p < .001$). Ou seja, maiores pontuações em IC motivacional preveem maiores níveis de gestão de conflito por Colaboração/ Integração (Tabela 3.13).

Tabela 3.13

Regressão Linear – Variável Dependente GC Colaboração/ Integração

País	Preditores	r^2	B	T	P
Portugal	IC Metacognitiva	.076	.15	1.29	.197
	IC Cognitiva		-.12	-1.17	.244
	IC Motivacional		-.02	-.26	.792
	IC Comportamental		0.20	1.67	.098
Brasil	IC Metacognitiva	.104	.07	.63	.526
	IC Cognitiva		-.11	-.18	.239
	IC Motivacional		.38**	3.62	< .001
	IC Comportamental		-.19	-1.76	.080
Geral	IC Metacognitiva	.051	.09	1.17	.243
	IC Cognitiva		-.10	-1.38	.166
	IC Motivacional		.21*	2.70	.007
	IC Comportamental		-.02	-.33	.740

Nota: ** $p < .001$

Em relação a variável dependente GC Acomodação (Tabela 3.14), nenhum fator da IC foi um preditor significativo. Isso ocorreu em ambas as nacionalidades. Entretanto, ao avaliar as amostras de modo geral, observamos uma predição marginalmente significativa e negativa da IC Metacognitiva ($\beta = -.16$; $p = .051$).

Tabela 3.14*Regressão Linear – Variável Dependente GC Acomodação*

País	Preditores	<i>r</i>²	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Portugal	IC Metacognitiva	.049	-.13	-1.17	.244
	IC Cognitiva		.09	.88	.378
	IC Motivacional		.09	.83	.404
	IC Comportamental		.15	1.28	.203
Brasil	IC Metacognitiva	.037	-.13	-1.17	.244
	IC Cognitiva		.15	1.46	.144
	IC Motivacional		-.16	-1.49	.139
	IC Comportamental		-.08	.77	.443
Geral	IC Metacognitiva	.029	-.16*	-1.96	.051
	IC Cognitiva		.12	1.64	.102
	IC Motivacional		-.04	-.57	.565
	IC Comportamental		.12	1.47	.143

*Nota: * p* \cong .05.

No que se refere a variável dependente GC Dominação, nenhum fator da IC foi um preditor significativo na amostra como um todo. Tal resultado foi replicado em ambas as nacionalidades (Tabela 3.15).

Tabela 3.15*Regressão Linear – Variável Dependente GC Dominação*

País	Preditores	r^2	β	t	p
Portugal	IC Metacognitiva	.073	-.003	-.02	.977
	IC Cognitiva		.18	.76	.080
	IC Motivacional		.08	.75	.454
	IC Comportamental		.09	.76	.448
Brasil	IC Metacognitiva	.010	.008	.07	.943
	IC Cognitiva		.11	1.06	.287
	IC Motivacional		-.02	-.19	.844
	IC Comportamental		-.03	.26	.789
Geral	IC Metacognitiva	.020	.0009	.01	.990
	IC Cognitiva		.13	1.74	.082
	IC Motivacional		.0001	.002	.999
	IC Comportamental		.02	.27	.784

Não foi observada predição significativa da GC Evitamento por nenhum fator da IC na amostra de modo geral. Ao considerar diferentes nacionalidades, verificamos que somente na amostra brasileira a IC comportamental previu significativamente a Variável Dependente GC Evitamento, de forma negativa ($\beta = -.28$; $p = .013$). Isto é, maiores pontuações em IC comportamental preveem menores níveis de GC por Evitamento (Tabela 3.16).

Tabela 3.16*Regressão Linear – Variável Dependente GC Evitamento*

País	Preditores	<i>r</i>²	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Portugal	IC Metacognitiva	.026	-.01	-.10	.916
	IC Cognitiva		.02	.23	.819
	IC Motivacional		.07	.66	.509
	IC Comportamental		.11	.88	.377
Brasil	IC Metacognitiva	.072	-.06	-.60	.545
	IC Cognitiva		.09	.95	.340
	IC Motivacional		.18	1.73	.086
	IC Comportamental		-.28*	-2.52	.013
Geral	IC Metacognitiva	.020	-.04	-.48	.626
	IC Cognitiva		.06	.80	.424
	IC Motivacional		.12	1.58	.115
	IC Comportamental		-.12	-1.51	.131

*Nota: * p < .05.*

A partir da amostra geral não foi observada predição significativa do fator da GC Compromisso pelos fatores da IC. Ao considerar diferentes nacionalidades, verificamos que a gestão de conflitos do tipo Compromisso, foi explicada diferentemente entre os países. Na amostra portuguesa observamos uma previsão significativa e positiva da IC comportamental ($\beta = -.38$; $p = .002$), de modo que quanto maior a IC comportamental, maiores os níveis de GC por compromisso. Na amostra brasileira, o fator significativo e positivo na predição do compromisso foi a IC motivacional ($\beta = .28$; $p = .012$). Isto é, quanto maior a IC motivacional, maiores os níveis de GC por Compromisso (Tabela 3.17).

Tabela 3.17*Regressão Linear – Variável Dependente GC Compromisso*

País	Preditores	<i>r</i>²	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Portugal	IC Metacognitiva	.138	.06	.61	.541
	IC Cognitiva		-.05	-.55	.579
	IC Motivacional		-.08	-.83	.407
	IC Comportamental		.38*	3.24	.002
Brasil	IC Metacognitiva	.052	.01	.16	.873
	IC Cognitiva		-.05	-.51	.607
	IC Motivacional		.28*	2.54	.012
	IC Comportamental		-.12	-1.13	.258
Geral	IC Metacognitiva	.031	.02	.33	.735
	IC Cognitiva		-.03	-.51	.607
	IC Motivacional		.12	1.56	.118
	IC Comportamental		.07	.91	.360

Nota: * $p < .05$.

3.4.5 Moderação

De forma a testar a hipótese 7 foi realizada uma análise de moderação com o objetivo de investigar em quem medida os níveis de inteligência cultural moderavam a relação entre a orientação cultural e a escolha por um estilo de gestão de conflitos. Conforme pode ser visto abaixo escolhemos as variáveis de cada constructo que tiveram a média geral mais elevada (Tabela 3.18).

Tabela 3.18*Análise de Moderação - OC_DHierarquica * IC_Metacognitiva*

	Estimativa	Erro-Padrão	Z-value	P
OC_Distância Hierarquica	.00188	.00541	.348	.728
IC_Metacognitiva	.08715	.04251	2.050	.040
OC_DHierarquica * IC_Metacognitiva	-.01202	.00530	-2.267	.023

O coeficiente de regressão para OC_DHierarquica é .00188, e o valor p associado é .728. Os dados sugerem que não há uma relação significativa entre a Orientação Cultural Distância Hierárquica e o estilo integrador de gestão de conflitos. O coeficiente de regressão para IC_Metacognitiva é .08715, e o valor p associado é .040, o que indica que há uma relação significativa entre a Inteligência Cultural Metacognitiva e o estilo integrador de gestão de conflitos. O termo de interação OC_DHierarquica * IC_Metacognitiva tem um coeficiente de -.01202, e o valor p associado é .023. Isso sugere que a relação entre a OC Distância Hierárquica e o estilo integrador é moderada pela presença da IC Metacognitiva (Tabela 3.18).

Tabela 3.19*Análise de Moderação - OC_DHierarquica * IC_Motivacional*

	Estimativa	Erro-Padrão	Z-value	p
OC_DHierarquica	.00170	.00538	.317	.751
IC_Motivacional	.11522	.03711	3.105	.002
OC_DHierarquica * IC_Motivacional	-.00985	.00440	-2.238	.025

Ainda testamos a segunda dimensão da IC com média mais alta a IC_Motivacional. Os dados obtidos mostram que coeficiente de regressão para OC_DHierarquica é .00170, e o valor p associado é .751. O que sugere que não há uma relação significativa entre a Orientação Cultural Distância Hierárquica e o estilo integrador de gestão de conflitos. O coeficiente de regressão para IC_Motivacional é .11522, e o valor p associado é .002, o que indica que há uma relação significativa entre a Inteligência Cultural Motivacional e o estilo integrador de gestão de conflitos. A interação OC_DHierarquica * IC_Motivacional tem um coeficiente de -.00985, e o valor p associado é .025. Sugerindo que a relação entre a OC Distância Hierárquica e o estilo integrador é moderado pela presença da IC Motivacional (Tabela 3.19).

3.5 Discussão dos Resultados

Ressalta-se mais uma vez que a presente pesquisa tem como objetivo principal explorar a intrincada relação entre a orientação cultural dos indivíduos e seus estilos de gestão de conflitos e o papel crucial desempenhado pela inteligência cultural nesse contexto. Em outras palavras, estamos especificamente empenhados em entender até que ponto as orientações culturais de um indivíduo podem influenciar sua preferência por determinados estilos de gerenciamento de conflitos em detrimento de outros, e qual o papel da inteligência cultural nesse processo.

Para esses objetivos, realizamos a pesquisa coletando dados de Portugal e do Brasil, dois países com características culturais e sociais distintas, porém com uma relação histórica bastante importante. Os resultados foram apresentados de forma detalhada, com análises estatísticas, essas análises nos permitiram avaliar o impacto das orientações culturais na escolha de estilos de gestão de conflitos e, ao mesmo tempo, a influência moderadora da inteligência cultural nesse processo. Aqui destacaremos as descobertas mais significativas, enfatizando as diferenças entre os dois países e discutindo as implicações práticas e teóricas dessas conclusões, tendo como ponto de partida, as hipóteses elaboradas no início deste projeto. Essa análise aprofundada nos permitirá não apenas entender melhor a relação entre valores culturais e gestão de conflitos, mas também fornecer insights importantes para o contexto da inteligência cultural, que é cada vez mais importante em um mundo globalizado e interconectado.

Ao analisarmos as diferenças entre os dois países com relação às dimensões da orientação cultural, podemos verificar que os resultados encontrados nesse estudo sugerem que a hipótese H2 é sustentada, pois não são verificadas diferenças significativas entre as

médias dos dois países em nenhuma das dimensões da Orientação cultural de Hofstede. Isso vai ao encontro dos dados já apresentados inicialmente neste trabalho, no que tange aos dados comparativos entre Brasil e Portugal, obtidos da pesquisa original de Hofstede (1984). Nesse comparativo a única dimensão que mais se distanciou entre os dois países foi com relação a Ansiedade Perante a Incerteza, tendo Portugal os níveis mais altos.

Considerando esses dados, as hipóteses H3 e H4 não foram confirmadas, pois não houve uma diferença significativa nessas dimensões entre Brasil e Portugal, contrariando os estudos originais de Hofstede (1984) apresentados anteriormente nesse trabalho, onde apesar de não haver uma diferença geral na orientação cultural podemos encontrar dois polos onde os dois países se distanciam: a Ansiedade perante a incerteza e a Masculinidade.

Entretanto se analisarmos os dados gerais dos dois países juntos podem ser identificadas relações positivas entre as dimensões Compromisso e Integração com a dimensão Evitação da Incerteza, o que é corroborado pelos estudos de Caputo et al. (2018) e Mohammed et al. (2008) onde os autores desses artigos acreditam que apesar de as pessoas com Forte ansiedade perante a incerteza tenderem a não se envolverem em conflitos e de se utilizar de estilos com menos envolvimento, como a Evitação, ponto esse base para a criação da H3. Caputo et al. (2018) referem que se, no entanto, eles se envolverem em conflitos a maior probabilidade de se utilizar de estilos mais cooperativos como Compromisso, Integração ou Servilismo. Pois derivado da ansiedade perante ao desconhecido buscarão mais informações com os outros envolvidos.

Já no que tange a dimensão Masculinidade x Feminilidade, os autores referem que nas culturas mais masculinas os indivíduos com orientação cultural mais voltada para o polo masculino tendem ser mais assertivos e competitivos que está mais associado a estilos de gestão de conflitos mais competitivos como a Dominação, o que não foi o resultado obtido no presente trabalho (Caputo et al., 2018; Mohammed et al., 2008).

Ainda nesse comparativo entre os dois países podemos verificar no que tange a Inteligência cultural onde encontramos uma média ligeiramente mais alta na população portuguesa apenas na dimensão Motivacional. Dimensão esta que é considerada como elemento-chave na adaptação a novos ambientes culturais (Van Dyne et al., 2010). O que faz sentido se levarmos em causa a forte presença de estrangeiros em Portugal, principalmente na região do Algarve, onde vive a maior parte dos participantes da pesquisa, diferenciando-se dos sujeitos inquiridos no Brasil que vivem em uma região onde há pouco contato com pessoas de outros países.

Relativamente a Inteligência cultural, a dimensão Motivacional de um modo geral previu significativamente e de forma positiva a escolha pelo estilo de gestão de conflitos Colaboração/Integração (H5). Indo de encontro com outras pesquisas que colocam a dimensão Motivacional, essa dimensão é a que representa um interesse que o indivíduo demonstra nas relações interculturais (Akhil, & Liu, 2019). Em um estudo mais recente Cosain (2022) verificou que apenas a dimensão Motivacional e a Comportamental da IC previu a escolha de um determinado estilo de gestão de conflito em detrimento de outros, e foram as únicas dimensões com resultados significativos. E sendo os estilos de Colaboração/Integração segundo Cunha e seus colaboradores (2018) pautados na preocupação com os interesses de ambas as partes, onde o indivíduo se preocupa com os interesses de ambas as partes e em encontrar uma solução aceitável para as duas partes, é de se esperar que esse estilo fosse adotado por indivíduos com níveis mais altos na dimensão Motivacional.

Com relação a dimensão Comportamental da Inteligência cultural onde esta acaba por ser a mais visível de todas as dimensões, por se caracterizar pelos comportamentos verbais e não verbais em um ambiente multicultural. Esperávamos que essa dimensão possuísse uma relação negativa com a escolha pelo estilo de Acomodação (H6), entretanto nenhuma dimensão da IC foi um preditor significativo. Apenas a dimensão Metacognitiva teve uma predição marginalmente significativa e negativa com a escolha pelo estilo de Acomodação. Podemos inferir que diante das características que exigem um pensamento crítico e pensamento proativo diante das situações de diversidade cultural faz sentido essa dimensão ter uma relação negativa com a escolha pelo estilo de Acomodação onde uma das partes apenas “abre mão” de seus pontos, contrariando a postura questionadora dessa dimensão da IC (Sousa, et al., 2019).

Segundo Van Dyne et al., (2012) indivíduos com níveis de IC mais altos têm maior probabilidade de insistir, mesmo que a negociação se torne estressante e difícil dada a sua motivação a se adaptar a situações culturalmente diferentes. Şanlı Kayran & Unur (2022) em seu estudo sobre o efeito da IC na escolha por um estilo de gestão de conflitos no setor hoteleiro revelou dados interessantes, quanto maior o nível de conhecimento dos indivíduos sobre outras culturas menor sua disposição para escolher o estilo de Evitação. O que vai de encontro com os dados obtidos na presente pesquisa, onde ao se analisar de forma geral nenhum fator da IC previu a escolha pelo estilo de Evitação. Apenas na amostra brasileira a dimensão Comportamental previu de forma negativa a escolha pelo estilo de Evitação, ou seja, quanto mais altos níveis na dimensão Comportamental menor a probabilidade de

escolherem o estilo de Evitação. O que tem coerência com a fundamentação teórica, onde a Evitação seria o estilo onde o indivíduo passa a margem do conflito ou se retira do conflito (Cunha et al., 2018). Indo em contraposição com a dimensão Comportamental da IC que caracteriza mais pela ação em forma de expressões verbais e não verbais (Sousa, 2015). E através dos dados acima vemos que a hipótese H1 também foi confirmada.

Com relação ao efeito moderador da IC nas relações entre a OC e a GC conforme os dados obtidos, podemos verificar que a H7 é corroborada. Optamos por analisar apenas as variáveis com níveis mais altos de cada escala. Os resultados vão ao encontro aos estudos de Caputo (2018) onde os dados encontrados revelaram que a Inteligência cultural moderaria de forma positiva e significativa as relações entre a OC e a escolha por um estilo de gestão de conflitos voltado para a resolução de problemas.

Em suma, os resultados obtidos reforçam a existência da relação entre a OC e a escolha por determinado estilo de GC, entretanto apesar do longo período que se passou entre a pesquisa original de Hofstede para o ano da pesquisa, não houve diferenças significativas entre as orientações culturais entre Brasil e Portugal, ao menos no que tange a população inquirida. Já sobre o papel da inteligência cultural nesta relação, é de se notar que ao moderar a escolha por um estilo de gestão de conflitos esse processo poderá auxiliar e atenuar os efeitos das diferenças culturais, pois o sujeito ao ter mais competências a nível de inteligência cultural poderá se adaptar melhor e escolher estilos de gestão de conflitos mais efetivos num ambiente cultural diverso, o que pode beneficiar as organizações que optarem por introduzir treinamentos sobre IC ou incluir esse requisito em seus processos de seleção de pessoas.

Capítulo 4 : Conclusão

Neste estudo, foram destacados a interligação entre orientação cultural, estilos de gestão de conflitos e inteligência cultural, oferecendo uma visão importante sobre como esses fatores influenciam a resolução de conflitos em contextos interculturais. Por exemplo, Caputo et al. (2019) e Cosain et al. (2022) confirmaram em suas pesquisas que a orientação cultural impacta na escolha por um determinado estilo de gestão de conflitos. Além disso, diversos autores também apontaram que a inteligência cultural desempenha um papel moderador nesse processo (Gonçalves et al., 2016; Namrata e colegas, 2017; Van Dynee colegas, 2012). Os estudos de Caputo et al. (2019) indicam que a inteligência cultural atenua o impacto de diferentes estilos culturais.

Caputo et al. (2008) enfatizam que as experiências passadas e as orientações culturais podem influenciar a compreensão do conflito e sua gestão. Esses autores argumentam que a inteligência cultural pode moderar o impacto das orientações culturais sobre os estilos de gestão de conflitos.

Para além disso, a pesquisa realizada por Gonçalves et al. (2016) também demonstrou que a inteligência cultural pode ser um indicador razoável na escolha de estilos de gestão de conflitos. Indivíduos com níveis mais elevados de inteligência cultural têm a capacidade de se organizar e adaptar seus comportamentos, o que os leva a escolher estilos de gestão mais integrativos e cooperativos.

Nesse contexto, uma das suposições iniciais da pesquisa era a de que Portugal e o Brasil compartilhavam valores culturais semelhantes. Essa suposição foi baseada na teoria de Hofstede, que classifica culturas em dimensões como Individualismo vs. Coletivismo, Feminilidade vs. Masculinidade, Aversão à Incerteza e outras. Os resultados obtidos durante a pesquisa corroboraram essa suposição, revelando que, de maneira geral, ambos os países possuem valores culturais semelhantes.

Essa constatação está de acordo com os discursos da população que foram descritos como semelhantes entre nações de língua portuguesa, como Portugal e Brasil (Costa-Lopes, 2010) e foram corroboradas por esta pesquisa. Essas semelhanças culturais podem ser fundamentais para a compreensão das dinâmicas interculturais entre os dois países, pois sugerem uma base cultural compartilhada que pode facilitar a comunicação e as interações em contextos bilaterais e multilaterais.

No entanto, como revelou a pesquisa, a cultura é apenas um dos muitos fatores que influenciam as escolhas gerir conflitos. Portanto, para uma análise abrangente das dinâmicas

interculturais, é essencial considerar outros elementos que também desempenham um papel significativo nesse processo. Esses elementos podem incluir, por exemplo, uma personalidade individual, uma experiência pessoal, uma situação específica do conflito, normas organizacionais, visto que as normas e políticas das organizações desempenham um papel importante, e as organizações muitas vezes incentivam ou desencorajam estilos específicos de resolução de conflitos.

A cultura organizacional e a cultura da própria empresa ou instituição onde um indivíduo trabalha também moldam as preferências na gestão de conflitos. Empresas com culturas que valorizam a inovação, por exemplo, podem promover a colaboração, enquanto aquelas com posições religiosas podem favorecer abordagens mais autoritárias.

Nomeadamente as expectativas sociais, muitos outros fatores variam de acordo com o contexto e a situação. Compreender como esses elementos interagem com a cultura é crucial para uma visão completa das dinâmicas interculturais na gestão de conflitos entre os países pesquisados. A personalidade individual, incluindo traços como assertividade e empatia, também desempenha um papel crucial. Além disso, a situação específica do conflito em termos de gravidade e natureza pode exigir abordagens particulares

Ainda dentro de uma cultura específica, nuances e variações podem surgir, influenciando as escolhas de gestão de conflitos. Essas variações são observadas entre diferentes grupos demográficos ou em diferentes regiões geográficas dentro da mesma cultura.

Finalmente, o treinamento e o desenvolvimento profissional têm um impacto importante nas escolhas de gestão de conflitos, pois expõem os indivíduos a diferentes abordagens e técnicas. Portanto, uma análise abrangente da gestão de conflitos deve levar em consideração essa interação complexa de elementos culturais e não culturais, permitindo a diversidade de fatores que influenciam as escolhas das pessoas

Quanto à inteligência cultural, os resultados indicam que as características de metacognição, cognição, motivação e comportamental não variam significativamente entre os dois países. Essa descoberta está comprovada com a ideia de que a inteligência cultural é uma capacidade pessoal que pode ser desenvolvida e aplicada de maneira semelhante em diferentes contextos culturais (Ang et al., 2007). No entanto, o leve destaque dado à motivação para aprender sobre outras culturas em Portugal sugere uma orientação um pouco maior para a aprendizagem intercultural nesse contexto.

Em relação aos estilos de gestão de conflitos, observam-se variações interessantes. Por exemplo, Portugal tende a adotar mais acomodação na gestão de conflitos em comparação com o Brasil. Esse resultado sugere que, mesmo com semelhanças culturais, as preferências por

estilos de gestão de conflitos podem ser moldadas por fatores contextuais e organizacionais específicos de cada país.

Além disso, no Brasil, observa-se uma maior propensão para evitar conflitos, o que pode ser relevante para a compreensão das dinâmicas interculturais no país. Portanto, a tendência brasileira de evitar conflitos pode ser interpretada como uma estratégia para proteger as relações interpessoais em um contexto cultural específico.

4.1 Limitações e possíveis vieses

A pesquisa atual buscou obter uma amostra representativa da população de ambos os países em questão, Portugal e Brasil. No entanto, é importante destacar que os participantes foram principalmente provenientes de regiões específicas de cada país. Na amostra brasileira, a maioria dos participantes reside na região centro-oeste, com foco especial no estado do Mato Grosso. Já na amostra portuguesa, a concentração foi em pessoas que vivem na região sul do país, no Algarve.

Essa distribuição geográfica da amostra não foi resultado de uma escolha deliberada da pesquisadora, mas sim uma consequência da forma como os questionários foram divulgados, muitas vezes alcançando pessoas dentro da rede de contatos conhecidos. Essa limitação geográfica pode ter implicações nos resultados da pesquisa, pois as características culturais e a exposição à diversidade cultural variam consideravelmente em diferentes regiões.

No caso da amostra brasileira, a concentração na região centro-oeste, que não é uma área turística internacionalmente conhecida, pode ter influenciado as percepções dos participantes sobre a cultura estrangeira. Eles podem ter resposta com base em suas experiências limitadas de interação com pessoas de outras culturas, muitas vezes referindo-se às culturas diferentes dentro do próprio Brasil. É importante ressaltar que, conforme observado por Hofstede e outros pesquisadores, o Brasil é um país de dimensões continentais, com diferenças culturais importantes entre suas regiões.

Por outro lado, a amostra portuguesa, centrada no Algarve, uma região altamente turística e frequentada por visitantes de diversos países, pode ter uma exposição mais ampla à diversidade cultural. Durante a temporada de verão, o Algarve recebe um grande número de turistas, muitos dos quais são estrangeiros. Essa exposição ao turismo internacional pode ter influenciado as percepções dos participantes portugueses em relação à cultura estrangeira.

Em resumo, é importante considerar que os resultados desta pesquisa podem refletir, em parte, as características das regiões geográficas de onde os participantes foram recrutados. Essas limitações geográficas podem adicionar complexidade aos resultados, uma vez que as percepções culturais e a exposição à diversidade variam de acordo com a região. Portanto, ao interpretar os resultados desta pesquisa, é essencial considerar essas possíveis visões geográficas e suas implicações nos resultados.

Referências Bibliográficas

- Akhal, K., & Liu, S. (2019). Cultural intelligence effects on expatriates' adjustment and turnover intentions in Mainland China. *Management Research Review*, 42(7), 818-836. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0157>
- Alcântara, V. D. C., & Reis, P. C. dos, & Menezes, R. S. S. (2012). Identificação de clusters internacionais com base nas dimensões culturais de Hofstede. *Revista de Administração da UFMS*, 5(2), 204-221. <https://doi.org/10.5902/198346592451>
- Al-Hamdan, Z., Adnan Al-Ta'amneh, I., Rayan, A., & Bawadi, H. (2019). The impact of emotional intelligence on conflict management styles used by jordanian nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 560-566. <https://doi.org/10.1111/jonm.12711>
- Alipour, A. (2021), What matters for the future? Comparing Globe's future orientation with Hofstede's long-term orientation. *Cross Cultural & Strategic Management*, (Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2020-0163>
- AlMazrouei, H., Bodolica, V. and Zacca, R. (2023). Learning goal orientation and turnover intention: an interplay between cultural intelligence and organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, (Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2023-3697>
- Amzalag, M., & Masry-Herzallah, A. (2021). Cultural dimensions and skills in the 21 st century: the Israeli education system as a case study. *Pedagogy, Culture & Society*, 30(5), 765-785,. <https://doi.org/10.1080/14681366.2021.1873170>
- Berisha, G., Krasniqi, B., Shiroka-Pula, J., & Kutllovci, E. (2021), Conflict handling styles as predictors of entrepreneurial intentions, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. (Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2020-0099>
- Bhardwaj, B. (2021). Short-term foreign trips correlates of the four factors model of cultural intelligence. *Rajagiri Management Journal*. (Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/RAMJ-01-2021-0008>
- Böhm, R., Rusch, H., & Baron, J. (2020). The Psychology of Intergroup Conflict: A Review of Theories and Measures. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 178, 947-962. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.01.020>
- Caputo, A., Ayoko, O.B., Amoo, N., & Menke, C. (2019) The relationship between cultural values, cultural intelligence, and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99, 23-36. ISSN 0148-2963 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.011>
- Caputo, A., Ayoko, O. B., & Amoo, N., 2018. The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, Elsevier, 89(C), 10-20. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.03.042>
- Cosain S.R., Solutan S.A.C., Sarno J.M.D. (2022). Cultural Intelligence and Conflict Management Style of Lupong Tagapamayapa in Malita, Davao Occidental International.

- International Journal of Legal Studies (IJOLS)*, 12(2), 199-236. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.2392>.
- Costa-Lopes, R. (2010). Semelhança e diferença nas relações entre grupos sociais. *In-Mind_Português*, (Vol.1, N.º 1, 22-28). https://repositorio.ul.pt/jspui/bitstream/10451/11811/1/ICS_RCLopes_Semelhanca_ARN.pdf
- Cunha, M. P. e; Rego, A.; Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8ª ed.). Editora RH.
- Cunha, P., Monteiro, A. P., Lourenço, A. A., & Moreira, R. (2018). Conflitos em contexto de saúde: Um instrumento de avaliação de estilos de gestão de conflito. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, (20), 9-18. <https://dx.doi.org/10.19131/rpesm.0221>
- Cunningham, J. B. (2023). Defining the Climate for Inclusiveness and Multiculturalism: Linking to Context. *Administrative Sciences*, 13(4), 100. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/admsci13040100>
- Desrayaud, N. and Hurley, C.M. (2023), Multicultural conflict cultures: more similarities than differences in diverse societies. *International Journal of Conflict Management*, (Vol. 34 No. 3, pp. 468-488). <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2022-0132>
- Dimas, I., Lourenço, P. (2011). Capítulo IV. *Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal*. Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção. 195-232. http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_4
- Duarte, M. (2008). *Standards Culturais: Brasil x Portugal*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa. ISCTE- Business School- Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.
- Eringa, K., Caudron, L.N., Rieck, K., Xie, F., & Gerhardt, T. (2015) How relevant are Hofstede's dimensions for inter-cultural studies? A replication of Hofstede's research among current international business students. *Research in Hospitality Management*, 5(2), 187-198, <https://doi.org/10.1080/22243534.2015.11828344>
- Espig, A., Mazzini, I.T., Zimmermann, C. and de Carvalho, L.C. (2021), National culture and innovation: a multidimensional analysis. *Innovation & Management Review*, (Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/INMR-09-2020-0121>
- Fang, F. Schei, V., & Selart, M. (2018). Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*. 66, 148-171. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.04.00>
- Franco, L. (2020). *Defeated With Their Own Weapons: Conflict Management Adaptation in Cross-Cultural Conflict Among British and Spanish Expatriates*. (Tese de Mestrado), Lunds universitet, Lund, Suécia. <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9014005>
- Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J., Orgambídez-Ramos, A., & Scott, P. (2016), Cultural intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 725-742. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2015-0923>

- Gonçalves, M. (2017). *A perspetiva bidimensional na gestão de conflitos dos enfermeiros numa unidade de saúde*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, Lisboa, Portugal. <https://hdl.handle.net/10400.26/20965>
- Imai, L. & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (Volume 112, Issue 2, pp. 83-98), ISSN 0749-5978, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>
- Minkov, M., Blagoev, V., & Hofstede, G. (2013). The Boundaries of Culture: Do Questions About Societal Norms Reveal Cultural Differences? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(7), 1094–1106. <https://doi.org/10.1177/0022022112466942>
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2012). Is National Culture a Meaningful Concept? Cultural Values Delineate Homogeneous National Clusters of In-Country Regions. *Cross-Cultural Research*, 46(2), 133–159. <https://doi.org/10.1177/1069397111427262>
- Hendijani, R. and Ahmadi, M.M. (2023), Thinking styles and conflict management: a gamified empirical study. *International Journal of Organizational Analysis*, (Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2022-3538>
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2013). *Values Survey Module 2013 Manual*. <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal Management*, 1. 81- 99. <https://doi.org/10.1007/BF01733682>
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(41), 5-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 3-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. (2013) Replicating and extending cross-national value studies: rewards and pitfalls. An example from Middle East studies. *AIB Insights*, 13(2), 5-7. <https://doi.org/10.46697/001c.16952>
- Hofstede, G. (2015) *National Differences in Communication Styles. Chapter 1 in D. Brzowska and W. Chłopicki (Eds.), Culture's Software: Communication Styles*, Cambridge Scholars Printing, 1-14 (preceded by a 1-page Foreword).
- Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A. V., Malvezzi, S., Tanure, B., & Vinken, H. (2010). Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(3), 336–352. <https://doi.org/10.1177/0022022109359696>.
- Jacob, B. M. S. C. A. (2011). *Estilos de gestão de conflitos interpessoais dos profissionais de polícia: estudo exploratório em esquadras do COMETLIS da PSP*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/24489>

- Jesus, L. (2015) *A inteligência Cultural e a ideologia Ética nos estilos de gestão de conflito* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve, Faro, Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.1/8158>
- Lawani, K., Arias Abad, L. A., Craig, N., Hare, B., & Cameron, I. (2022). Exploring emotional intelligence and conflict management styles in Dominican Republic construction industry. *Journal of Engineering, Design and Technology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JEDT-09-2021-0485>
- Marques, F. (2014). *Contributos para o estudo da relação entre tipos de conflito, sua gestão e eficácia grupal* (Dissertação de mestrado). Universidade de Coimbra -Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Marques, L., & Cunha, P. (2004). Estilos de gestão de conflito em contexto escolar: análise de algumas variáveis relevantes. *Atas do V Congresso Português de Sociologia. Sociedade contemporânea: Reflexividade e acção*. Ateliês, Direito, crime e dependências. 97-100 Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Minkov, M., & Kaasa, A. (2020), A test of Hofstede's model of culture following his own approach. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(2), 384-406. <https://doi.org/10.1108/CCSM-05-2020-0120>
- Mohammed, U., Prabhakar, G. & White, G. (2008) Culture and conflict management style of international project managers. *International Journal of Business Management*, 3 (5), 3-11. ISSN 1833-3850. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v3n5p3>
- Noorbahani, F., Salehi, F. (2020). A serious game to extract Hofstede's cultural dimensions at the individual level. *User Modeling User-Adapted Interaction*, 1-35. <https://doi.org/10.1007/s11257-020-09280-6>
- Ogliastri, E., Rendón, M. I., & Fosse, S. M. (2018). Negociación a la francesa: un enfoque cualitativo. *Cuadernos de Administración*, 30(54), 91-124. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao30-54.nfec>
- Olowookere, E. I., Agoha, B. C., Omonijo, D. O., Odukoya, J. A., & Elegbeleye, A. O. (2021). Cultural Nuances in Work Attitudes and Behaviors: Towards a Model of African Work Culture. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(2), 259. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0056>
- Rahim, A., & Bonoma, T. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44(3_suppl), 1323-1344. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Reis, M. F. F. D. (2014). *O efeito da experiência multicultural no estilo de gestão de conflito: mediação da inteligência cultural e self*. (Dissertação de doutoramento). Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve, Faro, Portugal.

- Rispens, S., Jehn, K. A., & Steinel, W. (2021). Conflict Management Style Asymmetry in Short-Term Project Groups. *Small Group Research*, 52(2), 220–242. <https://doi.org/10.1177/1046496419894637>
- Rocha, R. (2011). *A influência dos estilos de negociação na eficácia negocial: um estudo exploratório na indústria de bebidas alcoólicas*. (Dissertação de Mestrado) Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Rockstuhl, T., & Van Dyne, L. (2018). A bi-factor theory of the four-factor model of cultural intelligence: Meta-analysis and theoretical extensions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 148, 124-144. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.07.005>
- Rujo, J., Everett, B., Ramjan, L.M., Hunt, L., Salamonson Y. (2020). Hofstede's cultural dimensions as the explanatory framework for performance issues during clinical placement: A mixed methods study. *Nurse Education Today*, 94, 104581. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2020.104581>
- Roy, D. (2020) Formulation of Hofstede's Global Cultural Dimension Index (HGCDI): A cross-country study. *Journal of Transnational Management*, 25(3), 195-224, <https://doi.org/10.1080/15475778.2020.1765715>
- Sharma, N. & Hussain, D. (2017) Current Status and Future Directions for Cultural Intelligence. *Journal of Intercultural Communication Research*, 46(1), 96-110, <https://doi.org/10.1080/17475759.2016.1264444>
- Sobral, Mateus Moreira Soares. (2018). *Dimensões Culturais de Hofstede e Tipos de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn – Proposições de Relações e um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo- Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.
- Sousa, C., Gonçalves, G., & Santos, J. (2019). Intercultural contact as a predictor of cultural intelligence. *Universitas Psychologica*, 18(2), 1–12. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy18-2.icpc>
- Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M., & Santos, J. (2015). Evidências métricas da adaptação da escala de inteligência cultural numa amostra portuguesa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28(2), 232-241. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/1678-7153.201528203>
- Sousa, C., Gonçalves, G., Santos, J., & Orgambídez-Ramos, A. (2019). The relationship between multicultural competencies and intercultural contact: multicultural personality and cultural intelligence. *Psicologia & Sociedade*, 31, e166867. Epub December 20, 2019. <https://dx.doi.org/10.1590/1807-0310/2019v31166867>
- Sousa, C. A. V. V. (2015.) *Competências multiculturais: inteligência cultural e personalidade multicultural em contexto organizacional e social* (Tese de Doutoramento). Universidade do Algarve, Faro, Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.1/7612>
- Şanki Kayran, S. C., & Unur, K. (2022). The relation between hotel employees' cultural intelligence levels, conflict management styles, and career satisfaction. *Journal of Tourism Leisure and Hospitality*, 4(2), 1-1. <https://doi.org/10.48119/toleho.1107100>

- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.-L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., & Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8(2), 123–143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
- Thomas, D. C., & Liao, Y. (Eds.). (2023). *Handbook of Cultural Intelligence Research*. Edward Elgar Publishing.
- Thomas, K. & Kilmann, R. (1976). *Thomas-Kilmann conflict MODE instrument*. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>.
- Tomás, A. L. P. (2018). *Gestão de Conflitos e Satisfação Profissional: estudo numa empresa armazenista da Zona Centro*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, Portugal. <http://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/864>
- Vale F., Mónico L., Carvalho C., Jesuino J., Parreira P. (2020). *The Impact of Organizational Culture on Conflict Management Styles*, *Journal of Aging & Innovation*, 9(1): 57-81 <http://www.journalofagingandinnovation.org/wp-content/uploads/4JAIV9E1.pdf>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). *Cultural Intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world*. In: K. Hannum, B. B. McFeeters, & L. Booyesen (Org) *Leading Across Differences*. San Francisco: Pfeiffer, 131-138.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four-factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 295–313. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>
- Vesperi, W., Ventura, M. and Cristofaro, C.L. (2020), Conflict management as an organizational capacity: survey of hospital managers in healthcare organizations. *Measuring Business Excellence*, (Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2020-0008>
- Wu, Ming-Yi. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 15. 33-42.
- Yeganeh, H. (2023), Culture and innovation: a human emancipation perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*, (Vol. 43 No. 11/12, pp. 980-1007). <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2022-0185>
- Zhou, Y., & Kwon, J.-W. (2020). Overview of Hofstede-Inspired Research Over the Past 40 Years: The Network Diversity Perspective. *SAGE Open*, 10(3) <https://doi.org/10.1177/2158244020947425>

Anexos

Anexo A – Consentimento Informado

O questionário a seguir enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações na Universidade do Algarve, estando a ser desenvolvida por Dyescica Gonçalves da Silva e Professora Joana Vieira dos Santos, na qualidade de orientadora.

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre a orientação cultural, os estilos de gestão de conflito e a inteligência cultural em indivíduos da população brasileira e portuguesa. A população a que o mesmo se destina são indivíduos de nacionalidade brasileira e portuguesa, maiores de 18 anos, que estejam na data de participação do estudo, em atividade profissional.

O questionário deverá tomar cerca de 30 minutos do seu tempo a ser respondido. A participação é voluntária, anónima e os dados demográficos requeridos serão tratados de forma confidencial, respeitando as normas em vigor relacionadas com o RGPD.

Caso decida participar, pedimos-lhe que forneça o seu consentimento informado, respondendo "sim" à questão colocada abaixo. Caso não decida participar, poderá responder "não" ou simplesmente fechar a janela do browser. Em qualquer momento, poderá abandonar a participação do estudo, bastando fechar a janela em que está a responder. Não serão guardados quaisquer dados incompletos.

Muito obrigada pela sua participação.

Tomei conhecimento do objetivo do estudo, compreendo e dou o meu consentimento para participar.

Sim

Não

Anexo B – Questionário online para população brasileira

Seção 1: Informação Sociodemográfica e socioprofissional:

Algumas informações para caracterização sociodemográfica e socioprofissional da amostra

1- Gênero:

Masculino

Feminino

2- Idade:

Menos de 20 anos

20-24 anos

25-29 anos

30-34 anos

35-39 anos

40-49 anos

50-59 anos

Mais de 60 anos

3- Qual é a sua nacionalidade?

Brasileira

Portuguesa

Outra. Qual? _____

4- Em que país você nasceu? Se for diferente da sua nacionalidade.

5- Contando com a escola primária, quantos anos de educação formal (ou equivalente) você tem?

Menos de 10 anos

10 anos

- 12 anos
- 13 anos
- 14 anos
- 15 anos
- 16 anos
- 17 anos
- Mais de 18 anos

6- Qual o tipo de trabalho que exerce?

- Nunca teve trabalho remunerado (estudante/estagiário)
- Operário não especializado ou semiespecializado
- Trabalho administrativo ou secretariado
- Artista plástico, tecnólogo, especialista de TI, enfermeira ou equivalente
- Cargo onde é necessária formação académica (graduação) ou equivalente (excluindo gestores com subordinados)
- Gestor de um ou mais subordinados (subordinados que não possuem gestores sob o seu comando)
- Gestor de um ou mais gestores

7- Qual o seu regime de trabalho?

- Trabalhador a tempo integral
- Trabalhador a tempo parcial

Outro: _____

Seção 3

A seguir, apresenta-se uma série de 20 questões.

Leia cada afirmação e selecione a resposta que MELHOR descreve como você realmente é, numa escala crescente de 1 (DT= discordo totalmente) a 7 (CT= concordo totalmente):

	DT							CT								
1. Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7									
2. Adapto o meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar	1	2	3	4	5	6	7									
3. Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações interculturais	1	2	3	4	5	6	7									
4. Verifico a exatidão do meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de diferentes culturas	1	2	3	4	5	6	7									
5. Conheço os sistemas legal e econômico de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7									
6. Conheço as regras (i.e., vocabulário, gramática) de outras línguas	1	2	3	4	5	6	7									
7. Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7									
8. Conheço o sistema matrimonial de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7									
9. Conheço as artes e ofícios de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7									
10. Conheço as regras da comunicação não-verbal de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7									
11. Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas	1	2	3	4	5	6	7									
12. Acredito ser capaz de conviver com os nativos de uma cultura que desconheço	1	2	3	4	5	6	7									
13. Estou confiante que lido bem com o estresse causado pela adaptação a uma cultura que não me é familiar	1	2	3	4	5	6	7									
14. Gosto de viver em culturas que não me são familiares	1	2	3	4	5	6	7									
15. Acredito ser capaz de me adaptar aos rituais de vida de uma cultura diferente	1	2	3	4	5	6	7									
16. Adapto o meu comportamento verbal (i.e., pronúncia, tom) quando a interação com outras culturas exige	1	2	3	4	5	6	7									
17. Utilizo a pausa e o silêncio de forma diferenciada de acordo com as diferentes interações culturais	1	2	3	4	5	6	7									
18. Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige	1	2	3	4	5	6	7									
19. Modifico o meu comportamento não-verbal quando uma interação cultural o requer	1	2	3	4	5	6	7									
20. Altero as minhas expressões faciais quando uma situação intercultural o requer.	1	2	3	4	5	6	7									

Seção 4

Desconsiderando o seu emprego atual, pense no emprego ideal, o quanto é importante para você: (por favor, circule apenas uma resposta)

1 = extremamente importante

2 = muito importante

3 = importante

4 = pouco importante

5 = nada importante

	1	2	3	4	5
01. Ter tempo suficiente para a vida pessoal e doméstica					
02. Ter um chefe (superior direto) que você respeite					
03. Ter reconhecimento pelo bom desempenho					
04. Ter estabilidade no emprego					
05. Trabalhar com pessoas agradáveis					
06. Trabalhar em algo que ache interessante					
07. Ser consultado (a) pelo seu chefe em decisões que envolvem o seu trabalho					
08. Viver num lugar agradável					
09. Ter um emprego que a família e amigos respeitem					
10. Ter a oportunidade de ser promovido(a)					

Pensando em sua vida pessoal, o quanto é importante para você	1	2	3	4	5
11. Ter tempo livre para se divertir					
12. Ter moderação: se controlar para evitar excessos					
13. Ser generoso com as outras pessoas					
14. Simplicidade: não gastar mais do que o necessário					

	1. Sempre	2. Frequentemente	3. Às vezes	4. Raramente	5. Nunca
15. Com que frequência você se sente nervoso ou tenso?					
16. Você é feliz?					

	1.Sim, Sempre	2.Sim, Quase sempre	3. Às vezes	4.Não, Raramente	5.Não, Nunca
17. As outras pessoas ou circunstâncias impedem que você faça o que você realmente deseja fazer?					

	1. Excelente	2. Bom	3. Razoável	4. Ruim	5. Péssimo
18. Como você descreveria seu estado de saúde nestes dias?					

	1.Muito orgulhoso	2.Razoavelmente orgulhoso	3.Um pouco orgulhoso	4.Não muito orgulhoso	5.Nada orgulhoso
19. O quanto você se orgulha de ser brasileiro?					

	1.Nunca	2.Raramente	3.Às vezes	4.Frequentemente	5.Sempre
20. No seu ponto de vista, com que frequência os subordinados sentem medo de contradizer o chefe (ou estudantes o professor?)					

Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo (por favor, circule apenas uma resposta):

1 = Concordo fortemente

2 = Concordo

3 = Não sei

4 = Discordo

5 = Discordo fortemente

	1	2	3	4	5
21. Uma pessoa pode ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho					
22. Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados					
23. Uma estrutura organizacional em que os subordinados têm dois chefes deve ser evitada a qualquer custo					
24. As regras de uma organização nunca devem ser quebradas – mesmo quando o empregado achar que a quebra da regra é em benefício da organização					

Seção 5

Quando enfrenta uma situação de conflito com um colega de trabalho, em que medida utiliza cada um dos seguintes comportamentos?

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

Por favor assinale com uma cruz (x), o número que melhor se adequar aos seus sentimentos, relativamente aos seguintes comportamentos:					
1. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, tento analisar a situação com ele, para encontrar uma solução aceitável para ambos.	1	2	3	4	5
2. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu colega.	1	2	3	4	5
3. Perante um conflito com um colega, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema.	1	2	3	4	5
4. Perante uma situação problemática com o meu colega, tento integrar as minhas ideias e as suas, para alcançar uma decisão conjunta.	1	2	3	4	5
5. Procuro analisar com o meu colega as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos.	1	2	3	4	5
6. Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral, evito discutir abertamente com o meu colega.	1	2	3	4	5
7. Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.	1	2	3	4	5
8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance, para que as minhas ideias sejam aceites.	1	2	3	4	5
9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida, para pressionar em meu favor.	1	2	3	4	5
10. Geralmente, atuo como deseja o meu colega.	1	2	3	4	5
11. Usualmente, acato os desejos do meu colega.	1	2	3	4	5
12. Perante uma situação problemática com o meu colega, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.	1	2	3	4	5
13. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, geralmente faço-lhe concessões.	1	2	3	4	5
14. Usualmente, proponho um caminho intermédio, para romper com os pontos mortos (impasses).	1	2	3	4	5
15. Perante problemas de trabalho, procuro conseguir acordos com o meu colega.	1	2	3	4	5
16. Tento não mostrar desacordo com o meu colega.	1	2	3	4	5
17. Evito confrontos com o meu colega.	1	2	3	4	5
18. Uso os meus conhecimentos e experiência profissional, para que as decisões me favoreçam.	1	2	3	4	5
19. No trabalho, de um modo geral, acato as sugestões do meu colega.	1	2	3	4	5
20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu colega, por vezes, tenho que ceder um pouco para conseguir algo.	1	2	3	4	5
21. Perante uma situação problemática com o meu colega, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	1	2	3	4	5
22. Perante um problema de trabalho com o meu colega, procuro colocar claramente os nossos interesses, para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	1	2	3	4	5
23. Colaboro com o meu colega, para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	1	2	3	4	5
24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu colega.	1	2	3	4	5
25. Algumas vezes, uso todos os recursos ao meu alcance, para ganhar numa situação de competição com o meu colega.	1	2	3	4	5
26. Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu colega, para evitar problemas.	1	2	3	4	5
27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu colega.	1	2	3	4	5

28. Diante um problema de trabalho com o meu colega, tento analisar conjuntamente a situação, para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Anexo C – Questionário online para a população portuguesa

Seção 1: Informação Sociodemográfica e socioprofissional:

Algumas informações para caracterização sociodemográfica e socioprofissional da amostra

1- Género:

Masculino

Feminino

2- Idade:

Menos de 20 anos

20-24 anos

25-29 anos

30-34 anos

35-39 anos

40-49 anos

50-59 anos

Mais de 60 anos

3- Qual é a sua nacionalidade?

Brasileira

Portuguesa

Outra. Qual? _____

4- Em que país você nasceu? Se for diferente da sua nacionalidade.

5- Contando com a escola primária, quantos anos de educação formal (ou equivalente) você tem?

Menos de 10 anos

10 anos

- 12 anos
- 13 anos
- 14 anos
- 15 anos
- 16 anos
- 17 anos
- Mais de 18 anos

6- Qual o tipo de trabalho que exerce?

- Nunca tive trabalho remunerado (estudante/estagiário)
- Operário não especializado ou semiespecializado
- Trabalho administrativo ou secretariado
- Artista plástico, tecnólogo, especialista de TI, enfermeira ou equivalente
- Cargo onde é necessária formação académica (graduação) ou equivalente (excluindo gestores com subordinados)
- Gestor de um ou mais subordinados (subordinados que não possuem gestores sob o seu comando)
- Gestor de um ou mais gestores

7- Qual o seu regime de trabalho?

- Trabalhador a tempo integral
- Trabalhador a tempo parcial

Outro: _____

Secção 3

A seguir, apresenta-se uma série de 20 questões.

Leia cada afirmação e selecione a resposta que MELHOR descreve como você realmente é, numa escala crescente de 1 (DT= discordo totalmente) a 7 (CT= concordo totalmente):

	DT							CT						
1. Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Adapto o meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações interculturais	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. Verifico a exatidão do meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de diferentes culturas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. Conheço os sistemas legal e económico de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Conheço as regras (i.e., vocabulário, gramática) de outras línguas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. Conheço o sistema matrimonial de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. Conheço as artes e ofícios de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. Conheço as regras da comunicação não-verbal de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12. Acredito ser capaz de conviver com os nativos de uma cultura que desconheço	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13. Estou confiante que lido bem com o <i>stress</i> causado pela adaptação a uma cultura que não me é familiar	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14. Gosto de viver em culturas que não me são familiares	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15. Acredito ser capaz de me adaptar aos rituais de vida de uma cultura diferente	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16. Adapto o meu comportamento verbal (i.e., pronúncia, tom) quando a interação com outras culturas exige	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17. Utilizo a pausa e o silêncio de forma diferenciada de acordo com as diferentes interações culturais	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18. Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19. Modifico o meu comportamento não-verbal quando uma interação cultural o requer	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20. Altero as minhas expressões faciais quando uma situação intercultural o requer.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Secção 4

Desconsiderando o seu emprego atual, pense no emprego ideal, o quanto é importante para você: (por favor, circule apenas uma resposta)

1 = extremamente importante

2 = muito importante

3 = importante

4 = pouco importante

5 = nada importante

	1	2	3	4	5
01. Ter tempo suficiente para a vida pessoal e doméstica					
02. Ter um chefe (superior direto) que você respeite					
03. Ter reconhecimento pelo bom desempenho					
04. Ter estabilidade no emprego					
05. Trabalhar com pessoas agradáveis					
06. Trabalhar em algo que ache interessante					
07. Ser consultado (a) pelo seu chefe em decisões que envolvem o seu trabalho					
08. Viver num lugar agradável					
09. Ter um emprego que a família e amigos respeitem					
10. Ter a oportunidade de ser promovido(a)					

Pensando em sua vida pessoal, o quanto é importante para você	1	2	3	4	5
11. Ter tempo livre para se divertir					
12. Ter moderação: se controlar para evitar excessos					
13. Ser generoso com as outras pessoas					
14. Simplicidade: não gastar mais do que o necessário					

	1. Sempre	2. Frequentemente	3. Às vezes	4. Raramente	5. Nunca
15. Com que frequência você se sente nervoso ou tenso?					
16. Você é feliz?					

	1. Sim, Sempre	2. Sim, quase sempre	3. Às vezes	4. Não, Raramente	5. Não, Nunca
17. As outras pessoas ou circunstâncias impedem que você faça o que você realmente deseja fazer?					

	1. Excelente	2. Bom	3. Razoável	4. Ruim	5. Péssimo
18. Como você descreveria seu estado de saúde nestes dias?					

	1.Muito orgulhoso	2.Razoavelmente orgulhoso	3.Um pouco orgulhoso	4.Não muito orgulhoso	5.Nada orgulhoso
19. O quanto você se orgulha de ser português?					

	1.Nunca	2.Raramente	3.Às vezes	4.Frequentemente	5.Sempre
20. No seu ponto de vista, com que frequência os subordinados sentem medo de contradizer o chefe (ou estudantes o professor?)					

Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo (por favor, circule apenas uma resposta):

1 = Concordo fortemente

2 = Concordo

3 = Não sei

4 = Discordo

5 = Discordo fortemente

	1	2	3	4	5
21. Uma pessoa pode ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho					
22. Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados					
23. Uma estrutura organizacional em que os subordinados têm dois chefes deve ser evitada a qualquer custo					
24. As regras de uma organização nunca devem ser quebradas – mesmo quando o empregado achar que a quebra da regra é em benefício da organização					

Secção 5

Quando enfrenta uma situação de conflito com um colega de trabalho, em que medida utiliza cada um dos seguintes comportamentos?

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

Por favor assinale com uma cruz (x), o número que melhor se adequar aos seus sentimentos, relativamente aos seguintes comportamentos:					
1. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, tento analisar a situação com ele, para encontrar uma solução aceitável para ambos.	1	2	3	4	5
2. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu colega.	1	2	3	4	5
3. Perante um conflito com um colega, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema.	1	2	3	4	5
4. Perante uma situação problemática com o meu colega, tento integrar as minhas ideias e as suas, para alcançar uma decisão conjunta.	1	2	3	4	5
5. Procuro analisar com o meu colega as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos.	1	2	3	4	5
6. Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral, evito discutir abertamente com o meu colega.	1	2	3	4	5
7. Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.	1	2	3	4	5
8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance, para que as minhas ideias sejam aceites.	1	2	3	4	5
9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida, para pressionar em meu favor.	1	2	3	4	5
10. Geralmente, atuo como deseja o meu colega.	1	2	3	4	5
11. Usualmente, acato os desejos do meu colega.	1	2	3	4	5
12. Perante uma situação problemática com o meu colega, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.	1	2	3	4	5
13. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, geralmente faço-lhe concessões.	1	2	3	4	5
14. Usualmente, proponho um caminho intermédio, para romper com os pontos mortos (impasses).	1	2	3	4	5
15. Perante problemas de trabalho, procuro conseguir acordos com o meu colega.	1	2	3	4	5
16. Tento não mostrar desacordo com o meu colega.	1	2	3	4	5
17. Evito confrontos com o meu colega.	1	2	3	4	5
18. Uso os meus conhecimentos e experiência profissional, para que as decisões me favoreçam.	1	2	3	4	5
19. No trabalho, de um modo geral, acato as sugestões do meu colega.	1	2	3	4	5
20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu colega, por vezes, tenho que ceder um pouco para conseguir algo.	1	2	3	4	5
21. Perante uma situação problemática com o meu colega, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	1	2	3	4	5
22. Perante um problema de trabalho com o meu colega, procuro colocar claramente os nossos interesses, para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	1	2	3	4	5
23. Colaboro com o meu colega, para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	1	2	3	4	5
24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu colega.	1	2	3	4	5
25. Algumas vezes, uso todos os recursos ao meu alcance, para ganhar numa situação de competição com o meu colega.	1	2	3	4	5
26. Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu colega, para evitar problemas.	1	2	3	4	5
27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu colega.	1	2	3	4	5

28. Diante um problema de trabalho com o meu colega, tento analisar conjuntamente a situação, para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---