

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

**A INTELIGÊNCIA CULTURAL E A IDEOLOGIA ÉTICA NOS  
ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS**

**LUIS MIGUEL BORGES DE JESUS**

**DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES**

**Trabalho efetuado sob orientação de:  
Professora Doutora Gabriela Gonçalves**

**Faro, 2015**

**A INTELIGÊNCIA CULTURAL E A IDEOLOGIA ÉTICA NOS  
ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS**

**LUIS MIGUEL BORGES DE JESUS**

**DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES**

**Trabalho efetuado sob orientação de:  
Professora Doutora Gabriela Gonçalves**

**2015**

# **A INTELIGÊNCIA CULTURAL E A IDEOLOGIA ÉTICA NOS ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS**

## **Declaração de Autoria do Trabalho**

Declaro ser o autor deste trabalho, que é inédito e original.

Autores e estudos consultados estão devidamente citados no texto e constam das referências bibliográficas.

---

Copyright © Luis Miguel Borges de Jesus

A universidade do Algarve tem o direito perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

*Aos meus tios...*

*“Eles não sabem, nem sonham,  
que o sonho comanda a vida,  
que sempre que um homem sonha  
o mundo pula e avança  
como bola colorida  
entre as mãos de uma criança.”*

**António Gedeão**

## **AGRADECIMENTOS**

Nestas breves linhas deixo o meu agradecimento a todos que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

As minhas primeiras palavras de agradecimento não podiam deixar de ser dirigidas à Professora Doutora Gabriela Gonçalves, minha orientadora, pela forma como orientou o trabalho. Foi o farol que me iluminou o caminho nos momentos mais escuros. O seu pragmatismo e entusiasmo marcaram o meu percurso académico.

Aos meus tios, por simplesmente terem feito de mim aquilo que sou hoje e por acreditarem...

Ao Rui Paulo, pela amizade e presença nos passos mais importantes da minha vida. Simplesmente não existem palavras que traduzam o meu agradecimento.

A todos os meus amigos e colegas que me acompanham na vida pessoal e profissional, obrigado pelo apoio.

Ainda uma palavra de agradecimento a quem respondeu ao questionário, porque sem eles, este trabalho não seria possível.

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi observar a relação da ideologia ética e da inteligência cultural com os diferentes estilos de gestão de conflitos.

A amostra é constituída por 301 indivíduos de ambos os géneros e das mais diversas categorias sociodemográficas e socioprofissionais. Para medir a ideologia ética recorreu-se ao Questionário de Posicionamento Ético desenvolvido por Forsyth (1980) e adaptado por Freitas (2012). No que se refere à inteligência cultural utilizou-se a Escala de Inteligência Cultural desenvolvida por Dyne, Ang, e Koh (2008) e adaptada por Sousa, Gonçalves, Reis, e Santos (2015). Por último, para medir os estilos de gestão de conflitos, usou-se a Escala de Gestão de Conflitos, desenvolvida por Simões (2008).

Os resultados mostraram que existe relação entre a ideologia ética e os estilos de gestão de conflitos e entre a inteligência cultural e os estilos de gestão de conflitos. Os resultados mostraram ainda que os indivíduos idealistas utilizam mais os estilos inação e resolução de problemas enquanto os relativistas preferem os estilos confrontação, resolução de problemas, compromisso e inação.

A inteligência cultural encontra-se também associada aos estilos de gestão de conflitos, uma vez que indivíduos culturalmente inteligentes apresentam predominantemente o estilo resolução de problemas.

**Palavras-chave:** Estilos de gestão de conflitos, inteligência cultural, ideologia ética, relações interpessoais.

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to observe the relation of ethical ideology and cultural intelligence with the different conflict management styles.

The sample consists of 301 individuals from both genders and from the various socio-demographic and socio-professional categories.

To measure the ethical ideology was used the Ethical Positioning Questionnaire developed by Forsyth (1980) and adapted by Freitas (2012). Concerning cultural intelligence was used the Cultural Intelligence Scale developed by Dyne, Ang, and Koh (2008) and adapted by Sousa, Gonçalves, Reis, and Santos (2015). At last, to measure the conflict management styles was used the Management Conflict Scale developed by Simões (2008).

The results have shown that there is a relation between ethical ideology and conflict management styles and between cultural intelligence and conflict management styles. The results also show that idealistic individuals use more the style inaction, solving problems and avoiding while the relativistic prefer the style confrontation, solving problems, compromising and inaction.

Cultural intelligence is also associated with conflict management styles, since individuals that are culturally intelligent base their approach to conflict in the style solving problems.

**KEYWORDS:** Ethical ideology, cultural intelligence, conflict management styles, and interpersonal relations.

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>1. ESTADO DA ARTE</b>	5
1.1 Estilos de Gestão de Conflitos	6
1.1.1 Conceito e natureza do conflito	6
1.1.2 Caracterização do conflito	7
1.1.3 Gestão do conflito	8
1.1.3.1 Características da Gestão do conflito	13
1.2 Ideologia Ética	15
1.2.1 Conceito de ideologia ética	15
1.2.2 Idealismo e relativismo	16
1.2.3 Classificação da ideologia ética	17
1.3 Inteligência Cultural	19
1.3.1 Conceito de inteligência cultural	19
1.3.2 Dimensões da inteligência cultural	21
<b>2. ESTUDO EMPÍRICO</b>	23
2.1 Delimitação do problema	24
2.2 Metodologia	27
2.2.1 Amostra	27
2.2.2 Procedimento	29
2.2.3 Instrumentos	30
2.2.3.1 Estilos de gestão de conflitos	30
2.2.3.2 Inteligência cultural	31
2.2.3.3 Ideologia ética	32
2.2.3.4 Caracterização do contato	32
2.2.3.5 Caracterização sociodemográfica	33

2.3 Apresentação e análise de resultados .....	33
2.3.1 Estilos de gestão de conflitos .....	31
2.3.2 Inteligência cultural .....	34
2.3.3 Ideologia ética .....	34
2.3.4 Análise dos estilos de gestão de conflitos em função do género ..	35
2.3.5 Análise comparativa de médias .....	35
2.3.6 Correlações entre variáveis .....	40
2.3.7 Quadro síntese .....	41
2.4 Discussão dos resultados .....	42
<b>3. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>53</b>

## **ANEXOS**

Anexo A – Instrumento

Anexo B – Gráfico das nacionalidades

Anexo C – Gráfico das experiências multiculturais

## Índice de Figuras

Figura 1.1 - Estilos de resolução de conflitos .....	10
Figura 2.1 - Esquema representativo do modelo teórico .....	25
Figura 2.2 - Gráfico com frequência de convívio .....	28
Figura 2.3 - Gráfico com situação profissional dos inquiridos .....	28
Figura 2.4 - Quadro síntese da relação entre variáveis .....	41

## Índice de Tabelas

Tabela 1.1 - Perspetivas éticas (Forsyth, 1980)	18
Tabela 2.1 - Distribuição dos indivíduos por género	27
Tabela 2.2 - Distribuição das habilitações literárias	27
Tabela 2.3 - Dimensões, itens e consistência interna da escala de gestão de conflitos	30
Tabela 2.4 - Dimensões, itens e consistência interna da escala de inteligência cultural	31
Tabela 2.5 - Dimensões, itens e consistência interna da escala de posicionamento ético	32
Tabela 2.6 - Estatísticas referentes às dimensões da escala de gestão de conflitos	33
Tabela 2.7 - Estatísticas referentes às dimensões da inteligência cultural	34
Tabela 2.8 - Estatísticas referentes às dimensões da escala de posicionamento ético	34
Tabela 2.9 - Estatística descritiva e teste <i>t</i> dos estilos de gestão de conflitos por género	35
Tabela 2.10 - Média e teste <i>t</i> dos estilos de gestão de conflitos por níveis de idealismo.	36
Tabela 2.11 - Média e teste <i>t</i> dos estilos de gestão de conflitos por níveis de relativismo.	36
Tabela 2.12 - Média e teste <i>t</i> dos estilos de gestão de conflitos por níveis de inteligência cultural.	37
Tabela 2.13 - Média e teste <i>t</i> dos estilos de gestão de conflitos por níveis de inteligência cultural metacognitiva.	37
Tabela 2.14 - Média e teste <i>t</i> dos estilos de gestão de conflitos por níveis de inteligência cultural cognitiva.	38
Tabela 2.15 - Média e teste <i>t</i> dos estilos de gestão de conflitos por níveis de inteligência cultural motivacional.	38
Tabela 2.16 - Média e teste <i>t</i> dos estilos de gestão de conflitos por níveis de inteligência cultural comportamental.	39
Tabela 2.17 - Correlações de <i>Pearson</i> entre variáveis	40

## Índice de Anexos

Anexo A - Instrumento .....	ii
Anexo B - Gráfico das nacionalidades .....	xii
Anexo C - Gráfico das experiências multiculturais .....	xiii

**INTRODUÇÃO**

As sociedades atuais são constituídas por uma miríade de indivíduos oriundos dos mais diversos cenários, sejam estes geográficos, culturais, sociais, económicos ou religiosos. Os seres humanos são animais sociais, cujas vidas são influenciadas pelos outros membros da comunidade (Moore & Gino, 2013), sendo todos esses membros diferentes entre si. Essas diferenças geram conflitos entre eles (Polat & Metin, 2012; Simões, 2008).

As próprias comunidades são hoje globais, sendo que a globalização conduz ao aumento da diversidade cultural (Brew & Cairns, 2004; Bücken, Furrer, Poutsma, & Buyens, 2014; Euwema & Emmerik, 2007; Ma, Liang, Erkus, & Tabak, 2012) quer seja nas práticas pessoais, sociais (Kaushal & Kwantes, 2006) ou organizacionais. Essas mesmas práticas potenciam o aparecimento do conflito, uma vez que as interações culturais são uma matéria delicada (Malek & Budhwar, 2013) e um foco de potencial conflito (M.P. Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007; Lee, 2008; Mohammed, White, & Prabhakar, 2008; Simões, 2008). Por outro lado, o conflito está presente na vida social (Simões, 2008) podendo afetar o comportamento e atitudes de ambas as partes (Rahim, 2001).

Os indivíduos são influenciados pelas diferentes culturas existentes (Eisenberg et al., 2013; khakimova, Zhang, & Hall, 2012; Wall & Callister, 1995) e mesmo a cultura está relacionada com os estilos de gestão de conflito (Cai & Fink, 2010; Koc, 2009; Kaushal & Kwantes, 2006; Wall & Callister, 1995). A própria natureza do conflito é vista de forma diferente através das diversas culturas (Brigg & Muller, 2009; Holt & Devore, 2005; Kaushal & Kwantes, 2006; Lather, Jain, & Skula, 2010) e indivíduos provenientes das mais diversas culturas, podem ter motivos diferentes para utilizar o mesmo estilo de conflito (Allison & Emmers-Sommer, 2011).

Contudo, determinar se os estilos de gestão de conflitos são éticos ou não éticos é algo complexo (Rahim, 2001), porque de uma forma geral, os próprios aspetos éticos dos estilos de gestão de conflitos têm sido menosprezados (Gultekin, Karapinar, Camgoz, & Ergeneli, 2011).

Os estudos existentes sobre gestão de conflitos tendem a focar-se mais nas organizações do que nas outras relações interpessoais (Cingöz-Ulu & Lalonde, 2007). No presente estudo, o enfoque encontra-se mais nas relações interpessoais do que nas organizacionais. A mera existência de antagonismo entre indivíduos, fruto da divergência de opiniões e interesses, é determinante para despoletar situações de conflito (Simões, 2008), mas será que se pode perspetivar que a ideologia ética e a inteligência cultural afetam o estilo de gestão de conflitos dos indivíduos?

Os estilos de gestão de conflitos já foram abordados através de diversas perspectivas, existindo variáveis que determinam a utilização de um estilo em detrimento do outro (Ahmed, Nawaz, Shaukat, & Usman, 2010; Lim, 2009). Assim é nosso objetivo avaliar a inteligência cultural e a ideologia ética enquanto preditores dos estilos de gestão de conflitos. De forma complementar, consideramos importante analisar as diferenças entre género, na medida em que alguns estudos (e.g., Chusmir & Mills, 1989) mostram efeitos desta variável.

As diferenças entre indivíduos, no que se refere às suas atitudes, crenças e valores, têm influência no estilo que se utiliza para lidar com o conflito (McIntyre, 2007). Essas diferenças são importantes na forma como os indivíduos percebem e lidam com o conflito (Kaushal & Kwantes, 2006; Simões, 2008; Lee, 2008), uma vez que as características pessoais podem gerar conflito (Wall & Callister, 1995). As diferenças individuais estão ligadas ao estilo de conflito, logo a ideologia ética também estará, porque esta explica as diferenças individuais na moralidade (Forsyth, 1980), assim como a inteligência cultural, que é um constructo específico de diferenças individuais (NG, Dyne, & Ang, 2012). Sendo assim, conhecer os preditores dos estilos de gestão de conflitos é conhecer melhor o processo e as soluções que um indivíduo utiliza numa determinada situação de conflito.

Para a consecução do objetivo proposto, o trabalho aqui apresentado está organizado em três capítulos. O primeiro capítulo é referente ao estado da arte, no qual se apresenta uma revisão da literatura considerada importante sobre os três constructos que estão em estudo, permitindo assim compreender o contexto no qual a investigação se insere. O primeiro subcapítulo diz respeito aos estilos de gestão de conflito, sendo o segundo subcapítulo relativo à ideologia ética e o terceiro subcapítulo referente à inteligência cultural.

O segundo capítulo é dedicado ao estudo empírico. Começa com o primeiro subcapítulo em que é apresentada uma panorâmica geral do estudo e das hipóteses que foram levantadas. O segundo subcapítulo é referente à metodologia, em que é definida e caracterizada a amostra em termos sociodemográficos e socioprofissionais e são elencados os instrumentos que foram utilizados para medir os constructos que se encontram em análise. No que se refere ao terceiro subcapítulo, apresentam-se neste os resultados obtidos e é efetuada a sua análise. Começa-se por analisar algumas medidas de tendência central das três escalas utilizadas, sendo de seguida efetuada uma análise dos estilos de gestão de conflitos em função do género dos inquiridos. Posteriormente é realizada uma análise comparativa de médias dos estilos de gestão de conflitos por níveis de idealismo, relativismo, inteligência cultural e as dimensões desta, dividindo-se os participantes em dois grupos, um com valores mais elevados

e outro com valores mais baixos. Para se determinar se existe relação entre as variáveis em estudo é efetuada uma correlação entre as mesmas. O quarto subcapítulo é referente à discussão, sendo esta elaborada de uma forma sintética e pragmática, respondendo diretamente às hipóteses de investigação formuladas.

O terceiro e último capítulo apresenta a conclusão do trabalho, em que é realizado um balanço final. São elencados os aspetos principais do trabalho, são formulados juízos críticos sobre o resultado final e lançam-se sugestões para futuros trabalhos.

## **1. ESTADO DA ARTE**

## **1.1 Estilos de gestão de conflitos**

### **1.1.1 Conceito e natureza do conflito**

É difícil definir conflito por não existir uma definição que seja considerada simples (McIntyre, 2007), uma vez que as que existem são profundas e plurais (M.P. Cunha et al., 2007) e a literatura existente sobre o conflito é enorme e extensiva (Anjum, Karim, & Bibi, 2014; Moghaddam, Sharestani, Hamrah, Mohammadi, & Mehrabankhou, 2013; Wall & Callister, 1995). A forma como o conflito se desenvolve é considerada um processo de interação dinâmico (Rahim, 2001) que caracteriza as relações humanas (Ahmed et al., 2010; Montes, Rodríguez, & Serrano, 2014; Lather et al., 2010), no qual todas as partes envolvidas se influenciam mutuamente (McIntyre, 2007). Apesar de tudo, o conflito é inevitável e ocorre devido a diferentes objetivos e ideias (Moghaddam et al., 2013).

Entre as diversas definições existentes, Wall e Callister (1995) definem o conflito como um processo em que uma das partes percebe que alguém se opõe aos seus interesses, ou que estes estão a ser negativamente afetados por outra parte, enquanto Lee (2008) considera o conflito como ausência de acordo no que se refere a ideias ou interesses. Se por um lado é uma ausência de acordo ou oposição de partes, por outro, o conflito não deixa de ser um fenómeno humano que atravessa todas as relações sociais, em todos os grupos étnicos e culturais e é parte integrante do relacionamento humano (Ting-Toomey et al., 2000).

O conflito pode ainda ser definido como a existência de incompatibilidades ou pontos de vistas discrepantes entre as partes envolvidas (Jehn & Bendersky, 2003; Sánchez, 1998), no entanto, os indivíduos que estão envolvidos numa situação de conflito frequentemente não percebem a situação como sendo de conflito (Aritzeta, Ayestaran, & Swailes, 2005; Davidson & Wood, 2010; Suppiah & Rose, 2006; Wall & Callister, 1995).

### **1.1.2 Caracterização do conflito**

Os conflitos podem ocorrer a vários níveis. Para M.P. Cunha et al. (2007) estes podem ser intrapessoais, interpessoais, intragrupoais, intergrupoais, intraorganizacionais e interorganizacionais, relevando o facto de que as fronteiras existentes entre eles não serem estanques. Por sua vez, Rahim (2001) considera apenas a existência de quatro níveis de análise: intrapessoais, interpessoais, intragrupoais, intergrupoais. Os níveis não são herméticos e o mesmo conflito pode percorrer vários níveis, uma vez que este não está limitado a um único nível (M.P. Cunha et al., 2007). Outra forma de categorizar o conflito, é com base nos elementos que o despoletam (M.P. Cunha et al., 2007). Assente nesta nova caracterização, surgem os conflitos de objectivos ou de interesses, os cognitivos ou de julgamento e os normativos, considerando M.P. Cunha et al. (2007) que podem coexistir os três.

Como foi mencionado na introdução do presente estudo, concede-se primazia às relações interpessoais. Considera-se que o conflito ocorre a nível interpessoal quando um indivíduo entra em conflito com outros indivíduos (Wall & Callister, 1995).

Assim, o conflito interpessoal ocorre no contexto de uma interação social. Este tipo de conflito pode surgir associado a antagonismos pessoais (Gultekin et al., 2011; Simões, 2008) e discordâncias ou competição pelos recursos. Pode ainda estar ligado a incompatibilidade, desacordo e diferenças entre dois ou mais indivíduos numa situação de interação (Rahim, 2001). O conflito interpessoal apesar de tudo, não deixa de ser um produto da comunicação humana (Miyahara, Kim, Shin, & Yoon, 1998), porque se foca nas estratégias e estilos de conflitos que ocorrem nas interações entre indivíduos (Oetzel, Dhar, & Kirschbaum, 2007). O conflito interpessoal pode ser dividido em diádico, quando ocorre entre dois indivíduos (Munduate, Ganaza, & Alcaide, 1993; Simões, 2008) ou multipartes, quando ocorre entre vários indivíduos (Simões, 2008). O conflito pode ser objetivo, quando existem divergências reais entre as partes e latente, quando as partes envolvidas não percecionam a situação como sendo de conflito (Simões, 2008).

Existem vários tipos de comportamento através do qual o conflito interpessoal pode ser gerido (Chusmir & Mills, 1989; Lee, 2008) e, em consequência, produzir resultados positivos (Park & Antonioni, 2007). A motivação dos indivíduos que se encontram envolvidos, é que vai determinar se o conflito pode ser construtivo ou negativo (Gultekin et al., 2011; Kaushal & Kwantes, 2006; McIntyre, 2007; Sánchez, 1998). Estilos de gestão de conflitos são comportamentos adotados perante uma situação de conflito (Chusmir & Mills,

1989). A gestão de conflitos assenta na percepção dos indivíduos que se encontram em conflito, sendo o género uma influência importante nessas percepções (Sportsman & Hamilton, 2013).

### **1.1.3 Gestão do conflito**

Os estilos de gestão de conflitos têm sido medidos por uma variedade de taxonomias (Brewer, Mitchel, & Weber, 2002; Lee, 2008; Sánchez, 1998). O campo teórico no que se refere à gestão de conflitos é vasto (Ejaz et al., 2012), não sendo intuito deste trabalho abranger a totalidade da teoria existente. Existem diferentes modelos teóricos propostos para analisar o modo como os indivíduos abordam e gerem o conflito (Aritzeta et al., 2005), sendo que a forma como um indivíduo gere o conflito interpessoal está ligado ao seu estilo de gestão de conflitos preferido (Callanan, Benzig, & Perri, 2006; Pietersen, 2014).

Entre os inúmeros estudos relacionados com os estilos de gestão de conflitos, estes já foram relacionados com o contexto em que o conflito ocorre (Callanan et al., 2006), com a identidade étnica (Khakimova et al., 2012), com culturas colectivistas (Miyahara et al., 1998), com os constrangimentos culturais e situacionais (Brew & Cairns, 2004), com os estádios de desenvolvimentos moral dos indivíduos (Gultekin et al., 2011), com a autogestão de emoções (Pietersen, 2014), com a personalidade (Ahmed et al., 2010; Ejaz et al., 2012; Park & Antonioni, 2007; Wood & Bell, 2008), com a ética nas organizações (Rahim et al., 1992) e com a influência das diferenças dos valores intraculturais (Kozan & Ergin, 1999).

A resolução do conflito implica a redução ou eliminação deste (Rahim, 2002). A gestão do conflito, por outro lado, implica o desenho de estratégias efetivas para minimizar as disfunções do conflito de modo a aumentar as funções construtivas do conflito (Rahim, 2000). Mais do que eliminar ou prevenir o conflito, importa sobretudo geri-lo (Rahim, 2002), porque existem casos em que é benéfico manter um certo grau de conflito (Rahim, 2000).

O estilo de conflito pode ser definido como uma resposta ao conflito, numa diversidade de situações que possam ocorrer (Friedman et al., 2000; Sánchez, 1998; Ting-Toomey et al., 2000). A gestão de conflitos pode refletir diferentes estilos ou padrões de comportamento (Lee, 2008; Munduate et al., 1999; Rahim, Garret, & Buntzman, 1992), que são formas de ultrapassar uma situação em que duas partes ocupam uma posição antagónica (McIntyre, 2007). Os estilos de gestão de conflito podem ser conceptualizados como um conjunto de comportamentos que as partes em conflito exibem (Guerrero & Gross, 2014;

Hammer, 2005; Moberg, 2001) e que demonstram uma imagem que permite uma compreensão mútua das intenções, motivos e ações (Hammer, 2005).

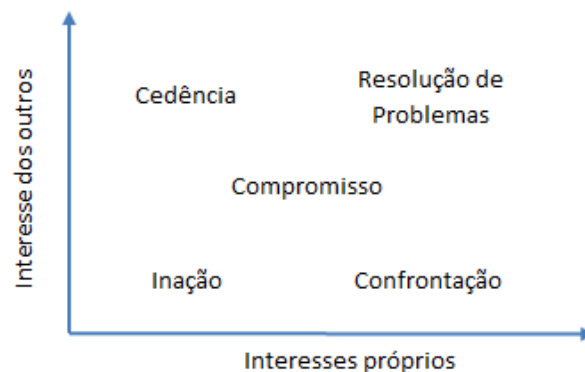
A personalidade é a causa do comportamento individual e das próprias diferenças individuais (Whitworth, 2008), o que leva a que os indivíduos respondam a situações de conflito utilizando um estilo de gestão de conflitos de acordo com a sua personalidade (Ahmed et al., 2010; Antonioni & Park, 2007; Callanan et al., 2006; De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer, & Nauta, 2001; Ejaz, Iqbal, & Ara, 2012; McIntyre, 2007; Moberg, 2001; Wood & Bell, 2008). Embora a personalidade seja preponderante em relação à utilização de determinado estilo de gestão de conflitos (McIntyre, 2007; Lim, 2009), não explica no entanto todo o processo de conflito (Kaushal & Kwantes, 2006; Park & Antonioni, 2007). Ora tal sucede porque o estilo de gestão de conflitos dominante de um indivíduo determinado por um instrumento, nem sempre corresponde ao estilo que o indivíduo utiliza quando se depara com um cenário real de conflito (Callanan et al., 2006; Callanan & Perri, 2010; Sportsman & Hamilton, 2007). Em suma, os estilos de gestão de conflitos resultam da interação entre as características da personalidade de cada indivíduo e das capacidades que este adquiriu ao longo do seu processo de socialização (Navarro-Abal, Climent-Rodriguez, & Fernández-Garrido, 2012).

Existem diferentes estilos para gerir o conflito interpessoal (Kozan & Ergin, 1999; Lee, 2002; Suppiah & Rose, 2006). Estes estilos estão incluídos nas diversas abordagens teóricas aos estilos de gestão de conflitos (Blake & Mouton, 1964; Rahim, 1983; Rahim & Bonoma, 1979; Thomas, 1976) que de seguida são explanados.

Os primeiros autores a apresentar uma classificação dos estilos de conflitos interpessoais foram Blake e Mouton (1964). Classificaram os estilos como dominação, retirada, compromisso, solução de problemas e suavização, tendo em conta sobretudo, o ponto de vista de um gestor de uma organização: a preocupação com a produção ou com as pessoas. Thomas (1976) vêm reinterpretar a classificação proposta por Blake e Mouton (1964) e relaciona duas dimensões: a assertividade e a cooperação. Deste relacionamento entre as dimensões, surgem os estilos de gestão de conflitos: competição, evitamento, colaboração, acomodação e compromisso. Rahim e Bonoma (1979) usando a conceptualização de Blake e Mouton (1964) assim como a de Thomas (1976) distinguem os estilos de gestão de conflitos tendo em conta duas dimensões: a preocupação com o próprio e a preocupação com os outros. A combinação destas dimensões resulta nos estilos: servilismo, integração, dominação, evitamento e compromisso. Rahim (1983) considera que os estilos de conflito são padrões

gerais de gestão do conflito e focam-se em duas dimensões, sendo estas a preocupação com o próprio e a preocupação com os outros. Cruzando estas duas dimensões, obtêm-se cinco estilos de gestão de conflitos que são: integração, dominação, acomodação, evitamento e compromisso. Em suma, a forma como se gere o conflito assenta em duas variáveis, a satisfação dos interesses próprios e satisfação dos interesses da contraparte (M.P. Cunha et al., 2007; Friedman, Tidd, Currall, & Tsai, 2000; Pietersen, 2014; Rahim, 1983; Rahim, Antonioni, & Psenicka, 2001).

O presente estudo utiliza como conceptualização a Escala de Gestão de Conflitos de Simões (2008), que assenta teoricamente no inventário de Rahim (1983). Os estilos de gestão de conflitos são definidos por Rahim (1983; 2001, 2002) como acomodação, integração, evitamento, dominação e compromisso, enquanto Simões (2008) os define como cedência, resolução de problemas, inação, confrontação e compromisso. Embora os investigadores denominem os estilos de gestão de conflitos de forma diferente, estes significam a mesma coisa (Cheung & Chuah, 1999; Montes et al., 2014; Polat & Metin, 2012).



**Figura 1.1** - Estilos de resolução de conflitos (in Simões, 2008, p. 195)

De acordo com Simões (2008), os estilos de gestão de conflitos são: cedência, resolução de problemas, inação, confrontação e compromisso.

- Cedência – Este estilo está relacionado com a satisfação dos interesses da outra parte em detrimento dos interesses próprios e é sobretudo utilizado quando uma das partes deseja manter a relação pessoal (Simões, 2008). Normalmente este comportamento relaciona-se com a existência de concessões à outra parte (Aritzeta et al., 2005; Zhang, Ting-Toomey, & Oetzel, 2014) e na cedência de ambas as partes envolvidas ou na falta de eficiência na resolução da disputa (De Dreu et al., 2001; Simões, 2008). Assenta na preocupação reduzida do indivíduo consigo próprio e numa elevada preocupação com a outra parte envolvida no conflito (Rahim et al., 2001; Rahim, Buntzman & White, 1999; Zhang et al., 2014). É no entanto inadequado quando o assunto se reveste de importância para o indivíduo (Simões, 2008). Este estilo é eticamente apropriado apenas em algumas situações, sendo mais aceitável em ambiente organizacional, com a existência de estruturas hierárquicas (Rahim, 2001, 1992).
  
- Resolução de problemas – O indivíduo procura satisfazer os seus interesses e os interesses da outra parte, tentando que todas as partes envolvidas no conflito “ganhem”. É utilizado quando os problemas são complexos, mas não é aconselhável quando existe pouco tempo para se alcançar uma solução (Simões, 2008). Reflete uma colaboração entre as partes em conflito (Aritzeta et al., 2005; Guerrero & Gross, 2014) e inclui uma elevada preocupação do indivíduo consigo próprio, assim como com a outra parte (Rahim et al., 2001; Rahim et al., 1999; Zhang et al., 2014). Este estilo é o que mais satisfaz em termos éticos, uma vez que trata todas as partes com o máximo respeito (Rahim, 2001, 1992), sendo que indivíduos com valores éticos característicos de culturas individuais preocupam-se primariamente com os seus interesses (Moghaddam et al., 2013).

- **Inação** – Os indivíduos utilizam este estilo quando pretendem passar ao lado do conflito (Aritzeta et al., 2005; Rahim et al., 1999) e ocultar opiniões contrárias à outra parte (Aritzeta et al., 2005), além de estar associado à baixa preocupação do indivíduo consigo próprio, assim como com a outra parte envolvida no conflito (Guerrero & Gross, 2014; Rahim et al., 2001; Rahim et al., 1999; Simões, 2008; Zhang et al., 2014). É apropriado quando o benefício da contenda é inferior ao prejuízo que a mesma pode causar (Simões, 2008). Este estilo é eticamente aceitável, se a outra parte possuir uma pretensão moral mais elevada, refletindo ainda uma preocupação em tomar a decisão correta (Rahim et al., 1992; Rahim, 2001).
  
- **Confrontação** – O indivíduo apenas se preocupa em alcançar os seus objetivos, não se preocupando que a outra parte atinja os dela (Simões, 2008; Zhang et al., 2014). É um estilo unilateral, que assenta na persuasão para que a outra parte ceda (Simões, 2008; Zhang et al., 2014). Demonstra um comportamento ganho-perda (Aritzeta et al., 2005; Rahim et al., 1999), em que o indivíduo se esforça por soluções que lhe sejam favoráveis (Aritzeta et al., 2005; Ma et al., 2012). Este estilo não é ético, uma vez que é caracterizado pela elevada preocupação da parte dominadora com os seus interesses e baixa preocupação, incluindo a falta de respeito, pelos outros (Rahim, 2001; Rahim et al., 2001; Rahim et al., 1999; Rahim et al., 1992). Este estilo é o oposto do estilo cedência (Ma et al., 2012).
  
- **Compromisso** – Este estilo é utilizado quando ambas as partes se encontram numa situação de impasse na resolução de um conflito. Assenta na preocupação de satisfazer os interesses de ambas as partes (Simões, 2008; Ma et al., 2012) e na preocupação moderada do indivíduo consigo próprio, assim como com a outra parte envolvida no conflito (Rahim et al., 2001; Rahim et al., 1999; Zhang et al., 2014). Este estilo assenta na premissa que de um ponto de vista ético, um indivíduo pode estar a deixar o caminho correto ou não, em termos de decisão, ao aceitar uma solução de compromisso (Rahim et al., 1992; Rahim, 2001). Este estilo é considerado ético apenas em algumas situações (Rahim et al., 1999).

Quer a cedência quer a inação procuram reduzir discrepância entre as partes, mas de uma forma diferente, porque enquanto o estilo acomodação leva a que o indivíduo aceite os desejos e vontades da outra parte, o estilo inação não apresenta interesse pelos desejos da outra parte (Aritzeta et al., 2005). A ética e a gestão de conflitos estão relacionadas (Rahim et al., 1999). Considerando os cinco estilos de gestão de conflito, existem situações em que o uso de determinado estilo pode ser ou não, eticamente apropriado (Rahim et al., 1992; Rahim, 2001).

### **1.1.3.1 Características da gestão de conflitos**

A gestão de conflitos não deve apenas tentar maximizar os ganhos das partes envolvidas, mas deve também preocupar-se com a relação entre as mesmas (Wall & Callister, 1995), uma vez que a gestão de conflitos está relacionada com o uso de estratégias utilizadas para lidar com a ausência de acordo, variando desde a confrontação até ao evitamento (Cingöz-Ulu & Lalonde, 2007).

Os indivíduos que se encontram numa situação de conflito, frequentemente consideram que mesmo que este seja negociado, uma das partes ganha e outra perde (Davidson & Wood, 2010). Independentemente do contexto em que ocorrem, a maior parte dos conflitos beneficiam das tentativas de gestão dos mesmos, quer seja pelas partes envolvidas ou por terceiros (Wall & Callister, 1995). Logo, as estratégias de gestão de conflitos que se revelem eficazes, podem reduzir os impactos negativos do conflito nas diferentes partes envolvidas (Antonioni & Park, 2007; Kaushal & Kwantes, 2006; Suppiah & Rose, 2006) e os efeitos nefastos do processo conflitual nas relações interpessoais (Simões, 2008).

No caso específico da gestão do conflito interpessoal, esta aumenta os resultados, positivos ou negativos para ambas as partes, o que permite aos investigadores estabelecer se a interação ocorrida através do conflito foi eficaz (Munduate, Ganaza, Peiró, & Euwema, 1999). O conflito, como parte das interações interpessoais, ocorre num cenário cultural específico (Miyahara et al., 1998).

Os estudos sobre gestão de conflitos tendencialmente analisam esses mesmos estilos em separado, comparando-os entre si, como se fossem independentes (Jaca, Cisneros, Mimbrero, & Diaz, 1999; Munduate et al., 1999). No entanto, os indivíduos numa situação de conflito tendem a utilizar combinações de estilos, ao invés de utilizar os estilos de forma

independente, quando lidam com situações de conflito (Euwema, Van de Vliert, & Baker, 2003; Munduate et al., 1999). Ora tal sucede, porque para uma gestão mais funcional do conflito, um estilo pode ser mais apropriado do que outro, dependendo da situação (Lee, 2008; Rahim et al., 1992). Frequentemente a utilização de um estilo para gerir o conflito é efetuada de acordo com as características do conflito (Pietersen, 2014; Simões, 2008), no entanto, é importante salientar que nem sempre os indivíduos são flexíveis ao ponto de utilizar o estilo que mais se adequa à situação de conflito (Ma et al., 2012).

Os indivíduos aprendem as normas de conduta e comportamento apropriado, em caso de conflito, no ambiente cultural onde se encontram inseridos (Ting-Toomey et al., 2000), logo a gestão de conflitos difere em função da cultura (Kim et al., 2015; Lather et al., 2010; Wei et al., 2001). No entanto, na maior parte dos casos os indivíduos não utilizam um estilo de gestão de conflitos de acordo com os seus valores culturais, quando se encontram em conflito com indivíduos de outras etnias (Chan & Goto, 2003).

A cultura é um elemento importante no conflito (Lather et al., 2010; Lim, 2009) e os fatores culturais devem ser tidos em conta para melhor perceber o conflito em todas as suas dimensões (Marsella, 2005), porque esta identifica e distingue as partes em conflito e molda o modo como os indivíduos percebem o conflito e respondem a este (Worchel, 2005). Sendo assim, compreender o background cultural de um indivíduo e a forma como este afeta os estilos de gestão de conflitos, pode reduzir o conflito (Holt & Devore, 2005).

A cultura é um fator importante que determina como as relações ocorrem e como as pessoas escolhem gerir o conflito nas relações (Cingöz-Ulu & Lalonde, 2007; Tang & Kirkbride, 1986) porque as normas culturais guiam o comportamento dos indivíduos em situações de conflito (Miyahara et al., 1998). Alguns estilos de gestão de conflitos são mais aceites culturalmente do que outros, para as partes envolvidas em conflito (Ting-Toomey et al., 2000), no entanto, alguns grupos pertencentes à mesma cultura, por vezes, desviam-se do que é esperado dos seus valores culturais no que se refere à gestão de conflitos (Wei et al., 2001).

Em termos organizacionais e familiares existem diferenças na forma como o género do indivíduo determina a utilização de um determinado estilo de conflito (Chusmir & Mills, 1989).

## **1.2 Ideologia ética**

### **1.2.1 Conceito de ideologia ética**

A importância da ideologia ética está patente em inúmeros estudos, tendo já sido relacionada com a percepção do consumidor (Ramsey et al., 2007), com os julgamentos éticos em termos de práticas de marketing (Kleiser et al., 2003), com assuntos éticos em termos organizacionais (Barnet et al., 1994), com a religião (Chen & Liu, 2009; Malloy et al., 2014), com as mutações em decisões éticas (Giacalone et al., 1995), com a criatividade (Bierly et al., 2008) e com as filosofias morais dos consumidores (Dubinsky et al., 2005).

A moralidade refere-se a regras e padrões de conduta de uma sociedade, num determinado tempo e lugar e está relacionada com práticas que visam definir o que é certo ou errado, enquanto a ética está relacionada com um código de conduta específico de grupos especializados (Rahim, 2001).

O código de ética pode ser definido como um conjunto de princípios, quer gerais quer específicos, que através da identificação de ações, emoções e estados psicológicos, providenciam orientação para ações em situações moralmente complexas (Forsyth & O'Boyle, 2011). A filosofia moral (Dubinsky, Natarajan, & Huang, 2004; Sobral, 2009) ou o código de ética (Forsyth & O'Boyle, 2011) de um indivíduo determinam as ações que são moralmente corretas ou incorretas. A própria filosofia moral de um indivíduo pode ser considerada como a sua bússola ética pessoal (Dubinsky et al., 2004). Esta ideologia ética é composta por um sistema integrado de crenças, valores e padrões que definem a orientação individual no que se refere ao que é certo ou errado. Fornece um esquema moral para determinar o comportamento em determinado evento e uma identidade moral que descreve o carácter ético de um indivíduo (Schlenker, 2008).

Assente nas diferenças e na interação entre indivíduos, é essencial a tomada de decisões a nível diário. No entanto, decidir entre o que é certo ou errado é complicado, uma vez que para Kleiser, Sivadas, Kellaris, e Dahlsstrom (2003), os julgamentos éticos variam de indivíduo para indivíduo, fruto das suas experiências. Um indivíduo baseia a sua decisão sobre a moralidade de outro, tendo por base o seu sistema de ética individual (Forsyth, 1980). A moralidade é, em alguns casos, um problema de autorregulação (Forsyth & O'Boyle, 2011), porque as concepções que os indivíduos têm sobre moralidade podem variar (Schlenker,

2008). Os próprios indivíduos diferem significativamente na perspectiva moral (Forsyth, Nye, & Kelley, 1988).

A ideologia ética de um indivíduo representa a filosofia moral deste, o que se traduz no modo como efetua julgamentos sobre a moralidade de outro indivíduo (Forsyth, 1980), refere-se a um sistema de éticas, que é utilizado para fazer julgamentos morais, e que estabelece linhas de atuação para julgar e resolver comportamentos que possam ser eticamente questionáveis (Henle, Giacalone, & Jurkiewicz, 2005). A ideologia ética explica as diferenças individuais na tomada de decisão ética (Huang, Lu, You, & Yen, 2012), uma vez que compreender o processo de tomada de decisão ética é algo complexo e dinâmico (Giacalone, Fricker, & Beard, 1995), porque cada geração partilha ideologias éticas que são diferentes das ideologias de outras gerações ( Ramsay, Marshall, Johnston, & Deeter-Scmelz, 2007). A ideologia ética é vista como um esforço humano assente na procura por significado, tal como a religião (Chen & Liu, 2009), no entanto, o que leva a ideologia ética a sobressair, é a força do compromisso pessoal com os princípios morais (Schlenker, 2008). Malloy e colegas (2014) num estudo sobre a ideologia ética e religiosidade, realizado com 1255 indivíduos, descobriram que a religião está associada de forma positiva com o idealismo e de forma negativa com o relativismo.

### **1.2.2 Idealismo e relativismo**

A ideologia ética segundo Forsyth (1980, 1992) pode ser interpretada através de duas dimensões: o idealismo e o relativismo, que são utilizados para descrever as diferenças individuais na moralidade. Por outro lado estes fornecem também uma forma de classificar e contrastar a consistência de uma perspectiva da cultura sobre a ética (Forsyth, O'Boyle, & McDaniel, 2008). Sendo assim, idealismo e relativismo podem ser vistos como dimensões éticas independentes pelas quais os indivíduos podem ser avaliados (Bierly, Kolodinsky, & Charette, 2009).

O idealismo está relacionado com o bem-estar dos outros e com o grau em que o comportamento considerado correto, determina comportamentos que minimizam as consequências negativas e maximizam o ganho para os outros (Forsyth, 1980, 1992). Os indivíduos idealistas utilizam princípios éticos claros e menos ambíguos, porque para eles, os fins nunca justificam os meios (Sobral, 2009).

O relativismo está relacionado com o grau em que os indivíduos evitam as regras morais universais, normas ou leis, quando fazem julgamentos morais sobre o certo e o errado (Forsyth, 1980, 1992), reafirmando ainda a necessidade de conquistar consequências humanitárias positivas (Forsyth & Nye, 1990) e tomar decisões eticamente corretas baseadas no contexto ou na situação (Malloy et al., 2014). Os indivíduos relativistas aceitam práticas éticas que sejam consideradas mais duvidosas, porque os seus julgamentos éticos estão sujeitos às circunstâncias em que ocorrem (Sobral, 2009).

### **1.2.3 Classificação da ideologia ética**

Quando as duas dimensões, idealismo e relativismo são dicotomizadas e cruzadas, criam uma classificação em termos de ideologias éticas. Esta classificação foi operacionalizada atribuindo aos indivíduos uma das quatro categorias éticas, tendo por base os resultados obtidos com o relativismo e o idealismo (Forsyth, 1980). As diferenças individuais na ideologia ética já mostraram que variam em função do relativismo, baseado na rejeição das regras morais universais e do idealismo, assente na avaliação das ações e das consequências (Forsyth & Berger, 1982).

Estas duas dimensões (idealismo e relativismo) permitem a existência de 4 perspetivas éticas denominadas de: situacionismo, subjetivismo, absolutismo e excecionalismo (Forsyth, 1980; Forsyth, 1992; Forsyth & Berger, 1982). Os indivíduos que são situacionistas têm valores altos no idealismo e no relativismo, os subjetivistas têm valores altos em relativismo, mas baixos em idealismo, os absolutistas têm valores baixos em relativismo e altos em idealismo e por último, os excecionalistas que têm valores baixos quer no idealismo, quer no relativismo (Forsyth, 1980).

Na tabela 1.1 apresenta-se uma descrição das 4 perspetivas éticas.

**Tabela 1.1** - Perspetivas éticas (Forsyth, 1980)

Idealismo	Relativismo	
	Elevado	Baixo
	<b>Situacionistas</b>	<b>Absolutistas</b>
Elevado	Rejeita as regras morais. Usa a análise individual de cada ato em cada situação; relativista.	Assume que se consegue o melhor resultado seguindo as regras morais universais.
	<b>Subjetivistas</b>	<b>Excepcionalistas</b>
Baixo	Avaliações baseadas em valores e perspetivas pessoais mais do que em princípios morais universais; relativista.	A moral absoluta guia os julgamentos, mas existe uma abertura pragmática para exceções aos padrões; utilitário.

Os indivíduos dentro de cada uma das quatro categorias diferem significativamente quando formulam julgamentos morais e estes variam de acordo com a posição de um indivíduo face ao idealismo e ao relativismo (Forsyth, 1980). Para efetuarem julgamentos éticos os indivíduos adoptam uma das 4 aproximações, sendo que a escolha dessa aproximação é determinada pelo fato de o indivíduo defender valores idealísticos ou não idealísticos e acreditar que as regras morais são universais ou relativas (Forsyth, 1980).

### **1.3 Inteligência cultural**

#### **1.3.1 Conceito de inteligência cultural**

A inteligência cultural entre os diversos estudos existentes, já foi relacionada com o ajustamento de expatriados (Malek & Budhwar, 2013), com o exercício de liderança internacional (Kim & Dyne, 2012; Tuleja, 2014), com desempenho em equipas multiculturais (Moon, 2013), com a habilidade para resolver conflitos (Ramirez, 2010) e com a eficácia comunicacional, satisfação no trabalho e ansiedade (Bücker et al., 2014).

As variáveis situacionais em que os indivíduos nascem e se desenvolvem assim como os atributos individuais afetam o desenvolvimento da inteligência, podendo ser diferentes de cultura para cultura (NG & Earley, 2006). Assim, a inteligência e a cultura são dois conceitos que se encontram interligados (Sousa, Gonçalves, Reis, & Santos, 2015). A própria cultura está relacionada com a forma como os indivíduos transmitem e recebem informação e a forma como aprendem (Littrell, 2002), uma vez que a exposição a outras culturas permite a um indivíduo examinar as suas próprias suposições culturais (Şahin, Gurbuz, & Köksal, 2014), não significando que com essa exposição se torne culturalmente mais competente (Tuleja, 2014).

Os estudos sobre outros tipos de inteligência (e.g. inteligência emocional) não limitam os seus estudos a uma única cultura, mas não reconhecem a importância da diversidade cultural (Dyne et al., 2009). A inteligência emocional permite a um indivíduo avaliar e reagir apropriadamente às emoções de outras pessoas, no entanto, não garante a familiarização de um indivíduo com os sistemas emocionais característicos de uma cultura específica (Imai & Gelfand, 2010).

A inteligência cultural, por outro lado, difere dos outros tipos de inteligência como a inteligência cognitiva e a inteligência emocional (Ahmadi, Safarzadeh, Hozoori, & Dehnavi, 2013; Crowne, 2009), porque se foca especificamente em cenários e interações caracterizados por diversidade cultural (Dyne et al., 2009; Thomas, 2006). Além disso, a inteligência cultural é diferente das outras inteligências porque assenta no domínio da interação e reflete uma adaptação social ligada à interação intercultural, refletindo ainda a capacidade de um indivíduo em adaptar-se enquanto interage com outros indivíduos de outras culturas (Earley, 2002), uma vez que é considerada uma competência crucial na adaptação de um indivíduo a ambientes multiculturais (Sousa et al., 2015). Ora isto sucede, porque muitos indivíduos não

se apercebem que as suas crenças, valores e comportamentos não são universais, o que acontece normalmente quando não têm contactos com outras culturas (Crowne, 2009; Littrell, 2002). A inteligência cultural não é específica de uma cultura, uma vez que transcende as fronteiras culturais (NG et al., 2012).

A inteligência cultural refere-se à capacidade de uma pessoa se adaptar a novos cenários culturais (Earley, 2002; Ng, Dyne, & Ang, 2012), à capacidade de adaptação em situações culturais diferentes (Dyne et al., 2009; Kim & Dyne, 2012), à capacidade de um indivíduo em adaptar-se a situações de diversidade cultural (Earley & Ang, 2003) e à habilidade para interagir eficazmente em múltiplas culturas (Crowne, 2009; Thomas, 2006), habilidade essa que nem todos os indivíduos possuem (Crowne, 2009).

Em termos de conceptualização, a inteligência cultural é um constructo específico de diferenças individuais (NG et al., 2012), porque se foca em capacidades que são relevantes em termos culturais (Ang & Dyne, 2008), no entanto, um indivíduo para ser culturalmente inteligente, necessita ter conhecimento da cultura e dos princípios fundamentais das interações entre culturas (Thomas, 2006).

Para NG et al. (2009c) a inteligência cultural é um conjunto de capacidades de aprendizagens, que aumentam a extensão em que os indivíduos traduzem as suas experiências de trabalho internacionais, em resultados de aprendizagem através do processo experimental de aprendizagens de experiências, reflexões, observações e experimentações. Pode ainda ser definida como a capacidade individual para funcionar e gerir efetivamente em cenários culturalmente diversificados (Ang & Dyne, 2008), como a habilidade para reagir e processar diferenças através de múltiplas culturas (Maldonado & Vera, 2014), como a compreensão de normas culturais chave da cultura da outra parte (Malik, Cooper-Thomas, & Zikic, 2013; Tuleja, 2014) e como a capacidade para diferenciar comportamentos culturais em cenários interculturais (Malek & Budhwar, 2013).

A inteligência cultural é a capacidade individual de efetivamente compreender e adaptar-se a uma miríade de contextos culturais, assim como uma competência essencial necessária para exercer liderança em culturas diferentes (Dyne, Ang, & Livermore, 2010). Além de ser um conjunto de aprendizagens dinâmicas que permite aos indivíduos transformarem a sua experiência internacional em eficácia (NG et al., 2009b), permite ainda que indivíduos com experiência internacional compreendam melhor as diferenças e semelhanças entre culturas (Kim & Dyne, 2012; Şahin et al., 2014). A inteligência cultural atenua os efeitos negativos causados pela diversidade cultural (Moon, 2010), sendo uma

capacidade maleável que pode ser desenvolvida através da educação e da experiência (Kim & Dyne, 2012), porque assenta na capacidade de um indivíduo em se adaptar e moldar ao ambiente cultural (Malik et al., 2013).

A definição de inteligência cultural também pode incluir a capacidade de um indivíduo adquirir ou adaptar comportamentos apropriados a uma nova cultura (Earley, 2002) e a capacidade individual para funcionar e gerir efetivamente em condições culturalmente adversas (Earley & Ang, 2003). A inteligência cultural envolve uma interação efetiva através das culturas, mas para esta interação existir, os indivíduos devem obter conhecimento cultural, perceber as implicações das suas interações e comportarem-se eficazmente noutras culturas (Crown, 2009). Um indivíduo para ser culturalmente inteligente deve ter conhecimento efetivo da cultura na sua própria motivação e na motivação dos outros (Thomas, 2006), além de ser capaz de compreender e aceitar as diferenças culturais (Malik et al., 2013). Sendo assim, a inteligência cultural permite a um indivíduo prever novas situações culturais e suprimir a necessidade de efetuar julgamentos prematuros (Bücker et al., 2014).

### **1.3.2 Dimensões da inteligência cultural**

A conceptualização da inteligência cultural como um constructo multidimensional é baseada nas seguintes dimensões ou capacidades que se encontram interrelacionadas: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental (Dyne et al., 2010; Earley, 2002; Earley & Ang, 2003; NG et al., 2012), sendo que indivíduos com elevado nível de inteligência cultural normalmente têm valores elevados nas quatro dimensões (Maldonado & Vera, 2014). Estas quatro dimensões permitem assim que um indivíduo adquira conhecimento acerca de outra cultura, do reportório necessário em termos de comportamento para funcionar eficazmente através de outras culturas, além da motivação para aprender sobre outra cultura (Reichard, Dollwet, & Louw-Potgieter, 2014), sendo que as quatro são diferentes, contribuindo todas elas eficazmente para uma interação cultural (Eisenberg et al., 2013). Se para os autores referidos no início do parágrafo, a inteligência cultural é composta por quatro dimensões, para Thomas (2006) é composta por três dimensões apenas: metacognitiva, cognitiva e comportamental.

A dimensão motivacional refere-se à demonstração de interesse, confiança e condução para se adaptar a outras culturas (Dyne et al., 2010), à capacidade de um indivíduo de direcionar a sua atenção e energia para as diferenças culturais (Dyne et al., 2009; NG et al.,

2009c; Rockstuhl, Seiler, Ang, Dyne, & Annen, 2011; NG et al., 2012), ao facto de ser um elemento chave na adaptação a novos ambientes culturais (Earley & Ang, 2003), à autoeficácia para se empenhar em novas experiências e dominar as nuances destas (Bücker et al., 2014; Templer, Tay, & Chandrasekar, 2006). Prevê ainda o ajustamento a ambientes interculturais (Sousa et al., 2015) e permite que o indivíduo se empenhe em compreender e funcionar em situações interculturais (Malek & Budhwar, 2013). Esta dimensão reflete ainda a capacidade do indivíduo iniciar e manter a aprendizagem e outras funções comportamentais em situações culturais diversas (Eisenberg et al., 2013).

A dimensão cognitiva assenta na compreensão dos assuntos e diferenças de diversas culturas (Dyne et al., 2010; Eisenberg et al., 2013), no conhecimento cultural de um indivíduo sobre normas, práticas, e convenções em diferentes cenários culturais (Dyne et al., 2009; NG et al., 2009c; Rockstuhl et al., 2011; NG et al., 2012), na precisão e eficácia dos indivíduos em desenvolver ideias gerais e interpretações conceptuais da cultura (NG et al., 2009a), na procura de modelos explicativos que tragam uma ordem às diferenças culturais (Bücker et al., 2014) e no conhecimento geral e estrutural acerca da cultura (Malek & Budhwar, 2013).

A dimensão metacognitiva está relacionada com as estratégias e o fazer sentido de diversas experiências culturais (Dyne et al., 2010), com a consciência cultural de um indivíduo e a sua percepção durante interações com pessoas de diferentes cenários culturais (Dyne et al., 2009; Rockstuhl et al., 2011), com a capacidade para adquirir e compreender as interações culturais (NG et al., 2009c; NG et al., 2012), com a habilidade dos indivíduos em desenvolver interpretações conceptuais baseadas na experiência transcultural (NG et al., 2009a), com a capacidade mental para adquirir e compreender conhecimento cultural (Eisenberg et al., 2013; Malek & Budhwar, 2013; Ramsey, Barakat, & Aad, 2014) e com a percepção e compreensão de comportamentos do indivíduo com qual se interage (Bücker et al., 2014).

A dimensão comportamental baseia-se nas mudanças de ações verbais e não verbais, de forma apropriada, quando se interage com culturas diferentes (Bücker et al., 2014; Dyne et al., 2009; Dyne et al., 2010; Malek & Budhwar, 2013; NG et al., 2012; Rockstuhl et al., 2011), na existência de flexibilidade comportamental de forma a exhibir ações verbais e não verbais apropriadas (Eisenberg et al., 2013; NG et al., 2009c), na adoção de comportamentos utilizados para gerir situações que não são familiares (Sousa et al., 2015), isto, além de ser basilar para a efetividade em interações transculturais (NG et al., 2009a).

## **2. ESTUDO EMPÍRICO**

## **2.1 Delimitação do problema**

O conflito faz parte de todas as culturas (Ramirez, 2010), sendo que a relação entre estes dois constructos é profunda e multifacetada (Worchel, 2005). A cultura é considerada como uma das razões para as diferenças nos estilos de comportamento em situações de conflito (Brigg & Muller, 2009; Oetzel, et al., 2007; Tang & Kirkbride, 1986; Wei et al., 2001), uma vez que as preferências no que se refere aos estilos de gestão de conflitos diferem através das culturas (Holt & Devore, 2005) e a inteligência cultural pretende melhorar a compreensão das interações culturais (Bücker et al., 2014; Earley, 2002).

A ligação entre cultura e estilos de gestão de conflito é sem dúvida inquestionável (Allison & Emmers-Sommer, 2011; Kaushal & Kwantes, 2006), porque a sensibilidade de um indivíduo para as diferenças culturais afeta a escolha de um estilo de gestão de conflitos (Chan & Goto, 2003; Kaushal & Kwantes, 2006; Kozan & Ergin, 1999; Tang & Kirkbride, 1986; Yu & Chen, 2008; Zhang et al., 2014). Para melhor compreender as diferenças culturais existentes entre as partes numa situação de conflito é importante a inteligência cultural. Esta pode ser definida como um conjunto de capacidades dinâmicas que afetam os indivíduos na forma como estes se adaptam e atuam em novos cenários culturais (NG et al., 2009a; Wood & St. Peters, 2014).

Independentemente disto, considera-se que indivíduos com orientações culturais diferentes podem perceber o conflito de forma diferente (Kim, Yamaguchi, Kim, & Miyahara, 2015) e determinar não apenas a natureza do conflito, mas também os estilos de gestão de conflitos (Polat & Metin, 2012). Tudo isto leva a que alguns indivíduos sejam mais efetivos do que outros, nos ambientes culturais distintos que existem atualmente (Earley & Ang, 2003). Logo, indivíduos culturalmente inteligentes conseguem navegar pelas diferenças culturais existentes numa situação de conflito.

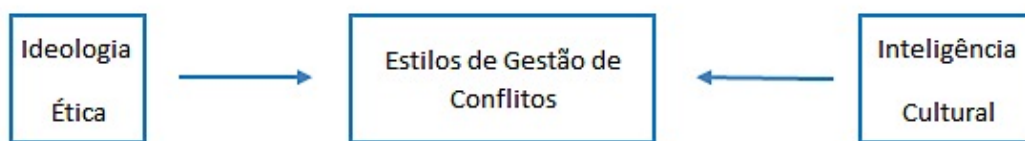
Existindo ligação entre cultura e conflito, também a existe entre cultura e ética, uma vez que, para Forsyth e O'Boyle (2011) os padrões éticos estão impregnados pela cultura. No entanto, determinar se os estilos de gestão de conflitos são éticos ou não, é uma matéria complexa (Rahim et al., 1992), porque assenta na motivação dos indivíduos que os empregam e da situação (Rahim, 2001). A cultura influencia a compreensão de um indivíduo sobre as ações que toma (Kaushal & Kwantes, 2006) e influencia as perceções sobre o conflito e as respostas ao conflito, sendo que a cultura pode ela própria ser modificada pelo conflito (Worchel, 2005).

Na primeira parte deste trabalho centrámo-nos na revisão da literatura que permitiu fundamentar as nossas hipóteses e cumprir com os objetivos propostos. Começámos pelos estilos de gestão de conflitos, definindo o conceito e a natureza do conflito, caracterizando-o, abordando-se de seguida a gestão do conflito e as características dessa gestão. Apresentou-se de seguida a ideologia ética, em que, definiu-se o conceito da variável, caracterizando-a nas suas dimensões de idealismo e relativismo, tendo por último sido referida a classificação da ideologia ética. A última parte da revisão da literatura descreve a inteligência cultural, e tal como nas duas variáveis anteriores, explanou-se o conceito e enumeraram-se as dimensões que a compõem.

Da nossa revisão teórica foi possível formular a hipótese de que homens e mulheres diferem em termos de estilos de gestão de conflitos, quando se deparam com uma situação de conflito. Resulta ainda da revisão teórica, a hipótese que a ideologia ética, através das suas dimensões (idealismo e relativismo) está relacionada com os estilos de gestão de conflitos. Foi possível ainda formular a hipótese que a inteligência cultural está relacionada com os estilos de gestão de conflitos, hipótese esta, assente no enquadramento teórico.

Para se efetuar a análise de dados, a variável estilos de gestão de conflitos é considerada como variável dependente, enquanto as variáveis ideologia ética e inteligência cultural vão ser consideradas como variáveis independentes.

A apresentação gráfica do modelo teórico é a seguinte, apresentada na figura 2.1.



**Figura 2.1** - Esquema representativo do modelo teórico

Este trabalho de investigação tem como objetivo observar a relação entre ideologia ética e estilos de gestão de conflitos e a relação entre inteligência cultural e estilos de gestão de conflitos. Além destas duas relações, a influência do género também vai ser averiguada. Pretende-se assim compreender se existem diferenças estatísticas em termos de género no que se refere aos estilos de gestão de conflitos. Em suma, pretende-se com a presente investigação confirmar as seguintes hipóteses:

- Os participantes do género masculino e feminino apresentam estilos de gestão de conflitos idênticos.
- A ideologia ética está relacionada com os estilos de gestão de conflitos.
- Os participantes com maior grau de posicionamento ético no idealismo recorrem mais aos estilos resolução de problemas e inação.
- Os participantes com maior grau de posicionamento ético no relativismo recorrem a estilos de gestão de conflitos diferentes dos idealistas.
- A inteligência cultural está relacionada com os estilos de gestão de conflitos.
- Os participantes com maior média de inteligência cultural recorrem mais ao estilo resolução de problemas do que os participantes com menor média na inteligência cultural.
- Os participantes em termos das dimensões da inteligência cultural apresentam estilos de gestão de conflitos diferentes.

## 2.2 Metodologia

### 2.2.1 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 301 indivíduos provenientes de várias categorias sociodemográficas e socioprofissionais, que representam a população-alvo que se pretende estudar.

A distribuição dos inquiridos pelo género é demonstrada pela tabela 2.1.

**Tabela 2.1** - Distribuição dos indivíduos por género

Género	Frequência relativa	Frequência absoluta
Feminino	173	57,50
Masculino	128	42,50
Total	301	100

Em termos de idade, os participantes têm em média 38 anos ( $M = 38.22$ ;  $DP = 9.99$ ), sendo que a idade mínima registada é de 18 anos e a máxima de 80 anos.

No que concerne às habilitações literárias, a maior parte dos inquiridos são detentores de uma licenciatura ( $M = 46.80\%$ ). A tabela 2.2 espelha a totalidade da distribuição.

**Tabela 2.2** - Distribuição das habilitações literárias

Escolaridade	Frequência relativa	Frequência absoluta
Ensino básico	4	1.30
Ensino Secundário	75	249
Licenciatura	141	46.80
Formação especializada	43	14.30
Mestrado	33	11
Doutoramento	5	1.70
Total	301	100

No que se refere à frequência com que os indivíduos convivem com outras nacionalidades, o valor mais relevante (29.90%) corresponde aos que convivem de forma frequente, sendo que apenas 2.30% referiu que convive de forma nada frequente com indivíduos de outras nacionalidades. A maioria dos indivíduos convive de forma frequente com outras nacionalidades, sendo que o gráfico da figura 2.2 espelha a totalidade das frequências de convívio.

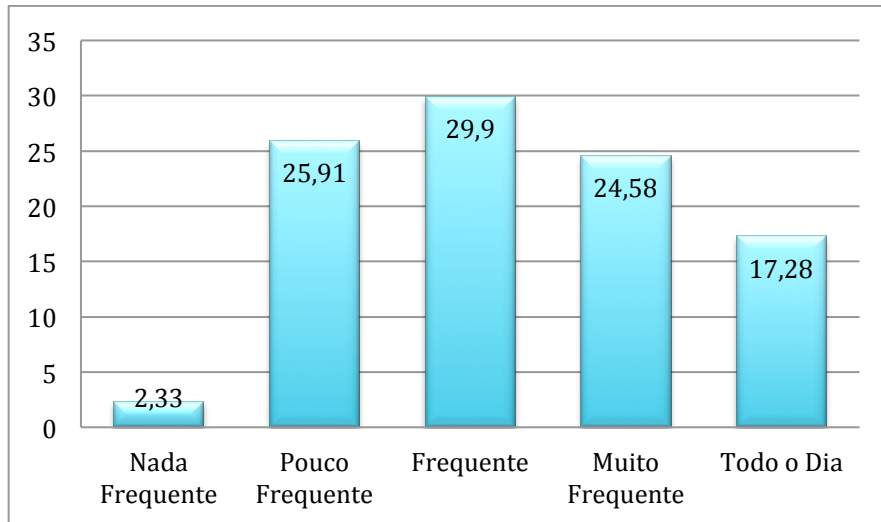


Figura 2.2 - Gráfico com frequência de convívio

Tendo em conta o sector de trabalho, 56.50% trabalha no sector publico, 27.60% no sector privado e 15.90% respondeu que não se aplica. Em termos de situação profissional, uma percentagem expressiva (65.12%) de indivíduos trabalha por conta de outrem. O gráfico da figura 2.3 desenha a totalidade da distribuição.

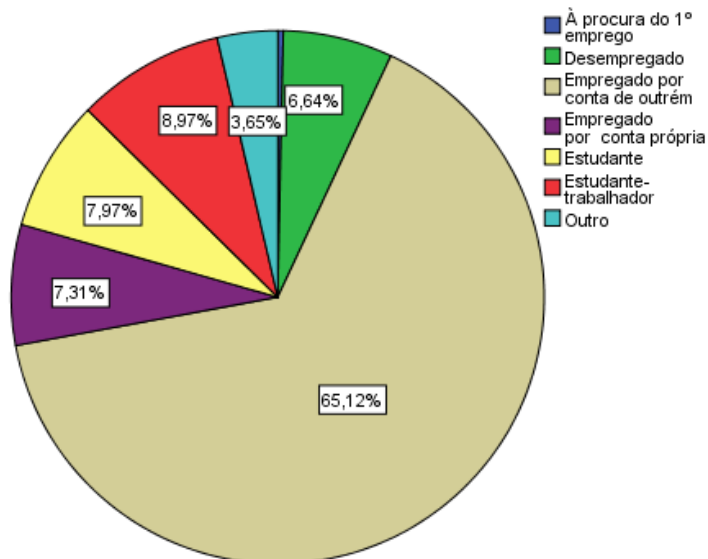


Figura 2.3 - Gráfico com situação profissional dos inquiridos

Quando questionados sobre quem eram os indivíduos de outras nacionalidades com os quais conviviam, os inquiridos responderam que 11.90% eram unicamente os amigos e 23.90% eram só os clientes. Em termos de convívio com múltiplas tipologias, 12.60% referiu que estes eram amigos, colegas de trabalho, escola e clientes, 9.60% que estes eram amigos, colegas de trabalho e de escola e 7.97% que estes eram amigos e clientes, além de outros valores (Vide gráfico em anexo B).

Os indivíduos que apresentam experiências multiculturais são 90.70%, sendo 9.30% os que nunca tiveram experiências multiculturais. A maior parte das experiências multiculturais foram férias noutro país com 35.10%, trabalhar noutro país com 7.60%, outras experiências com 12% e 13.10% que respondeu cumulativamente férias e trabalho noutro país, além de outros valores (vide gráfico em anexo C). A maior parte dos indivíduos frequentou escolas que tinham alunos de outras culturas (75.70%), sendo que apenas 24.30% respondeu de forma negativa. Os familiares dos inquiridos têm amigos de outras culturas, tendo 72.40% respondido de forma positiva e 27.60% de forma negativa. O domínio de outras línguas é referido de forma positiva por 96.30%, sendo que 3.70% não fala outras línguas.

### **2.2.2 Procedimento**

A recolha de dados foi efetuada exclusivamente de forma electrónica. Para o efeito, o questionário foi elaborado na aplicação *Google Forms*, tendo o endereço electrónico para resposta ao questionário sido remetido por *email*, convidando os inquiridos a responder. Foi referido no corpo do *email* enviado, o objetivo da pesquisa, além da confidencialidade e anonimato das respostas. O questionário esteve disponível para resposta desde o dia dezoito de fevereiro de 2014 até ao dia dezassete de junho de 2014.

Com recurso ao programa informático de tratamento estatístico SPSS (versão 21.0), os dados foram recolhidos para uma base de dados, para permitir o seu tratamento e processamento.

### 2.2.3 Instrumentos

A recolha de dados foi efetuada através da aplicação de um questionário, que inclui três partes correspondentes à operacionalização das variáveis em estudo e uma parte relativa às características sociodemográficas e ao contato (tipo e quantidade) com pessoas de outras culturas.

#### 2.2.3.1 Estilos de gestão de conflitos

Esta variável foi medida com base na Escala de Gestão de Conflitos desenvolvida por Simões (2008) e que é composta por 30 itens. Existem cinco dimensões, que são a confrontação, inação, compromisso, cedência e resolução de problemas, sendo cada uma das dimensões composta por seis itens cada, descritos na tabela 2.3. Assenta numa escala de *likert* de 1 a 7, sendo o 1 correspondente a “*discordo totalmente*” e o 7 a “*concordo totalmente*”.

No que se refere às características psicométricas, por não estarem disponíveis os valores de consistência interna da escala, efetuou-se um pré-teste, tendo sido solicitado a indivíduos da esfera relacional do investigador a sua participação. Deste pré-teste observou-se que a escala apresenta um valor de consistência interna de 0.80, que de acordo com Maroco (2007) se afigura adequada.

Conforme se pode observar pela tabela 2.3, os valores de consistência das cinco dimensões da escala de gestão de conflitos são similares, sendo a dimensão confrontação ( $\alpha = 0.71$ ) aquela que apresenta o valor mais elevado e a de compromisso ( $\alpha = 0.61$ ) o valor mais reduzido.

**Tabela 2.3** - Dimensões, itens e consistência interna da escala de gestão de conflitos

Escala	Dimensões	Itens	Alpha de Cronbach
Estilos de Gestão de Conflitos	Confrontação	1,3,7,10,15,18	$\alpha = 0.71$
	Inação	2,6,9,20,26,29	$\alpha = 0.69$
	Compromisso	14,16,19,21,23,30	$\alpha = 0.61$
	Cedência	4,8,11,13,17,25	$\alpha = 0.70$
	Resolução de Problemas	5,12,22,24,27,28	$\alpha = 0.69$

No instrumento desenvolvido por Simões (2008), o item 5 e 27 são idênticos. Eliminando-se o item 5 a consistência interna é de 0.63 e eliminando o item 27 a consistência interna é de 0.61. Face ao exposto optou-se por eliminar o item 5, mantendo-se assim uma consistência interna maior.

### 2.2.3.2 Inteligência Cultural

Para medir a variável inteligência cultural recorreremos à adaptação de Sousa et al. (2015) da escala construída por Dyne et al. (2008). Esta escala é composta por 20 itens, sendo 4 itens relativos à inteligência cultural metacognitiva, 6 relativos à inteligência cultural cognitiva, 5 itens referentes à inteligência cultural motivacional e 5 itens referentes à inteligência cultural comportamental. Assenta numa escala de *likert* de 1 a 7, sendo o 1 correspondente a “*discordo totalmente*” e o 7 a “*concordo totalmente*”.

Em termos de características psicométricas, a consistência interna da escala neste estudo obteve um alfa de *Cronbach* (estratificado) de 0.93 que é idêntico à adaptação de Sousa et al. (2015). Os nossos resultados para a consistência interna mostram valores das dimensões que variam entre 0.87 e 0.92, similares aos da adaptação da escala que variam entre 0.86 e 0.89.

A tabela 2.4 espelha os valores de consistência interna das quatro dimensões da escala de inteligência cultural. Os valores apresentados são similares, sendo a dimensão cognitiva aquela que apresenta o valor mais elevado.

**Tabela 2.4** - Dimensões, itens e consistência interna da escala de Inteligência Cultural

Escala	Dimensões	Itens	Alpha de <i>Cronbach</i>
	Metacognitiva	1,2,3,4	$\alpha = 0.87$
Inteligência	Cognitiva	5,6,7,8,9,10	$\alpha = 0.92$
Cultural	Motivacional	11,12,13,14,15	$\alpha = 0.89$
	Comportamental	16,17,18,19,20	$\alpha = 0.88$

### 2.2.3.3 Ideologia ética

Para medir a variável ideologia ética utilizamos a adaptação de Freitas (2012) da Escala de Posicionamento Ético construída por Forsyth (1980). Esta escala é constituída por 20 itens, que avaliam a filosofia moral de um indivíduo, sendo que 10 itens dizem respeito ao idealismo ético e outros 10 ao relativismo ético. Assenta numa escala de *likert* de 1 a 7, sendo o 1 correspondente a “*discordo totalmente*” e o 7 a “*concordo totalmente*”.

No que se refere às características psicométricas da escala, por não estarem disponíveis os valores de consistência interna da adaptação de Freitas (2012), efetuou-se um pré-teste à mesma, tendo sido solicitado a indivíduos da esfera relacional do investigador a sua participação. Deste pré-teste observou-se que a escala apresenta um valor de consistência interna global de 0.69, sendo que o idealismo apresenta um alfa de 0.65 e o relativismo um alfa de 0.85, o que de acordo com Maroco (2007) se afigura adequado. Os valores do instrumento original desenvolvido por Forsyth (1980) apresentam para o idealismo um alfa de 0.80 enquanto o relativismo apresenta um alfa de 0.73, sendo similares aos obtidos no presente estudo.

A tabela 2.5 apresenta os valores de consistência das duas dimensões da Escala de Posicionamento Ético. Os valores apresentados são também eles similares, sendo a dimensão relativismo aquela que apresenta o valor mais elevado.

**Tabela 2.5** - Dimensões, itens e consistência interna da escala de posicionamento ético

Escala	Dimensões	Itens	Alpha de Cronbach
Ideologia Ética	Idealismo	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	$\alpha = 0.79$
	Relativismo	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	$\alpha = 0.81$

### 2.2.3.4 Caracterização do contacto

Afigurava-se importante para o presente trabalho compreender se os inquiridos tinham contacto com indivíduos de outras culturas. Para atingir tal patamar, foram incluídas no questionário variáveis que caracterizam o contacto, sendo estas: frequência de convívio com outras nacionalidades, quem são essas pessoas de outras nacionalidades, existência de experiências multiculturais e quais, número de países visitados, frequência de escolas com alunos oriundos de outras culturas, existência de amigos de outras culturas na família e domínio de línguas estrangeiras.

### **2.2.3.5 Caracterização sociodemográfica**

Era importante caracterizar a amostra em termos sociodemográficos, para melhor perceber a heterogeneidade da mesma. Para se aferir tal objetivo, introduziram-se no questionário variáveis que permitem atingir tal desiderato. As variáveis presentes são: género, idade, naturalidade, estado civil, habilitações literárias, situação profissional e setor de trabalho.

## **2.3 Apresentação e análise de resultados**

Os dados que foram recolhidos foram inseridos no programa estatístico SPSS, versão 21, onde se procedeu à análise e tratamento destes. Para melhor facilitar a interpretação dos resultados, recorreu-se à apresentação dos dados em tabelas, elencando-se posteriormente os aspetos mais relevantes. Como já foi mencionado, para a análise de dados, a variável estilos de gestão de conflitos foi considerada como sendo a variável dependente e a inteligência cultural e a ideologia ética, foram consideradas como sendo variáveis independentes.

### **2.3.1 Estilos de gestão de conflitos**

Em termos de tratamento estatístico para esta escala determinaram-se algumas medidas de tendência central para as dimensões que a constituem.

Da análise da tabela 2.6 verifica-se que em média os indivíduos privilegiam a utilização do estilo compromisso ( $M = 4.83$ ) e resolução de problemas ( $M = 4.92$ ), sendo o estilo menos utilizado o de cedência ( $M = 3.00$ ).

**Tabela 2.6** - Estatísticas referentes às dimensões da escala de gestão de conflitos

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Confrontação	3.54	0.98
Inação	3.18	1.07
Compromisso	4.83	0.86
Cedência	3.00	0.94
Resolução de Problemas	4.92	0.97

### 2.3.2 Inteligência cultural

Considerando o tratamento estatístico realizado para esta escala determinaram-se algumas medidas de tendência central, quer em termos globais, quer em termos de cada uma das dimensões que dela fazem parte.

Na tabela 2.7 encontra-se as médias de cada uma das dimensões que incorporam a Escala de Inteligência Cultural. A média mais elevada pertence à dimensão metacognitiva ( $M = 5.43$ ), enquanto a média mais baixa pertence à dimensão cognitiva ( $M = 3.92$ ). A dimensão comportamental e motivacional teve valores aproximados aos da dimensão metacognitiva.

**Tabela 2.7** - Média e desvio padrão da inteligência cultural e de cada uma das dimensões

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Metacognitiva	5.43	1.08
Cognitiva	3.92	1.25
Motivacional	5.16	1.22
Comportamental	5.13	1.12
Inteligência Cultural	4.84	0.90

### 2.3.3 Ideologia ética

Para o tratamento estatístico para esta escala determinaram-se algumas medidas de tendência central para as duas dimensões que a constituem.

Da análise da tabela 2.8 verifica-se que em média os indivíduos são mais idealistas ( $M = 5.61$ ) do que relativistas ( $M = 4.23$ ) para  $t_{(300)} = 18.964$ ;  $p = .000$ .

**Tabela 2.8** - Média e desvio padrão referentes às dimensões da escala de posicionamento ético

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Idealismo	5.61	0.84
Relativismo	4.23	1.13

### 2.3.4 Análise dos estilos de gestão de conflitos em função do género

Para melhor compreender as diferenças em termos de género no que se refere aos diferentes estilos de gestão de conflitos, efetuou-se uma análise descritiva e um teste *t*, comparando as médias de cada género em cada estilo. Na tabela 2.9 verifica-se a estatística descritiva, incluindo os valores do teste *t*.

**Tabela 2.9** - Estatística descritiva e teste *t* dos estilos de gestão de conflitos por género

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>	Sig
Confrontação	Masculino	128	3.71	1.03	2.586	0.598
	Feminino	173	3.42	0.93		
Inação	Masculino	128	3.17	0.99	- 0.266	0.034
	Feminino	173	3.20	1.12		
Compromisso	Masculino	128	4.12	0.90	0.681	0.489
	Feminino	173	4.05	0.83		
Cedência	Masculino	128	2.98	0.95	-0.405	0.952
	Feminino	173	3.02	0.93		
Resolução de Problemas	Masculino	128	4.97	0.95	0.724	0.604
	Feminino	173	4.89	0.98		

O estilo resolução de problemas é o mais utilizado quer pelo género masculino ( $M = 4.97$ ), quer pelo feminino ( $M = 4.89$ ). O estilo seguinte preferido por ambos os géneros é o compromisso, sendo que o género masculino apresenta uma média de 4.12 e o feminino de 4.05. O género masculino apresenta médias mais elevadas comparativamente ao género feminino, no estilo de resolução de problemas ( $M = 4.97$ ), compromisso ( $M = 4.12$ ) e confrontação ( $M = 3.71$ ), enquanto o feminino apresenta as médias mais elevadas comparativamente ao género masculino, na inação ( $M = 3.20$ ) e cedência ( $M = 3.02$ ). Observando a tabela 2.9, verifica-se que não existem grandes diferenças entre as médias.

### 2.3.5 Análise comparativa de médias

Com recurso à estratégia de *visual binning* determinou-se os valores médios de corte para cada variável, dividindo cada uma em três grupos. Efetuou-se ainda a análise da significância da diferença para cada variável, entre o grupo com a média mais elevada e o

grupo com a média mais baixa, respetivamente. Esta análise foi realizada com recurso ao teste *t* para amostras independentes.

**Tabela 2.10** - Média e teste *t* dos estilos de gestão de conflitos por níveis de idealismo

	Idealismo	N	Média	Teste <i>t</i>	Sig
Confrontação	1	107	3.58	- .449	.654
	3	100	3.64		
Inação	1	107	3.03	- 2.240	.026
	3	100	3.38		
Compromisso	1	107	4.03	- 1.048	.296
	3	100	4.16		
Cedência	1	107	2.90	- 1.769	.078
	3	100	3.13		
Resolução problemas	1	107	4.68	- 2.924	.004
	3	100	5.07		

Legenda: 1 = Grupo com níveis baixos; 3 = Grupo com níveis elevados.

Em termos de estilos de gestão de conflitos adotados, verifica-se que os indivíduos mais idealistas recorrem significativamente mais ao estilo inação ( $t_{(181.01)} = -2.240$ ;  $p = .026$ ) e resolução de problemas ( $t_{(205)} = -2.924$ ;  $p = .004$ ).

**Tabela 2.11** - Média e teste *t* dos estilos de gestão de conflitos por níveis de relativismo

	Relativismo	N	Média	Teste <i>t</i>	Sig
Confrontação	1	108	3.29	-3.621	.000
	3	99	3.78		
Inação	1	108	3.01	-3.159	.002
	3	99	3.48		
Compromisso	1	108	3.92	-3.301	.001
	3	99	4.31		
Cedência	1	108	2.94	-1.274	.204
	3	99	3.11		
Resolução problemas	1	108	4.69	- 3.982	.000
	3	99	5.23		

Legenda: 1 = Grupo com níveis baixos; 3 = Grupo com níveis elevados.

Os indivíduos mais relativistas em termos de estilos de gestão de conflitos denotam uma utilização mais abrangente dos estilos confrontação, inação, compromisso e resolução de problemas ( $p < 0.05$ ), sendo o único estilo menos utilizado o da cedência ( $p > 0.05$ ). Tal como

sucedem com os indivíduos mais idealistas, também os indivíduos mais relativistas apresentam médias superiores em termos de utilização de todos os estilos de gestão de conflitos. A maior diferença observada entre as médias é na resolução de problemas.

**Tabela 2.12** - Média e teste *t* dos estilos de gestão de conflitos por níveis de inteligência cultural

	Inteligência Cultural	N	Média	Teste <i>t</i>	Sig
Confrontação	1	105	3.50	-1.054	.293
	3	99	3.64		
Inação	1	105	3.23	-0.76	.940
	3	99	3.24		
Compromisso	1	105	3.99	-1.543	.124
	3	99	4.19		
Cedência	1	105	3.11	-1.535	.126
	3	99	2.91		
Resolução problemas	1	105	4.54	- 5.974	.000
	3	99	5.32		

Legenda: 1 = Grupo com níveis baixos; 3 = Grupo com níveis elevados.

Indivíduos com elevados níveis de inteligência cultural recorrem mais o estilo de gestão de conflitos resolução de problemas ( $t_{(202)} = -5.974$ ;  $p = .000$ ). Os indivíduos com baixos níveis de inteligência cultural apresentam uma média superior ( $M = 3.11$ ) de utilização do estilo cedência em relação aos indivíduos com valores mais elevados ( $M = 2.91$ ).

**Tabela 2.13** - Média e teste *t* dos estilos de gestão de conflitos por níveis de inteligência cultural metacognitiva

	Dimensão metacognitiva	N	Média	Teste <i>t</i>	Sig
Confrontação	1	111	3.49	-.741	.460
	3	75	3.60		
Inação	1	111	3.27	1.100	.273
	3	75	3.08		
Compromisso	1	111	3.99	-.330	.741
	3	75	4.03		
Cedência	1	111	3.13	1.805	.074
	3	75	2.85		
Resolução problemas	1	111	4.58	- 5.878	.000
	3	75	5.42		

Legenda: 1 = Grupo com níveis baixos; 3 = Grupo com níveis elevados.

No que se refere à inteligência cultural metacognitiva, os indivíduos com níveis mais elevados ( $M = 5.42$ ) apresentam uma preferência pela utilização do estilo de conflito resolução de problemas ( $t_{(184)} = -5.878$ ;  $p = .000$ ). Os indivíduos com níveis mais baixos utilizam mais o estilo inação ( $M = 3.27$ ) e o estilo cedência ( $M = 3.13$ ).

**Tabela 2.14** - Média e teste  $t$  dos estilos de gestão de conflitos por níveis de inteligência cultural cognitiva

	Dimensão cognitiva	N	Média	Teste $t$	Sig
Confrontação	1	88	3.33	-2.732	.007
	3	90	3.72		
Inação	1	88	3.29	.349	.728
	3	90	3.23		
Compromisso	1	88	4.01	-.762	.447
	3	90	4.12		
Cedência	1	88	3.10	1.657	.099
	3	90	2.86		
Resolução problemas	1	88	4.75	- 2.330	.027
	3	90	5.07		

Legenda: 1 = Grupo com níveis baixos; 3 = Grupo com níveis elevados.

Os indivíduos que possuem níveis mais elevados de inteligência cultural, na sua dimensão cognitiva recorrem mais ao estilo de conflito de confrontação ( $t_{(176)} = -2.732$ ;  $p = .007$ ). Os indivíduos com valores mais baixos optam pelo estilo inação ( $M = 3.29$ ) e cedência ( $M = 3.10$ ).

**Tabela 2.15** - Média e teste  $t$  dos estilos de gestão de conflitos por níveis de inteligência cultural motivacional

	Dimensão motivacional	N	Média	Teste $t$	Sig
Confrontação	1	246	3.52	-.951	.342
	3	55	3.66		
Inação	1	246	3.16	-.743	.460
	3	55	3.31		
Compromisso	1	246	4.10	.654	.515
	3	55	4.00		
Cedência	1	246	3.04	1.330	.188
	3	55	2.82		
Resolução problemas	1	246	4.84	- 3.033	.003
	3	55	5.27		

Legenda: 1 = Grupo com níveis baixos; 3 = Grupo com níveis elevados.

Os indivíduos com elevados níveis de inteligência cultural motivacional recorrem mais ao estilo resolução de problemas ( $t_{(299)} = -3.033$ ;  $p = .003$ ). Os indivíduos cujos níveis são mais reduzidos denotam uma preferência pelo estilo compromisso ( $M = 4.10$ ) e cedência ( $M = 3.04$ ).

**Tabela 2.16** - Média e teste  $t$  dos estilos de gestão de conflitos por níveis de inteligência cultural comportamental

	Dimensão comportamental	N	Média	Teste $t$	Sig
Confrontação	1	121	3.56	-.186	.852
	3	99	3.58		
Inação	1	121	3.13	-.696	.487
	3	99	3.24		
Compromisso	1	121	3.98	-1.592	.113
	3	99	4.18		
Cedência	1	121	3.04	.854	.394
	3	99	2.92		
Resolução problemas	1	121	4.66	- 4.850	.000
	3	99	5.30		

Legenda: 1 = Grupo com níveis baixos; 3 = Grupo com níveis elevados.

Tal como sucede com as outras dimensões, os indivíduos com elevados níveis de inteligência cultural comportamental optam pelo estilo resolução de problemas ( $t_{(218)} = -4.850$ ;  $p = .000$ ) em detrimento de outros. Os indivíduos com os valores mais baixos, por outro lado, recorrem mais ao estilo cedência ( $M = 3.04$ ).

### 2.3.5 Correlações entre variáveis

Para se aferir se as variáveis inteligência cultural, idealismo, relativismo, confrontação, inação, compromisso, resolução de problemas e cedência têm alguma relação entre elas, foi efetuada uma correlação bivariada de *Pearson*.

Na tabela 2.17 são apresentadas os valores de correlação observados.

**Tabela 2.17** - Correlações de *Pearson* entre variáveis

	Inteligência Cultural	Idealismo	Relativismo	Confrontação	Inação	Compromisso	Resolução de problemas	Cedência
Inteligência Cultural	-							
Idealismo	0,188**	-						
Relativismo	0,166**	<b>0,203**</b>	-					
Confrontação	0,106	-0,010	<b>0,242**</b>	-				
Inação	0,13	0,174**	0,159**	0,059	-			
Compromisso	0,107	0,127*	0,191**	0,019	<b>0,550**</b>	-		
Resolução de problemas	<b>0,340**</b>	0,162**	<b>0,206**</b>	-0,174**	0,078	<b>0,324**</b>	-	
Cedência	-0,83	0,162**	0,102	0,025	<b>0,571**</b>	<b>0,545**</b>	0,088	-

Nota: \* - Correlação é significativa ao nível 0,05. \*\* - Correlação é significativa ao nível 0,01.

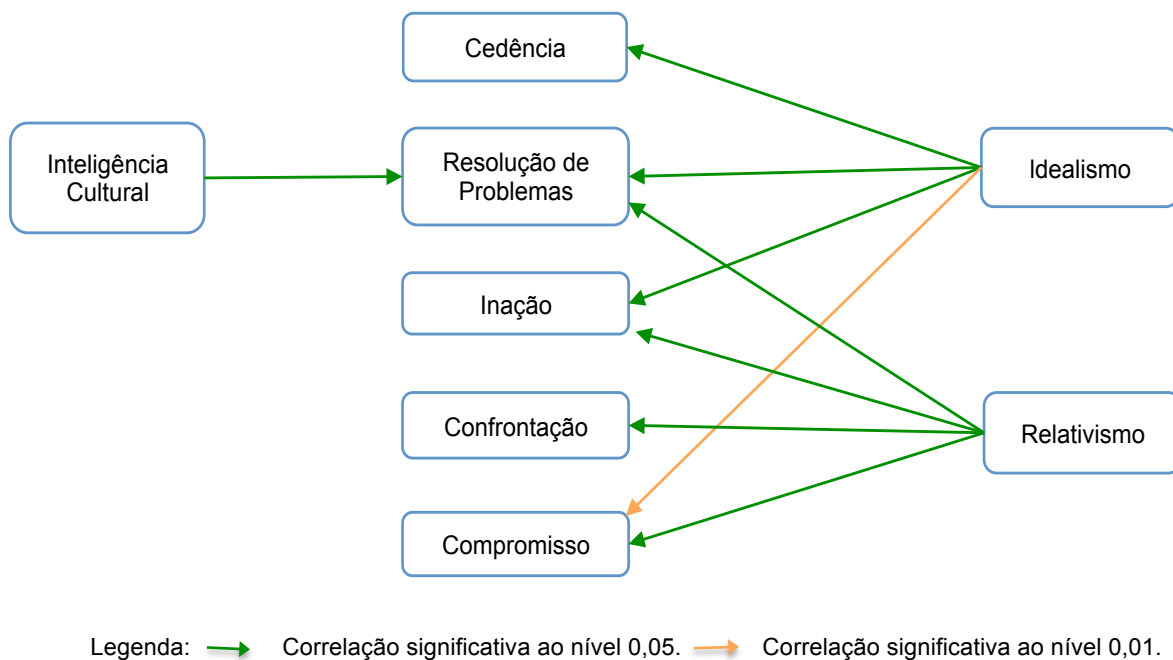
Considerando que o coeficiente de correlação determina o grau de associação que existe entre variáveis (Pereira, 2004), aferindo a relação entre os seus valores (Hill & Hill, 2008), constata-se na análise da tabela 2.17, que nem todas as variáveis têm uma relação que se possa considerar estatisticamente significativa.

As correlações mais importantes para o estudo são descritas na tabela 2.17. É significativa a correlação entre o estilo confrontação e o relativismo, sendo uma correlação positiva. Indica uma associação entre os indivíduos relativistas e a sua preferência pelo estilo de confrontação. A correlação entre inteligência cultural e o estilo resolução de problemas é significativa. Assume-se que indivíduos culturalmente inteligentes preferem o estilo de resolução de problemas quando abordam uma situação de conflito. No que se refere aos estilos de gestão de conflitos, existem correlações positivas e significativas entre a cedência, a inação e o compromisso, entre a resolução de problemas e o compromisso, entre a inação e o

compromisso. É de salientar que existe uma correlação negativa, que é significativa, entre a confrontação e a resolução de problemas, ou seja, é inversa. Indivíduos que optam pelo estilo confrontação, não utilizam o estilo resolução de problemas.

### 2.3.7 Quadro síntese

A figura 2.4 apresenta uma súmula das relações existentes entre a inteligência cultural e os estilos de gestão de conflitos e entre a ideologia ética, através das suas dimensões (idealismo e relativismo) e os estilos de gestão de conflitos e foi elaborada com base na tabela 2.17.



**Figura 2.4** - Quadro síntese das relações entre as variáveis

## **2.4 Discussão dos resultados**

Nesta etapa vão ser discutidos de forma resumida e concisa, os resultados que foram expostos anteriormente, respondendo assim às hipóteses que estiveram na gênese deste estudo. Não obstante a diversidade de tipologias que denominam os estilos de gestão de conflitos, importa sobretudo aferir da relação destes com a inteligência cultural e com a ideologia ética.

- Os participantes do género masculino e feminino apresentam estilos de gestão de conflitos idênticos.

Esta hipótese visava salientar a relação existente entre género e estilos de gestão de conflitos. Pretendia-se saber se existiam diferenças na forma como o género masculino e feminino abordavam uma determinada situação de conflito.

Os resultados obtidos em termos de média por género nas dimensões que constituem a Escala de Gestão de Conflitos, foram conclusivos em afirmar que, o género masculino quando aborda uma situação de conflito, prefere o estilo resolução de problemas, enquanto que o estilo que menos utiliza é o de cedência. Por outro lado, o género feminino quando aborda situações de conflito, também privilegia o estilo resolução de problemas enquanto que o estilo que menos utiliza é o de cedência.

Em termos de hierarquia de utilização dos estilos de gestão de conflitos, o género masculino dá primazia à resolução de problemas, seguido do compromisso, confrontação, inação e por último a cedência. No que se refere ao género feminino, a hierarquia de utilização é idêntica, sendo também a resolução de problemas o estilo com mais primazia e a cedência o menos utilizado. No entanto, os homens pontuaram mais alto no estilo confrontação do que as mulheres, o que se coaduna com o trabalho de Renwick (1977).

Não obstante as médias serem diferentes em todas as dimensões entre o género masculino e feminino, a hierarquização de utilização dos estilos de gestão de conflitos, demonstra claramente, como defende Munduate et al. (1999), que homens e mulheres mostram padrões similares em interações de conflito, não apresentando, de acordo com McIntyre (2007) diferenças significativas no que se refere à utilização de determinado estilo de gestão de conflitos. P. Cunha, Silva e Moreira (2003) num estudo realizado com 197

indivíduos, chegaram à conclusão que mulheres e homens possuem a mesma posição perante o conflito.

O género feminino tendencialmente emprega estratégias orientadas para a solução de problemas, como a integração e o compromisso, enquanto o género masculino emprega estratégias de dominação (Brewer et al., 2002; Moreira, 2010). Tais resultados são consistentes em parte com o presente estudo, em que o género feminino deu primazia à resolução de problemas e ao compromisso.

Embora a literatura existente relacionando o género com o estilo de conflito seja vasta, é no entanto caracterizada por resultados inconsistentes (Holt & Devore, 2005; Moreira, 2010). De acordo com Chusmir e Mills (1989) as diferenças de género em termos de gestão de conflito, não são tanto resultado do género mas sim de outras variáveis que nada têm a ver com género. No caso do presente estudo os géneros apresentam estilos de gestão de conflitos idênticos, confirmando-se a hipótese.

- A ideologia ética está relacionada com os estilos de gestão de conflitos.

Como a ideologia ética é composta por duas dimensões, o idealismo e o relativismo, fazia todo o sentido operacionalizar a questão de forma a perceber se o idealismo e o relativismo estão relacionados com os estilos de gestão de conflitos.

Efetuuou-se uma correlação para operacionalizar a hipótese, tendo se verificado que existe correlação entre o idealismo e os estilos de gestão de conflitos, sendo que, nem todas as correlações são estatisticamente significativas. Os estilos inação, resolução de problemas e cedência apresentam correlações positivas significativas, o que significa que os indivíduos considerados idealistas têm tendência a utilizar mais estes estilos de gestão de conflitos, sendo o preferido a inação. O estilo compromisso apresenta uma correlação positiva, o que pressupõe uma menor utilização face aos anteriores estilos, enquanto o estilo confrontação apresenta uma correlação negativa, que no entanto não é significativa, o que nos leva a concluir que este não seja um estilo de gestão de conflitos utilizado pelos indivíduos considerados idealistas, ou seja, é uma relação inversa. Quanto mais idealista for um indivíduo, menos ele vai utilizar o estilo confrontação.

No que se refere ao relativismo, também existe correlação entre este e os estilos de gestão de conflitos, no entanto, nem todas as correlações são estatisticamente significativas, tal como acontece com o idealismo. Os estilos confrontação, resolução de problemas,

compromisso e inação apresentam correlações positivas significativas, o que significa que os indivíduos considerados relativistas têm tendência a utilizar mais estes estilos, sendo o preferido a confrontação. O estilo cedência, apresenta uma correlação positiva, mas que não é significativa, o que nos leva à conclusão que este não seja um estilo de gestão de conflitos que os indivíduos considerados relativistas utilizem.

De acordo com os resultados deste estudo, verifica-se a hipótese, uma vez que a ideologia ética, através das suas dimensões, idealismo e relativismo, está relacionada com os estilos de gestão de conflitos. Que estilos de gestão de conflitos que os participantes classificados em termos de idealismo apresentam, é o que vai responder a hipótese seguinte.

- Os participantes com maior grau de posicionamento ético no idealismo recorrem mais aos estilos resolução de problemas e inação.

Em termos de ideologia ética, não é possível quantificar se um indivíduo tem um nível de ideologia ética, mas sim o grau em que este é idealista ou relativista. Recorrendo-se ao *Visual Binning* para operacionalizar a hipótese, efetuou-se uma distinção entre os indivíduos mais idealistas e menos idealistas.

Considerando-se a totalidade dos estilos de gestão de conflitos, os indivíduos mais idealistas recorrem mais aos estilos de gestão de conflitos resolução de problemas e inação, tendo sido estes dois estilos que apresentaram valores significativos no teste *t*. Considerando-se que um indivíduo idealista tem comportamentos que diminuem as consequências negativas, aumentando assim os ganhos para as outras partes envolvidas no conflito (Forsyth, 1980,1992), então coaduna-se com a utilização do estilo resolução de problemas, que é utilizado quando se pretende que os intervenientes que estão envolvidos no conflito “ganhem” (Simões, 2008). Além disto, se um indivíduo idealista é aquele que tenta atenuar as consequências negativas, então tal é coerente com a utilização do estilo resolução de problemas, uma vez que este estilo trata todas as partes com o máximo respeito (Rahim, 2001, 1992).

Por outro lado a utilização do estilo inação pelos indivíduos idealistas também é coerente, uma vez que este estilo oculta opiniões contrárias à outra parte (Aritzeta et al., 2005), tem em conta o prejuízo que o conflito pode causar (Simões, 2008), evitando assim as consequências negativas que um indivíduo idealista pretende. Rahim et al. (1999) considera que um nível elevado de desenvolvimento moral leva a que os indivíduos recorram mais ao

estilo resolução de problemas, o que vai de encontro aos resultados obtidos no presente estudo. Apurados os estilos de gestão de conflitos que os participantes idealistas utilizam, é importante perceber, através da próxima hipótese, se os participantes relativistas apresentam estilos diferentes dos idealistas.

- Os participantes com maior grau de posicionamento ético no relativismo recorrem a estilos de gestão de conflitos diferentes dos idealistas.

Os indivíduos mais relativistas, ao contrário dos idealistas, recorrem a todos os estilos de gestão de conflitos, com exceção do estilo cedência. Um indivíduo relativista é aquele que evita regras morais universais, normas ou leis quando faz julgamentos sobre o que considera ser certo ou errado (Forsyth, 1980,1992). Ao contrário do indivíduo idealista que tenta minimizar as consequências negativas, o relativista evita tudo o que seja normativo. O estilo cedência é utilizado quando a outra parte se baseia em posições consideradas eticamente dúbias e pretende satisfazer os interesses da outra parte (Simões, 2008), efetuando concessões à outra parte (Aritzeta et al., 2005). Ora um indivíduo que cede perante uma situação de conflito não se encontra a fazer julgamentos sobre o que está certo ou errado.

Em suma, os indivíduos idealistas e relativistas apresentam estilos de gestão de conflitos diferentes, porque enquanto os idealistas recorrem aos estilos de resolução de problemas e inação, os indivíduos relativistas recorrem aos estilos compromisso, resolução de problemas, confrontação e inação.

- A inteligência cultural está relacionada com os estilos de gestão de conflitos.

A inteligência cultural é composta por quatro dimensões, no entanto, considera-se que os indivíduos são avaliados globalmente, reunindo no seu coeficiente de inteligência cultural, todas as dimensões. Com a operacionalização desta hipótese pretende-se saber se a inteligência cultural está relacionada com os estilos de gestão de conflitos.

O conflito, como parte integrante das interações interpessoais, ocorre num cenário cultural específico (Miyara et al., 1998), cenário este frequentemente povoado por indivíduos de diferentes culturas. Como já foi referido neste estudo, a cultura determina a forma como os indivíduos escolhem gerir o conflito nas relações (Cingöz-Ulu & Lalonde, 2007; Holt &

Devore, 2005), sendo a inteligência cultural a capacidade de interagir com pessoas de diferentes culturas (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003).

De acordo com os resultados obtidos, confirma-se que existe correlação entre a inteligência cultural e os estilos de gestão de conflitos, no entanto, nem todas as correlações são estatisticamente significativas. O estilo resolução de problemas apresenta uma correlação positiva significativa, o que significa que os indivíduos com um maior nível de inteligência cultural dão primazia a este estilo de conflito. O estilo compromisso, confrontação e inação apresentam correlações positivas, no entanto, não são significativas. O estilo cedência apresenta uma correlação negativa, o que pressupõe, em conjunto com o estilo inação, que não sejam escolhas habituais de indivíduos culturalmente inteligentes.

Embora exista uma falha em identificar as variáveis que predizem qual o estilo de gestão de conflitos que um indivíduo adota, quando escolhe com base no que é mais culturalmente apropriado (Ramirez, 2010), neste estudo conclui-se que os indivíduos com elevados níveis de inteligência cultural dão primazia ao estilo resolução de problemas. Em suma, verifica-se a hipótese, uma vez que existe correlação entre a inteligência cultural e os estilos de gestão de conflitos.

- Os participantes com maior média de inteligência cultural recorrem mais ao estilo resolução de problemas do que os participantes com menor média na inteligência cultural.

A inteligência cultural de acordo com Earley e Ang (2003) é a capacidade de um indivíduo funcionar efetivamente em condições culturalmente adversas. Baseia-se ainda na capacidade de adaptação ao ambiente cultural (Malik et al., 2013) e na capacidade para distinguir comportamentos culturais (Malek & Budhwar, 2013).

O estilo resolução de problemas assenta na colaboração entre as partes em conflito (Aritzeta et al., 2005; Guerrero & Gross, 2014), uma vez que importa sobretudo reduzir os efeitos do conflito nas relações interpessoais (Simões, 2008). Para existir colaboração e redução do conflito, importa que o indivíduo consiga interagir efetivamente num determinado ambiente cultural.

Recorrendo-se ao *Visual Binning* para operacionalizar a hipótese, efetuou-se uma distinção entre os indivíduos com maior média de inteligência cultural e menor média de inteligência cultural. Os participantes com maior média de inteligência cultural recorrem mais

ao estilo de resolução de problemas. De acordo com Rahim et al. (1999), o estilo de gestão de conflitos resolução de problemas permite uma gestão do conflito mais eficaz quando comparado com os outros estilos. Verifica-se a hipótese, uma vez que o estilo predominante dos indivíduos com maior inteligência cultural é o estilo resolução de problemas.

- Os participantes em termos das dimensões da inteligência cultural apresentam estilos de gestão de conflitos diferentes.

No que se refere à inteligência cultural, esta é vista como um todo, não obstante ser composta por 4 dimensões, a saber: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. Normalmente elevados níveis de inteligência cultural correspondem a valores elevados nas quatro dimensões (Maldonado & Vera, 2014). Estas dimensões ou capacidades encontram-se interrelacionadas (Dyne et al., 2010; Earley, 2002; Earley & Ang, 2003; NG et al., 2012).

Recorrendo-se ao *Visual Binning* para operacionalizar a hipótese, efetuou-se uma distinção entre os indivíduos com níveis de inteligência cultural mais elevados e mais baixos, para se determinar se estes apresentavam de acordo com cada uma das dimensões, estilos de gestão de conflitos diferentes. Tal como sucedeu na hipótese anterior, em que o estilo de gestão de conflitos preferido dos indivíduos culturalmente inteligentes era a resolução de problemas, também aqui está presente em todas as dimensões.

Os indivíduos com valores mais elevados na dimensão metacognitiva, recorrem mais ao estilo de gestão de conflitos resolução de problemas, sendo este o único estilo que apresentou valores significativos no teste *t*. Por outro lado, os indivíduos com valores mais elevados na dimensão cognitiva, recorrem mais aos estilos de gestão de conflitos resolução de problemas e confrontação, sendo estes os únicos estilos que apresentaram valores significativos no teste *t*. No que se refere à dimensão motivacional, indivíduos com valores elevados nesta dimensão, utilizam mais o estilo de gestão de conflitos resolução de problemas, sendo este o único estilo que apresentou valores significativos no teste *t*. Em termos da dimensão comportamental, os indivíduos com níveis mais elevados nesta dimensão, também preferem o estilo de gestão de conflitos resolução de problemas, sendo este o único estilo que apresentou valores significativos no teste *t*.

As dimensões metacognitiva, motivacional e comportamental apresentam todas o mesmo estilo de gestão de conflitos. A dimensão cognitiva, além do estilo resolução de problemas, comum a todas as dimensões, privilegia ainda o estilo confrontação.

A dimensão cognitiva de um indivíduo em termos de inteligência cultural assenta na forma como este compreende as diferenças entre culturas (Dyne et al., 2010; Eisenberg et al., 2013). A confrontação é um estilo que se baseia na persuasão levando a outra parte a ceder (Simões, 2008; Zhang et al., 2014). Ora para levar alguém a desistir, é vital compreender as diferenças que existem entre ambos.

Em todas as dimensões, os indivíduos com maior pontuação, obtiveram médias mais elevadas de utilização dos estilos em relação aos indivíduos com médias mais diminutas. Em suma, a hipótese não se verifica, porque uma das dimensões difere das outras três em termos de estilos de gestão de conflitos.

### **3. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Concluída que está a investigação, é importante refletir sobre o estudo levado a cabo, como um todo. O tema é atual e pertinente, uma vez que o conflito é algo que é inerente ao ser humano, algo que é impossível de dissociar da sua existência. Mais do que resolver o conflito, na maior parte dos casos importa geri-lo.

Como já foi exposto neste estudo, os indivíduos respondem a situações de conflito utilizando um estilo de gestão de conflitos com base na sua personalidade (De Dreu et al., 2001) porque as características individuais afetam a forma como é abordado e gerido o conflito (Ma et al., 2012).

As tipologias que estudam a gestão de conflitos são múltiplas, além de existirem diversas variáveis que influenciam a abordagem de um indivíduo a uma situação de conflito. O cerne deste estudo foi compreender se a inteligência cultural e a ideologia ética estão relacionadas ou não, com a utilização dos estilos de gestão de conflitos. Existe alguma escassez de literatura a relacionar a ideologia ética, a inteligência cultural e os estilos de gestão de conflitos, sendo que neste ponto o presente estudo significa um contributo.

Além das duas variáveis atrás referidas, procurou-se também observar o impacto do género na abordagem à gestão de conflitos, no sentido de se perceber se iam de encontro às conclusões de outros estudos. Os resultados obtidos vão de encontro à literatura existente, que defende que o género apresenta padrões similares em interações de conflito (Munduate et al., 1999; P. Cunha et al., 2003).

O estilo resolução de problemas, como o define Simões (2008), é vastamente considerado como a melhor e mais efetiva aproximação à gestão de conflitos (Rahim, 2001). De acordo com os resultados do presente estudo, este é o estilo preferido dos participantes em geral e dos participantes com níveis mais elevados de inteligência cultural.

A própria natureza do conflito não tem efeito na utilização de determinado estilo de conflito (Portello & Long, 1994), porque os indivíduos apresentam posicionamentos éticos diferentes na forma como abordam situações de conflito, e se um é relativista nessa abordagem, o outro poderá ser idealista na abordagem à mesma situação de conflito. No presente estudo verifica-se que os participantes são em média mais idealistas do que relativistas. Os participantes idealistas optam pelos estilos resolução de problemas e inação quando abordam situações de conflito. Por outro lado, os participantes relativistas recorrem a todos os estilos de gestão de conflitos, com a exceção do estilo cedência quando se deparam com situações de conflito.

As características psicométricas dos instrumentos utilizados apresentaram índices de consistência interna satisfatórios, o que contribui para a fiabilidade do estudo.

Nenhum estudo por mais completo que se mostre, é capaz de abordar toda a temática, e este afigura-se longe de tal pretensão. Pretende-se com este estudo, que ele sirva de motivo para impelir outros. Sendo assim, listam-se as limitações e lacunas que devem ser preenchidas, determinando desse modo futuras investigações.

O presente trabalho foi desenvolvido tendo em conta situações abstratas, ou seja, as estratégias usadas para gerir situações de conflito em geral e não as estratégias utilizadas numa situação específica de conflito. Os indivíduos quando se deparam com cenários de conflito reais tendem a adotar um estilo de conflito diferente do que seria determinado por questionário (Callanan et al., 2006; Callanan & Perri, 2006). Face ao exposto, seria importante replicar o estudo recorrendo a cenários de conflito, porque de acordo com Euwema e Emmerik (2007), é importante apresentar as características específicas do conflito em que as partes envolvidas se encontram.

A amostra foi de conveniência, limitada a 301 questionários, o que pode constituir uma limitação em termos estatísticos, uma vez que impossibilita quer uma maior abrangência, quer uma maior fiabilidade em termos de resultados. Para colmatar esta lacuna sugere-se que futuras investigações considerem uma amostra mais numerosa e representativa da população em estudo.

Sendo que a amostra foi delimitada em termos geográficos ao território português, tal facto, restringe a generalização dos dados, pelo que se considera que a sua aplicação a outras populações que não a portuguesa seria importante para comparar resultados. De acordo com Oetzel et al. (2007) a forma como a cultura influencia o conflito interpessoal tende a focar-se na classificação dos países em individualistas e coletivistas de Hofstede (1980).

Considerando-se que as diferenças entre culturas nos estilos de gestão de conflitos, não podem ser reduzidas a uma única dimensão que varie entre o individualismo e o coletivismo (Wei, Yuen, & Zhu, 2001), seria interessante efetuar este estudo noutra país com características culturais distintas das de Portugal, porque os estudos que relacionam a cultura com os estilos de gestão de conflitos, referem que as culturas colectivistas (e.g. Asia) em comparação com as culturas individualistas (e.g. Estados Unidos) tendem a utilizar menos o estilo confrontação (khakimova et al., 2012; Tang & Kirkbride, 1986).

Considerando que este estudo visou as relações interpessoais, seria interessante replica-lo em ambiente organizacional, orientando o mesmo, para questões inerentes à própria organização e ao funcionamento desta. Neste campo, a inteligência cultural além de ser uma ferramenta válida em ambiente organizacional internacional (Ramsey et al., 2014), apresenta-se também como uma ferramenta de seleção importante (NG et al., 2009c) para o recrutamento de colaboradores para as organizações, uma vez que a Escala de Inteligência Cultural possibilita avaliar quais os indivíduos que estão mais aptos para lidar com outras culturas (Sousa et al., 2015).

Neste estudo cruzou-se o género para determinar se havia diferenças na forma como abordavam o conflito. Para estudos futuros seria importante introduzir outras variáveis sociodemográficas e socioprofissionais.

O trabalho enquanto etapa está concluído, pelo que se segue na expectativa que abra novos caminhos e sirva de base de partida para estes.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ahmadi, S.A.A., Safazadeh, H., Hozoori, M.J., & Dehnavi, F. (2013). The role of cultural intelligence in promoting employees' collaboration. *Management Science Letters*, 1915-1926. doi:10.5267/j.msl.2013.06.037
- Ahmed, I., Nawaz, M.M., Shaukat, M.Z., & Usman, A. (2010). Personality does affect conflict handling style: Study of future managers. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(3), 268-270.
- Anjum, M.A., Karim, J., & Bibi, Z. (2014). Relationship of values and conflict management styles. *IBA Business Review*, 9 (1), 92-103.
- Allison, M., & Emmers-Sommer, T. M. (2011). Beyond Individualism-Collectivism and Conflict Style: Considering Acculturation and Media Use. *Journal of Intercultural Communication Research*, 40(2), 135-152. doi:10.1080/17475759.2011.581033
- Ang, S., & Dyne, L., (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang, & L. Van Dyne, (Eds.) *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* Armonk, NY: Sharpe.
- Ang, S., Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31, 100-123. doi:10.1177/1059601105275267
- Aritzeta, A., Ayestaran, S., & Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 16(2), 157-182.
- Barnett, T., Bass, K., & Brown, G. (1994). Ethical ideology and ethical judgment regarding ethical issues in business. *Journal of Business Ethics*, 13, 469-480. doi:10.1007/BF00881456
- Bass, K., Barnett, T., & Brown, G. (1999). Individual difference variables, ethical judgments, and ethical behavioural intentions. *Business Ethics Quarterly*, 9, 183-205. doi: 10.2307/3857471
- Bierly, P.E., Kolodinsky, R.W., & Charette, B.J. (2009). Understanding the complex relationship between creativity and ethical ideologies. *Journal of Business Ethics*, 86, 101-112. doi:10.1007/s10551-008-9837-6
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Brew, F.P., & Cairns, D.R. (2004). Do culture or situational constraints determine choice of direct or indirect styles in intercultural workplace conflicts? *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 331-352. doi:10.1016/ijintrel.2004.09.001

- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78-94.
- Brigg, M., Muller, K. (2009). Conceptualising culture in conflict resolution. *Journal of Intercultural Studies*, 30(2), 121-140. doi:10.1080/07256860902766784
- Bücker, J.L.E., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068-2087. doi:10.1080/09585192.2013.870293
- Cai, D., & Fink, E. (2002). Conflict style differences between individualists and collectivists. *Communication Monographs*, 69(1), 67-87. doi:10.1080/03637750216536
- Callanan, G.A., Benzig, C.D., Perri, D.F. (2006). Choice of conflict-handling strategy: A matter of context. *The Journal of Psychology*, 140(3), 269-288. doi:10.3200/JRLP.140.3.269-288
- Callanan, G.A., Perri, D.F. (2006). Teaching conflict management using a scenario-based approach. *Journal of Education for Business*, 81(3), 131-139. doi:10.3200/JOEB.81.3.131-139
- Carmo, H., & Ferreira, M.M. (1998). *Metodologia da investigação – Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa : Universidade Aberta.
- Chan, D.K.S., & Goto, S.G. (2003). Conflict resolution in the culturally diverse workplace: some data from Hong Kong employees. *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), 441-460. doi:10.1111/1464-0597.00143
- Cheung, C.C., & Chuah, K.B. (1999). Conflict management styles in Hong Kong industries. *International Journal of Project Management*, 17(6), 393-399. doi:10.1016/S0263-7863(98)00059-3
- Chen, S., & Liu, C. (2009). Relationships between personal religious orientation and ethical ideologies. *Social Behavior and Personality*, 37(3), 313-320. doi:10.2224/sbp.2009.37.3.313.
- Chusmir, L.H., & Mills, J. (1989). Gender differences in conflict resolution styles of managers: At work and at home. *Sex Roles*, 20(3-4), 149-163. doi:10.1007/BF00287988
- Cingöz-Ulu, B., & Lalonde, R.N. (2007). The role of culture and relational context in interpersonal conflict: Do Turks and Canadians use different management strategies? *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 443-458. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.12.001

- Crown, K.A. (2009). The relationship among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6, 148-163. doi:10.1057/omj.2009.20
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, P., Silva, P. I., & Moreira, M. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: Uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29(4), 42-52.
- Davidson, J., & Wood, C. (2004). A Conflict Resolution Model. *Theory Into Practice*, 43(1), 6-13. doi:10.1207/s15430421tip4301\_2
- Dijkstra, M.T.M., Dreu, C.K.W., Evers, A., & Van Dierendonck, D. (2009). Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 405-42. doi:10.1080/13594320802510880
- De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668. doi:10.1002/job.107
- Dubinsky, A.J., Natarajan, R., & Huang, W. (2005). Consumers moral philosophies: identifying the idealist and the relativist. *Journal of business Research*, 58, 1690-1701. doi:10.1016/j.jbusres.2004.11.002
- Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008) Development and validation of the CQS. In: S. Ang, & L. Dyne (Org) *Handbook of Cultural Intelligence. Theory, measurement and applications*. New York: Sharpe.
- Dyne, L., Ang, S., & Koh, C.K.S. (2009). Cultural intelligence: Measurement and scale development. In M.A. Moodiam (Ed.), *Contemporary Leadership and intercultural competence: Exploring the cross-cultural dynamics within organizations* (p. 233-254). Thousands Oaks: Sage.
- 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.
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299.
- Eisenberg, J., Lee, H., Brück, F., Brenner, B., Claes, M., Mironski, J., & Bell, R. (2013). Can business schools make culturally competent? Effects of cross-cultural management courses on cultural intelligence. *Academy of Management Learning & Education*, 12(4), 603-621. doi:10.5465/amle.2012.0022

- Ejaz, S.S., Iqbal, F., & Ara, A. (2012). Relationship among personality traits and conflict handling styles of call center representatives and appraisal of existing service model. *International Journal of Psychological Studies*, 4(4), 27-36. doi:10.5539/ijps.v4n4p27
- Euwema, M.C., & Van Emmerik, I. H. (2007). Intercultural competencies and conglomerated conflict behaviors in intercultural conflicts. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 427-441. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.11.001
- Euwema, M.C., Van de Vliert, E., & Bakker, A.B. (2003). Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. *The international Journal of Conflict Management*, 14(2), 119-139.
- Forsyth, D. R. (1980). A Taxonomy ethics ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 175–184. doi:10.1037/0022-3514.39.1.175
- Forsyth, D. R. (1992). Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies. *Journal of Business Ethics*, 11, 461-470. doi:10.1007/BF00870557
- Forsyth, D. R., & Burger, R.E. (1982). The Effects of Ethical Ideology on Moral Behavior. *Journal of Social Psychology*, 117(1), 53–56.
- Forsyth, D. R., Nye, J. L., & Kelley, K. (1988). Idealism, relativism, and the ethic of caring. *Journal of Psychology*, 122(3), 243–248.
- Forsyth, D. R., & Nye, J.L. (1990). Personal Moral Philosophies and Moral Choice. *Journal of Research in Personality*, 24, 398–414.
- Forsyth, D. R., & O’Boyle, E.H. (2011). Rules, standards, and ethics: Relativism predicts cross-national differences in the codification of moral standards. *International Business Review*, 20(3), 353-361. doi:10.1016/j.ibusrev.2010.07.008
- Forsyth, D. R., O’Boyle, E.H., & McDaniel, M.A. (2008). East meets west: A meta-analytic investigation of cultural variations in idealism and relativism. *Journal of Business Ethics*, 83, 813-833. doi:10.1007/s10551-008-9667-6
- Fortin, M. (1999). *O Processo de investigação: Da Concepção à realização*. Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.
- Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C., & Tsai, J.C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55. doi:10.1108/eb022834
- Freitas, C.R.G. (2012). *Percepção e intenção ética: análise do posicionamento ético na perspectiva do consumidor*. Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.

- Giacalone, R.A., Fricker, S., & Beard, J.W. (1995) The impact of ethical ideology on modifiers of ethical decisions and suggested punishment for ethical infractions. *Journal of Business Ethics*, 14, 497-510. doi:10.1007/BF00871980
- Guerrero, L.K., & Gross, M.A. (2014). Argumentativeness, avoidance, verbal aggressiveness, and verbal benevolence as predictors of partner perceptions of an individual's conflict style. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7(2), 99-120. doi:10.1111/ncmr.12029
- Gultekin, S., Karapinar, P.B., Camgoz, S.M., & Ergeneli, A. (2011). Do stages of moral development matter in the preference of conflict handling styles with peers? *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7).
- Hammer, M.R. (2005). The intercultural conflict style inventory: A conceptual framework and measure of intercultural conflict resolution approaches. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 675-695. doi:10.1016/j.ijintrel.2005.08.010
- Henle, C.A., Giacalone, R.A., & Jurkiewicz, C.L. (2005). The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 56, 219-230. doi:10.1007/s10551-004-2779-8
- Hill, M.M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário, (2 ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 165-196. doi:10.1016/j.ijintrel.2005.06.002
- Huang, C., Lu, L., You, C., & Yen, S. (2012). The impacts of ethical ideology, materialism, and selected demographics on consumer ethics: An empirical study in China. *Ethics & Behavior*, 22(4), 315-331. doi: 10.1080/10508422.2012.677627
- 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*, 112, 83-98. doi:10.1016/j.obhdp.2010.02.001
- Jaca, L.M., Cisneros, I.F.J., Mimbreno, M.A.D., & Diaz, F.J.M. (1999). Evolucion de la gestion del conflicto y la negociación en Espana. Factores interpersonales y culturales. *Papeles del Psicologo*, 72.
- Jen, K.A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242. doi:10.1016/S0191-3085(03)25005-X
- Kaushal, R., & Kwantes, C.T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579-603. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.01.001

- Khakimova, L., Zhang, Y.B., & Hall, J.A. (2012). Conflict Management Styles: The Role of Ethnic Identity and Self-Constraint among Young Male Arabs and Americans. *Journal of Intercultural Communication Research*, 41(1), 37-57. doi:10.1080/17475759.2011.617772
- Kim, E.J., Yamaguchi, A., Kim, M., & Miyahara, A. (2015). Effects of taking conflict personally on conflict management styles across cultures. *Personality and Individual Differences*, 72, 143-149. doi:10.1016/j.paid.2014.08.004
- Kim, Y.J., & Dyne, L. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. *Applied Psychology: An International Review*, 61(2), 272-294. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00468.x
- Kleiser, S.B., Sivadas, E., Kellaris, J.J., & Dahlstrom, R.F. (2003). Ethical ideologies: Efficient assessment and influence on ethical judgments of marketing practices. *Psychology & Marketing*, 20(1), 1-21. doi:10.1002/mar.10056
- Koc, E. (2010). Services and conflict management: Cultural and European integration perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(1), 88-96. doi:10.1016/j.ijintrel.2009.08.003
- Kozan, M.K., & Ergin, C. (1999). The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices. *The International Journal of Conflict Management*, 10(3), 249-267. doi:10.1108/eb022826
- Lather, A.N., Jain, S., Skula, A.D. (2010). Cross cultural conflict resolution: An extensive literature review. *Asian Journal of Management Research*, 130-146. Retirado de <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/sped12011/AJMRSP1011.pdf>
- Lee, C. (2002). Referent role and styles of handling interpersonal conflict: Evidence from a national sample of Korean local government employees. *The International Journal of Conflict Management*, 13(2), 127-141. doi:10.1108/eb022871
- Lee, K.L. (2008). An examination between the relationships of conflict management styles and employees' satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 3(9). doi:10.5539/ijbm.v3n9p11
- Lim, L.L. (2009). The influences of harmony motives and implicit beliefs on conflict styles of the collectivists. *International Journal of Psychology*, 44(6), 401-409. doi:10.1080/00207590802512765
- Littrell, R.F. (2002). Desirable leadership behaviors of multi-cultural managers in China. *Journal of Management Development*, 21(1), 5-74. doi:10.1108/02621710210413190
- Ma, Z., Liang, D., Erkus, A., Tabak, A. (2012). The impact of group-oriented values on choice of conflict management styles and outcomes: An empirical study in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3776-3793. doi:10.1080/09585192.2012.700171

- Maldonado, T., & Vera, D. (2014). Leadership skills for international crises: The role of cultural intelligence and improvisation. *Organizational Dynamics*, 43(4), 257-265. doi:10.1016/j.orgdyn.2014.09.002
- Malek, M.A., & Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of World Business*, 48(2), 222-231. doi:10.1016/j.jwb.2012.07.006
- Malik, A.R., Cooper-Thomas, H.D., & Zikic, J. (2013). The neglected role of cultural intelligence in recent immigrant newcomers' socialization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1-19. doi:10.1177/1470595813507245
- Malloy, D.C., Sevigny, P.R., Hadjistavropoulos, T., Bond, K., McCarthy, E.F., Murakami, M., Paholpak, S., Shalini, N., Liu, P.L., & Heng, H. (2014). Religiosity and ethical ideology of physicians: A cross-cultural study. *Journal of Religiosity and Health*, 53(1), 244-254. doi:10.1007/s10943-012-9624-7
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª edição). Lisboa: Sílabo.
- Marsella, A.J. (2005). Culture and conflict: Understanding, negotiating, and reconciling conflicting constructions of reality. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 651-673. doi:10.1016/j.ijintrel.2005.07.012
- McIntyre, S.C. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais. *Análise Psicológica*, 25(2), 295-305. doi:10.14417/ap.447
- Miyahara, A., Kim, M., Shin, H., & Yoon, K. (1998). Conflict resolution styles among "collectivist" cultures: A comparison between Japanese and Koreans. *J. Intercultural Rel.*, 22(4), 505-525. doi:10.1016/S0147-1767(98)00021-2
- Moberg, P.J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68. doi:10.1108/eb022849
- Moghaddam, A.G., Sharestani, M., Hamrah, Z., Mohammadi, N., & MehrabanKhou, S.T. (2013). The relationship between managers' ethical values and conflict management strategies: Evidence from Tehran stock exchange. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 450-458.
- Mohammed, U.K., White, G., & Prabhakar, G.P. (2008). Culture and conflict management style of international project managers. *International Journal of Business and Management*, 3(5), 3-11.
- Moon, T. (2013). The effects of cultural intelligence on performance in multicultural teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12), 2414-2425. doi:10.1111/jasp.12189

- Moore, C., & Gino, F. (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true north, and how we can fix it. *Research in Organizational Behavior*, 33, 53-77. doi:10.1016/j.riob.2013.08.001
- Monteiro, A.P. (2010). *Eficácia negocial e características pessoais dos negociadores*. Tese de Doutoramento não publicada. Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.
- Montes, C., Rodriguez, D., & Serrano, G. (2014). Conflict handling strategies in emotional key. *Anales de Psicología*, 30(1), 238-246. doi:10.6018/analesps.30.1.135171
- Munduate, L., Ganaz, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Aprendizaje, Revista de Psicología Social*, 8(1), 47-68. doi:10.1080/02134748.1993.10821669
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M., & Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *The International Journal of Conflict Management*, 10(1), 5-24. doi:10.1108/eb022816
- Navarro-Abal, Y., Climent-Rodríguez, J.A., Fernández-Garrido, J. (2012). Modelos de gestión de conflictos en serie de ficción televisiva. *Escritos de Psicología*, 5(3), 52-60. doi:10.5231/psy.writ.2012.0811
- Ng, K. Y., Dyne, L., & Ang, S. (2009a). Beyond international experience: The strategic role of cultural intelligence for executive selection in HRM. In Sparrow, P. R. (Ed) *Handbook of International Human Resource Management*, (pp. 97-113). Reino Unido: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ng, K. Y., Dyne, L., & Ang, S. (2009b). Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence. *Advances in global leadership*, 5, 225-250. doi:10.1108/S1535-1203(2009)0000005013
- Ng, K. Y., Dyne, L., & Ang, S. (2009c). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 511-526. doi:10.5465/AMLE.2009.47785470
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In A. M. Ryan, F. T. L. Leong, & F. Oswald (Eds.), *Conducting multinational research projects in organizational psychology*, (pp. 29–58), Washington, DC: American Psychological Association.
- Ng, K. Y., & Earley, P. C. (2006). Culture + Intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group and Organization Management*, 31, 4-19. doi:10.1177/1059601105275251
- Oetzel, J., Dhar, S., & Kirschbaum, K. (2007). Intercultural conflict from a multilevel perspective: Trends, possibilities, and future directions. *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(3), 183-204. doi:10.1080/17475750701737124

- Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength on conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 110-125. doi:10.1016/j.jrp.2006.03.003
- Pereira, A. (2004). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pietersen, C. (2014). Interpersonal conflict management styles and emotion self-management competencies of public accountants. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(7), 273- 283. doi:10.5901/mjss.2014.v5n7p273
- Polat, S., & Metin, M.A. (2012). The relationship between the teachers' intercultural competence levels and the strategy of solving conflicts. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1961-1968. doi:10.1016/j.sbspro.2012.05.411
- Portello, J.Y., & Long, B.C. (1994). Gender role orientation, ethical and interpersonal conflicts, and conflict handling styles of female managers. *Sex Roles*, 31(11-12), 683-701. doi:10.1007/BF01544287
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376. doi:10.2307/255985
- Rahim, M.A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 5-8. doi:10.1108/eb022832
- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. (3 ed). Westport, CO: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. doi:10.1108/eb022874
- Rahim, M. A., Antonioni, D., Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211. doi:10.1108/eb022855
- Rahim, M. A., & Bonoma, T.V. (1999). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological reports*, 44, 1323-1344. doi:10.2466/pr0.1979.44.3c.1323
- Rahim, M.A., Buntzman, G.F., & White, D. (1999). An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 10(2), 154-171. doi:10.1108/eb022822
- Rahim, M.A., Garret, J.E., & Buntzman, G.F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of business Ethics*, 11(5-6), 423-432. doi:10.1007/BF00870554

- Ramirez, A.R. (2010). Impact of cultural intelligence level on conflict resolution ability: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 42-56.
- Ramsey, J.R., Barakat, L.L., & Aad, A.A. (2014). Commitment to the study of international business and cultural intelligence: A multilevel model. *Journal of Teaching in International Business*, 25(4), 267-282. doi:10.1080/08975930.2014.902349
- Ramsey, R.P., Marshall, G.W., Johnston, M.W., & Deeter-Schmelz, D.R. (2007). Ethical ideologies and older consumer perceptions of unethical sales tactics. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 191-207. doi:10.1007/s10551-006-9105-6
- Reichard, R.J., Dollwet, M., & Louw-Potgieter, J. (2014). Development of cross-cultural psychological capital and its relationship with cultural intelligence and ethnocentrism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 150-164. doi:10.1177/1548051813515517
- Renwick, P. A. (1977). The effects of sex differences on the perception and management of superior-subordinate conflict: An exploratory study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(2), 403-415.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840. doi:10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x
- Şahin, F, Gurbuz, S., & Köksal, O. (2014). Cultural intelligence (CQ) in action: The effects of personality and international assignment on the development of CQ. *International Journal of Intercultural Relations*, 39, 152-163. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.11.002
- Sánchez, A. (1998). El conflicto interpersonal en las organizaciones y los estilos de gestión del conflicto. *Encuentro*, 47. Retirado de <http://encuentro.uca.edu.ni/images/stories/2012/pdf/47e/47e3a.pdf>
- Schlenker, B.R. (2008). Integrity and character: Implications of principled and expedient ethical ideologies. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27(10), 1078-1125. doi:10.1521/jscp.2008.27.10.1078
- Schlenker, B.R., & Forsyth, D. R. (1977). On the ethics of psychological research. *Journal of Experimental Psychology*, 13(4), 369-396. doi:10.1016/0022-1031(77)90006-3.
- Simões, E. (2008). Gerir conflitos. In Neves, J.G., Garrido, M., Simões, E. (Eds.) *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais. Teoria e prática* (pp. 181-201). Lisboa: Edições Sílabo.
- Sobral, F.J.B.A. (2009). Julgamento moral de dilemas éticos em negociação. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(5), 4-27.

- 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) (In press).
- Sportsman, S., & Hamilton, P. (2007). Conflict management styles in the health professions. *Journal of Professional Nursing*, 23(3), 157-166. doi:10.1016/j.profnurs.2007.01.010
- Suppiah, W.R.R.V., & Rose, R.C. (2006). A competence-based view to conflict management. *American Journal of Applied Sciences*, 3(7), 1905-1909. doi:10.3844/ajassp.2006.1905.1909
- Tang, S.F.Y., & Kirkbride, P.S. (1986). Developing conflict management skills in Hong Kong: An analysis of some cross-cultural implications. *Management Learning*, 17(3), 287-301. doi:10.1177/135050768601700315
- Templer, K.J., Tay, C., & Chandrasekar, N.A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 31(1), 154-173. doi:10.1177/1059601105275293
- Thomas, D.C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group Organization Management*, 31(1), 78-99. doi:10.1177/1059601105275266
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. In Dunnette, D.M. (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Ting-Toomey, S., Yee-Yung, K.K., Shapiro, R.B., Garcia, W., Wright, T.J., & Oetzel, J.G. (2000). Ethnic/cultural identity salience and conflict styles in four US groups. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1), 47-81. doi:10.1016/S0147-1767(99)00023-1
- Tuleja, E.A. (2014). Developing cultural intelligence for global leadership through mindfulness. *Journal of Teaching in International Business*, 25(1), 5-24. doi:10.1080/08975930.2014.881275
- Wall, J.A., & Callister, R.R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21(3), 515-558. Doi:10.1016/0149-2063(95)90018-7
- Wei, W., Yuen, E., & Zhu, J.J. (2001). Individualism-collectivism and conflict resolution styles: A cross-cultural study of managers in Singapore. Academic Research Fund of the National University of Singapore. Retirado de <http://research.nus.biz/Documents/Research%20Paper%20Series/rps0106.PDF>
- Withworth, B.S. (2008). Is there a relationship between personality type and preferred conflict-handling styles? An exploratory study of registered nurses in southern Mississippi. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 921-932. doi:10.1111/j.1365-2834.2008.00918.x

- Worchel, S. (2005). Culture's role in conflict and conflict management: Some suggestions, many questions. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(6), 739-757. doi:10.1016/j.ijintrel.2005.08.011
- Wood, V.F., & Bell, P.A. (2008). Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics. *Personality and Individual Differences*, 45(2), 126-131. doi:10.1016/j.paid.2008.03.010
- Wood, E.D., & St. Peters, H.Y.Z. (2014). Short-term cross-cultural study tours: Impact on cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(4), 558-570. doi:10.1080/09585192.2013.796315
- Yu, T., & Chen, G. (2008). Intercultural sensitivity and conflict management styles in cross-cultural organizations situations. *Intercultural Communication Studies*, 2, 149-161. Retirado de <http://www.uri.edu/iaics/content/2008v17n2/12%20Tong%20Yu%20&20GM%20Chen.pdf>
- Zhang, Q., Ting-Toomey, S., & Oetzel, J.G. (2014). Linking emotion to the conflict face-negotiation theory: A U.S.- China investigation of the mediating effects of anger, compassion, and guilt in interpersonal conflict. *Human Communication Research*, 40(3), 373-395. doi:10.1111/hcre.12029

**ANEXOS**

## **Anexo A - Instrumento**

### **Tese de mestrado em Psicologia Social e das Organizações**

O presente estudo está a ser desenvolvido no âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações da Universidade do Algarve, por Luis Miguel Borges de Jesus, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Gabriela Gonçalves.

Tem como objectivo compreender as relações interpessoais e a forma como estas ocorrem no quotidiano. Não existem respostas certas ou erradas, o importante é a sua opinião.

Pedimo-lhes sinceridade, uma vez que as respostas recolhidas são confidenciais e anónimas. O preenchimento demora no máximo 7 minutos.

#### **\* Obrigatório**

Tomei conhecimento e compreendi a informação acima descrita. Aceito de livre vontade, participar neste estudo e preencher os questionários que se seguem. \*

**Por favor, leia atentamente cada frase e assinale a alternativa que corresponde ao seu caso, sendo que 1 corresponde a Raramente e 7 a Habitualmente:**

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Tento sempre mostrar ao outro que tenho razão e ganhar a discussão.

Raramente      1      2      3      4      5      6      7  
                           Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Prefiro evitar a pessoa até que o problema se resolva por si.

Raramente      1      2      3      4      5      6      7  
                           Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Se discordo das ideias da outra pessoa faço-lhe saber que estão erradas.

Raramente      1      2      3      4      5      6      7  
                           Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Tento esbater as minhas discordâncias e aceito as propostas do outro.

Raramente      1      2      3      4      5      6      7  
                           Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Exploro as nossas diferenças sem alterar a minha posição mas também sem a impor.

Raramente      1      2      3      4      5      6      7  
                           Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Sugiro que o assunto seja adiado para outro encontro para dar tempo ao tempo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Prefiro ganhar do que concordar com compromissos.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Não vale a pena tentar mudar as opiniões dos outros. Prefiro desistir e dar-lhes razão.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Tento adiar a discussão do assunto até que possa pensar no assunto convenientemente.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Nunca recuo, mesmo face a um bom argumento da outra parte.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Cedo às exigências da outra pessoa assim que ela fica mais emotiva acerca de qualquer assunto.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Procuo agir como se fosse um mediador e não um adversário.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Tenho tendência a pôr de lado qualquer aspecto polémico dos assuntos a tratar.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Admito que possa estar errado (a), em parte, em vez de esclarecer as nossas diferenças, desde que consiga algum dos meus objetivos.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Dedico mais atenção a certificar-me que a outra pessoa entende a minha posição do que a tentar entender a dela.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Explico os meus objetivos e, a seguir, cedo um pouco para encontrar uma solução de compromisso.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Tenho tendência a facilitar a vida à outra pessoa. Assim evito discussões.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Estou mais preocupado com os objetivos que são importantes para mim do que com o que a outra pessoa pensa sobre o assunto.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Exprimo apenas parte daquilo que queria dizer realmente.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Acho que as diferenças entre as pessoas não valem uma discussão.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Procuro ser razoável e não exijo a satisfação de todas as minhas preferências, mas tento conseguir alguns dos meus objetivos.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Primeiro, discordo abertamente. Depois, convido a outra parte a discutir as nossas diferenças.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Dizem-me que aceito muitas vezes soluções de “meias tintas”.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Procuvo encontrar uma solução mutuamente satisfatória.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Concordo imediatamente antes que haja discussão.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Arranjo maneira de resolver as coisas à minha maneira sem ter de discutir o assunto diretamente.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Exploro as nossas diferenças sem alterar a minha posição mas também sem a impor.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Antes de qualquer decisão, certifico-me de que a outra pessoa me escutou e de que eu também a escutei.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Acho que se não o agravarmos, com o tempo, o problema tende a resolver-se por si.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

Quando estou em conflito com uma pessoa... \*

Se ambos cedermos um pouco, teremos facilmente uma solução.

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habitualmente

**Leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor o descreve. Responda numa escala crescente de 1 (DT= discordo totalmente) a 7 (CT= concordo totalmente):**

Conheço as artes e ofícios de outras culturas.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Conheço o sistema matrimonial de outras culturas.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Conheço as regras de comunicação não-verbal de outras culturas.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Conheço os sistemas legal e económico de outras culturas.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Conheço as regras (vocabulário, gramática) de outras línguas.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Gosto de viver em culturas que não me são familiares.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Lido bem com o stress causado pela adaptação a uma cultura não familiar.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Acredito ser capaz de me adaptar aos rituais de vida de uma cultura diferente.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Acredito ser capaz interagir com os nativos de uma cultura que desconheço.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Modifico o meu comportamento não verbal quando uma interação cultural o requer.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Altere as expressões faciais quando uma situação intercultural o requer.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Utilizo a pausa e o silêncio de acordo com diferentes interações culturais.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Adapto o meu comportamento verbal quando uma interação cultural o exige.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações interculturais.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Adapto o meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Verifico a exatidão do meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de diferentes culturas.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

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

As pessoas devem assegurar-se que as suas ações nunca causam intencionalmente dano a outros, mesmo que o dano seja pequeno.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Pôr outra pessoa em risco nunca deve ser tolerado, por menor que seja o risco.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

A existência de danos potenciais para outros é sempre errada, independentemente dos benefícios que possam ser obtidos.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Nunca se deve causar danos físicos ou psicológicos a outras pessoas.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Nunca se devem levar a cabo ações que ameaçam a dignidade ou bem-estar de outra pessoa.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Se uma ação puder causar dano a um inocente, então essa ação não deve ser levada a cabo.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Decidir realizar ou não uma ação através do balanço entre as consequências positivas e as consequências negativas dessa ação é imoral.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

A dignidade e o bem-estar das pessoas deve ser a preocupação fundamental em qualquer sociedade.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Nunca é necessário sacrificar o bem-estar de outros.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

As ações morais são aquelas que seguem de perto os ideais da perfeição.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Não existem princípios éticos que sejam tão importantes que devam fazer parte de um código de ética.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

O que é ético varia de uma situação ou sociedade para outra.\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Os padrões morais devem ser considerados como pessoais: o que uma pessoa considera moral pode ser julgado como imoral por outra.\*

ANEXOS

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      6      7      Concordo Totalmente

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

Diferentes princípios morais não podem ser comparados em termos de qual é o mais correto. \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      6      7      Concordo Totalmente

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

O que é ético para todos nunca poderá ser aplicado, porque o que é moral ou imoral depende de cada indivíduo. \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      6      7      Concordo Totalmente

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

Os padrões morais são apenas regras pessoais que indicam como uma pessoa se deve comportar e não devem ser aplicados para fazer julgamentos de outros. \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      6      7      Concordo Totalmente

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

As considerações éticas nas relações interpessoais são tão complexas que a cada indivíduo deve ser permitido formular o seu próprio código de ética. \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      6      7      Concordo Totalmente

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

Codificar rigidamente uma posição ética que impeça um determinado tipo de ações, é um entrave a melhores relações humanas e ajustamento das mesmas. \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      6      7      Concordo Totalmente

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

Não se podem formular regras em relação às mentiras; se uma mentira é admissível ou não, depende da situação em questão. \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      6      7      Concordo Totalmente

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

O facto de uma mentira ser julgada como moral ou imoral depende das circunstâncias em que a ação ocorre. \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      6      7      Concordo Totalmente

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

**Género \*** Masculino  Feminino

**Idade\***

**Estado Civil \***

Solteiro  Viúvo   
Casado / união de facto  Divorciado

**Naturalidade \***

Madeira e Açores  Minho, Douro e Trás-os-Montes   
Área Metropolitana do Porto  Beiras, Estremadura e Ribatejo   
Área Metropolitana de Lisboa  Alentejo   
Estrangeiro (língua materna – português)  Algarve

**Habilitações literárias\***

Ensino básico  Ensino secundário   
Licenciatura  Formação especializada (pós-graduação, curso especialização)   
Mestrado  Doutoramento

**Situação profissional \***

Empregado por conta de outrem  Reformado   
Empregado por conta própria  À procura do 1º emprego   
Desempregado  Estudante   
Estudante-trabalhador  Outro

**Em que sector trabalha? \***

Publico  Privado  Não se aplica

**Com que frequência convive com outras nacionalidades? \***

Nada frequente  Pouco frequente   
Frequente  Muito frequente   
Todo o dia

**Quem são as pessoas de outras nacionalidades com as quais convive? \***

Amigos	<input type="checkbox"/>	Colegas	<input type="checkbox"/>
Familiares	<input type="checkbox"/>	Vizinhos	<input type="checkbox"/>
Colegas de Trabalho	<input type="checkbox"/>	Chefias	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>		

**Já teve experiências multiculturais? \***

Sim  Não

**Se sim, quais?\***

Férias em outro país	<input type="checkbox"/>	Estudar em outro país (ex: erasmus, formações)	<input type="checkbox"/>
Trabalhar em outro país	<input type="checkbox"/>	Outras experiências	<input type="checkbox"/>

**Numero de países que visitou? \***

**As escolas que frequentou tinham estudantes de várias culturas?\***

Sim  Não

**Os seus familiares/pais têm amigos de outras culturas?\***

Sim  Não

**Fala outras línguas?\***

Sim  Não

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

---



### Anexo C – Gráfico das experiências multiculturais

