

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

***COMPETÊNCIAS MULTICULTURAIS: INTELIGÊNCIA CULTURAL E
PERSONALIDADE MULTICULTURAL EM CONTEXTO
ORGANIZACIONAL E SOCIAL***

Cátia Andreia Vera Veríssimo de Sousa

(Tese submetida para obtenção do grau de Doutor em Psicologia)

Orientadores:

Doutora Gabriela Gonçalves

Doutor Miguel Pina e Cunha

2015

***Competências Multiculturais: Inteligência Cultural e Personalidade
Multicultural em contexto Organizacional e Social***

Declaração de autoria de trabalho

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

Copyright

“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.”

***Quanto mais aumenta o nosso conhecimento,
mais evidente fica a nossa ignorância.***

John F. Kennedy

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, a Professora Doutora Gabriela Gonçalves pelos ensinamentos, sugestões e dedicação incansáveis em todas as fases do trabalho, pelo acompanhamento ativo e compreensão, e sobretudo pela amizade. MUITO OBRIGADA!

Ao meu orientador, Doutor Miguel Pina e Cunha por ter aceite esta tarefa, pelas sugestões e apoio prestado ao longo da investigação.

À Doutora Joana Santos e ao Doutor Alejandro Orgambídez-Ramos, pelo apoio e ajuda em todas as etapas deste trabalho.

Um agradecimento muito especial à minha família pelo apoio incondicional.

Obrigada a todos os que colaboraram e participaram na recolha de dados, sem os quais este estudo não teria sido exequível.

E obrigada a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Texto escrito conforme o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

RESUMO

A multiculturalidade e a diversidade cultural têm vindo a tornar-se um tema de profunda importância quer no âmbito organizacional, quer no âmbito social.

Uma sociedade e uma organização culturalmente diversificada requerem membros que possuam competências linguísticas, que saibam negociar, respeitar e integrar diferenças, com vista à promoção da coexistência multicultural (Chen & Starosta, 2004). Neste quadro surgiram recentemente na literatura, atributos individuais como a inteligência cultural e a personalidade multicultural, considerados fundamentais para lidar com o multiculturalismo e a diversidade cultural, facilitando o ajustamento e a integração em novas culturas em contexto organizacional e social.

Dada a atualidade e pertinência destas competências na sua aplicação em cenários caracterizados pela diversidade cultural, como é o caso de Portugal, definimos como primeiro objetivo a adaptação para a população Portuguesa dos instrumentos que operacionalizam os constructos de inteligência cultural e de personalidade multicultural. A estrutura multidimensional de ambos os instrumentos manteve-se na adaptação realizada, tendo sido proposta uma versão reduzida do questionário de personalidade multicultural, que se apresenta como mais adequada à população Portuguesa. Como segundo objetivo pretendemos observar o efeito do contacto cultural na inteligência cultural e personalidade multicultural, assim como a relação entre estas variáveis. Como terceiro objetivo pretendemos observar o efeito destes atributos no bem-estar no trabalho e na paixão pelo trabalho. Os resultados alcançados nos nossos estudos, permitiram a confirmação das hipóteses iniciais.

Para além da vertente organizacional, como último objetivo procurámos compreender a problemática da diversidade cultural em contexto social, ou seja, analisar as perceções de imigrantes e sociedade de acolhimento, face a questões como a aculturação, a discriminação, a ameaça, a integração ou as barreiras linguísticas. Em síntese, Portugal, aparenta ser um país aberto à diversidade de culturas e um país hospitaleiro, pelo que a inteligência cultural e a personalidade multicultural assumem-se como competências valiosas quer em contexto organizacional, quer em contexto social.

PALAVRAS-CHAVE: Multiculturalidade, Valores Culturais, Inteligência Cultural, Personalidade Multicultural, Bem-estar no Trabalho, Paixão pelo Trabalho

ABSTRACT

Multiculturalism and cultural diversity became an issue of major importance in both organizational and social contexts.

A culturally diverse society and organization requires members with linguistic skills, able to negotiate, respect and integrate differences in order to promote a multicultural coexistence (Chen & Starosta, 2004). This evidence was recently corroborated by literature, where personal qualities such as cultural intelligence and multicultural personality were considered essential to deal with multiculturalism and cultural diversity, since they facilitate adjustment and integration in new cultures either in organizational or social contexts.

Considering the opportunity and pertinence of such skills and the importance of its application in settings characterized by cultural diversity, as it is the case of Portugal, our first objective is to adapt the instruments that operate the cultural intelligence and the multicultural personality constructs to the Portuguese population. Our adaptation kept the multi-dimension structure of both instruments. A reduced version of the multicultural personality questionnaire, was proposed, since it seems to be more adequate to the Portuguese population. The second objective aims to observe the effect of cultural contact on cultural intelligence and multicultural personality as well as the relation between these variants. The purpose of the third objective is to observe the effect of these constructs on work well-being and work passion. The results achieved confirmed our initial hypothesis.

Besides the organizational context, the last objective tries to understand the problematic cultural diversity in social context, in other words, to analyze the immigrants and the host society perceptions before questions such as acculturation, discrimination, threat, integration or language barriers. In conclusion, Portugal seems to be a welcoming host country open to cultural diversity, where cultural intelligence and multicultural personality are assumed as important skills in both organizational and social contexts.

KEYWORDS: Multiculturality, Cultural Values, Cultural Intelligence, Multicultural Personality, Work Well-Being, Work Passion

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE GERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XIV
INTRODUÇÃO.....	1
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
1. MULTICULTURALIDADE e DIVERSIDADE CULTURAL.....	15
1.1. Multiculturalismo	15
1.2. A Cultura	20
1.3. As dimensões da Cultura	23
1.3.1. O modelo de Hofstede.....	23
1.3.2. A cultura Portuguesa de acordo com as dimensões de Hofstede	33
1.3.3. Aplicação do modelo de Hofstede	35
2. COMPETÊNCIAS MULTICULTURAIS	39
2.1. Inteligência Cultural	39
2.1.1. Dimensões da Inteligência Cultural.....	40
2.1.2. Investigações no âmbito da Inteligência Cultural	47
2.2. Personalidade Multicultural	50
2.2.1. Dimensões da Personalidade Multicultural	51
2.2.2. Investigações no âmbito da Personalidade Multicultural.....	53
2.3. Súmula Conclusiva.....	55
3. BEM-ESTAR NO TRABALHO E PAIXÃO PELO TRABALHO	58
3.1. Bem-estar.....	59
3.1.1. Bem-estar Subjetivo.....	61
3.1.2. Bem-estar Psicológico	62
3.1.3. Bem-estar no Trabalho	63
3.1.3.1. Modelo de vitaminas de Warr	68
3.1.4. Investigações no âmbito do Bem-estar no Trabalho	70
3.2. Paixão pelo Trabalho	72
3.2.1. Modelo dualístico de Paixão	74
3.2.2. Investigações no âmbito da Paixão pelo Trabalho.....	77

3.3. Um olhar sobre a nova realidade organizacional: a diversidade cultural nas organizações	78
3.3.1. Os trabalhadores multiculturais	81
3.4. Súmula Conclusiva	83
4. IMIGRAÇÃO E ACOLHIMENTO: ESTRATÉGIAS E RISCOS	86
4.1. Adaptação intercultural	90
4.1.1. Modelo de Aculturação de Berry	91
4.1.2. Modelo Interativo de Aculturação	94
4.2. Os riscos da imigração: estereótipos, discriminação, ameaça e conflitos	98
4.2.1. Teoria da Identidade Social	102
4.2.2. Identidade Cultural	104
4.2.3. Identidades Biculturais e Multiculturais	107
4.3. Comunicação Intercultural e Barreiras Linguísticas: um caminho para a desconstrução de atitudes negativas e para a integração numa nova sociedade	110
4.4. Súmula Conclusiva	114

INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

5. ESTUDOS EMPÍRICOS	117
5.1. Evidências Métricas da Escala de Inteligência Cultural numa amostra Portuguesa.	121
5.1.1. Introdução	122
5.1.2. Método	126
5.1.2.1. Amostra	126
5.1.2.2. Instrumento	127
5.1.2.3. Procedimento	128
5.1.3. Resultados	128
5.1.3.1. Análise dos dados	128
5.1.4. Discussão e Conclusão	134
5.2. Escala de Personalidade Multicultural: Características métricas da adaptação para a população Portuguesa e correlatos com a Inteligência Cultural	138
5.2.1. Introdução	140
5.2.2. A Personalidade Multicultural	140
5.2.3. Personalidade Multicultural e Inteligência Cultural	144
5.2.4. Estudo 1	146
5.2.4.1. Amostra	146
5.2.4.2. Instrumento	146
5.2.4.3. Procedimento	148
5.2.4.4. Resultados e Discussão	148
5.2.5. Estudo 2	153
5.2.5.1. Amostra	153
5.2.5.2. Instrumento	153
5.2.5.3. Procedimento	154
5.2.5.4. Resultados e Discussão	154
5.2.6. Conclusão	156

5.3. Multiculturalism: conditions of a good cultural integration: Multicultural Personality and Cultural Intelligence	161
5.3.1. Introduction	163
5.3.2. Literature Review	164
5.3.3. Method	172
5.3.3.1. Sample	172
5.3.3.2. Procedure	172
5.3.3.3. Measures	172
5.3.4. Results.....	174
5.3.5. Discussion	177
5.3.5.1. Limitations	178
5.3.5.2. Practical implications and future research	179
5.3.6. Conclusions	180
5.4. Multiculturality as an antecedent to work well-being and work passion.....	182
5.4.1. Introduction	183
5.4.2. Cultural values	184
5.4.3. Cultural intelligence	185
5.4.4. Multicultural personality	186
5.4.5. Work well-being.....	188
5.4.6. Work passion	191
5.4.7. Method	193
5.4.7.1. Population and sample	193
5.4.8. Measures	194
5.4.8.1. Value Survey Module (VSM-94).....	194
5.4.8.2. Cultural Intelligence Scale	194
5.4.8.3. Multicultural Personality Questionnaire	195
5.4.8.4. Work Well-Being Scale.....	195
5.4.8.5. Passion Scale.....	196
5.4.9. Procedure.....	197
5.4.9.1. Data collection.....	197
5.4.9.2. Data analysis.....	197
5.4.10. Results.....	198
5.4.11. Conclusion.....	205
5.5. Imigrantes e sociedade de acolhimento - Perceções e realidades: O caso de Portugal. 210	
5.5.1. Introdução	212
5.5.2. Adaptação intercultural	213
5.5.3. Os riscos da imigração: estereótipos, ameaça à identidade e discriminação	217
5.5.4. Comunicação e barreiras linguísticas.....	220
5.5.5. Método	221
5.5.5.1. Amostra 1	221
5.5.5.2. Amostra 2	223
5.5.6. Instrumento	223
5.5.7. Procedimento	224
5.5.8. Análise Qualitativa	224

5.5.8.1. Análise qualitativa da população imigrante	225
5.5.8.1.1. Motivo da imigração e da escolha do país	225
5.5.8.1.2. Preparação pré-partida e chegada ao país.....	225
5.5.8.1.3. Estratégias de aculturação	226
5.5.8.1.4. Discriminação	228
5.5.8.1.5. Comunicação Intercultural	228
5.5.8.1.6. Satisfação com a decisão.....	228
5.5.8.1.7. Sentimento de pertença a Portugal	229
5.5.8.2. Análise qualitativa da população Portuguesa.....	229
5.5.8.2.1. Integração dos imigrantes na sociedade Portuguesa.....	229
5.5.8.2.2. Perceção face à imigração e ao imigrante.....	230
5.5.8.2.3. Comunicação intercultural	232
5.5.9. Conclusão.....	232
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	237
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	254
ANEXOS	
ANEXO A	
Cultural values as a support to the development of intercultural competences.....	317
ANEXO B	
Differences in cultural intelligence according socio-demographic and context variables....	338
ANEXO C	
Intercultural contact as an antecedent of Cultural Intelligence	341
ANEXO D	
Imigrantes e sociedade de acolhimento – Perceções e realidades: o caso de Portugal (versão reduzida).....	344
ANEXO E	
Evidências Métricas da Adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa Amostra Portuguesa (versão publicada)	366
ANEXO F	
Questionário para validação da escala de inteligência cultural e do questionário de personalidade multicultural	377
ANEXO G	
Questionário aplicado à população Portuguesa.....	383
ANEXO H	
Guião de entrevista aplicado à população imigrante	390
ANEXO I	
Guião de entrevista aplicado à população Portuguesa.....	394

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1. Dez diferenças entre sociedades com maior e menor distância ao poder	26
Tabela 1.2. Dez diferenças entre sociedades femininas e masculinas	27
Tabela 1.3. Dez diferenças entre sociedades com maior e menor evitamento da incerteza	28
Tabela 1.4. Dez diferenças entre sociedades individualistas e coletivistas	29
Tabela 1.5. Dez diferenças entre sociedades normativas e pragmáticas	30
Tabela 1.6. Dez diferenças entre sociedades indulgentes e restritivas	31
Tabela 3.1. Principais características do trabalho que influenciam a felicidade e infelicidade ..	69
Tabela 5.1. Distribuição dos itens por fator.....	130
Tabela 5.2. Resultados dos estudos originais de Van Dyne et al. (2008) e da adaptação à população Portuguesa.....	133
Tabela 5.3. Valores de consistência interna de Van Dyne et al. (2008) e da adaptação à população Portuguesa.....	134
Tabela 5.4. Questionário de Personalidade Multicultural – Análise fatorial confirmatória (3 modelos)	198
Tabela 5.5. Personalidade Multicultural: 40 itens (valor de saturação dos itens).....	152
Tabela 5.6. Correlações de Pearson entre Personalidade Multicultural e Inteligência Cultural.	155
Tabela 5.7. Questionário de Personalidade Multicultural (versão proposta).....	159
Tabela 5.8. Means and standard deviation of Cultural Intelligence dimensions according to the type of contact.....	174
Tabela 5.9. ANOVA between subjects analysis – Cultural Intelligence.....	175
Tabela 5.10. Means and standard deviation of Multicultural Personality dimensions according to the type of contact.....	176
Tabela 5.11. ANOVA between subjects analysis – Multicultural Personality.....	177
Tabela 5.12. Mean and Standard Deviation for cultural intelligence, multicultural personality and Hofstede’s dimensions.....	198
Tabela 5.13. Mean and standard deviation for work well-being and work passion.....	199
Tabela 5.14. Hierarchical regression for the prediction of work well-being - Models	200
Tabela 5.15. Hierarchical regression for the prediction of work well-being	201
Tabela 5.16. Hierarchical regression for the prediction of work passion - Models	203

Tabela 5.17. Hierarchical regression for the prediction of work passion	204
Tabela 5.18. Caracterização sociodemográfica da amostra de imigrantes	222
Tabela 5.19. Acolhimento e integração em Portugal.....	227
Tabela 5.20. Preferências e percepção das estratégias de aculturação da população Portuguesa	230
Tabela 5.21. Atitudes face ao valor, igualdade e necessidade do imigrante.....	230

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Caracterização de Portugal - Dimensões de Hofstede	33
Gráfico 5.1. Scree Plot - Inteligência Cultural	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Níveis da cultura segundo Trompenaars (1993)	22
Figura 1.2. Dimensões do modelo de Hofstede.....	25
Figura 2.1. Dimensões e subdimensões da Inteligência Cultural	41
Figura 2.2. Dimensões da Personalidade Multicultural	51
Figura 3.1. Concetualização do Bem-estar no Trabalho (Warr, 1990; adapted from Gonçalves & Neves, 2011)	66
Figura 4.1. Modelo de Aculturação de Berry.....	93

LISTA DE ABREVIATURAS

AIC	<i>Akaike's information criterion</i>
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
BIC	<i>Bayesian information criterion</i>
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CMIN/DF	<i>Chi-square divided by its degrees of freedom</i>
CQS	<i>Cultural Intelligence Scale</i>
EPI	<i>Eysenck's personality Inventory</i>
EPQ	<i>Eysenck Personality Questionnaire</i>
KMO	<i>Teste Kaiser-Meyer-Olkin</i>
ML	<i>Maximum-likelihood</i>
MPQ	<i>Multicultural Personality Questionnaire</i>
NEO	<i>Personality Inventory</i>
NNFI	<i>Non-normed Fit Index</i>
RMSEA	<i>Root-Mean Square Error of Aproximation</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SRMR	<i>Standardized Root-Mean Square Residual</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a multiculturalidade e a diversidade cultural têm vindo a tornar-se um tema de profunda importância quer para as organizações, quer para a sociedade em geral. Segundo Gil (2008) o século XXI será muito provavelmente o século das interculturalidades. Esta preocupação crescente com a interculturalidade é refletida nas iniciativas que têm sido tomadas nos últimos anos. Por exemplo, em 2001, ano das Nações Unidas para o Diálogo entre Civilizações, foi publicada a Declaração Universal da Diversidade Cultural, a Convenção sobre a proteção e a promoção da diversidade das expressões culturais, adotada pela UNESCO a 20 de Outubro de 2005 e ratificada pela U.E. em Dezembro do mesmo ano. Em 2008 assistimos ao Ano Europeu do Diálogo Intercultural, e mais recentemente, 2010 foi consagrado o ano das Nações Unidas para a Aproximação de Culturas. Estas iniciativas são reflexo das alterações profundas que têm ocorrido na sociedade e na demografia mundial. Nas últimas décadas as nações tratavam o seu território como um sistema fechado, com o objetivo de melhorar as vidas dos seus cidadãos dentro do limite desse mesmo território. Hoje, esse “Estado - Nação” evoluiu para o “Estado - Mercado” globalmente interdependente (Peters, 2008), onde as tradicionais estruturas de emprego e a sua qualidade são irremediavelmente abaladas pela concorrência dos mercados globais, pelas inovações tecnológicas e pela nova economia baseada no conhecimento. A par desta transformação surge a crise económica que o mundo atravessa e com ela o aumento do desemprego, a tendência para o trabalho precário favorecendo o emprego de pessoas resignadas a aceitar salários mais baixos e com menos benefícios (Standing, 2014), a pobreza, a exclusão social e a imigração. Todas estas transformações originaram mudanças irreversíveis no mundo do trabalho, de tal modo que “mudança” é agora a palavra chave na maioria das organizações, que procuram ajustar-se às variações de oferta e procura, criando para o efeito novos sistemas de emprego mais flexível e apostando cada vez mais na internacionalização dos seus negócios. Peter Drucker (as cited in Heller, 2000) previra que nos 20 a 30 anos

seguintes, a demografia dominaria a política de todos os países desenvolvidos. Políticas essas de grande turbulência para as quais nenhum país estará preparado. Como consequência desta conjuntura, assistimos hoje a um acréscimo significativo da imigração e das expatriações. Se a “Globalização 1.0” se deveu à globalização dos países e a “Globalização 2.0” à globalização das empresas, neste momento, assistimos à chamada “Globalização 3.0” referente à possibilidade de os indivíduos colaborarem e competirem globalmente (Friedman, 2009).

Em suma, todas estas transformações têm conduzido a um grande fluxo migratório a nível global. Os motivos são variados: procura de melhores condições de vida, de trabalho e melhor salário, objetivos associados à carreira e satisfação profissional, expatriações, viagens de lazer, estudos internacionais, união da família, necessidades de sobrevivência (fuga a guerras e/ou conflitos) ou imigrantes que, por exemplo, vão viver as suas reformas para outro país. Estes fluxos migratórios tornaram-se assim uma das dimensões mais visíveis do processo de globalização mundial (Rourke & Sinnott, 2003) sendo a imigração a terceira maior força na alteração da população (Bongaarts & Bulatao, 2000). Vivemos hoje num “mundo plano” (Friedman, 2009) ou numa “aldeia global” (McLuhan & Power, 1989), onde a multiculturalidade e diversidade de culturas são uma realidade diária e as fronteiras não têm uma linha definida, pelo menos a nível económico, cultural e linguístico (Dusi, Messetti, & Steinbach, 2014).

Estes processos de globalização, migração e aumento da diversidade cultural entre nações, originaram uma maior necessidade de compreender as relações interculturais nas sociedades plurais (Van Oudenhoven & Ward, 2013), uma vez que esta realidade multicultural comporta influências quer no âmbito organizacional quer no âmbito social de qualquer nação. Viver e trabalhar numa sociedade pluricultural, requer uma consciencialização de que existem diferentes sistemas de valores, regras, comportamentos, inerentes às diferentes culturas, e que se torna indispensável compreendê-los melhor para se poder comunicar e interagir eficazmente (Rocha, 1991). Na verdade, a habilidade de relacionamento com pessoas de diferentes culturas

tem vindo a tornar-se uma competência cada vez mais importante (Dusi et al., 2014) neste mosaico cultural. Razão pela qual têm surgido na literatura várias competências multiculturais, que se assumem como fundamentais para fazer face a todas as metamorfoses que sociedades e organizações enfrentam. Entre elas, estão a inteligência cultural e a personalidade multicultural. A inteligência cultural porque é um conjunto de capacidades e competências, que facilitam a adaptação a diversas situações culturais e que permitem interpretar comportamentos e situações que não são familiares (Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010). A personalidade multicultural porque é um atributo que visa uma efetiva interação entre culturas e uma adaptação no envolvimento em comunidades multiculturais, focando a adaptação cultural, a competência intercultural e a eficácia multicultural (Ponterotto, Rucksdeschel, Joseph, Tennenbaum, & Bruno, 2011). A maioria das investigações sobre a inteligência cultural e a personalidade multicultural têm focado maioritariamente expatriados e imigrantes, nomeadamente o seu ajustamento e desempenho numa nova cultura. Mas na verdade, estas competências além de facilitarem a adaptação a contextos multiculturais, são competências que promovem a criatividade (e.g., Leung, Maddux, Galinsky, & Chiu, 2008; Liu, Chen, & Yao, 2011; Livermore, 2011), facilitam a gestão de conflitos (e.g., Chen, Wu, & Bian, 2014; Polat & Metin, 2012) e de equipas (e.g., Janssens & Brett, 2006; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000), a liderança (e.g., Ng, Van Dyne, & Ang, 2009a; Woerkom & Reuver, 2009), tornando as pessoas que as possuem, mais aptas para enfrentarem os desafios diários, quer a nível profissional quer a nível social. Em suma, são competências que apresentam várias vantagens em vários contextos, o que torna pertinente o seu estudo. Além disso, são atributos que se desenvolvem mais facilmente com o contacto intercultural (e.g., Crowne, 2008; Livermore, 2011) e que sofrem influência do meio envolvente, neste caso dos valores culturais (e.g., Benet-Martínez & Oishi, 2008; Sternberg, 2004), que tanto podem favorecer como inibir o seu incremento. Ora, se a inteligência cultural e a personalidade multicultural são atributos que favorecem e potenciam não só a interação e o desempenho eficaz em contextos multiculturais, mas também que dotam os indivíduos de uma série de ferramentas que lhes permitem experienciar uma

maior satisfação, uma melhor capacidade de relacionamento ou uma maior criatividade, então é inequivocamente imprescindível estudar os seus efeitos como possíveis preditores do bem-estar no trabalho e da paixão pelo trabalho. Mais, se o contacto intercultural e os valores culturais exercem um forte impacto no seu desenvolvimento, e sendo Portugal um país caracterizado pela interculturalidade, faz todo o sentido aprofundar a sua influência em contexto português. Por outro lado, tanto a inteligência cultural como a personalidade multicultural são constructos relativamente recentes, ou seja, há uma escassez de estudos nomeadamente em Portugal. Deste modo, definimos como primeiro objetivo a adaptação para a população Portuguesa dos instrumentos que operacionalizam os constructos de inteligência cultural e de personalidade multicultural. Como segundo objetivo pretendemos avaliar o efeito do contacto cultural na inteligência cultural e personalidade multicultural, assim como a relação entre estas variáveis. Como terceiro objetivo pretendemos avaliar o efeito destes atributos no bem-estar no trabalho e na paixão pelo trabalho.

Para além da vertente organizacional, como último objetivo procurámos compreender a problemática das interações culturais no que diz respeito ao acolhimento e integração de imigrantes. Em particular, analisar as perceções e experiências de imigrantes e sociedade de acolhimento, relativamente a questões do âmbito da aculturação, da discriminação e das estratégias de integração.

Relativamente ao contexto organizacional, assistimos hoje a um aumento na nova demografia da mão de obra - colaboradores multiculturais que se identificam com duas ou mais culturas e têm consigo diferentes esquemas culturais (Fitzsimmons, 2013). Tal facto é confirmado pela percentagem de imigrantes no emprego total que tem vindo a aumentar substancialmente. Mesmo com os elevados níveis de desemprego, as empresas têm continuado a contratar trabalhadores estrangeiros, muitas delas porque os consideram como uma mão de obra flexível e de baixo custo (Standing, 2014). Na verdade, o tecido empresarial, reflete em si as características de transversalidade que a multiculturalidade comporta, revelando-se na multiplicidade de experiências do quotidiano empresarial com a mão de obra estrangeira (Carvalho,

2004), onde a sua integração é muitas vezes deixada para segundo plano. Esta diferenciação cultural nas organizações causa frequentemente mal-entendidos na cooperação internacional (e.g., Sørderberg & Holden, 2002), uma vez que as diferenças transculturais são fruto não só das especificidades nacionais, mas também da história e do sistema económico de cada país (Savanevičienė & Stark, 2008). Uma organização culturalmente diversa engloba diferentes contextos culturais (Luijters, Van der Zee, & Otten, 2008) maioritariamente caracterizados pelos seus valores (Hofstede, 1999). Para Schwartz (1999) os valores culturais são importantes uma vez que são desenvolvidos dentro das culturas para dar um significado a questões existenciais e para lidar com problemas na regulação do comportamento humano. Além disso, a semelhança de valores entre os recursos humanos de uma organização está relacionada com um maior comprometimento e uma maior satisfação no trabalho (Luijters et al., 2008; Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989). Os valores predominantes numa sociedade acabam por espelhar a cultura das suas organizações. Por exemplo, organizações sediadas em sociedades com uma cultura mais autónoma e com valores menos arraigados podem ser relativamente mais abertas à mudança e à diversidade cultural. Toda a cultura organizacional sofre influência da cultura nacional. Assim, os valores culturais ao estarem profundamente ligados ao autoconceito dos trabalhadores, exercem um forte impacto nos seus comportamentos em geral (Luijters et al., 2008). Os valores, e especialmente as diferenças culturais são muitas vezes vistos como um constrangimento aos quais as organizações se têm de adaptar (Hoorn, 2015). A gestão das organizações é culturalmente contingente, e a sua performance dependerá da habilidade para harmonizar, de modo congruente, as práticas de gestão com os valores vigentes no contexto onde operam (Hoorn, 2015). A gestão da diversidade cultural surge assim como uma necessidade para todas as organizações, que diariamente enfrentam os desafios deste complexo processo de gerir pessoas de diferentes nacionalidades, culturas e com diferentes valores, crenças e comportamentos. Neste contexto multicultural, atributos como a inteligência cultural e a personalidade multicultural poderão ser a chave do sucesso para as organizações que lidam diariamente com a diversidade cultural. Alguns estudos têm mostrado que

os indivíduos que possuem uma inteligência cultural mais elevada são mais eficientes na tomada de decisões em situações interculturais, na adaptação a situações caracterizadas pela diversidade cultural (Van Dyne, Ang, & Nielsen, 2007) e apresentam capacidades de liderança transcultural mais eficazes (Deng & Gibson, 2009). A inteligência cultural desempenha um importante papel na redução da ansiedade e na satisfação com o trabalho (Bücker, Furrer, Poutsma, & Byens, 2014), facilita o desenvolvimento de uma identidade global (Shokef & Erez, 2008) e as suas quatro dimensões permitem aos profissionais das tecnologias de informação, trabalhar de modo mais eficaz em equipas globais (Koh, Joseph, & Ang, 2010). Por sua vez, investigações na área da personalidade multicultural têm sugerido que os indivíduos com determinados traços deste atributo possuem uma maior habilidade para aprender línguas estrangeiras (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2001), apresentam maiores níveis de satisfação com o trabalho (Van Oudenhoven, Mol, & Van der Zee, 2003) e de bem-estar subjetivo (Ponterotto et al., 2007; Van der Zee, Van Oudenhoven, & Bakker, 2002). Resultados elevados nas cinco dimensões da personalidade multicultural são preditores do sucesso em profissões complexas e stressantes, pouco rotineiras e em tarefas que exigem competências específicas para lidar com diferentes tipos de pessoas (Van der Zee, Van Oudenhoven, & Grijs, 2004a). Se a inteligência cultural e a personalidade multicultural surgem como preditores da satisfação com o trabalho, do desempenho, ou do ajustamento, qual será a sua influência no bem-estar no trabalho ou na paixão pelo trabalho? Identificar se estas competências funcionam como predictoras do bem-estar no trabalho e da paixão pelo trabalho, permitirá às organizações alcançar um aumento da produtividade e desempenho dos seus colaboradores, daí a importância de as estudar. Por um lado, porque ao fomentarem o bem-estar no trabalho, as organizações contribuem para a satisfação dos seus trabalhadores (Bakker & Oerlemans, 2011) e ao incrementarem a paixão pelo trabalho, proporcionam-lhes um maior nível de comprometimento afetivo pelo trabalho (Forest, Mageau, Sarrazin, & Morin, 2011), melhorando a criatividade (e.g., Liu et al., 2011) e o desempenho profissional (e.g., Ho, Wong, & Lee, 2011).

A pertinência de investigar os efeitos destas competências multiculturais em contexto organizacional, possibilitará às organizações delinearem uma estratégia mais direcionada para as exigências da multiculturalidade. As equipas dotadas de competências multiculturais criam uma vantagem competitiva significativa, enriquecendo a organização com ideias diferentes, novos conhecimentos e novas abordagens de trabalho. São mais abertas e flexíveis à diversidade cultural (Fitzsimmons, Miska, & Stahl, 2011), são mais eficazes em facilitar as interações interculturais, quer em equipas, quer em negociações ou alianças e fusões. Com a atual demografia da força de trabalho, as equipas multiculturais são inevitáveis e as organizações não podem subestimar o seu valor (Distefano & Maznevski, 2000). A inteligência cultural e a personalidade multicultural, ao dotarem os indivíduos com determinadas habilidades, permitem que estes se sintam mais confortáveis para trabalhar no ambiente organizacional multicultural. Logo, será expectável que sintam um maior bem-estar no trabalho e uma maior paixão pelo seu trabalho o que conduzirá certamente a maiores níveis de produtividade, de desempenho e de comprometimento para com a organização.

Em relação ao contexto social, o multiculturalismo ganha vida na paisagem urbana das cidades que ostentam a diversidade cultural dos seus habitantes (Fonseca, 2008) e a imigração internacional e o seu impacto quer nas sociedades de acolhimento quer nas sociedades dos imigrantes são um dos maiores problemas sociais do século XXI (Esses, Medianu, Hamilton, & Lapishina, 2014).

Durante a segunda metade do séc. XX muitos países europeus transformaram-se em países de imigração e Portugal não foi exceção. Inicialmente com o avanço quinhentista para o mar e depois com a emigração no século XX, Portugal foi desde sempre um espaço de transição e interação entre povos e culturas (Gil, 2008). Ao longo de muitos anos exportou emigrantes para França, Alemanha, Luxemburgo e para as Américas (Mendes, 2010). Nas décadas de 70 e 90, após a descolonização, o país tornou-se um espaço de acolhimento para imigrantes africanos, asiáticos e do leste da Europa (Gil, 2008), como ucranianos, russos, polacos e romenos. Hoje, assistimos

novamente ao êxodo de muitos portugueses do país, sobretudo as gerações mais jovens e qualificadas, que partem em busca de trabalho, emprego e melhores condições de vida. De acordo com o relatório anual do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, o número de imigrantes em Portugal no ano de 2013, rondava os 401320 cidadãos com título de residência válido. A nacionalidade Brasileira é a principal comunidade estrangeira residente contando com cerca de 92 120 cidadãos (23%). De salientar que em 2013 a China passou a ser a sexta mais relevante (18 637 cidadãos), com um crescimento de 6.8%, suplantando a Guiné-Bissau (17 846) que cresceu 0.5%. Das nacionalidades mais representativas, a Chinesa e a Guineense (Bissau) foram as únicas que registaram um aumento do número de residentes (SEF, 2013). De registar também nos últimos anos, um aumento dos vistos de estudantes, nomeadamente de nacionalidade Angolana e Brasileira.

Esta situação, levou inevitavelmente a uma mudança no tecido social, económico e político e Portugal transformou-se num estado multiétnico e multicultural (Fonseca, 2008). Face a tal situação parece evidente a necessidade de se aprofundar esta problemática, procurando identificar de que modo, as características culturais e as competências multiculturais podem facilitar a convivência neste mosaico multicultural. Além disso, a pertinência deste estudo em território português justifica-se já que a diversidade de culturas é algo que caracteriza Portugal.

Sendo Portugal um país multiétnico, e de acordo com alguns estudos (e.g., Berry & Kalin, 1995; Ho, 1990) que concluíram que nos países com uma história de pluralidade cultural, o multiculturalismo funciona e a presença e integração dos imigrantes na nova sociedade é mais facilitada. Nesse âmbito, e de acordo com o Índice de Políticas de Integração de Migrantes (MIPEX III), Portugal encontra-se no 2º lugar como um dos países que melhor acolhe e integra os imigrantes (Huddleston, Niessen, Chaoimh, & White, 2011), denotando uma atitude favorável ao diálogo e à interação intercultural. Este estudo incluiu a análise de variáveis como o acesso ao mercado de trabalho, educação, participação política, residência de longa duração ou a aquisição de nacionalidade. Na verdade, a integração dos imigrantes realiza-se em vários domínios, sejam eles no emprego, na habitação, no acesso à saúde e à justiça, na

educação, na rede de relações sociais e na participação na vida social. Embora o enfoque de muitos estudos seja a integração no mercado de trabalho, outras variáveis devem destacar-se como as estratégias de aculturação, a percepção de atitudes discriminatórias ou o sentimento face à sociedade de acolhimento. Daí, a importância de procurar conhecer as percepções dos imigrantes residentes em Portugal, nomeadamente em relação a situações como a sua aculturação, a discriminação, a aquisição de hábitos e normas da cultura de acolhimento, ou as principais dificuldades sentidas. Algumas investigações realizadas nos últimos anos, têm mostrado que a par dos imigrantes, também os membros da sociedade de acolhimento têm preferências quanto às estratégias de aculturação adotadas pelos imigrantes (e.g., Matera, Stefanile, & Brown, 2012; Piontkowski, Rohmann, & Florack, 2002; Roccas, Horenyk, & Schwartz, 2000; Tip et al., 2012; Zagefka & Brown, 2002) e experienciam um processo de aculturação. Assim, é de igual modo apropriado procurar conhecer as percepções da sociedade de acolhimento face à presença de imigrantes, neste caso em Portugal. Dada a multiplicidade de nacionalidades residentes em Portugal, uma melhor compreensão da problemática associada à multiculturalidade e à imigração, permitirá a definição de políticas públicas, que contribuam não só para a integração pessoal, social e profissional dos imigrantes, mas também que dotem a sociedade das competências multiculturais que permitam uma maior eficácia no relacionamento entre imigrantes e sociedade de acolhimento, eliminando a discriminação e os comportamentos racistas no local de trabalho e na vida social, sensibilizando as entidades patronais para a vantagem da diversidade cultural, e proporcionando iguais oportunidades a todos os cidadãos. As exigências da globalização, da mobilidade humana, e conseqüentemente da multiculturalidade em contexto português, impõem às organizações da sociedade de acolhimento, ao Estado e a todos os cidadãos, uma atitude de abertura que permita dar resposta aos desafios que os fluxos migratórios despoletam. De acordo com Malheiros (2011) a imigração gerou novos desafios, nomeadamente a “aquisição de competências culturais que permitam uma melhor compreensão dos valores, das práticas e das normas sociais associadas às novas vagas de imigrantes” (p. 11). Neste contexto, o desenvolvimento de competências

multiculturais, como a inteligência cultural e a personalidade multicultural, poderá funcionar como uma mais valia para facilitar a integração de imigrantes em todas as áreas visando a construção de uma sociedade mais justa e preparada para o desafio da multiculturalidade e da interação cultural. A multiculturalidade é hoje uma realidade, pelo que a importância de a compreender com vista à definição de práticas que visem a sua gestão, quer em termos sociais quer em termos organizacionais, apresenta-se como uma necessidade. Assim, o nosso estudo tem como principal foco, estudar o efeito de variáveis como a inteligência cultural, a personalidade multicultural e as características da cultura no contexto português, nomeadamente no bem-estar no trabalho e na paixão pelo trabalho, e simultaneamente tentar compreender as características da sociedade Portuguesa relativamente à multiculturalidade e como sociedade recetora de imigrantes, já que o esforço da integração não deverá ser apenas de quem vem, mas simultaneamente de quem acolhe. Parafraseando Nuno Morais Sarmiento (2003, p.18) “Não é exclusivamente aos imigrantes que cabe desenvolver um esforço de adaptação e inserção. É também ao povo português, a todas as forças da sociedade civil, às instituições do Estado que cabe desenvolver a integração dos imigrantes.”

No que diz respeito à sua estrutura, este estudo encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte, Enquadramento Teórico, está dividida em quatro capítulos.

O primeiro capítulo é dedicado ao tema da multiculturalidade e da diversidade cultural. Neste capítulo é abordado o conceito de multiculturalismo, o conceito de cultura e os valores culturais. Embora tenham sido desenvolvidos vários modelos para análise e avaliação de valores culturais (e.g., Schwartz, 1992; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997), recorreremos ao modelo de valores de Hofstede (1980) para a prossecução dos objetivos deste estudo. Para além de ser o modelo mais usado na investigação, tem sido aplicado com sucesso em várias áreas de estudo e é aquele que melhor se ajusta à exequibilidade do projeto, não só pela dimensão da escala e pelo número de dimensões, mas também porque se trata de um modelo teórico com

índices quantitativos que descrevem várias culturas nacionais (Taras, Steel, & Kirkman, 2012).

O segundo capítulo debruça-se sobre as competências multiculturais, i.e., os recentes constructos de inteligência cultural e de personalidade multicultural e as suas dimensões.

O terceiro capítulo discute os constructos de bem-estar no trabalho (precedido por uma breve introdução do conceito de bem-estar e suas vertentes: bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico) e de paixão pelo trabalho. Lançamos ainda um olhar sobre a diversidade organizacional e as novas realidades que surgem associadas ao desafio da multiculturalidade.

O quarto capítulo é dedicado à multiculturalidade em contexto social, nomeadamente à questão da imigração e sua problemática. Abordamos alguns conceitos e teorias que nos ajudam a compreender a problemática da imigração, quer do ponto de vista do indivíduo imigrante, quer do ponto de vista da sociedade de acolhimento, tais como as estratégias de aculturação, a discriminação, preconceito, ameaça, estereótipos, conflitos, identidade cultural, enquadradas pela perspetiva da psicologia social e da psicologia cultural.

A segunda parte, *Investigação Empírica*, é composta por um conjunto de cinco artigos, desenvolvidos ao longo do programa doutoral, que contemplam seis estudos.

O primeiro e o segundo artigos são referentes à validação para a população Portuguesa, da escala de inteligência cultural e do questionário de personalidade multicultural, respetivamente. Dada a atualidade e pertinência destes constructos, a sua importância para a identificação de atributos multiculturais, assim como a possibilidade de se apresentarem como possíveis preditores do bem-estar no trabalho e da paixão pelo trabalho, foi necessário recorrer à sua adaptação.

O terceiro artigo está relacionado com a influência do contacto intercultural nas competências multiculturais, i.e., na inteligência cultural e na personalidade

multicultural. O objetivo deste estudo é observar a variação das médias de inteligência cultural e de personalidade multicultural em função dos tipos e graus de contacto com indivíduos de outras nacionalidades.

O quarto artigo refere-se a um estudo correlacional, com o objetivo de observar o efeito dos valores culturais (Hofstede), da personalidade multicultural e da inteligência cultural quer no bem-estar no trabalho, quer na paixão pelo trabalho.

O quinto artigo é um estudo qualitativo, realizado com recurso a entrevistas semiestruturadas, referente à problemática da multiculturalidade em contexto social. Ou seja, a imigração e aculturação dos imigrantes a residir em Portugal, assim como as perceções da sociedade de acolhimento, face à sua presença em território nacional e às suas preferências a nível de estratégias de aculturação.

Por último, são apresentadas as Conclusões e Considerações Finais com uma síntese dos resultados mais significativos da investigação, bem como algumas implicações ao nível organizacional, quer como um todo, quer em termos da gestão de recursos humanos, assim como implicações ao nível social. São ainda delineadas sugestões para estudos futuros.

Na secção Anexos, encontra-se um artigo teórico, submetido no âmbito do programa de doutoramento e dos objetivos de investigação, que apresenta uma breve revisão de literatura sobre inteligência cultural e personalidade multicultural, abordadas sob a perspetiva dos valores culturais de Hofstede. Estão também disponíveis, dois *abstracts* realizados no decorrer do programa de doutoramento, assim como a versão publicada do primeiro estudo (validação para a população Portuguesa da escala de inteligência cultural) e a versão submetida do quinto artigo, relativo à temática da imigração e sociedade de acolhimento.

Encontram-se ainda nesta secção os questionários aplicados e os guiões das entrevistas realizadas.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO **1.**

MULTICULTURALIDADE E **D**IVERSIDADE **C**CULTURAL

1.1. Multiculturalismo

1.2. A Cultura

1.3. As dimensões da Cultura

1.3.1. O modelo de Hofstede

1.3.2. A cultura portuguesa de acordo com as dimensões de Hofstede

1.3.3. Aplicação do modelo de Hofstede

CAPÍTULO 1.

1. MULTICULTURALIDADE E DIVERSIDADE CULTURAL

*Minha aldeia é todo o mundo.
Todo o mundo me pertence.
Aqui me encontro e confundo
com gente de todo o mundo
que a todo o mundo pertence.*

António Gedeão (1958)

Aysha nasceu na cidade de Patna (capital do Estado de Bihar, Índia). A Índia é um país rico em termos de diversidade cultural, linguística e genética. Mas o estado de Bihar é o que conta com uma taxa de alfabetização mais baixa. Aysha tem sonhos, e apesar da enorme diversidade cultural do seu país, ambiciona conhecer mais, viajar e estudar noutro país, aprender novas línguas, conhecer novas culturas e novas gentes, conhecer o mundo. Aysha tem 19 anos e surge uma oportunidade de fazer um Erasmus. Parte para os Estados Unidos.

1.1. Multiculturalismo

A diversidade de culturas no mundo é hoje uma realidade incontestável. Numa mesma cidade podemos cruzar-nos com pessoas de várias nacionalidades, de diferentes religiões ou diferentes ideologias, que falam outras línguas e que transportam consigo esquemas culturais distintos, diferentes maneiras de vestir, hábitos, regras, etc. A mobilidade demográfica e os fluxos migratórios sempre existiram, mas nunca com a intensidade em que ocorrem hoje. Atualmente há cerca de 214 milhões de imigrantes internacionais, 15,4 milhões de pessoas que procuram asilo, sendo que 1 em cada 33 pessoas vive fora do seu país de origem (Leong & Liu, 2013), como expatriados, imigrantes, gestores globais, líderes globais (Bücker et al., 2014), refugiados, estudantes internacionais (Rohmann, Florack, Samochowiec, &

Simonett, 2014) ou como investigadores e professores. Estamos perante o multiculturalismo, ou, segundo o título do livro de Glazer (1997) “somos todos multiculturalistas”.

O multiculturalismo tem sido abordado e estudado por especialistas de várias áreas disciplinares, incluindo a sociologia (e.g., Hall, 2000; Modood, 2005), a filosofia política (e.g., Kymlicka, 1995; Taylor, 1992), a antropologia (e.g., Vertovec, 2007) e a psicologia (e.g., Berry, 2011; Fowers & Richardson, 1996). Assim, também a sua definição pode variar dependendo do contexto (Leong & Liu, 2013). De acordo com Berry, Kalin e Taylor (1977), o multiculturalismo pode ser caracterizado de acordo com três níveis: demográfico, ideológico e político.

A um nível demográfico, uma sociedade multicultural é representada por diferentes grupos étnico-culturais que vivem juntos num mesmo espaço geográfico. Ou seja, o multiculturalismo refere-se a características demográficas, mais especificamente a uma composição poli-étnica da sociedade (Van de Vijver, Breugelmans, & Schalk-Soekar, 2008).

Ao nível ideológico, o multiculturalismo é concetualizado entre a ética política e religiosa, o que pode incluir obrigações no que respeita ao grau de tolerância e respeito mútuo, assim como permitir aos grupos étnico-culturais manterem a sua herança cultural. É uma ideologia referente à aceitação de diferentes culturas numa sociedade, assim como ao suporte ativo dessas diferenças culturais pelos membros dos grupos majoritários e minoritários (Schalk-Soekar, Van de Vijver, & Hoogsteder, 2004).

Ao nível político, a legislação e a execução governamental são um exemplo de como a diversidade é gerida politicamente, e dos tipos de intranquilidades que estas geram entre grupos. A garantia de equidade no acesso aos recursos, a redução da discriminação e a remoção de barreiras para um livre acesso à totalidade das atividades socioeconómicas constituem a "marca" da política inclusiva (Berry et al.,

1977). Ou seja, o multiculturalismo descreve uma política que valoriza e acolhe uma sociedade culturalmente plural (Tip et al., 2012).

O multiculturalismo pode também ser assumido como um conceito psicológico, i.e., uma atitude relacionada com a ideologia política que se refere à aceitação e suporte para uma composição culturalmente heterogénea da população de uma sociedade (Van de Vijver et al., 2008). Na sua forma mais básica, o termo refere-se à presença de diversas culturas dentro de uma instituição, organização ou Estado-Nação (Howarth & Andreouli, n.d.). No entanto, estas definições de multiculturalismo devem ter em consideração como a diversidade é assimilada, quer por indivíduos, quer por organizações. As políticas a nível nacional oferecem uma perspetiva sobre o multiculturalismo, mas os fatores psicológicos individuais e grupais, incluindo atitudes em relação à diversidade e a vontade em manter um contacto intercultural são igualmente importantes (Leong & Liu, 2013). De um modo genérico, o multiculturalismo pode ser visto como uma condição demográfica, como resultado do aumento da mobilidade humana e do contacto intercultural (Howarth & Andreouli, n.d.).

O multiculturalismo não é, nem um constructo monolítico, nem uma função linear das ideologias individuais - a influência do contacto intercultural numa sociedade plural raramente é independente do seu ambiente sociopolítico embora algumas conjunturas sejam similares em vários continentes (Leong & Liu, 2013). A noção de multiculturalismo depende, muitas vezes, do contexto social, bem como do tipo de grupos étnico-culturais em estudo (e.g., nativos *versus* imigrantes). As normas sociais bem como os valores que regulam o compromisso intercultural, estão nalgumas sociedades, em constante evolução, noutras vai-se procedendo à gestão da diversidade cultural (Arnett, 2002).

Enquanto a globalização se vai disseminando (Ritzer, 2011), a habilidade dos países para suprimir ou apagar as diferenças culturais continua comprometida (Arnett, 2002). Veja-se como exemplo – as guerras na Síria, em Israel e Faixa de Gaza, Rússia e Ucrânia, o terrorismo Jhiadista, a crise financeira global, a situação vivida na

Alemanha, relacionada com o movimento “Pegidas”¹, ou os atentados ao semanário francês Charlie Hebdo² – estas situações têm influenciado negativamente as atitudes multiculturais. Aliás, desde os atentados terroristas do 11 de setembro em Nova Iorque, que a problemática da multiculturalidade se intensificou quer na América do Norte quer na Europa. De acordo com dados do PEW (2002, *Global Attitudes Project*), as respostas obtidas à pergunta “Considerando a atual situação do seu país, a influência dos imigrantes é boa ou má?”, cerca de 43% dos inquiridos Americanos responderam “má/negativa” e 49% responderam “positiva/boa”. Contudo, a maioria dos inquiridos Europeus (ainda antes dos atentados em Londres e Madrid) sente que a influência dos imigrantes é negativa³.

Em última análise, o multiculturalismo é alcançado em pleno, quando fatores demográficos, sociopolíticos e psicológicos convergem para a manutenção da herança cultural entre vários grupos étnicos e religiosos, incentivada pela promoção do contacto positivo entre grupos e uma participação justa e equitativa na sociedade em geral (Berry, 2006).

Na última década, estudos sobre o multiculturalismo, realizados em vários países, mostraram existir alguma variabilidade decorrente do maior ou menor apoio dado às políticas favoráveis ao multiculturalismo.

¹ Movimento “Pegidas” (Europeus Patrióticos contra a Islamização do Ocidente). Este movimento reuniu na Alemanha, mais de 18 mil pessoas que participaram num protesto contra os níveis elevados de imigração e a crescente influência do Islão no país. Em resposta, a chanceler alemã, Angela Merkel declarou "A extrema-direita, a hostilidade em relação aos imigrantes e o antisemitismo não devem ser permitidos na nossa sociedade", e o ministro das finanças, Wolfgang Schäuble, afirmou que "a Alemanha precisa de imigrantes e deve ter coração para acolher os refugiados em situação de necessidade" (“Alemanha. As luzes fazem contramanifestação”, 2015).

² A 7 de janeiro de 2015 em Paris, o jornal satírico *Charlie Hebdo* foi alvo de um atentado terrorista do qual resultaram doze mortos e cinco feridos graves. Este atentado foi realizado como forma de protesto contra a edição *Charlie Hebdo*, que causou polémica no mundo islâmico e foi recebida como um insulto aos muçulmanos.

³ (França: positiva – 46%, negativa - 50%; Grã-Bretanha: positiva – 37%, negativa – 50%; Alemanha: positiva – 35%, negativa – 60%; Itália: positiva - 25%, negativa – 67%; Polónia: positiva – 24%, negativa – 45%).

Por exemplo, atitudes neutras ou de indiferença foram encontradas na Alemanha (Zick, Wagner, Van Dick, & Petzel, 2001), nos Estados Unidos (Citrin, Sears, Muste, & Wong, 2001), na Austrália (Ho, 1990) e na Holanda (e.g., Breugelmans & Van de Vijver, 2004; Schalk-Soekar, 2007; Van de Vijver et al., 2008). Enquanto que no Canadá se encontrou uma atitude ligeiramente positiva relativamente a políticas favoráveis ao multiculturalismo (Berry & Kalin, 1995), em Espanha (Medrano, 2005) e no Reino Unido (Heath & Tilley, 2005), a atitude é menos favorável.

Nos últimos anos cruzaram-se e compararam-se pela primeira vez os resultados dos estudos sobre multiculturalismo realizados em vários países. Leong e Ward (2006) usaram dados do Eurobarómetro 2000 para analisar as relações ao nível dos países entre multiculturalismo e indicadores socioeconómicos (como nível de desenvolvimento económico e densidade populacional) e as orientações de valores culturais de Schwartz e Hofstede. Amostras ao acaso da população adulta foram recolhidas em quinze países (e.g., Áustria, Bélgica, Portugal, Dinamarca, Finlândia, Alemanha, Grécia, Itália, etc.). Os resultados indicaram que as dimensões masculinidade, distância ao poder, evitamento da incerteza e coletivismo estavam diretamente ligadas a um apoio mais fraco das políticas favoráveis ao multiculturalismo. A masculinidade e as atitudes de superioridade e domínio surgiram também associadas a um maior pessimismo face ao multiculturalismo. Segundo os autores, os valores culturais e as dimensões de Hofstede em particular, são um melhor preditor das atitudes face aos imigrantes do que os fatores socioeconómicos. De um modo geral, os estudos indicam que nos países com uma história de pluralidade cultural (e.g., Canadá, Nova Zelândia), o multiculturalismo funciona, embora com algumas limitações. O desafio está na necessidade de desenvolver novas soluções para uma mudança na gestão da diversidade cultural (Leong & Liu, 2013).

1.2. A Cultura

*As culturas estão todas envolvidas umas com as outras;
nenhuma é pura e singular, todas são híbridas, heterogêneas,
extraordinariamente diferenciadas e nada monolíticas.*

Edward Said (1993)

Para Landes (2001), o sucesso de um país ou a sua capacidade para evoluir, não dependem apenas do seu clima, da sua localização geográfica ou dos recursos naturais de que dispõe. O fator chave consiste sim, nas suas estruturas culturais, nomeadamente o grau de interiorização dos valores do trabalho árduo, da poupança, paciência, da honestidade bem como do seu grau de abertura face à mudança, às novas tecnologias e à igualdade para as mulheres. Se durante muitos anos os gestores das organizações estavam certos de que o seu funcionamento ia mais além do que a influência da cultura, hoje sabemos que o seu sucesso não depende unicamente do avanço da tecnologia ou da maneira como as tarefas são desempenhadas, é a cultura, acima de tudo, que exerce uma influência profunda em todos os níveis, quer no comportamento das organizações, quer no comportamento das pessoas para com as organizações (Adler, 2008).

O conceito de cultura varia através dos vários ramos do conhecimento, tendo portanto, diversas definições, conforme o enfoque que se lhe dê. Para a psicologia a cultura é um conjunto de conteúdos, modo de pensamento e comportamentos (e.g., língua, história, religião, costumes, valores), transmitidos através do processo de socialização (Almeida, 2012). A antropologia entende a cultura como a totalidade das aprendizagens desenvolvidas pelo ser humano (crenças, arte, moral, leis, costumes, hábitos e outras aptidões), ou seja, as formas de organização de um povo, dos seus costumes e tradições, transmitidas de geração para geração e que representam a identidade desse povo (Almeida, 2012). Para a sociologia a cultura simboliza tudo o que é aprendido e partilhado pelos indivíduos de um determinado grupo e que confere uma identidade dentro do seu grupo de pertença (Almeida, 2012). Para a Filosofia a

cultura é o resultado dos modos como os diversos grupos humanos foram resolvendo os seus problemas ao longo da sua história.

Em suma, a cultura é um “conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e todas as demais capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade” (Edward Taylor, as cited in Leach, 1982, p.2). É a identidade de um grupo humano num determinado território e num determinado período (Almeida, 2012). Uma das principais características da cultura é o chamado mecanismo adaptativo: a capacidade de responder às alterações do meio, de acordo com a mudança de hábitos, de forma mais rápida do que uma evolução biológica. A cultura é também um mecanismo cumulativo, i.e., as modificações trazidas por uma geração passam à seguinte, de modo que a cultura transforma-se, perdendo e incorporando aspetos mais adequados à sobrevivência, reduzindo o esforço das novas gerações (Almeida, 2012).

Cultura é uma das palavras mais populares, apresentando cerca de um bilião de pesquisas no motor de pesquisa Google (Taras et al., 2012). É também sem dúvida, um conceito de difícil definição. Uma das definições que tem recebido grande atenção é a de Geert Hofstede (1997) que define cultura como “uma programação coletiva da mente que distingue um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo ou categoria” (p. 19). Pode ainda ser definida como um conjunto de atitudes, valores, crenças e comportamentos, partilhados por um grupo de pessoas e transmitidos de geração em geração (Matsumoto, 1996) e pode ser agrupada em 3 níveis (Figura 1.1): 1) nível exterior – realidade observável, língua, comida, roupa, arte, etc.; 2) nível intermédio – composto por normas (como as pessoas se devem comportar) e valores (como as pessoas desejam comportar-se); e 3) nível central – relacionada com as premissas sobre a existência (Trompenaars, 1993). Segundo o autor, compreender este nível é a chave para o sucesso de quem trabalha outras culturas (Trompenaars, 1993).

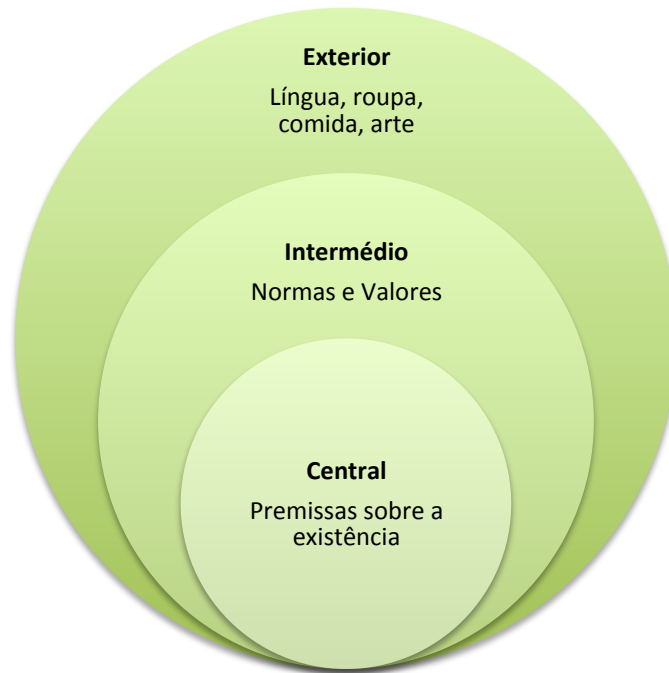


Figura 1.1. Níveis da cultura segundo Trompenaars (1993)

A cultura exerce um forte impacto sobre as atitudes e os comportamentos interpessoais, influenciando as motivações, as normas de trabalho, o valor do trabalho, os estilos de liderança, a condução de reuniões, os modos de resolução de conflitos, a cooperação das equipas e o valor dos objetivos individuais *versus* grupais (Rego & Cunha, 2009). A nacionalidade influencia os valores dos indivíduos, o seu comportamento físico visível, afeta o seu esquema cognitivo e as suas propensões linguísticas, seja a língua materna, seja a probabilidade de aprender outras línguas (Rego & Cunha, 2009). Quanto mais uma cultura se “glocaliza”, ou seja, quanto mais uma cultura absorve facilmente as ideias exteriores e as funde com as próprias tradições, maior será a sua vantagem (Friedman, 2009).

“De que forma uma cultura é recetiva a ideias e influências estrangeiras? Até que ponto procede a uma correta “glocalização”? Até que ponto existe um sentimento de solidariedade nacional? Até que ponto existe confiança dentro da sociedade perante os estrangeiros para colaborarem mutuamente?” Estas são algumas das questões que Friedman (2009) coloca e que podem encontrar resposta através da análise proposta por Hofstede (1980) e pelo seu modelo das dimensões da cultura.

1.3. As dimensões da Cultura

Aysha parte na sua aventura para os Estados Unidos. Vai estudar Gestão na Universidade de Yale (New Haven, Connecticut). Não conhece ninguém, o que conhece da cultura americana é apenas aquilo que leu nalguns livros antes de partir. Não domina perfeitamente a língua inglesa, mas a sua motivação supera qualquer obstáculo. New Haven é uma cidade diferente, a América é um país diferente. Roupa, comida, cheiros, bares, lojas, tudo era diferente do que estava habituada. A sua colega de quarto na residência para estudantes, cumprimenta-a estendendo-lhe a mão. Na Índia, demonstrações públicas de afeto costumam ser tabu, e as mulheres cumprimentam-se utilizando o símbolo namastê. Aysha fica um pouco desconfortável. Um dia pediu à sua colega para a ajudar nos estudos e nos trabalhos, uma vez que tinha ainda alguma dificuldade no inglês. A sua colega não se mostrou muito disponível e Aysha, proveniente de uma cultura coletivista, ficou um pouco surpreendida com a recusa da colega. Aysha começa a pensar em várias situações que lhe ocorreram com mais colegas Americanos....só falavam deles próprios, nunca falando em “nós” como grupo...preferiram estudar sozinhos, na sua tão prezada privacidade, em vez de partilhar o tempo e estudar em conjunto...Talvez não fossem verdadeiramente seus amigos... Aysha ainda não se tinha apercebido de determinadas diferenças culturais, tão acentuadas como o individualismo (cultura Americana) e coletivismo (cultura Indiana).

1.3.1. O modelo de Hofstede

Com vista à avaliação e análise dos valores culturais foram desenvolvidos vários modelos como o de Schwartz (1992), Trompenaars e Hampden-Turner (1997), o projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness: House et al., 1999; House, Javidan, & Dorfman, 2001), ou o de Geert Hofstede (1980), sendo este último aquele que mais atenção tem recebido na literatura organizacional. Apesar de ter recebido algumas críticas⁴ (e.g., Bhimani, 1999; Harrison & McKinnon, 1999; McSweeney, 2002; Signorini, Wiesemes, & Murphy, 2009), é a obra de referência da investigação transcultural (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, 2005).

⁴ As críticas mais frequentes dizem respeito ao facto de o estudo se focar apenas numa firma, a IBM (Avloniti & Filippaios, 2014). Smith (2002), por exemplo, considera que se compararmos a cultura A e a cultura B em alguns atributos, a média de resultados obtidos não nos dirá nada sobre a variabilidade existente entre cada nação, nem tão pouco nos dirá se um indivíduo em particular, retirado da amostra, é característico ou não daquela cultura. Contudo, Hofstede argumentou que a sua investigação descreve populações inteiras e não indivíduos em particular (Signorini et al., 2009). De acordo com Hofstede, a cultura só existe se for comparada. Deste modo, os resultados dos países em cada dimensão são relativos, assim como todos somos humanos e simultaneamente todos somos únicos, ou seja, a cultura só tem significado quando comparada.

Hofstede (1980), pioneiro dos estudos transculturais, procurou analisar as consequências da cultura, enquanto variável independente, quer nas sociedades quer nas organizações. O seu modelo inicial era composto por quatro dimensões, que foram formuladas através da aplicação de um questionário aos membros da IBM Corporation em vários países. Numa primeira fase, os resultados foram obtidos com base na informação recolhida em 40 países, sendo mais tarde alargada para 50 países e três regiões. Da resposta individual a cada questão foram obtidos valores médios para cada país e estes dados foram sujeitos a uma análise fatorial que permitiu a definição de quatro dimensões da cultura nacional: a) distância ao poder; b) coletivismo vs. individualismo; c) feminilidade vs. masculinidade e d) evitamento da incerteza.

No final da década de 80, uma quinta dimensão foi adicionada ao seu modelo: orientação de longo prazo vs. curto prazo, baseada na investigação de Hofstede e Bond (1988). É uma dimensão baseada no pensamento Confuciano, em que uma orientação a longo prazo corresponde a valores orientados para o futuro, como poupanças e persistência e uma orientação de curto prazo é referente a valores orientados para o passado e o presente, como respeito pela tradição e cumprimento de obrigações sociais. Em 2010, fruto da investigação de Hofstede e Michael Minkov, surgiram duas novas dimensões: e) Orientação Pragmática vs. Orientação Normativa e f) Indulgência vs. Restrição (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; Hofstede & Minkov, 2010). A dimensão orientação a longo prazo vs. curto prazo foi assim substituída pela dimensão pragmática vs. normativa (Figura 1.2).

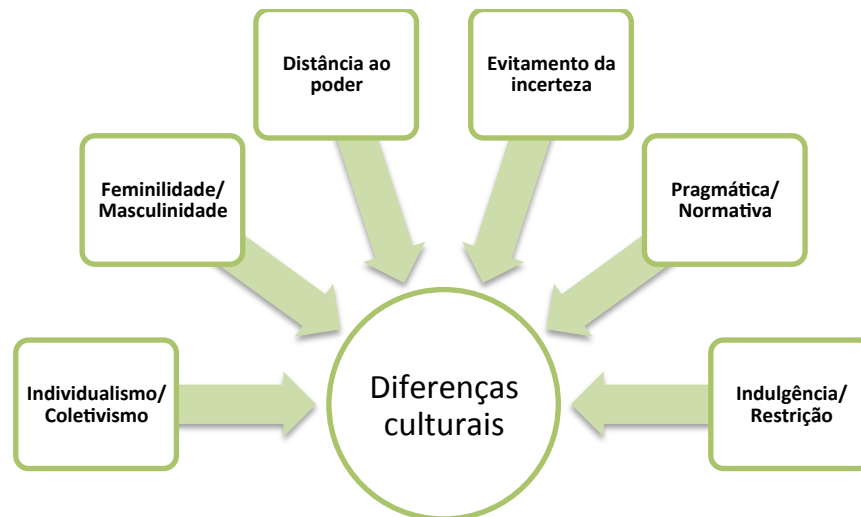


Figura 1.2. Dimensões do modelo de Hofstede

a) Distância ao Poder – também denominada distância hierárquica, diz respeito à forma como a sociedade gere as desigualdades entre os indivíduos, ou seja, esta dimensão expressa o grau em que os indivíduos menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam uma desigual distribuição do poder. Os membros de uma sociedade caracterizada por uma grande distanciamento ao poder, aceitam a ordem hierárquica em que cada um tem o seu lugar e não são necessárias justificações. A distância emocional entre chefias e subordinados é elevada, os chefes comunicam de maneira formal e diretiva e os subordinados esperam orientações e diretrizes dos superiores, evitando contradizê-los ou discordar (Rego & Cunha, 2009) e a disparidade de rendimentos é considerada natural (Cunha et al., 2005). É o caso de países como Portugal, Espanha, América Latina, Ásia e África, em que há um grande respeito pelas figuras de autoridade e onde é atribuída muita importância ao *status* e aos títulos (Cunha et al., 2005). Pelo contrário, em sociedades com menor distância ao poder, os indivíduos lutam por uma distribuição mais equitativa do poder e questionam as desigualdades. Em países como a Grã-Bretanha, os Estados Unidos e os países europeus não latinos, os membros da sociedade não têm qualquer problema em questionar os chefes ou superiores e consideram-se iguais por natureza (Cunha et al., 2005).

Tabela 1.1.

Dez diferenças entre sociedades com maior e menor distância ao poder

Pequena distância ao poder	Grande distância ao poder
O uso do poder deve ser legitimado e sujeito ao critério de bem e mal	O poder é um facto básico da sociedade anterior ao bem e ao mal; a sua legitimidade é irrelevante
Os pais tratam as crianças como iguais	Os pais ensinam os filhos a obedecer
Os mais idosos não são respeitados nem temidos	Os mais idosos são respeitados e temidos
Educação centrada no aluno	Educação centrada no professor
A hierarquia significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	A hierarquia significa a desigualdade existencial
Os subordinados esperam ser consultados	Os subordinados esperam que lhes digam o que fazer
Governos plurais baseados no voto maioritário e mudados pacificamente	Governos autocráticos baseados na cooptação e mudados por meio de revolução
Raros casos de corrupção; os escândalos acabam com as carreiras políticas	Corrupção frequente; os escândalos são abafados
Distribuição do rendimento na sociedade bastante equitativo	Distribuição desequilibrada do rendimento
Religiões salientando a igualdade entre crentes	Religiões com hierarquia de sacerdotes

Fonte: Hofstede (2011)

- b) Masculinidade vs. Feminilidade – A dimensão masculinidade representa a preferência social pelo êxito, heroísmo, assertividade e pela recompensa material pelo sucesso (e.g., Japão). A dimensão feminilidade assenta numa preferência pela cooperação, modéstia, pela qualidade de vida e uma preocupação em cuidar dos “fracos”, dos mais desprotegidos (e.g., Portugal).

Tabela 1.2.

Dez diferenças entre sociedades femininas e masculinas

Feminilidade	Masculinidade
Diferenciação mínima do papel social e emocional entre géneros	Diferenciação máxima do papel social e emocional entre géneros
Homens e mulheres devem ser modestos e astuciosos	Os homens devem ser e as mulheres podem ser assertivas e ambiciosas
Equilíbrio entre família e trabalho	O trabalho prevalece sobre a família
Simpatia/compaixão para com os outros	Admiração para com os fortes
Tanto os pais como as mães lidam com factos e sentimentos	Os pais lidam com os factos; as mães lidam com o sentimentos
Tanto os rapazes como as raparigas podem chorar, mas nunca devem lutar	As raparigas choram, os rapazes não; os rapazes devem responder à agressão, as raparigas não
As mães decidem o nº de filhos	Os pais decidem o tamanho da família
Muitas mulheres eleitas para cargos políticos	Poucas mulheres eleitas para cargos políticos
A religião focaliza-se nos seres humanos	A religião focaliza-se em Deus ou Deuses
Atitudes naturais sobre a sexualidade; o sexo é um modo de relacionamento	Atitudes moralistas sobre a sexualidade; o sexo é uma maneira de atuar

Fonte: Hofstede (2011)

- c) Evitamento da Incerteza – Esta dimensão expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e a ambiguidade. A principal questão é como a sociedade lida com o facto de o futuro nunca ser conhecido. Os países que têm um forte evitamento da incerteza têm códigos, comportamentos e crenças rígidos e são intolerantes a ideias e comportamentos não ortodoxos (e.g., Japão). Países com baixo índice de evitamento da incerteza, toleram mais facilmente comportamentos desviantes e são aversos a regras formais (e.g., Suécia).

Tabela 1.3.

Dez diferenças entre sociedades com maior e menor evitamento da incerteza

Menor evitamento da incerteza	Maior evitamento da incerteza
A incerteza inerente à vida é aceite e cada dia é enfrentado tal e qual como se apresenta	A incerteza inerente à vida é sentida como uma ameaça contínua que deve ser combatida
Calma, baixo nível de <i>stress</i> , autocontrolo, baixa ansiedade	Alto nível de <i>stress</i> , emoção à flor da pele, ansiedade, instabilidade emocional
Altos níveis de subjetividade relativamente à saúde e bem-estar	Baixos níveis de subjetividade relativamente à saúde e bem-estar
Tolerância relativamente a pessoas e ideias diferentes; o que é diferente é curioso	Intolerância para com as pessoas ou ideias desviantes; o que é diferente é perigoso
Os professores podem dizer “não sei”	É suposto os professores terem resposta para tudo
A mudança de emprego não é problemática	Permanecer nos empregos mesmo sem gostar do que se faz
Confortável na ambiguidade e no caos	Necessidade de clareza e ordem
Aversão a regras – escritas ou não	Necessidade emocional de regras – mesmo se não obedecidas
Na política, os cidadãos sentem e são vistos como competentes perante as autoridades	Na política os cidadãos sentem e são vistos como incompetentes perante as autoridades
Religião, filosofia e ciência: relativismo e empirismo	Religião, filosofia e ciência: crença em verdades básicas e grandes teorias

Fonte: Hofstede (2011)

- d) Coletivismo vs. Individualismo – A dimensão individualismo é caracterizada pela preferência por um quadro social em que é esperado que cada indivíduo tome conta de si próprio e dos seus familiares (e.g., Austrália, Grã-Bretanha). Em oposição, a dimensão coletivismo representa uma preferência por um quadro social em que os indivíduos podem esperar que os seus parentes ou membros de um grupo em particular cuidem deles em troca de lealdade inquestionável (e.g., Brasil, Venezuela). A posição social nestas dimensões é refletida numa imagem pessoal definida em termos de “eu” ou “nós”.

Tabela 1.4.

Dez diferenças entre sociedades individualistas e coletivistas

Individualismo	Coletivismo
Cada indivíduo é suposto cuidar apenas de si próprio ou da sua família mais próxima	As pessoas nascem em famílias numerosas ou em clãs que os protegem em troca de lealdade
Consciência do “eu”	Consciência do “nós”
Direito à privacidade	Foco na pertença
Dizer o que se pensa é saudável	A harmonia deve ser sempre mantida
Os outros são classificados como sujeitos individuais	Os outros são classificados como endogrupo ou exogrupo
Primazia à opinião pessoal; uma pessoa um voto	As opiniões e os votos são pré-determinados pelo endogrupo
A transgressão das normas conduz a sentimentos de culpa	A transgressão de normas leva a sentimentos de vergonha
Línguas em que a palavra “eu” é indispensável	Línguas em que a palavra “eu” é evitada
O propósito da educação é aprender a aprender	O propósito da educação é aprender a fazer
A tarefa prevalece sobre a relação	A relação prevalece sobre a tarefa

Fonte: Hofstede (2011)

- e) Orientação Pragmática vs. Orientação Normativa – Esta dimensão descreve a maneira como as pessoas compreendem o facto de que nem tudo o que acontece pode ser explicado. Nas sociedades com uma orientação normativa as pessoas têm uma forte necessidade de explicar as coisas, ou seja, têm uma grande preocupação em estabelecer a verdade absoluta. Respeitam profundamente as convenções sociais e as tradições, têm pouca propensão para poupar para o futuro e estão focadas nos resultados rápidos (e.g., Venezuela, Egito). Pelo contrário, nas sociedades com uma orientação pragmática, a maioria das pessoas não tem necessidade de explicar tudo, já que acreditam que é impossível compreender a complexidade da vida. O desafio não é saber a verdade mas sim viver uma vida virtuosa. Nestas sociedades as pessoas acreditam que a verdade depende muito do contexto,

da situação e do tempo. Aceitam com facilidade as contrariedades da vida, adaptam-se de acordo com as circunstâncias e têm uma forte tendência para poupar e investir no futuro, assim como uma atitude de parcimónia e perseverança no alcance de resultados (e.g., China).

Tabela 1.5.

Dez diferenças entre sociedades normativas e pragmáticas⁵

Normativa	Pragmática
Os acontecimentos mais importantes da vida ocorreram no passado ou presente	Os acontecimentos mais importantes da vida ocorrerão no futuro
Serenidade e estabilidade pessoais: uma pessoa boa não muda	Uma pessoa boa adapta-se às circunstâncias
Há orientações universais sobre o bem e o mal	O bem e o mal dependem das circunstâncias
As tradições são sacrossantas	As tradições são adaptáveis às circunstâncias
Vida familiar é dirigida por imperativos	Vida familiar é dirigida pela divisão de tarefas
É suposto cada um ter orgulho no seu país	Tenta-se saber/aprender com os outros países
Ajudar os outros é um objetivo importante	Frugalidade e perseverança são objetivos importantes
Consumo e gastos sociais	Quota elevada de economias, fundos disponíveis para investir
Os estudantes atribuem o sucesso e insucesso à sorte	Os estudantes atribuem o sucesso e insucesso à falta de esforço
Crescimento económico lento ou nulo em países pobres	Rápido crescimento económico dos países até ao nível da prosperidade

Fonte: Hofstede (2011)

- f) Indulgência vs. Restrição – Uma sociedade caracterizada pela indulgência aceita de forma natural, a alegria de viver e o divertimento, como necessidades básicas do ser humano (e.g., México). Por oposição, uma sociedade

⁵ Anteriormente denominadas de orientação de longo prazo (atual pragmática) vs. orientação de curto prazo (atual normativa).

caracterizada pela restrição/limitação, representa uma sociedade que reprime essas necessidades e as regulamenta através de normas sociais restritivas (e.g., Vietname, Bulgária).

Tabela 1.6.

Dez diferenças entre sociedades indulgentes e restritivas

Indulgência	Restrição
Uma percentagem mais elevada de pessoas que se declaram muito felizes	Menos pessoas muito felizes
Consciência/percepção de controlo sobre a vida pessoal	Noção de incapacidade: não contribuo para o que me acontece
Liberdade de expressão considerada como importante	Liberdade de expressão não constitui uma preocupação relevante
Maior importância dada ao lazer	Pouca importância dada ao lazer
Maior tendência para recordar emoções positivas	Menor tendência a recordar emoções positivas
Mais níveis de natalidade em países com populações escolarizadas	Níveis mais baixos de natalidade com populações escolarizadas
Maior nº de pessoas envolvidas ativamente em desportos	Menor nº de pessoas envolvidas ativamente em desportos
Maior percentagem de obesos em países com comida suficiente	Menor nº de obesos em países com comida suficiente
Normas sexuais leves/brandas em países ricos	Normas sexuais severas em países ricos
A manutenção da ordem no país não é considerada uma prioridade fundamental	Um nº superior de agentes policiais por cada 100 000 habitantes

Fonte: Hofstede (2011)

Os valores predominantes numa sociedade acabam por espelhar a cultura das suas organizações. Por exemplo, organizações sediadas em sociedades com uma cultura mais autónoma e com valores menos arriegados podem ser relativamente mais abertas à mudança e à diversidade cultural. Toda a cultura organizacional sofre influência da cultura, seja ao nível da política de recompensas (e.g., Erez & Earley, 1993), do feedback (e.g., Morrison, Chen, & Salgado, 2004), da satisfação no trabalho (e.g., Diener, Oishi, & Lucas, 2003; Posthuma, Joplin, & Maertz, 2005), do

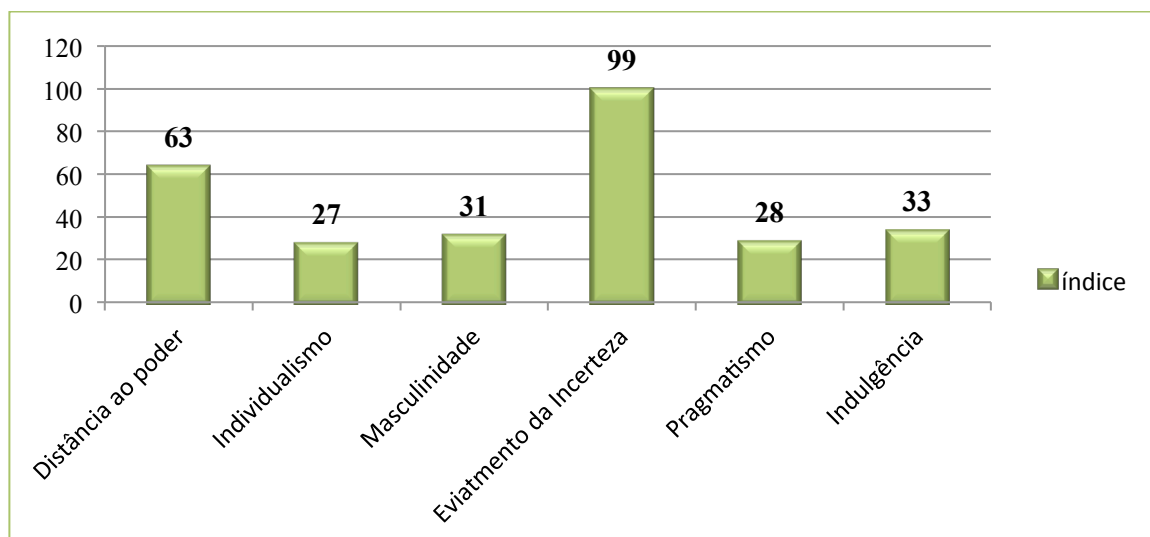
comprometimento organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), do contrato psicológico (Pekerti & Thomas, 2003; Rosseau & Schalk, 2000), da liderança (Ensari & Murphy, 2003), da avaliação do desempenho e até das práticas de despedimento (Rego & Cunha, 2009). A simples motivação para o alcance de objetivos e metas individuais varia de acordo com a cultura da sociedade. Kurman (2001) evidenciou que nas culturas coletivistas e com grande distância ao poder, escolher objetivos moderados e alcançáveis é mais motivante do que objetivos e metas mais complexas e desafiantes. De acordo com Horverak e colegas (2013) aqueles que demonstram uma atitude menos aberta tendem a ser mais prejudiciais no momento de contratar um indivíduo de outra nacionalidade (Horverack, Sandal, Bye, & Pallessen, 2013). Pelo contrário, quando os indivíduos se mostram abertos à diversidade de categorias sociais tendem a não demonstrar atitudes discriminatórias perante aqueles que são diferentes, sejam eles de outra raça, sexo ou idade (Lauring & Selmer, 2013). Igualmente ao nível da resolução de conflitos (Kazan, 1997) e da negociação (Gelfand & Dyer, 2001), as diferenças culturais assumem um papel decisivo. A simples concepção do *Self* e da identidade, apresenta variações entre culturas individualistas e coletivistas. É nas culturas coletivistas que as identidades sofrem mais variações, já que o comportamento é determinado de acordo com os papéis e relações sociais solicitados (Kanagawa, Cross, & Markus, 2001; Suh, 2002). Um dos exemplos é a noção de *you* e *yourself*. Os termos *you* e *yourself* podem ser entendidos de maneira diversa em duas culturas. Nos Estados Unidos (onde muitos estados têm características individualistas) e em especial nas classes alta e média alta, o termo *Self* é normalmente assimilado como algo do foro íntimo, privado, independente dos outros e do contexto social; no Japão (sociedade coletivista), pelo contrário, *Self* surge associado à flexibilidade e abertura necessárias e específicas ao contexto social (Kanagawa et al., 2001; Markus & Kitayama, 1991). Outro exemplo ilustrativo das diferenças entre uma sociedade individualista e coletivista, é o simples ato de ouvir música através de iPods ou mp3: nos Estados Unidos os indivíduos usam esses *gadgets* para não serem incomodados, no Japão são usados para não incomodar os outros (Rego & Cunha, 2009). Ou seja, os comportamentos são avaliados e têm significados diferentes de

acordo com as características da sociedade, já que, o mesmo comportamento pode ser considerado como apropriado num contexto, mas avaliado como negativo noutra (Dusi et al., 2014).

1.3.2. A cultura Portuguesa de acordo com as dimensões de Hofstede

De acordo com os resultados apresentados no seu site, Hofstede⁶ caracteriza Portugal como sendo um país feminino, com um alto índice de aversão à incerteza, coletivista, normativo e restritivo, e como tal, com significativa distância ao poder (Gráfico 1.1).

Gráfico 1.1. Caracterização de Portugal - Dimensões de Hofstede



Fonte: Valores retirados de www.geert-hofstede.com

Segundo Hofstede, Portugal aceita a **distância ao poder** (índice de 63) e aqueles que o detêm, têm o direito a certos privilégios. A hierarquia nas organizações espelha claramente a desigualdade entre o topo e a base a todos os níveis. Os gestores são rígidos e inacessíveis, controlam e devem informar os seus superiores sobre o desempenho dos subordinados. Os trabalhadores sentem-se desmotivados, aceitam as ordens superiores sem contestar, pois consideram que quem detém o poder está certo

⁶ www.geert-hofstede.com

e porque existe a expectativa de que lhes digam como agir, denotando uma clara falta de iniciativa.

Portugal, é um país **coletivista** o que se reflete num comprometimento próximo e de longo prazo para com os membros do grupo, ou seja, a família e os amigos estão em primeiro lugar, e a relação com a entidade patronal é definida como um laço familiar. As contratações e promoções são feitas de acordo com o *status* e o grupo de pertença dos indivíduos. Há uma orientação para as relações e não para as tarefas.

É um país **feminino** (índice de 31 na masculinidade) onde a palavra de ordem é o consenso, logo a polarização não é bem vista e a competição excessiva não é apreciada. O lema é trabalhar para viver, as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade na sua vida profissional. Os conflitos são resolvidos com compromissos e negociações.

Segundo Hofstede, o **evitamento da incerteza** é sem dúvida a dimensão que melhor caracteriza Portugal (com um índice de 99). Portugal apresenta-se assim, como um país com uma alta aversão à incerteza, o que significa que mantém códigos rígidos de comportamentos e de crenças, sendo portanto intolerante a ideias ou comportamentos pouco ortodoxos. Há uma necessidade emocional por regras, tempo é dinheiro, as pessoas necessitam de trabalhar arduamente e de estar sempre ocupadas, precisão e pontualidade são a norma, há uma resistência à inovação e a segurança é um importante elemento para a motivação individual.

Esta aversão à incerteza é corroborada pelo baixo resultado na dimensão pragmática (28), ou seja, a cultura Portuguesa é tipicamente **normativa**. As pessoas têm uma forte necessidade de estabelecer a verdade absoluta, há um grande respeito pelas tradições, pouca propensão para a poupança para o futuro e um foco no alcance de resultados rápidos. Igualmente com um resultado baixo na indulgência (33), Portugal caracteriza-se por ser um país **restritivo**, ou seja, os comportamentos e ações são restringidos por normas sociais, há uma tendência para o cinismo e pessimismo.

Em síntese, e parafraseando Hofstede (1997)⁷:

“Portugal é um país tipicamente latino, pertencendo, por isso ao grupo mais feminino. No entanto não reconheci imediatamente que os portugueses diferem dos outros países latinos, e ao contrário dos espanhóis, não matam os seus touros. Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica. Por isso, resolvem muitos problemas negociando, e não guerreando. Existe também, uma tendência para o colectivismo. É certo que outros países também já foram colectivistas, em dado momento histórico, mas devido ao desenvolvimento tornaram-se mais individualistas. Portugal, por seu turno, estagnou durante alguns anos, devido ao regime salazarista, mas ultimamente acelerou a passo – desde 1974, tem-se tornado cada vez mais individualista. Por outro lado, a sua tradição latina manifesta-se na tendência para evitar a incerteza. São por isso cuidadosos com as pessoas que não conhecem – é o sentido de que o diferente é perigoso” (as cited in Cunha et al., 2005, p. 543).

1.3.3. Aplicação do modelo de Hofstede

Apesar de várias investigações sobre cultura serem anteriores ao seu trabalho (e.g., Kuhn & McPartland, 1954; Rokeach, 1973), Hofstede foi o primeiro a apresentar um modelo teórico com índices quantitativos que descrevem várias culturas nacionais (Taras et al., 2012). Consequentemente, o seu modelo deu origem a uma série de investigações e tem sido aplicado com sucesso em várias áreas de investigação, como por exemplo na área organizacional, incidindo em temas como a liderança, o trabalho de equipa, a ética, a satisfação, a comunicação, o comprometimento, a justiça, entre outras (Taras et al., 2012). De acordo com Avloniti e Filippaios (2014) e Taras et al. (2012) os resultados originais do estudo de Hofstede têm sido utilizados num vasto número de publicações (e.g., Chakrabarty, 2009; Newburry & Yakova, 2006; Ng, Sorensen, & Yim, 2009). As dimensões de cultura resultantes do trabalho de Hofstede

⁷ Entrevista de Sakellarides (1977) a Geert Hofstede, intitulada “Latinos são femininos, não machos” (as cited in Cunha et al., 2005, p. 543)

(1980, 1997, 2001) têm sido descritas como a explicação principal das diferenças comportamentais entre países (Williamson, 2002). Várias investigações exploraram a dimensão individualismo vs. coletivismo (e.g., Hofstede, 2001, Chapter 5; Kim, Triandis, Kagitcibasi, Choi, & Yoon, 1994; Triandis, 1995). Os resultados obtidos nesta dimensão estão fortemente correlacionados com a saúde nacional, o que levou a concluir que promover o individualismo noutras culturas poderá contribuir para o seu desenvolvimento económico.

Para além da aplicabilidade a nível nacional, o estudo de Hofstede também pode ser direcionado para um nível mais organizacional ou ocupacional (Helmreich & Merritt, 1998, as cited in Hofstede, 2011). Hofstede e colegas (1990) realizaram um projeto de investigação, qualitativo e quantitativo em 20 organizações da Dinamarca e Holanda, cujos resultados indicaram grandes diferenças entre unidades, nas perceções de práticas diárias, para além daquelas devidos a factos básicos como nacionalidade, educação, género e grupo etário (Hofstede, Neuijen, Ohavy, & Sanders, 1990). Deste estudo resultaram seis dimensões independentes que podem ser usadas para descrever a cultura organizacional: 1) orientação para o processo vs. orientação para os resultados; 2) orientação para o trabalho vs. orientação para o empregado; 3) profissional vs. indiferenciado; 4) sistema aberto vs. sistema fechado; 5) controlo apertado vs. controlo flexível; 6) pragmático vs. normativo (for a revision, see Hofstede et al., 1990; Hofstede et al., 2010, Chapter 10).

Face à atual caracterização das organizações, marcadas pelo aumento dos negócios globais, e pela presença em vários países, estas enfrentam diversos desafios nas suas práticas de gestão (Holopainen & Bjorkman, 2005). Com vista a um controlo mais apertado dessas mesmas práticas de gestão, algumas organizações tendem a impor às suas subsidiárias diretrizes padronizadas, independentemente das características culturais da sociedade onde operam (Lopes & Hilal, 2011). Contudo, as diferenças interculturais devem ser consideradas quando se transpõem técnicas de gestão de um contexto cultural para outro distinto daquele onde estas foram desenvolvidas ou se revelaram eficazes (Cunha et al., 2005). Assim, a gestão da diversidade cultural é um assunto cada vez mais preeminente, já que o

desconhecimento ou a insensibilidade em assuntos culturais pode causar graves problemas à gestão das organizações internacionais.

Em síntese, este cenário de multiculturalidade e interculturalidade, representa uma nova realidade para as sociedades modernas e para as organizações, mas principalmente para os indivíduos, que no seu cotidiano estão rodeados de novas formas de comunicação, novas línguas, novas modas, novos hábitos e costumes, mesmo sem saírem da sua “casa”. Neste contexto, novos conceitos surgem como uma resposta para uma melhor adaptação e ajustamento a esta diversidade cultural. São competências multiculturais, que podem ser desenvolvidas e treinadas, com vista a uma interação eficaz e produtiva entre povos [*talvez Aysha não possui-se essas competências quando chegou aos Estados Unidos, talvez essas competências lhe tivessem permitido reconhecer as diferenças culturais entre a sua cultura e a cultura americana*]. Falamos da inteligência cultural e da personalidade multicultural.

CAPÍTULO 2.

COMPETÊNCIAS MULTICULTURAIS

2.1. Inteligência Cultural

2.1.1. Dimensões da Inteligência Cultural

2.1.2. Investigações no âmbito da Inteligência Cultural

2.2. Personalidade Multicultural

2.2.1. Dimensões da Personalidade Multicultural

2.2.2. Investigações no âmbito da Personalidade Multicultural

2.3. Súmula Conclusiva

CAPÍTULO 2.

2. COMPETÊNCIAS MULTICULTURAIS

A inevitável internacionalização das organizações, a procura de melhores condições de vida, de oportunidades profissionais ou educacionais, viagens de negócios ou de lazer, levam milhares de pessoas a deslocarem-se da sua terra natal e a conviver com culturas estrangeiras. A diversidade cultural e o multiculturalismo são hoje uma realidade bem presente no quotidiano de todos nós, apresentando-se como um desafio, quer para a sociedade, quer para as organizações. Tal situação, obriga, inevitavelmente, à aquisição de determinadas competências para lidar eficazmente com culturas, normas, valores e hábitos estrangeiros. Competências como a inteligência cultural e a personalidade multicultural têm vindo a tornar-se fundamentais para interagir com sucesso num mundo cada vez mais multicultural.

2.1. Inteligência Cultural

*Num mundo em que se tornou rotineiro atravessar fronteiras,
a inteligência cultural torna-se uma aptidão e competência vital.*

Earley & Mosakowski (2004, p. 139)

Nos últimos anos, têm surgido vários tipos de inteligência (e.g., Gardner, 1993) que realçam a capacidade de adaptação a outros, como a inteligência emocional (e.g., Goleman, 1996; Mayer & Salovey, 1993), a inteligência social (Cantor & Kihlstrom, 1985; Goleman, 2006; Thorndike & Stein, 1937) ou a inteligência interpessoal (e.g., Gardner, 1993). A inteligência cultural, sendo compatível com as conceitualizações de inteligência: capacidade de adaptação e ajustamento ao meio ambiente (Gardner, 1993; Sternberg, 2000), difere dos restantes tipos de inteligência porque se foca especificamente nas interações caracterizadas pela diversidade cultural (Van Dyne,

Ang, & Koh, 2008). Apesar de estar fortemente ligada à inteligência emocional, a inteligência cultural ganha terreno onde a inteligência emocional perde (Earley & Mosakowski, 2004). Um indivíduo com uma elevada inteligência emocional abarca o que nos faz humanos e simultaneamente diferentes uns dos outros. Por seu turno, um indivíduo com inteligência cultural elevada é capaz de captar do comportamento humano determinadas características distintivas que são específicas desta pessoa ou daquele grupo, assim como, aquelas características que nem são universais nem idiossincráticas. O vasto território que jaz entre estes dois polos é a cultura (Earley & Mosakowski, 2004). Earley e Ang (2003), com o objetivo de explicarem o porquê de alguns indivíduos apresentarem um desempenho mais eficaz que outros em situações multiculturais, partiram da perspetiva multidimensional de inteligência de Sternberg e Detterman (1986), para desenvolver um modelo concetual de inteligência cultural. A inteligência cultural, pode então ser definida como um conjunto de capacidades e competências, que facilitam a adaptação a diversas situações culturais e que permitem interpretar comportamentos e situações que não são familiares (Van Dyne et al., 2010).

2.1.1. Dimensões da Inteligência Cultural

Earley e Ang (2003) consideram a inteligência cultural um constructo multidimensional que compreende 4 dimensões: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. Uma vez que a investigação inicial sobre este novo constructo era tipicamente focada em concetualizações mais globais, recentemente foram construídas subdimensões mais específicas que permitem uma teorização e testagem mais aperfeiçoadas (Van Dyne et al., 2012). Assim, e através de uma revisão de literatura, os autores acrescentaram onze subdimensões às quatro dimensões iniciais (Figura 2.1).

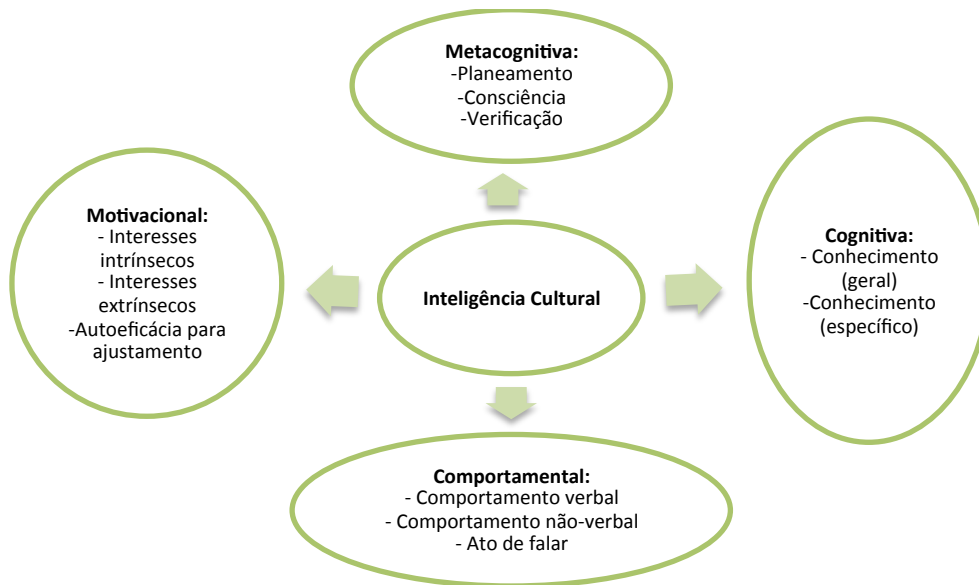


Figura 2.1. Dimensões e subdimensões da Inteligência Cultural

a) Metacognitiva - corresponde à consciencialização e sensibilização cultural durante a interação com diferentes culturas, sendo uma componente crucial já que promove um pensamento ativo sobre as pessoas e situações num ambiente não familiar. Por outro lado, desencadeia um pensamento crítico sobre hábitos e crenças, assim como permite fazer uma avaliação e revisão dos mapas mentais aumentando assim a capacidade de compreensão (Van Dyne et al., 2008), ou seja, quem estiver um pouco “desenraizado” da sua própria cultura, poderá mais facilmente adotar os hábitos e costumes, e até mesmo a linguagem corporal, de uma cultura desconhecida (Earley & Mosakowski, 2004). Esta dimensão pode ser dividida em três subdimensões:

- Planeamento – corresponde a uma estratégia anterior ao encontro cultural. Inclui uma preparação cuidadosa sobre os objetivos, um pensamento profundo sobre a cultura e uma antecipação das necessidades. Pode ser relacionado com o próprio indivíduo (*Self*), com os outros ou com a interdependência daí resultante (Van Dyne et al., 2012).

- Consciência – enquanto que o planeamento se relaciona com a preparação, esta subdimensão descreve o grau no qual o indivíduo tem consciência em tempo real de como a cultura influencia o comportamento, o processo mental (seu e dos outros) e a situação intercultural (Van Dyne et al., 2012).
- Verificação – é definida como um processo de revisão das hipóteses e ajustamento dos mapas mentais quando as experiências concretas diferem das expectativas. Esta componente de inteligência cultural metacognitiva envolve questionar e refletir sobre hipóteses enraizadas e adaptar modelos mentais baseados em novos dados (Van Dyne et al., 2012).

Em suma, o planeamento deverá ocorrer antes da interação, a consciência (ou estar consciente de) deve estar sempre presente, e a verificação deve ocorrer durante e depois das interações. Quando as subdimensões da inteligência cultural metacognitiva estão ativadas, os indivíduos com um nível mais elevado de inteligência metacognitiva questionam conscientemente as suas próprias normas culturais e as suposições que têm acerca de outras culturas. Os indivíduos planeiam, refletem sobre o que está a acontecer (ou não está) durante as interações culturais e ajustam o seu modelo mental baseando-se nessas interações (e.g., um gestor proveniente de uma cultura individualista e com um elevado nível de inteligência cultural metacognitiva, poderá antecipar o que aqueles de culturas coletivas valorizam, conduzindo uma negociação de forma mais eficaz) (Van Dyne et al., 2012). Juntas, estas três subdimensões enfatizam a natureza dinâmica da inteligência cultural, representando uma componente crítica da inteligência cultural, já que representam um pensamento proativo sobre pessoas e situações em ambientes culturalmente diversos (Van Dyne et al., 2012).

b) Cognitiva - refere-se ao conhecimento cultural de normas, comportamentos, práticas e convenções em diferentes culturas, obtido através da experiência e educação, e engloba o conhecimento do sistema económico, social e legal de diferentes culturas e subculturas bem como o conhecimento dos valores culturais (Rose, Ramalu, Uli, & Kumar, 2010). Esta dimensão é composta por duas subdimensões:

- Conhecimento geral – corresponde ao conhecimento dos elementos gerais que constituem o ambiente cultural, o que permite aos indivíduos identificar as semelhanças e diferenças das culturas (Van Dyne et al., 2012).
- Conhecimento específico – está relacionado com o conhecimento teórico sobre as manifestações culturais num contexto específico e um conhecimento prático de como ser eficaz nesse contexto. Estes contextos específicos podem dizer respeito a um país em particular ou a uma parte do mundo. Este conhecimento permite, por exemplo, saber que os indianos tendem a ter uma alta distância ao poder, que os brasileiros costumam ser bastantes expressivos, ou que os Estados Unidos são mais capitalistas e a China mais socialista (Van Dyne et al., 2012).

Ambas as subdimensões da inteligência cultural cognitiva são importantes e complementares. Possuir um conhecimento mais amplo dos elementos objetivos e subjetivos da cultura, facilita uma compreensão mais profunda de como as pessoas num contexto cultural específico são moldadas/influenciadas pelo ambiente cultural na maneira de pensar e de agir (Van Dyne et al., 2012). Indivíduos com elevados níveis de inteligência cultural cognitiva devem possuir um conhecimento geral da cultura para compreender a vasta diversidade de culturas e devem possuir um conhecimento específico para atuarem eficiente e eficazmente numa cultura específica (Van Dyne et al., 2012).

c) Motivacional - concetualiza a capacidade de direcionar a atenção e energia em relação a diferenças culturais, ou seja, é uma forma de autoeficácia e motivação intrínseca em situações interculturais (Van Dyne et al., 2008). Por exemplo, a inteligência cultural pode facilitar a gestão de *stress* provocada por contextos multiculturais no trabalho, dotando os indivíduos de confiança para ultrapassar obstáculos. A dimensão motivacional engloba três subdimensões:

- Interesses intrínsecos – corresponde a uma valorização das experiências culturalmente diversas, que incluem uma satisfação intrínseca ganha através das relações interculturais e um prazer de trabalhar com pessoas de outras culturas. Os benefícios intrínsecos da experiência intercultural são importantes na medida em que são autogerados e não dependem dos outros nem da situação (Van Dyne et al., 2012).
- Interesses extrínsecos – são definidos como uma valorização dos benefícios tangíveis e pessoais que podem derivar da experiência intercultural (Ryan & Deci, 2000), o que pode significar um aumento da empregabilidade baseado na experiência de ter contacto intercultural e um reforço da reputação baseado nas experiências de trabalho internacional, ou ainda, promoções no trabalho e acesso a maiores níveis de responsabilidade.
- Autoeficácia para se ajustar – está relacionada com a capacidade de lidar com o *stress* de ajustamento a novas culturas, o que implica ter confiança para interagir com os locais de outras culturas e confiança para trabalhar com grupos e em situações caracterizadas pela diversidade cultural (Van Dyne et al., 2012).

Quando estas subdimensões são ativadas, as pessoas com uma inteligência cultural motivacional alta são atraídas para as situações interculturais pois valorizam os benefícios que delas retiram e estão confiantes de que conseguem lidar com os

desafios inerentes às diferenças culturais. Juntas, estas subdimensões ilustram a importância de valorizar os benefícios tangíveis (interesses extrínsecos) e intangíveis (interesses intrínsecos e autoeficácia) da dimensão motivacional da inteligência cultural. Isto porque, ativam e suportam a energia direcionada para um funcionamento eficaz em situações interculturais mesmo quando as situações são mais complexas, inesperadas ou difíceis (Van Dyne et al., 2012).

d) Comportamental - é uma das dimensões mais visíveis da interação social, e refere-se à capacidade para exprimir, verbal⁸ e não verbalmente⁹, comportamentos apropriados aquando da interação com pessoas de diferentes culturas (Van Dyne et al., 2008). Ou seja, não se poderá convencer os anfitriões estrangeiros mostrando apenas que se compreende a sua cultura, é necessário prová-lo, através das atitudes, que se está efetivamente integrado no mundo deles (Earley & Mosakowski, 2004). Esta dimensão é composta por três subdimensões:

- Comportamento verbal - corresponde à flexibilidade na vocalização (e.g., sotaque, tom), incluindo comportamentos como falar mais depressa ou mais devagar, mais alto ou mais baixo, demonstrações calorosas, entusiastas, formais, uso de pausa e silêncio (Beamer & Varner, 2001; Van Dyne et al., 2012).

⁸ Earley (2002) distingue entre três principais mudanças a nível verbal na comunicação intercultural: 1) língua estrangeira - a comunicação intercultural eficaz requer que os indivíduos falem uma língua diferente da sua língua nativa. Se um indivíduo não conseguir aprender uma nova língua a um nível considerado satisfatório, tem um nível baixo de inteligência cultural, já que a proficiência linguística é considerada fundamental; 2) discurso direto vs. indireto – a eficácia da comunicação intercultural depende do tipo de discurso utilizado, o que segundo Hall (1959) varia de acordo com culturas de baixo contexto (preferem expressar-se verbalmente, através de palavras) e alto contexto (valorizam a comunicação não verbal); e 3) estilo conversacional – diz respeito à velocidade do discurso, do ritmo, etc. e tende a variar de cultura para cultura (Earley & Ang 2003; Earley, Ang & Tan, 2006).

⁹ A linguagem não verbal, para além de universal também varia de cultura para cultura. Através da linguagem corporal os indivíduos expressam as suas atitudes, comportamentos, crenças e valores. O uso de gestos pode ser comum em muitas culturas, mas o seu significado pode ser diferente. Os indivíduos com um alto nível de inteligência cultural estão capacitados para identificar os seus significados e agir de acordo com a situação (Earley & Ang 2003; Earley et al., 2006).

- Comportamento não-verbal - corresponde à flexibilidade comunicacional transmitida através de gestos, expressões faciais, linguagem corporal. A capacidade de ser flexível no comportamento não verbal inclui alterar a expressão facial e os gestos consoante se esteja perante uma cultura mais neutral e formal, ou uma cultura mais expressiva; inclui ainda comportamentos como sentar-se mais perto ou mais afastado de outra pessoa, ter em atenção a quantidade e natureza do contacto físico e visual com os outros (e.g., o modo de cumprimentar varia de cultura para cultura), assim como o vestuário a usar (formal ou informal) e a linguagem corporal (Van Dyne et al., 2012).
- Ato de falar - é definido como a flexibilidade na maneira de comunicar certos tipos específicos de mensagens, tais como pedidos, convites, pedido de desculpas, agradecimento, desacordo, e dizer “não”, que devem ser expressados de forma adequada de acordo com as normas da cultura (Bowe & Martin, 2007). O ato de falar é importante pois as culturas têm diferentes conceitualizações do estilo de comportamento apropriado para transmitir este tipo de mensagens, como por exemplo, as palavras que se usam ou o grau de franqueza (Spencer-Oatey, 2008; Van Dyne et al., 2012).

Aqueles com um nível elevado de inteligência cultural comportamental conseguem superar a tendência humana natural de confiar nos hábitos, demonstrando uma flexibilidade comportamental nas situações interculturais, o que inclui uma mudança de código e um ajustamento ao contexto cultural (Molinsky, 2007). Estas três subdimensões enfatizam a complexa flexibilidade que é necessária para uma interação intercultural eficaz. A flexibilidade verbal aumenta a eficácia da comunicação, a flexibilidade não-verbal permite demonstrar respeito pelas normas culturais, e é especialmente crítica pois funciona como uma “linguagem silenciosa” e permite interpretar ligeiros indicadores de sinceridade, honestidade, competência, etc. (Hall,

1959); e a flexibilidade no ato de falar permite uma demonstração de que se compreende as normas comunicacionais, colocando os outros à vontade. Uma vez que o comportamento é aquilo que está mais visível e acessível aos outros, estas três subdimensões são as mais críticas da inteligência cultural.

Os indivíduos com um nível elevado de inteligência cultural possuem um repertório de estratégias e comportamentos para os orientar quando confrontados com perspectivas e comportamentos que não lhes são familiares. Assim, quando algo bizarro ou aleatório acontece, eles dispõem de um quadro mental para discernir aquilo que é cultural e aquilo que é particular a uma pessoa ou organização (Livermore, 2011). A inteligência cultural apresenta-se assim como uma mais valia em todas as áreas da vida: por exemplo, os gestores de recursos humanos com um elevado nível de inteligência cultural terão mais facilidade em gerir os colaboradores multiculturais, ou, os professores que denotem níveis mais elevados de inteligência cultural aprenderão a adaptar a maneira de ensinar e de avaliar quando trabalham com estudantes de várias nacionalidades. A propósito da inteligência cultural dos professores, Petrović (2011) levou a cabo um estudo com cerca de 107 professores de quatro cidades sérvias, com o objetivo de determinar os níveis de inteligência cultural dos mesmos, assim como as variáveis que podem ser preditoras da inteligência cultural. Os resultados concluíram que os professores sérvios possuíam um nível elevado de inteligência cultural sendo que as principais variáveis preditoras da inteligência estavam relacionadas com o facto de encararem as turmas multiculturais como um desafio, mostrarem uma atitude de abertura à aprendizagem cultural e ao contacto com pessoas de outras culturas assim como uma satisfação com a comunicação intercultural (Petrović, 2011).

2.1.2. Investigações no âmbito da Inteligência Cultural

Apesar da investigação empírica acerca da inteligência cultural ser relativamente recente, os resultados iniciais são significativos e promissores (Van Dyne et al., 2007). Até agora, os estudos realizados evidenciaram que os indivíduos que possuem uma inteligência cultural mais elevada, são mais eficientes na tomada de

decisões em situações interculturais e têm uma maior probabilidade de se adaptar a situações caracterizadas pela diversidade cultural (Van Dyne et al., 2007). Quanto mais elevada for a dimensão metacognitiva da inteligência cultural mais elevada será a capacidade de atuação, e quanto mais elevada a dimensão comportamental melhor será o desempenho em cenários de diversidade cultural (Van Dyne et al., 2007). A dimensão motivacional apresentou resultados positivos na maneira como os indivíduos gerem a sua vida e o seu trabalho numa nova cultura (Templer, Tay, & Chandrasekar, 2006). Tanto a dimensão comportamental como a dimensão motivacional estão significativamente relacionadas com o ajustamento cultural (Ang, Van Dyne & Koh, 2007). Lee e Sukoco (2007) evidenciaram que as dimensões cognitiva, motivacional e comportamental têm um efeito significativo nas condições de vida dos expatriados, no ambiente de trabalho e na interação com pessoas da cultura de acolhimento. Num estudo realizado por Lin, Chen e Song (2012) com uma amostra de 295 estudantes internacionais em Taiwan, que visava analisar os efeitos da inteligência cultural e da inteligência emocional no ajustamento intercultural, concluíram que a inteligência cultural tem um efeito positivo no ajustamento, e que a inteligência emocional é um moderador positivo da relação entre a inteligência cultural e o ajustamento. Mais recentemente, Malek e Budhwar (2013) investigaram a relação entre inteligência cultural, o ajustamento de expatriados ao país de acolhimento e o seu desempenho profissional. Com uma amostra de 134 expatriados a trabalhar numa empresa situada na Malásia, os resultados mostraram que a inteligência cultural tem um efeito positivo tanto no desempenho profissional como no ajustamento ao país de acolhimento. Bücken e colegas (2014) estudaram a relação entre inteligência cultural, eficácia comunicacional e satisfação com o trabalho. Partindo de uma amostra de 225 gestores chineses a trabalhar numa multinacional estrangeira, os resultados evidenciaram que, quer a eficácia comunicacional, quer a satisfação com o trabalho, eram influenciadas positivamente pela inteligência cultural.

Outros estudos têm sido realizados, nomeadamente relacionando a inteligência cultural com a seleção e treino de expatriados (Ng, Van Dyne, & Ang, 2009b), o

desempenho dos expatriados (Ang et al., 2007; Chen, Lin, & Sawangpattanakul, 2011; Elenkov & Manev, 2009; Gertsen & Sodeberg, 2010; Lee, 2010; Lee & Sukoco, 2010) e o seu ajustamento (Ang et al., 2007; Bashkar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, & Luk, 2005; Black, Mendenhall, & Oddou, 1991; Ramalu, Wei, & Rose, 2011), a liderança global (Ng et al., 2009a), a socialização dos imigrantes recém-chegados ao país de acolhimento (Malik, Cooper-Thomas, & Zikic, 2014), a relação entre inteligência cultural e personalidade (Ang, Van Dyne, & Koh, 2006; Ang et al., 2007; Huff, Song, & Gresch, 2014; Kim, Kirkman, & Chen, 2008; Şahin, Gurbuz, & Körksal, 2014), o impacto da exposição cultural e do contacto intercultural no aumento dos níveis de inteligência cultural (Crowne, 2008) e a influência do contacto intercultural e da inteligência cultural como fundamentais para o desenvolvimento de líderes globais (Kim & Van Dyne, 2012).

Livermore (2011) indica alguns estudos que não estão acessíveis, e os quais considera fascinantes. Estudos neurológicos descobriram que o cérebro se conecta diferentemente consoante as experiências interculturais de cada indivíduo, o que, por sua vez, influencia o modo como cada um aborda a solução dos problemas e o trabalho diário. Este tipo de descobertas tem, segundo Livermore (2011), implicações muito significativas sobre o modo como os indivíduos e as organizações maximizam as oportunidades globais. Um outro estudo, concluiu que um indivíduo com múltiplas experiências de trabalho em vários países, mesmo que essas experiências tivessem sido relativamente breves, tem mais probabilidades de ter uma inteligência cultural mais elevada do que um indivíduo que tenha vivido no estrangeiro durante vários anos apenas em um ou dois países. E aqueles que sem saírem do seu país comunicam diariamente com pessoas de outras nacionalidade? Desenvolverão mais os seus níveis de inteligência cultural? De que modo o tipo e grau de contacto com indivíduos estrangeiros influenciará o desenvolvimento da inteligência cultural? E os valores culturais do país, qual o seu peso na inteligência cultural e nas suas dimensões?

Os resultados destas investigações mostram que a inteligência cultural é um importante atributo para qualquer indivíduo, independentemente de se encontrar numa cultura desconhecida. Indivíduos dotados de inteligência cultural são mais

flexíveis, mais abertos à mudança e ao desconhecido, comunicam mais facilmente e são mais confiantes. Assim, será expectável, que esta competência seja um preditor positivo de outros comportamentos, como o bem-estar no trabalho ou a paixão pelo trabalho, mas também de competências sociais, que permitam uma interação eficaz a todos os níveis.

2.2. Personalidade Multicultural

A crescente necessidade de internacionalização das organizações e a consequente mobilidade da força de trabalho, obriga muitos trabalhadores a adquirir determinadas competências para lidar com culturas estrangeiras. Tendo em consideração as diversas dificuldades que expatriados e imigrantes enfrentam, quer no seu trabalho, quer na sua vida social, torna-se difícil ter um desempenho eficaz quando as regras sociais e as normas de comportamento não estão claramente definidas (Van der Zee et al., 2004a). Deste modo, a adaptação cultural requer determinadas competências individuais facilitadoras da integração e do ajustamento a uma nova cultura. Alguns investigadores (e.g., Arthur & Bennet, 1995; Ruben & Kealey, 1979) identificaram um grande número de características específicas de personalidade que determinam a sensibilidade na interação intercultural, tais como, a empatia, o interesse na cultura local, a flexibilidade, a tolerância, a autoconfiança, a sociabilidade, a iniciativa e a coragem (Horverak et al., 2013). Assim, diversos estudos têm versado a análise dos aspetos da personalidade e do desenvolvimento social que predisõem uma efetiva interação entre culturas e uma adaptação no envolvimento em comunidades multiculturais. A personalidade multicultural, surge como um dos constructos que foca a adaptação cultural, a competência intercultural e a eficácia multicultural (Ponterotto et al., 2011).

Partindo da análise do conjunto de características apontadas por vários autores e de estudos anteriores, Van der Zee e Van Oudenhoven (2000) identificaram um conjunto de características específicas da personalidade, agrupando-as em 5 dimensões de competências multiculturais. As dimensões de personalidade são

elementos básicos da sua estrutura e consistem em fatores disposicionais que a determinam constantemente, sendo as dimensões o resultado do agrupamento de traços de personalidade entre si (Almiro & Simões, 2010). Os traços interculturais são traços especificamente delineados para fazer face a um contexto intercultural, captando tendências comportamentais específicas que predizem o sucesso de adaptação a ambientes multiculturais (Erp, Van der Zee, Giebels, & Dujin, 2014).

2.2.1. Dimensões da Personalidade Multicultural

Tendo como base os estudos anteriores e como ponto de partida o modelo dos cinco grandes fatores (*Big Five*, Barrick & Mount, 1991), Van der Zee e Van Oudenhoven (2000, 2001) identificaram 5 dimensões de competência multicultural: empatia cultural, mente aberta, estabilidade emocional, flexibilidade e iniciativa social (Figura 2.2).

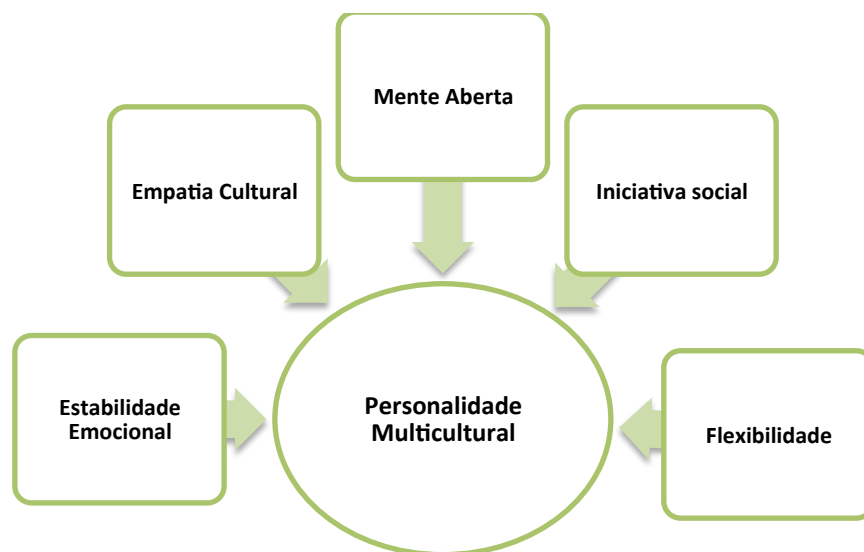


Figura 2.2. Dimensões da Personalidade Multicultural

- a) Empatia cultural - também designada por sensibilidade (e.g., Hawes & Kealey, 1981), é das dimensões mais mencionadas na eficácia cultural (e.g., Arthur & Bennett, 1995; Ruben, 1976). Refere-se à habilidade em mostrar empatia com

os sentimentos, pensamentos e comportamentos dos membros de um grupo cultural diferente.

- b) **Mente aberta** - refere-se a uma atitude de abertura e sem preconceito relativamente a membros, normas e valores culturais diferentes. Indivíduos com uma atitude de mente aberta tendem a ser mais eficientes na assimilação de regras e valores de uma nova cultura, são curiosos e interessam-se pelas perspectivas de grupos diferentes, encarando as situações interculturais como um desafio (Van der Zee, Atsma, & Brodbeck, 2004b).

- c) **Estabilidade emocional** - relaciona-se com a tendência de manter a calma em situações de *stress* vs. a tendência de mostrar emoções fortes sob circunstâncias de grande *stress*. Tung (1981) e Hammer, Gudykunst e Wiseman (1978) consideram que a habilidade para lidar com o *stress* psicológico é uma dimensão chave na eficácia intercultural (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2001).

- d) **Flexibilidade** - tem sido apontada por alguns autores (Arthur & Bennett, 1995; Hanvey, 1976; Ruben & Kealey, 1979) como uma dimensão de extrema importância, sobretudo quando as expectativas acerca do país anfitrião não correspondem à situação real. Elementos da flexibilidade como a capacidade de aprender com os erros e aprender com as novas experiências são fatores cruciais na eficácia multicultural (Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997). Ser flexível é ter a capacidade de tolerar as incertezas e a habilidade de ajustar o comportamento a cada situação (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000).

- e) **Iniciativa social** - compreende uma atitude de abertura a novas culturas, a tendência de procurar e explorar novas situações, encarando-as como desafios, bem como a capacidade de estabelecer e manter contactos facilmente (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001). Diz respeito ao uso de estratégias

proativas em situações sociais e à tomada de iniciativas na resolução de problemas e nas relações interpessoais (Leong, 2007).

Todas estas dimensões são importantes não só para facilitar o ajustamento a uma nova cultura mas também para outras áreas da vida, como o contexto profissional ou o contexto social. As pessoas com maiores níveis de estabilidade emocional enfrentarão com maior facilidade determinadas situações conflituosas ou desconhecidas. Pessoas com maior iniciativa social ou maior empatia cultural, comunicarão mais facilmente em qualquer contexto. Pessoas flexíveis ou com uma mente mais aberta estarão mais aptas para enfrentar os desafios da vida diária. Logo, a personalidade multicultural é um atributo imprescindível para o sucesso pessoal e organizacional, pelo que o seu estudo se apresenta como uma vantagem. Não só para conhecer os efeitos dos valores culturais e do contacto cultural no seu desenvolvimento, mas também para conhecer os seus efeitos preditores noutras variáveis como o bem-estar no trabalho e a paixão pelo trabalho.

2.2.2. Investigações no âmbito da Personalidade Multicultural

De acordo com Van der Zee et al. (2004a) resultados elevados nas cinco dimensões da personalidade multicultural são preditores do sucesso em profissões complexas e stressantes, pouco rotineiras e em tarefas que exigem competências específicas para lidar com diferentes tipos de pessoas. Num estudo realizado com uma amostra de estudantes, os resultados mais altos nas várias dimensões da personalidade multicultural estão associados ao bem-estar social e psicológico (Mol, Van Oudenhoven, & Van der Zee, 2001) e a poucas reações negativas face a potenciais situações de *stress* em contactos interculturais (Van der Zee et al., 2004a). Também com uma amostra de estudantes internacionais (N = 341) nos Estados Unidos, Yakunina e colegas (2012) examinaram a relação entre os traços de personalidade multicultural, a abertura à diversidade e o ajustamento, concluindo que as dimensões iniciativa social e estabilidade emocional estão diretamente associadas ao ajustamento dos estudantes. Por outro lado, as dimensões mente aberta, flexibilidade e empatia cultural apresentaram uma forte relação com a abertura à diversidade e a atitudes

multiculturais positivas (Yakunina, Weigold, Weigold, Hercegovac, & Elsayed, 2012). Noutro estudo, com uma amostra de 257 esposas expatriadas, a estabilidade emocional apresentou uma influência positiva na satisfação com a vida, e a dimensão mente aberta na satisfação com a vida, no ajustamento sociocultural e na interação cultural (Ali, Van der Zee, & Sanders, 2003). Outra investigação, com uma amostra de 201 expatriados em Taiwan, evidenciou que a iniciativa social tem um forte impacto no bem-estar psicológico e a empatia cultural está positivamente correlacionada com a satisfação com a vida e com o suporte social oferecido pelo país anfitrião (Van Oudenhoven et al., 2003). Um estudo com uma amostra de imigrantes, indicou que, aqueles que apresentaram um resultado alto na dimensão flexibilidade também eram mais recetivos na abordagem de assimilação cultural (Van der Zee et al., 2002). Mais recentemente, Horverak e colegas (2013) analisaram a influência da personalidade multicultural na contratação de imigrantes, concluindo que a estabilidade emocional é preditora das preferências de contratação, sendo que aqueles que apresentavam níveis elevados na dimensão estabilidade emocional mostravam comportamentos menos preconceituosos face a candidatos estrangeiros.

A maioria dos estudos realizados identificaram relações significativas entre características de comportamentos multiculturais e as cinco dimensões nas aspirações a uma carreira internacional, no desenvolvimento de atividades multiculturais, orientação internacional (Leone, Van der Zee, Van Oudenhoven, Perugini, & Ercolani, 2005; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2001) e na habilidade para aprender línguas estrangeiras (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2001). Outros estudos aprofundaram a relação com a satisfação com a vida, saúde mental e física e interação social (Van Oudenhoven et al., 2003; Van Oudenhoven & Van der Zee, 2002); satisfação com o trabalho (Van Oudenhoven et al., 2003); recrutamento e seleção (Van der Zee, Zaal, & Piekstra, 2003); ansiedade e avaliação do trabalho de grupo (Van der Zee et al., 2004b); bem-estar subjetivo (Ponterotto et al., 2007; Van der Zee et al., 2002). De um modo geral, os estudos realizados têm indicado que a empatia cultural é preditora da satisfação com a vida e do suporte social recebido por parte do país hospedeiro; a flexibilidade é um forte preditor da satisfação

com o trabalho e do suporte social; a iniciativa social é um forte preditor do bem-estar psicológico e a estabilidade emocional é o preditor mais consistente do ajustamento (Suanet & Vijver, 2009). Se a personalidade multicultural surge associada a maiores níveis de satisfação no trabalho e de bem-estar subjetivo, torna-se pertinente conhecer os seus efeitos no bem-estar no trabalho e na paixão pelo trabalho. E apesar da maioria das investigações ser referente a contextos de multiculturalidade (e.g., ajustamento a um novo país, estar numa situação de expatriação) acreditamos que possuir determinados níveis de personalidade multicultural será benéfico para todos, independentemente de se encontrarem em contextos de diversidade cultural. Mas mesmo sem sair do seu país de origem, todos nós somos confrontados quase diariamente com indivíduos de outras nacionalidades, já que Portugal é um país multiétnico. E a personalidade multicultural é um traço que nos permitirá estarmos mais aptos para lidar com situações de *stress* ou conflito, de um modo mais eficaz.

2.3. Súmula Conclusiva

Em síntese, podemos observar, que tanto a inteligência cultural como a personalidade multicultural, denotam efeitos positivos em situações caracterizadas pela diversidade cultural, nomeadamente a nível organizacional (e.g., desempenho, satisfação com o trabalho, recrutamento e seleção, liderança, maiores níveis de criatividade), mas também a nível social, já que permitem denotar uma maior abertura às diferenças, reduzindo situações preconceituosas, maior flexibilidade, sensibilidade cultural e confiança, maior proatividade, melhores competências verbais e não verbais, munindo os indivíduos de ferramentas para uma eficaz gestão do *stress* face ao desconhecido. Permitem ainda aos indivíduos dispor de um conjunto de estratégias e comportamentos para discernir aquilo que é cultural e aquilo que é específico a alguém. Além disso, são importantes não só para quem emigra ou é expatriado, mas também para quem fica no seu país de origem. Uma vez que a sociedade e as organizações são hoje um espaço multicultural e o contacto com diferentes culturas é benéfico para o desenvolvimento destas competências, julgamos ser pertinente não só

analisar o efeito dos valores culturais e do tipo e grau de contacto nos níveis de inteligência cultural e de personalidade multicultural, mas também estudar os efeitos de ambos os atributos em variáveis como o bem-estar no trabalho e a paixão pelo trabalho. Além do facto de as investigações neste campo serem escassez, principalmente em Portugal, estas variáveis têm repercussões não só no desempenho individual dos recursos humanos, mas também no desempenho e eficácia organizacional, o que justifica o nosso estudo.

Aysha terminou o seu curso de Gestão na Universidade de Yale, e seguiu viagem rumo à Europa. Depois de quatro anos a viver nos Estados Unidos, Aysha apercebeu-se de que a cultura é algo mais complexo do que alguma vez imaginara. Afinal os seus colegas eram amigos verdadeiros, simplesmente tinham características culturais diferentes das suas...e na altura ela não soubera como lidar com tal diferenciação cultural. Conheceu vários países, várias culturas e interagiu com várias gentes, sempre consciente de que cada cultura é diferente, com normas, costumes e hábitos diferentes. Diferentes não só dos seus, mas diferentes entre si. Durante a sua viagem, começou a desenvolver capacidades para se ajustar mais facilmente e para identificar aquilo que é característico a cada povo. Começou a desenvolver a sua inteligência cultural e a sua personalidade multicultural. Antes de partir para Índia, passou por Espanha, França, Itália e Alemanha. O contacto com várias culturas tornou-a mais sensível à diversidade cultural. Na Alemanha Aysha arranja um estágio na sua área, numa empresa de engenharia, FritzIngenieurbüro. A sua coordenadora de estágio, Ingrid, era um pouco fria e reservada, mas Aysha já tinha noção de que essa era uma característica da cultura alemã, pelo que tentou adaptar-se às circunstâncias. Mais tarde e graças às suas competências multiculturais, Aysha foi convidada pelo Dr. Klaus Fritz, para participar na internacionalização da empresa em países do leste e países orientais. Partiu como expatriada para a Ucrânia, passou pela Rússia, China e Japão, por fim, ficou responsável pela subsidiária da empresa, no seu país de origem, Índia.

CAPÍTULO 3.

BEM-ESTAR NO TRABALHO E PAIXÃO PELO TRABALHO

3.1. Bem-Estar

3.1.1. Bem-Estar Subjetivo

3.1.2. Bem-Estar Psicológico

3.1.3. Bem-Estar no Trabalho

3.1.3.1. Modelo de vitaminas de Warr

3.1.4. Investigações no âmbito do Bem-estar no Trabalho

3.2. Paixão pelo Trabalho

3.2.1. Modelo dualístico de Paixão

3.2.2. Investigações no âmbito da Paixão pelo Trabalho

3.3. Um olhar sobre a nova realidade organizacional: a diversidade cultural nas organizações

3.3.1. Os trabalhadores multiculturais

3.4. Súmula Conclusiva

CAPÍTULO 3.

3. BEM-ESTAR NO TRABALHO E PAIXÃO PELO TRABALHO

A riqueza de uma empresa depende da saúde dos seus trabalhadores.

Dra. Maria Neira (in OMS, 2010, p. II)

A globalização dos mercados, a internacionalização das empresas e os movimentos migratórios, conduziram a um aumento da diversidade cultural nas organizações. A inteligência cultural e a personalidade multicultural para além de facilitarem um ajustamento mais eficaz aos ambientes pluriculturais, são também fortes preditores de comportamentos, atitudes ou sentimentos positivos no trabalho. Tais sentimentos, como por exemplo o bem-estar no trabalho ou a paixão pelo trabalho, têm vindo a ganhar importância nos últimos anos, não só pelo efeito que têm a nível individual mas também pelo seu efeito a nível organizacional, daí que o seu estudo se mostre pertinente.

Durante anos, as investigações na área da psicologia organizacional têm incidido sobre a identificação de fatores negativos associados ao trabalho como o absentismo, as taxas de abandono do posto de trabalho, o *stress*, concebendo as organizações como fontes de sofrimento e de problemas (Cooperrider, 2009). Só nos últimos se começou a aprofundar os ambientes de trabalho saudáveis e suas consequências a nível individual, organizacional e nalguns casos, nacional (e.g., Nader, Bernate, & Santa-Bárbara, 2014). Um ambiente de trabalho saudável, é aquele em que, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2010), todos (trabalhadores, gestores, diretores) realizam ações conjuntas a fim de melhorar os processos que levam à proteção e promoção do bem-estar geral. Para a American Psychological Association (APA, 2012a) uma organização pode considerar-se saudável quando desenvolve atividades de promoção da saúde. Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez,

Rivas-Hermosilla, Álvarez-Bejarano e Sanz Vergel (2010) compilaram cerca de 154 artigos relacionados com as organizações saudáveis concluindo que algumas das práticas que favorecem o desempenho organizacional são a liderança transformacional, o capital psicológico, a satisfação, a flexibilidade psicológica, o bem-estar dos trabalhadores e o compromisso. Neste sentido, os autores avançaram com algumas sugestões de atividades para reforçar um ambiente positivo, como por exemplo, favorecer um clima laboral positivo (e.g., equilíbrio entre trabalho família, tempo de descanso adequado), reforçar relações de qualidade entre gestores, supervisores e trabalhadores, procurando responder às necessidades de todos e incrementar o capital psicológico dos trabalhadores. De um modo geral, as organizações devem promover a justiça organizacional, os comportamentos de cidadania, a confiança na instituição, o comprometimento organizacional, a satisfação laboral e o bem-estar no trabalho (Rodríguez-Carvajal et al., 2014).

3.1. Bem-estar

Se pensarmos que ao longo dos tempos, a reflexão sobre a questão da felicidade esteve presente nas gerações das diferentes culturas, é natural que nos surpreendamos com o facto de só recentemente se ter avançado com o estudo científico da felicidade, ou do bem-estar subjetivo (Tov & Diener, 2007). Nos últimos anos as investigações sobre felicidade têm registado um aumento significativo, o que contribuiu para o conhecimento sobre os mecanismos e processos que efetivamente fazem as pessoas felizes (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013). Com o crescimento dos estudos sobre psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) nos últimos anos, tem aumentado o interesse pela vida organizacional. O termo felicidade tem sido substituído por outros constructos, como o *engagement*, o bem-estar, a satisfação no trabalho, as experiências positivas no trabalho (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013), o otimismo, a resiliência, as emoções positivas.

Segundo Diener, Suh, Lucas e Smith (1999) o termo bem-estar foi estudado pela primeira vez por Wilson (1967). Contudo, a génese da investigação sobre a

questão do bem-estar pode ser remetida à filosofia da Grécia Antiga (e.g., Platão, Aristóteles, Sócrates). Aristóteles, na sua obra *Ética a Nicómano* (séc. IV a. C.), contra-argumenta a abordagem hedónica¹⁰ defendida por Platão, do qual era discípulo, propondo o conceito de eudemonia¹¹ como o ideal de vida (Santos, 2001). Esta procura em definir os elementos essenciais à experiência humana positiva (prazer e felicidade) deu origem a duas correntes ou abordagens de pensamento que guiam os atuais modelos de bem-estar. Ryan e Deci (2001) confirmam a presença destas duas abordagens nas investigações sobre o bem-estar: hedónica (estudo da felicidade onde o bem-estar é a ausência de dor e a procura de prazer) e eudemónica (estudo da realização pessoal onde o bem-estar é definido em termos de funcionamento psicológico positivo). Embora não exista uma definição consensual de bem-estar, há uma série de elementos comuns em muitas delas, como por exemplo, que o bem-estar é mais do que a mera ausência de circunstâncias negativas, tais como a doença (Schulte & Vainio, 2010), ou que é um estado subjetivo de saúde, felicidade, conforto e satisfação com a vida, que inclui uma dimensão física, material, social, emocional e de desenvolvimento (Waddell & Burton, 2006). De um modo geral, pode considerar-se que o bem-estar diz respeito ao funcionamento psicológico ótimo do indivíduo (Deci & Ryan, 2008). Esta dificuldade e falta de consenso na definição do conceito e a divergência de vários autores conduziu à divisão do conceito de bem-estar, em duas perspetivas diferentes: o bem-estar subjetivo (caracterizado pelo afeto (negativo e positivo) e pela satisfação com a vida) e o bem-estar psicológico (caracterizado pelos conceitos de autoaceitação, autonomia, controlo sobre o meio, relações positivas, propósito na vida e desenvolvimento pessoal (Novo, 2003). Para um melhor enquadramento e compreensão do constructo de bem-estar no trabalho, apresentamos uma breve descrição dos conceitos de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico.

¹⁰ Hedónico(a) - do grego *hedonikos*: relativo ao prazer (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2015a)

¹¹ Eudemonia – do grego *eudaimonía*: felicidade (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2015b)

3.1.1. Bem-estar Subjetivo

De acordo com Land (1975), o conceito de bem-estar subjetivo teve a sua origem com o aparecimento das obras de Wilson (1967), Andrews e Withey (1976) e Campbell, Converse e Rodgers (1976), que dentro da linha sociológica conduziram estudos sobre como a qualidade de vida, o salário e o casamento influenciavam o bem-estar subjetivo. Outras linhas de investigação surgiram no campo do bem-estar subjetivo, como a área da saúde mental, onde os investigadores procuraram estender o conceito para além da ausência de sintomas de depressão e angústia, incluindo a presença de felicidade e satisfação com a vida (e.g., Warr, 1987). Também a psicologia social e cognitiva se debruçou sobre a questão do bem-estar subjetivo (e.g., Parnicki, 1995). Foram ainda realizados vários estudos sobre a personalidade e a influência de determinados traços no bem-estar subjetivo (for a revision, see DeNeve & Cooper, 1998).

De acordo com Diener e Diener (1995) o bem-estar subjetivo consiste na reação avaliativa das pessoas à sua própria vida, quer em termos de satisfação com a mesma (avaliação cognitiva) quer em termos de afetividade (reações emocionais estáveis). Ou seja, o bem-estar subjetivo consiste em experienciar um elevado grau de satisfação com a vida, um elevado nível de afeto positivo e baixo nível de afeto negativo (Deci & Ryan, 2008). Para Diener e Lucas (2000) o bem-estar subjetivo só pode ser observado e relatado pelo próprio indivíduo, e a sua avaliação deve ser respeitante a longos períodos de tempo, não apenas a situações passageiras. O bem-estar subjetivo é caracterizado pela experiência pessoal dos indivíduos, e pela avaliação global dos vários aspetos da sua vida (não se resumindo apenas à soma de aspetos positivos vivenciados).

Diener, Suh e Oishi (1997), identificaram duas dimensões, separadas mas substancialmente correlacionadas, do bem-estar subjetivo: a dimensão cognitiva (satisfação) e a dimensão emocional (afetividade positiva e afetividade negativa). A dimensão cognitiva do bem-estar subjetivo é constituída pela satisfação, que respeita à avaliação que o indivíduo faz em vários domínios da sua vida pessoal, como por exemplo, trabalho, família, finanças, saúde, etc. (Diener et al., 1997). A dimensão

emocional engloba a afetividade positiva (PA), que pode ser dividida em emoções agradáveis, tais como a alegria, entusiasmo, felicidade e orgulho, e a afetividade negativa (NA) que diz respeito a emoções desagradáveis como vergonha, culpa e tristeza, ansiedade e depressão (Galinha & Ribeiro, 2005; Jesus, 2006).

Recentemente surgiram na literatura teorias do bem-estar subjetivo, que focam uma abordagem baseada na base-topo (*bottom-up*) e topo-base (*top-down*). As teorias de base-topo consideram que as situações objetivas da vida são as principais preditoras do bem-estar subjetivo, sendo que este é encarado como um efeito, e consequentemente como um processo acumulativo de experiências positivas. As teorias de topo-base defendem que o indivíduo tende a experienciar as situações da vida de forma positiva, ou seja, o próprio indivíduo é que interpreta à sua maneira se as experiências são ou não satisfatórias, agradáveis ou desagradáveis. Logo, o indivíduo tem um papel ativo nas escolhas que faz e o bem-estar subjetivo é apenas uma causa (Diener, 1984; Jesus, 2006). A abordagem base-topo, era inicialmente a mais preeminente já que de acordo com Wilson (1967), a felicidade dependia de variáveis sociodemográficas, como ser jovem, saudável, casado, religioso e com instrução. Atualmente predomina a perspectiva topo-base, que considera que a personalidade exerce um papel fundamental no bem-estar subjetivo (DeNeve & Cooper, 1998; Jesus, 2006; Staudinger, Fleeson, & Baltes, 1999). Muitos estudos têm sido realizados nomeadamente correlacionando o bem-estar subjetivo com a idade (e.g., Ehrlich & Isaacowitz, 2002; Koo, Rie & Park, 2004), o gênero (e.g., Cuadra & Florenzano, 2003; Francis & Kaldor, 2002; Myers, 2000), a religião (Diener et al., 1999; Francis & Kaldor, 2002; Myers & Diener, 1995) entre outros.

3.1.2. Bem-estar Psicológico

O conceito de bem-estar psicológico teve origem com o trabalho de Ryff (1989) e Ryff e Keyes (1995), que procuraram definir uma estrutura básica do bem-estar em termos psicológicos. Isto porque do seu ponto de vista as formulações do bem-estar subjetivo negligenciaram a essência do bem-estar psicológico, abordando a felicidade como a principal motivação da existência humana, abordagem esta relacionada com a

interpretação filosófica (e.g., hedonismo). Deste modo, ao contrário do bem-estar subjetivo que visa avaliações de satisfação com a vida e afetos negativos e positivos, o bem-estar psicológico assenta em formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano que se traduzem em capacidades para enfrentar os desafios diários (Ryff, 1989). Resultado de uma vasta revisão de literatura, Ryff formulou as características definidoras do bem-estar psicológico: 1) autoaceitação – percepção e aceitação de múltiplas características individuais (quer sejam boas ou más), atitude positiva em relação a si mesmo e avaliação positiva do passado; 2) relações positivas com os outros – estabelecimento de relacionamentos positivos, seguros e satisfatórios com outras pessoas; 3) autonomia – sentimento de autodeterminação, independência e capacidade de autorregulação; 4) domínio do meio - ter competência para gerir a própria vida, satisfazer necessidades e valores pessoais; 5) objetivos na vida – definição de propósitos e objetivos na vida; e 6) crescimento pessoal – sentimento de desenvolvimento contínuo e abertura a novas experiências (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 2008). Cada dimensão diz respeito aos diversos desafios existenciais que os indivíduos deverão enfrentar para alcançarem o bem-estar. Para avaliar estas dimensões, a autora desenvolveu uma escala psicométrica composta por 20 itens por cada dimensão (10 positivos e 10 negativos). Posteriormente, escalas mais reduzidas foram desenvolvidas (e.g., Ryff & Essex, 1992; Ryff & Keyes, 1995) e traduzidas e/ou adaptadas em vários países (Machado & Bandeira, 2012). Segundo Novo (2003), Ryff conseguiu identificar os pontos de convergência de várias teorias, transpondo-os para um plano empírico.

3.1.3. Bem-estar no Trabalho

O contexto atual de trabalho debate-se com uma série de desafios, entre eles o aumento da idade da reforma, o aumento da esperança média de vida e os baixos níveis de fertilidade. Estas realidades implicam um repensar sobre as pensões, o sistema de segurança social e as obrigações com planos de saúde, uma vez que a força de trabalho tende a envelhecer e há um aumento significativo dos problemas de saúde, doenças e incapacidade (Schulte & Vainio, 2010). Face a este cenário, o bem-

estar surge como um dos principais fatores chave para manter uma força de trabalho saudável e funcional, uma vez que abarca não só o bem-estar em termos de saúde mas também o bem-estar com a vida e com o trabalho (Schulte & Vainio, 2010). O conceito de trabalho, à semelhança do conceito de cultura, é de difícil definição. Ou por outro lado, apresenta várias definições. Diderot (n.d., as cited in Warr, 2009) descreve trabalho como a ocupação diária à qual o homem está condenado por necessidade e que ao mesmo tempo lhe dá saúde, subsistência, paz de espírito, bom senso, e talvez, virtude. Ou seja, o trabalho é uma coisa má e uma coisa boa, muitas pessoas o adoram e muitas pessoas o odeiam (Warr & Clapperton, 2009).

O trabalho não é apenas sinónimo de uma fonte de rendimento (e.g., Jahoda, 1982; Warr, 2008) e apesar de associado a sentimentos de *stress*, pode constituir também uma fonte de bem-estar e ter efeitos positivos na saúde (Fisher, 2010; Warr, 2007) contribuindo assim para o sucesso organizacional (Page & Vella-Brodrick, 2009). A maioria dos modelos sobre a saúde ocupacional e o bem-estar estão focados nos fatores stressantes e nos perigos que o trabalho pode representar, negligenciando os seus aspetos positivos como o *engagement*, o salário, o crescimento e a aprendizagem pessoal (Muse, Harris, Giles, & Field, 2008; Schaufeli, Bakker, & Van Rehenen, 2009). Além disso, o desemprego é uma das maiores fontes de *stress* e de problemas de saúde (McKee-Ryan, Song, Wanberg, & Kinicki, 2005; Paul & Moser, 2009; Schulte & Vainio, 2010), principalmente devido à atual recessão económica, onde este é muitas vezes involuntário. Manter a produtividade dos trabalhadores, organizações e sociedades requer uma compreensão da relação entre saúde e bem-estar da força de trabalho, assim como outros fatores que afetam o crescimento da economia de cada país (Tompa, 2002). Além disso, a globalização e a internacionalização das organizações, o aumento da mão de obra multicultural lançaram novos desafios à gestão de recursos humanos. Para tal, competências multiculturais, como por exemplo, a inteligência cultural ou a personalidade multicultural podem funcionar como um preditor positivo do bem-estar no trabalho, já que para além de facilitarem o ajustamento a ambientes culturalmente diversificados, permitem aos indivíduos

desenvolver uma série de características que promovem uma maior satisfação no trabalho, e conseqüentemente, um maior bem-estar.

À semelhança do conceito de bem-estar referido anteriormente, também o conceito de bem-estar no trabalho tem sido caracterizado pela dificuldade de definição. Segundo Warr (2007) o bem-estar no trabalho pode ser caracterizado de acordo com os sentimentos de prazer vivenciados pelo trabalhador (perspetiva hedónica) e com a autovalidação, ou seja, o desenvolvimento de atributos pessoais, a aplicação do *know-how*, realização e expressão de si mesmo. Waterman (1993) considera que diferentes situações conduzem a experiências de bem-estar diferentes, e que tanto as emoções positivas como a percepção de realização devem ser consideradas. Pelo contrário, Daniels (2000) considera que o bem-estar no trabalho está apenas relacionado com a prevalência de emoções positivas no trabalho, considerando que a satisfação não é um elemento definidor do bem-estar. Paschoal e Tamayo (2008), apoiando-se nas definições propostas por Warr (2007) e por Waterman (1993), avançam com uma definição de bem-estar que engloba a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção de que os indivíduos podem desenvolver e aplicar as suas competências, ou seja, o bem-estar no trabalho engloba quer aspetos afetivos (emoções e humores) quer aspetos cognitivos, assim como elementos da abordagem hedónica e eudemónica, permitindo a sua aplicação em diferentes situações de trabalho.

As investigação sobre o bem-estar no trabalho e sua operacionalização têm recorrido ao modelo de bem-estar mental de Warr (1987), que contempla cinco dimensões caracterizadoras da saúde mental: 1) afeto (emoções e humores); 2) aspiração (interesse do indivíduo pelo seu meio envolvente); 3) autonomia (grau de resistência às pressões do meio); 4) competência (habilidade para ultrapassar eficazmente os problemas diários); e 5) funcionamento integrado (funcionamento do indivíduo como um todo e a sua relação com as quatro dimensões anteriores). Segundo Warr (1987) a concepção do bem-estar no trabalho pode ser classificada de acordo com 2 dimensões: prazer e ativação. Um certo grau de prazer/satisfação ou

desprazer/insatisfação podem ser acompanhados por altos ou baixos níveis de ativação, os quais, por sua vez, podem ser acompanhados por diferentes níveis de prazer. Esta combinação dá origem a quatro quadrantes (Warr, Bindl, Parker, & Inceoglu, 2014): ansiedade (alta ativação e baixo prazer); entusiasmo (alta ativação e alto prazer), depressão (baixa ativação e baixo prazer), e conforto (baixa ativação e alto prazer). Como se pode observar na figura 3.1, estas combinações dão origem a duas dimensões ortogonais: ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo (Gonçalves & Neves, 2011).

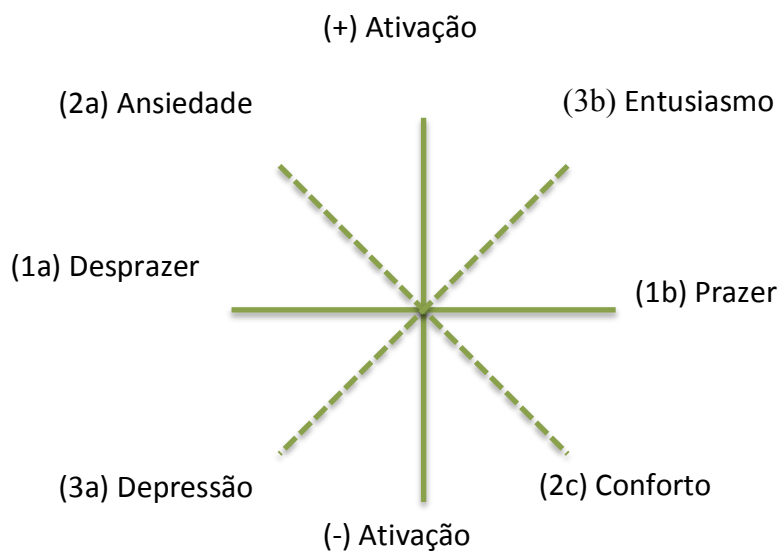


Figura 3.1. Concetualização do Bem-estar no Trabalho (Warr, 1990; adapted from Gonçalves & Neves, 2011)

Ao nível organizacional, a dimensão ansiedade-conforto é operacionalizada em termos da ansiedade, tensão e esforço sentido ou causado pelo trabalho e a dimensão depressão-entusiasmo é caracterizada pelo *burnout*, depressão, fadiga e exaustão emocional e física (Warr, 1987).

Baseados neste modelo proposto por Warr (1987) e no modelo de bem-estar psicológico de Ryff (1989), Van Horn e colegas (2004) avançaram com uma abordagem

que consiste na avaliação positiva das características do trabalho, combinando aspetos tanto da abordagem de Warr (que foca o bem-estar relativamente a um contexto específico, o trabalho) como da abordagem de Ryff (que foca o aspeto psicológico do bem-estar). Desta combinação, os autores identificaram cinco dimensões, três baseadas nos modelos de Ryff e Warr (bem-estar social, afetivo e profissional), e as outras duas, acrescentadas pelos autores porque estão relacionadas com as anteriores (cansaço cognitivo e dimensão psicossomática) (Van Horn, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2004). O bem-estar afetivo é caracterizada pela exaustão emocional (*burnout*), pela satisfação no trabalho (engloba a satisfação com o trabalho, com os colegas e com a organização) e pelo comprometimento organizacional (identificação e envolvimento com a organização). Segundo Van Horn et al. (2004) esta dimensão corresponde à dimensão entusiasmo-depressão de Warr (1987). O bem-estar profissional está relacionado com a autonomia, aspiração (desafios) e competência profissional. O bem-estar social inclui dois aspetos: a despersonalização (atitudes negativas e de indiferença face aos colegas de trabalho) e o grau a partir do qual um indivíduo lida bem com as relações sociais do meio laboral. O cansaço cognitivo diz respeito ao grau a partir do qual os trabalhadores estão aptos para adquirir novas informações e concentrarem-se no seu trabalho. Por último, a dimensão psicossomática é caracterizada pela presença ou ausência de sintomas como dores de cabeça ou dores de costas, e segundo os autores, estes sintomas e o bem-estar estão fortemente interrelacionados (Van Horn et al., 2004). Os resultados alcançados por Van Horn e colegas (2004) evidenciaram que o bem-estar no trabalho está intrinsecamente relacionado com o estado emocional do trabalhador (dimensão afetiva), tal como avançado por Daniels (2000). Paschoal e Tamayo (2008) tecem algumas críticas a este modelo, já que consideram que a definição de bem-estar no trabalho aplicada “é ampla e composta por poucos aspetos que possam diferenciá-la de outros conceitos relativos à psicologia organizacional” e que o facto de se considerar o funcionamento positivo do indivíduo no trabalho, torna o conceito de bem-estar no trabalho uma área de estudo e não uma variável (p. 14-15).

Como referido anteriormente, para Warr (2007) o bem-estar está associado quer à questão da felicidade (abordagem hedónica), quer à perspetiva de realização no trabalho (autovalidação), que é influenciada pelas características do ambiente. Assim, o autor considera que o bem-estar ou a felicidade em contexto laboral, estão relacionados com determinadas características do trabalho, que podem aumentar a felicidade ou a levar à infelicidade, comparando-as ao uso e efeito de vitaminas na saúde (Warr, 2009, 2012).

3.1.3.1. Modelo de vitaminas de Warr

De acordo com Warr, o consumo de vitaminas tem implicações, positivas ou negativas, na saúde, do mesmo modo que determinadas características do trabalho afetam a saúde mental. Partindo deste pressuposto, Warr (2009, 2012) tece uma analogia entre determinadas características do trabalho e o uso e efeito de vitaminas. As vitaminas são importantes para a saúde física, e a sua ingestão é benéfica para a saúde. Contudo, o excesso ou a falta de vitaminas podem ter efeitos adversos. A ingestão de grandes quantidades de certas vitaminas não provoca problemas tóxicos, como é o caso das vitaminas C e E. A sua carência provoca problemas de saúde, mas doses excessivas, que ultrapassem uma quantidade moderada, têm um efeito constante (CE - *constant effect*). Por outro lado, vitaminas como a A e a D em doses excessivas, tornam-se tóxicas, provocando uma diminuição adicional da saúde (AD – *additional decrement*) (Warr, 2012). De modo semelhante, determinadas características do trabalho podem ser comparadas às vitaminas e aos seus efeitos, i.e., a ausência de características básicas no ambiente de trabalho podem conduzir à infelicidade ou ao mal-estar, mas a sua presença até um certo ponto não é sinónimo de um aumento da felicidade. A felicidade, pode ser avaliada segundo três perspetivas: uma felicidade livre de contexto (*free-context happiness*), ou seja, felicidade no geral (e.g., satisfação com a vida), uma felicidade baseada num domínio específico (*domain-specific happiness*), neste caso relacionada com o trabalho, ou uma felicidade baseada em facetas específicas (*facet-specific happiness*), relacionada com situações mais restritas do trabalho (e.g., satisfação com a relação com o patrão, com o pagamento de salários) (Warr, 2012).

Tabela 3.1.

Principais características do trabalho que influenciam a felicidade e infelicidade

VITAMINAS A e D	1. Autonomia	Influência pessoal, autonomia, participação
	2. Uso e aquisição de competências	Oportunidade para adquirir e aplicar competências.
	3. Limitações externas	Exigências externas, desafios, identificação com a tarefa, competição externa, conflitos trabalho-casa.
	4. Variedade	Mudanças no conteúdo das tarefas e nos contactos sociais, localização de trabalho variada.
	5. Ambiente prévia e claramente definido	Clarificação de papéis, resultados previsíveis, regras claras, fraca ambiguidade no futuro.
	6. Contacto social	Quantidade de contacto social, qualidade das relações sociais, dependência dos outros, trabalho de equipa.
VITAMINAS C e E	7. Disponibilidade de recursos financeiros	Disponibilidade e nível salarial, pagamento por resultados.
	8. Segurança física	Condições de trabalho, qualidade do equipamento, grau de perigo/risco.
	9. Posição social valorizada	Significância das tarefas ou do papel, contribuição para a sociedade.
	10. Suporte dos supervisores	Consideração por parte dos patrões, tratamento justo por parte dos supervisores, preocupação pelo bem-estar.
	11. Perspetiva de carreira	Segurança no trabalho, oportunidade de promoção e progresso na carreira.
	12. Igualdade	Justiça organizacional, relação imparcial e justa da organização para com a sociedade.

Fonte: Adaptado de Warr (2012)

De acordo com Warr (2012), são 12 as características do trabalho (“vitaminas”) que influenciam a satisfação ou o bem-estar no ambiente de trabalho, sendo que as características de 1 a 6 representam as vitaminas A e D - autonomia, uso e aquisição de competências, limitações externas, variedade, ambiente prévia e claramente definido e contacto social - e as restantes representam as vitaminas C e E -

disponibilidade de recursos financeiros, segurança física, posição social valorizada, suporte dos supervisores, perspectiva de carreira e igualdade (Tabela 3.1).

De um modo geral e de acordo com a perspectiva de Warr (2012) as características de trabalho, associadas às vitaminas A e D, quando em excesso, tornam-se prejudiciais. Por exemplo, uma exagerada variedade no ambiente de trabalho requer uma atenção redobrada e uma mudança constante de atividade, o que potencia uma diminuição da concentração, assim como pode prejudicar o desenvolvimento ou uso de competências; elevados níveis do conhecimento do ambiente, onde a incerteza sobre o futuro é baixa e os acontecimentos são previsíveis, podem inibir novas experiências. Por outro lado, as características associadas às vitaminas C e E, em níveis elevados podem conduzir, em alguns casos particulares, à infelicidade (Warr, 2012). Podemos assim concluir que o bem-estar no trabalho é resultado quer das características do trabalho, quer das características individuais. Logo, as características individuais como a inteligência cultural e a personalidade multicultural podem exercer sobre o bem-estar no trabalho, influências positivas no seu desenvolvimento. Além disso, elevados níveis quer de inteligência cultural quer de personalidade multicultural, ajudam os indivíduos a melhorar determinadas características inerentes ao próprio trabalho. Por exemplo, o ambiente prévia e claramente definido, a variedade ou o contacto social são características para as quais os indivíduos culturalmente inteligentes ou com personalidade multicultural estão mais aptos para a elas se ajustarem ou para as tentar modificar. O conhecimento dos preditores do bem-estar no trabalho apresenta-se assim como um importante passo para as organizações, uma vez que o bem-estar no trabalho é uma peça chave para o comprometimento e para o desempenho organizacionais.

3.1.4. Investigações no âmbito do Bem-estar no Trabalho

As investigações sobre o bem-estar no trabalho são escassas, pelo menos do que é do nosso conhecimento. A maioria dos estudos foca-se principalmente no conceito de bem-estar subjetivo e não no conceito de bem-estar no trabalho.

As investigações sobre bem-estar subjetivo no trabalho (e.g., Nader et al., 2014; Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013) têm enfatizado a importância das aspirações e objetivos, a comparação entre grupos e a experiência pessoal (Helliwell, 2003), a comunicação, a posição hierárquica e o *status* na organização (Moonot & Beehr, 2014) como fatores influenciadores do bem-estar dos indivíduos. O incremento do bem-estar no trabalho surge também associado à diminuição dos níveis de *stress* e frustração (Furnham & Walsh, 1991), à redução do absentismo (Cooper & Dewe, 2008), ao aumento da produtividade (Helliwell & Putnam, 2005), à satisfação com o trabalho (Stark, Shaw, & Duffy, 2007) e à redução nos custos com saúde (Whire & Jacques, 2007). Donald e colegas (2005) analisaram 16000 empregados de 15 organizações britânicas, quer do setor público, quer do setor privado (e.g., polícia, universidades, prisões, tribunais) e concluíram que a eficácia da produtividade estava associada a um nível mais elevado de bem-estar psicológico (Donald et al., 2005). Mais recentemente, Han (2015) aprofundou a diferença de bem-estar entre cidadãos chineses provenientes do meio urbano e do meio rural, nomeadamente ao nível dos salários, das preocupações pessoais (comparação social, orientação para os objetivos) e da avaliação da sociedade (desigualdade, confiança social). Tucker e colegas (2015) analisaram a influência do controlo do tempo de trabalho e do sono no bem-estar (Tucker, Bejerot, Kecklund, Aronsson, & Akerstedt, 2015).

De salientar os estudos realizados sobre a influência da personalidade no bem-estar (e.g., Diener et al., 2003; Steel, Schmidt, & Shultz, 2008). Steel e colegas (2008), analisaram vários modelos de personalidade (NEO, EPQ e EPI) totalizando 2142 correlações para determinar a relação entre a personalidade e o bem-estar subjetivo, concluindo que “a personalidade é extremamente importante para compreender o bem-estar” (p. 151). A nível transcultural foram realizados alguns estudos sobre a influência da cultura e das diferenças entre sociedades (Diener, 2000; Diener et al., 2003; Kitayama, Markus, & Kurokawa, 2000; Tov & Diener, 2007), do trabalho em ambientes culturais diferentes (Aalto et al., 2014), sobre o bem-estar nos imigrantes (Akay, Constant, & Giulietti, 2014; Lara, 2014) e a relação entre os colegas de trabalho

imigrantes e da população de acolhimento, e sua influência no bem-estar (Bergbom & Kinnunen, 2014). De referir também o estudo conduzido por Schimmack e colegas (2002) que teve como objetivo relacionar personalidade, bem-estar subjetivo e cultura (duas culturas individualistas – Estados Unidos e Alemanha; e três culturas coletivistas – Japão, México e Gana) concluindo que a personalidade influencia o equilíbrio afetivo e que a cultura é mediadora da relação entre a dimensão afetiva e cognitiva do bem-estar subjetivo (Schimmack, Radhakrishnan, Oishi, Dzokoto, & Ahadi, 2002).

3.2. Paixão pelo Trabalho

Devemos agir com paixão mesmo antes de ter consciência disso.

Jean-Paul Sartre

(as cited in Perrewé et al., 2014, p. 146)

Quando pedimos a alguém para descrever paixão pelo trabalho, as respostas comuns incluem “Conseguo identificá-la mas não sei defini-la”, ou “O contabilista é apaixonado, qualquer um consegue ver, certo?”. Na prática as palavras frequentemente usadas para representar a paixão incluem entusiasmo, energia, persistência, harmonia, intensidade e dedicação (Perrewé, Hochwarter, Ferris, McCallister, & Harris, 2014). Apesar da longa história filosófica, só recentemente os investigadores da área da psicologia, começaram a utilizar o conceito de paixão relativamente a uma atividade. A maioria dos estudos sobre paixão debruçam-se sobre as relações românticas (e.g., Hatfield & Walster, 1978) ou são focados em conceitos similares de paixão como os interesses pessoais (Krapp, 2002), o comprometimento (Dubé, Kairouz, & Jodoin, 1997) ou atividades pessoais relevantes (Waterman, 2005). Apesar das diferentes designações estes conceitos têm em comum a ligação a uma atividade, à qual é associada uma componente emocional e um nível de valorização (Forest et al., 2011).

O trabalho é uma parte importante da vida, já que ocupa grande parte do

tempo dos indivíduos. Enquanto que para alguns é uma maneira de ganhar dinheiro ou subir de posição, para outros o trabalho é uma vocação, é aquilo que dá significado à sua existência, tornando-se parte da sua identidade (Forest et al., 2011). A paixão pelo trabalho é uma emoção individual e um estado persistente de desejo numa base avaliativa cognitiva e emocional pelo trabalho, que resulta em intenções e comportamentos consistentes de trabalho, como por exemplo ser persistente em completar uma tarefa, demonstrar comportamentos de cidadania organizacional, ou até mesmo tomar a iniciativa de resolver problemas relacionados com o trabalho (Perrewé et al., 2014). A paixão pelo trabalho estimula os indivíduos dando-lhes a sensação de dever cumprido (Gaan & Mohanty, 2014). Vallerand e Houliort (2003) definem paixão como uma forte inclinação para uma atividade de que um indivíduo gosta (ou mesmo ama), acha importante, e na qual investe tempo e energia de forma regular. O tema da identidade é importante. Com efeito, atividades apaixonantes tornam-se tão autodefinidoras que representam características da identidade de cada indivíduo. Por exemplo, aqueles que adoram jogar basquetebol ou escrever letras para canções não se limitam apenas a estas atividades. Eles sentem-se jogadores de basquete e escritores de canções. Resumindo, uma atividade apaixonante não é apenas algo que amamos profundamente, valorizamos significativamente e na qual nos empenhamos de forma regular. É, também, algo que acaba por nos definir. A atividade torna-se uma parte intrínseca de nós próprios. De acordo com Marsh et al. (2013) a fonte da paixão pode ser um projeto de trabalho, uma atividade, um objeto ou uma pessoa. A paixão pode alimentar a motivação, aumentar o bem-estar e empolgar a nossa vida diária, contudo também pode provocar emoções negativas, conduzir a comportamentos obsessivos e interferir com o alcance de uma vida equilibrada e bem sucedida (Orgambídez-Ramos, Borrego-Alésc, & Gonçalves, 2014). Parafraseando Benjamin Franklin, “se a paixão te conduz, deixa que a razão segure as rédeas” (as cited in Perrewé et al., 2014, p. 146).

3.2.1. Modelo dualístico de Paixão

Só me sinto realmente vivo enquanto trabalho.

Quando paro de trabalhar o resto do dia deixa de fazer sentido.

Tennessee Williams
(as cited in Vallerand & Houliort, 2003, p. 175)

Face a esta dualidade entre tipo e intensidade de paixão, Vallerand e Houliort (2003) consideraram um modelo dualístico de paixão: a paixão obsessiva e a paixão harmoniosa.

Por paixão obsessiva podemos entender uma força motivacional que impele o indivíduo para a atividade. Assim, esta força interna que controla o indivíduo pode, eventualmente, provocar uma dependência emocional do trabalho. O trabalho passa, então, a ocupar um espaço desproporcional na identidade do indivíduo, gerando conflitos entre a gestão da vida profissional (da qual o indivíduo se torna obsessivamente dependente: vive para o trabalho) e a vida pessoal/familiar, podendo conduzir a um esgotamento (*burnout*) ou à dependência pelo trabalho (*workaholism*) (Vallerand, Paquet, Philippe, & Charest, 2010). A dependência pelo trabalho (*workaholism*) está intrinsecamente ligada à paixão obsessiva. Os *workaholics* passam a maioria do seu tempo em atividades profissionais, não conseguem desligar-se do seu trabalho, estando persistente e frequentemente a pensar nele. Para alguns autores, os indivíduos *workaholics* são extremamente produtivos, outros consideram que o seu desempenho não é necessariamente bom e às vezes é até pobre, pois estes indivíduos tendem a elaborar projetos mais demorados e complexos do que o necessário, são demasiado perfeccionistas, rígidos e inflexíveis, e conseqüentemente não delegam tarefas, criando dificuldades e conflitos para os seus colegas (Gorgievski & Bakker, 2010)

Por seu lado, a paixão harmoniosa, sendo igualmente uma força motivacional, difere da anterior porque não domina a vontade do indivíduo. O indivíduo entrega-se empenhada e voluntariosamente na prossecução da atividade laboral. É uma escolha pessoal; não se sente compelido a fazê-lo. Neste contexto, os indivíduos sentem que a

atividade laboral faz parte integrante de si próprios, proporcionando-lhes experiências positivas que os completam. A paixão harmoniosa permite uma perfeita conciliação entre a vida laboral e a vida pessoal, o que, naturalmente, contribui para a felicidade individual e familiar. Associada à paixão harmoniosa está o conceito de *engagement*, definido como um estado de espírito positivo e gratificante, caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Os trabalhadores *engaged* têm uma ligação forte e enérgica com as atividades laborais e exercem influência nos acontecimentos que afetam as suas vidas - são autoeficientes. Trabalham arduamente (vigor), imbuídos de um sentimento de importância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio (dedicação) e sentem-se profundamente interessados no seu trabalho (absorção).

De acordo com a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), o modelo dualístico de paixão considera que os indivíduos são motivados para explorar o seu meio com vista ao seu crescimento pessoal, dedicando-se a uma série de atividades. Dessas atividades, apenas algumas são consideradas agradáveis, importantes e suscetíveis de ter algum eco no modo como os indivíduos são vistos pelos outros. Dessas poucas atividades uma ou duas serão alvo de dedicação regular acabando por se tornar apaixonantes (Vallerand, 2012).

Blanchard (2009, as cited in Permarupan, Saufi, Kasim, & Balakrishnan, 2013) considera que a paixão pelo trabalho pode ser categorizada em oito elementos:

- 1) Trabalho com significado - os empregados identificam o principal objetivo da empresa, através dos produtos produzidos ou dos serviços prestados e sentem-se orgulhosos quando o seu trabalho é um contributo e uma ajuda para a empresa servir os seus clientes;
- 2) Colaboração - de igual modo percebem no ambiente organizacional a cultura que realça a colaboração, a cooperação e a motivação entre todos os membros da organização;

- 3) Justiça - distinguem um ambiente onde ordenados, benefícios, recursos e divisão laboral são justos, equilibrados e equitativos e onde as pessoas se tratam reciprocamente com respeito e os líderes agem de forma ética;
- 4) Autonomia - os empregados apreciam um ambiente laboral onde dispõem de ferramentas, treino, apoio e autoridade para tomar decisões;
- 5) Reconhecimento - apreciam um ambiente onde os seus êxitos são louvados, reconhecidos e elogiados tanto pelos pares como pelos superiores, onde os bons resultados obtidos são objeto de compensação monetária e onde todos contribuem para um relacionamento positivo;
- 6) Crescimento - preferem ambientes laborais onde lhes sejam proporcionadas oportunidades para aprender, crescer profissionalmente e desenvolver aptidões que lhes permitam subir na carreira;
- 7) Relação com o líder - apreciam também, um ambiente de trabalho onde possam confiar no seu líder e onde o líder se esforça por desenvolver uma ligação interpessoal com eles;
- 8) Relação com os pares - igualmente apreciado é o ambiente de confiança e a ligação interpessoal entre colegas de trabalho.

Para Blanchard (2009, as cited in Permarupan et al., 2013) se os empregadores se empenharem em satisfazer estas oito variáveis, os empregados irão provavelmente aumentar a sua paixão pelo trabalho. Deste modo, as organizações devem: proporcionar um significado ao trabalho que vá para além do simples lucro; autonomia e flexibilidade para os seus empregados; oportunidades de crescimento, colaboração e reconhecimento, assim como uma relação de conetividade (Permarupan et al., 2013).

Há teorias e estudos que consideram que alguns elementos do meio ambiente são interiorizados pelo indivíduo (e.g., Deci & Ryan, 2000) porque há um processo orgânico de assimilação e de interiorização de alguns elementos do meio ambiente que fazem com que, com o decorrer do tempo, a personalidade se torne mais complexa (Deci & Ryan, 2000). Em qualquer momento a representação das atividades de que as pessoas gostam e nas quais se envolvem de forma regular acabarão por ser

incorporadas na sua própria identidade, na proporção da importância que lhes é atribuída pelo indivíduo, desenvolvendo, assim, paixões por essas atividades (Vallerand, 2012). Se há muito aceite que o mundo exterior interfere diretamente na formação da personalidade, não é menos verdade que, a atividade a que nos dedicamos de forma regular e apaixonada, se vai entranhado em nós, acabando por ser indissociável de nós próprios. Dir-se-ia que somos a nossa paixão e a nossa paixão se transforma em identidade. Já não somos apenas o Cristiano, a Amália ou o Saramago; passamos a ser o jogador de futebol, a fadista, o escritor, etc.. Encarnamos de tal modo aquilo que amamos fazer, que passamos a ser identificados pela atividade que é objeto da nossa paixão.

3.2.2. Investigações no âmbito da Paixão pelo Trabalho

As investigações na área da paixão têm aprofundado o papel da paixão nas suas duas vertentes, obsessiva e harmoniosa, em questões como: as compras online (Wang & Yang, 2008), o desporto (Vallerand & Miquelon, 2007), o uso da internet (Séguin-Levesque, Laliberté, Pelletier, Blanchard, & Vallerand, 2003), os jogos de azar (Mageau, Vallerand, Rousseau, Ratelle, & Provencher, 2005), o estudo (Stoeber, Childs, Hayward, & Feast, 2011) e o trabalho (Burke & Fiksenbaum, 2009; Lavigne, Forest, & Crevier-Braud, 2012). A nível laboral Permarupan et al. (2013) estudaram a influência do clima organizacional na paixão pelo trabalho; Caudroit, Boiché, Stephan, Scanff, e Trouilloud (2011) aprofundaram o papel da paixão pelo trabalho na vida familiar e nas atividades de lazer dos professores. De um modo geral, as investigações sugerem que a paixão harmoniosa está associada ao bem-estar, à saúde mental, à vitalidade e ao comprometimento afetivo pelo trabalho (Forest et al., 2011), prevenindo a exaustão emocional a nível profissional (*burnout*) e o conflito com outras atividades (Lavigne et al., 2012; Vallerand et al., 2010) e consequentemente, melhorando a criatividade (Leung et al., 2008; Liu et al., 2011) e o desempenho profissional (Ho et al., 2011).

3.3. Um olhar sobre a nova realidade organizacional: a diversidade cultural nas organizações

Criadora de valor e aberta à diversidade cultural:

é assim que vejo a empresa do séc. XXI.

Ghosn (2005)

Aysha, acorda cedo. Às 9h liga-se à internet. A sua colega Marie, de Melbourne (Austrália), acabou de almoçar com uns potenciais clientes e já está online: “Bom dia! Temos de fazer um orçamento para os novos clientes, e gostava de discutir contigo alguns pormenores.” Terminada a conversa com Marie, Aysha prepara-se para as entrevistas que terá às 11h, na sucursal indiana da empresa, onde tem à sua espera dois candidatos a uma vaga para advogados. Ela sabe que vai entrevistar um candidato de nacionalidade britânica e uma candidata indiana, pelo que necessita de se preparar previamente. Os candidatos são oriundos de culturas distintas, pelo que se regem por diferentes valores. Terá de considerar todas essas diferenças, tentando não discriminar o candidato britânico apenas por ser de uma cultura ocidental, e por ter mais afinidade com a outra candidata que é sua compatriota. Aysha sabe que um dos fatores mais importantes que irão pesar na sua escolha, será a sensibilidade cultural dos candidatos pois a FritzIngenieurbüro é uma empresa multinacional que emprega e lida diariamente com todo o mundo. Por volta das 14h, tem uma videoconferência com um cliente chinês, Sr. Lee, que necessita de esclarecimentos sobre um projeto que irá ser desenvolvido em Pequim. Até às 17h terá ainda de comunicar ao Dr. Klaus, CEO da empresa, com sede na Alemanha, a sua decisão quanto ao candidato escolhido. Ela sabe que Dr. Klaus Fritz não gosta de atrasos e terá um almoço às 13h com os acionistas da empresa, pelo que não se pode descuidar com o horário. Por volta da 18h, Aysha terá ainda de ir ao aeroporto receber a Dra. Carmen, uma advogada espanhola da subsidiária de Barcelona, que virá trabalhar para Bombaim durante 6 meses, como expatriada, para tratar de contratos com outras empresas e dar formação ao novo candidato recrutado por Aysha.

A globalização crescente dos mercados requer cada vez mais a interação entre pessoas de diferentes culturas, crenças e contextos [tal como acontece com a Aysha]. As pessoas fazem agora parte de uma economia mundial onde a competição chega de quase todos os continentes, pelo que as organizações necessitam de diversidade para se tornarem mais criativas e abertas à mudança (Mazur, 2010). Desenvolver relações bem sucedidas com pessoas de diferentes culturas [como a Aysha fez] é um desafio, quer pela velocidade a que os negócios ocorrem, quer sobretudo, pelas noções

preconcebidas que os indivíduos têm sobre como o mundo funciona (ou deveria funcionar), sobre como os indivíduos se comportam (ou deveriam comportar) e sobre quais os comportamentos aceitáveis (ou inaceitáveis) (Nardon & Steers, 2008). Estas ideias são, segundo Nardon e Steers (2008), fortemente influenciadas pela experiência individual e pela cultura onde se cresce.

A diversidade tem sido considerada uma vantagem na performance face às estruturas homogêneas de trabalho, quer na atração e retenção de talentos, quer no facto de prestar um melhor serviço a clientes externos num mercado cada vez mais global, quer ainda por possuírem um *know-how* dos requerimentos legais, políticos, sociais, culturais e económicos de países estrangeiros (Adler, 2008; Mazur, 2010). A diversidade cultural e nacional nas organizações pode ser vista de modo pessimista ou otimista. A visão pessimista está associada à questão da identidade social, ou seja, os indivíduos têm preferência pelo seu próprio grupo. A visão otimista aponta a diversidade cultural como facilitadora do processamento de informação, aprendizagem e a capacidade de resolução de problemas, reduzindo assim o pensamento de grupo e tornando-se benéfica para a performance do grupo (Shore et al., 2009). Na realidade a diversidade pode apresentar algumas vantagens como o aumento da criatividade, da inovação, maior flexibilidade e rapidez de resposta a mudanças, assim como facilitar a entrada da organização na arena internacional; e também algumas desvantagens, como as barreiras na comunicação, maior ambiguidade, incerteza e confusão (Kundu, 2001).

Trabalhar com pessoas de diferentes culturas pode ser um processo complexo para os indivíduos e suas organizações, já que as barreiras culturais podem criar mal entendidos que prejudicam as interações multiculturais (Adler, 2008) [*como aconteceu com a Aysha quando pediu ajuda à sua colega*]. Para Nardon e Steers (2008) esta realidade intercultural é mais complexa do que aparenta ser, por várias razões: 1) os indivíduos são muitas vezes influenciados por múltiplas culturas (nacional, regional, organizacional, funcional e profissional); 2) em nenhum país as pessoas são

monolíticas nas suas crenças, valores e comportamentos - as pessoas são diferentes apesar de serem do mesmo país de origem; 3) a cultura em si é muito complexa e pode parecer paradoxal para quem está de fora; e 4) os parceiros de negócios também estão a aprender a lidar com estrangeiros, o que pode fazer com que lidem com os outros de uma forma que não é tipicamente característica da sua cultura (Nardon & Steers, 2008). Assim, é notória a importância para as organizações, de compreender as diferenças culturais dos indivíduos e conhecer os valores culturais da sua sociedade, visando uma boa integração e comunicação com vista ao sucesso dos seus negócios. Os valores predominantes numa sociedade acabam por espelhar a cultura das suas organizações. Por exemplo, organizações sediadas em sociedades com uma cultura mais autónoma e com valores menos arraigados podem ser relativamente mais abertas à mudança e à diversidade cultural. Toda a cultura organizacional sofre influência da cultura, seja ao nível da política de recompensas (e.g., Erez & Earley, 1993), do feedback (e.g., Morrison et al., 2004), da satisfação no trabalho (e.g., Diener et al., 2003; Posthuma et al., 2005), do comprometimento organizacional (Meyer et al., 2002), do contrato psicológico (Pekerti & Thomas, 2003; Rosseau & Schalk, 2000), da liderança (Ensari & Murphy, 2003), da avaliação do desempenho e até das práticas de despedimento (Rego & Cunha, 2009). A simples motivação para o alcance de objetivos e metas individuais varia de acordo com a cultura da sociedade. Kurman (2001) evidenciou que nas culturas coletivistas e com grande distância ao poder, escolher objetivos moderados e alcançáveis é mais motivante do que objetivos e metas mais complexas e desafiantes. Na área de recrutamento e seleção, as competências culturais podem determinar a tendência de contratação na organização. De acordo com Horverak e colegas (2013) aqueles que demonstram uma atitude menos aberta tendem a ser mais prejudiciais no momento de contratar um indivíduo de outra nacionalidade. Pelo contrário, quando os indivíduos se mostram abertos à diversidade de categorias sociais tendem a não demonstrar atitudes discriminatórias perante aqueles que são diferentes, sejam eles de outra raça, sexo ou idade (Lauring & Selmer, 2013) [*será que Aysha escolheu o candidato britânico ou a sua compatriota?*]. As organizações que atuam globalmente, os seus diretores, gestores e colaboradores

convivem diariamente com várias culturas (Mendenhall, Dunbar, & Oddou, 1987). Para uma avaliação precisa do que motiva os trabalhadores num ambiente multicultural, as organizações devem compreender as diferenças dos valores, assim como, os padrões de comportamentos dos indivíduos de outras culturas (Ralston, Holt, Terpstra, & Kai-Cheng, 1997) já que o conhecimento dessas diferenças e comportamentos é fulcral para os trabalhadores multiculturais, não só para os que trabalham com indivíduos de outras culturas, como também para os que trabalham num país estrangeiro (Mendenhall & Oddou, 1985).

3.3.1. Os trabalhadores multiculturais

[Trabalhadores multiculturais] pertencem a múltiplos mundos e transportam-nos consigo;

São caracterizados pela ambivalência e complexidade;

Estão a influenciar o mundo de novas e importantes formas.

Giridharadas (2010)

As organizações enfrentam um aumento na nova demografia dos colaboradores – os trabalhadores multiculturais, que se identificam com duas ou mais culturas e assimilam esquemas culturais (Fitzsimmons, 2013). A imigração, a migração de longo prazo e os casamentos interculturais estão a produzir um grande número de indivíduos que assimilaram mais do que uma cultura. Este aumento de diversidade cultural e multiculturalismo tem vindo a operar uma mudança nos processos organizacionais. Uma equipa de trabalho diversificada, com pessoas de diferentes contextos, culturas, géneros, idades, é sinónimo de uma equipa mais criativa, já que provavelmente alcançará melhores soluções, encontrará caminhos mais inovadores e com uma menor probabilidade de ter ideias preconcebidas (Fitzsimmons et al., 2011). A economia dos nossos dias requer pessoas aptas para colaborarem em equipas que ultrapassam as fronteiras culturais e geográficas. São equipas que devem criar uma vantagem competitiva significativa e enriquecer a organização com ideias diferentes, novos conhecimentos e novas abordagens de trabalho. Contudo, o seu valor real nem

sempre corresponde ao expectável devido aos problemas originados pelas diferenças dos membros da equipa (Distefano & Maznevski, 2000). Mas com a atual demografia da força de trabalho, as equipas multiculturais são inevitáveis e as organizações não podem subestimar o seu valor (Distefano & Maznevski, 2000). Indivíduos considerados “multiculturais” trazem novas ideias para a equipa de trabalho, pois têm uma múltipla perspetiva cultural, assim como têm uma menor propensão para gerarem conflitos de equipa e mal entendidos porque também partilham as culturas dos seus colegas de equipa, ou sejam são mais abertos e flexíveis à diversidade cultural (Fitzsimmons et al., 2011). Os trabalhadores multiculturais são mais eficazes em facilitar as interações interculturais, quer em equipas, quer em negociações ou alianças e fusões, pois compreendem as influências da cultura melhor que os trabalhadores monoculturais. Além disso, estes trabalhadores têm o potencial necessário para acrescentar valor à organização, desde que esta implemente os procedimentos necessários para que estes possam usar as suas competências (Fitzsimmons et al., 2011). Os indivíduos “multiculturais” têm maior propensão para serem bem sucedidos numa missão internacional uma vez que são mais abertos do que os indivíduos “monoculturais” acerca de como a cultura influencia o comportamento (Brannen, Garcia, & Thomas, 2009). Possuem uma considerável experiência em duas ou mais culturas, conseguem ter consciência e desenvolver um conhecimento sobre os hábitos, as normas e os valores de várias culturas, tornando-os um valioso potencial no mundo dos negócios internacionais (Brannen et al., 2009).

A necessidade de gerir uma força de trabalho multiétnica e multicultural tem ganho muita importância nas organizações de hoje. Gerir a diversidade ou a diversidade de gestão exige um respeito pelas tradições, pela cultura e pelo contexto educacional de todos os membros do grupo. É igualmente fulcral compreender as similaridades e as diferenças entre os grupos na organização, já que estas podem afetar a cultura organizacional (Chevrier, 2003). Harquail e Cox (1993) defendem que trabalhadores culturalmente diferentes se sentem mais incluídos na sua organização, quando a diversidade é uma característica fundamental do grupo de trabalho. Os valores, e especialmente as diferenças culturais são muitas vezes vistos como um

constrangimento ao qual as organizações se têm de adaptar (Hoorn, 2015). A gestão das organizações é culturalmente contingente, e a sua performance dependerá da habilidade para harmonizar, de modo congruente, as práticas de gestão com os valores vigentes no contexto onde operam (Hoorn, 2015). Neste contexto multicultural, competências como a inteligência cultural e a personalidade multicultural poderão ser a chave do sucesso para as organizações que lidam diariamente com a diversidade cultural. As organizações devem apostar na formação dos seus colaboradores, quer em termos de inteligência cultural e personalidade multicultural, quer também no conhecimento dos valores culturais, não só ao nível dos expatriados e imigrantes, mas em todos os seus colaboradores que mesmo sem sair da sua terra natal convivem com membros de outras nacionalidades. Lidar com pessoas de diferentes culturas pode ser um grande desafio, mas ao mesmo tempo pode ser recompensador, já que interagir com os outros permite conhecê-los melhor, permite descobrir novos caminhos de fazer as coisas e encontrar soluções criativas para os novos e velhos problemas (Nardon & Steers, 2008).

3.4. Súmula Conclusiva

Em síntese, quer o bem-estar no trabalho quer a paixão pelo trabalho, são variáveis que apresentam várias vantagens quer para os indivíduos quer para as suas organizações. Assim, é evidente a importância de identificar os seus preditores. As investigações têm versado os aspetos positivos da inteligência cultural e da personalidade multicultural, em contexto organizacional e social, quer em ambientes culturalmente diferentes, quer em ambiente doméstico. Potenciam a satisfação no trabalho, o desempenho, a criatividade, favorecem a flexibilidade, a mente aberta ou mesmo a confiança (e.g., Leung et al., 2008; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001; Van Dyne et al., 2008, 2012). Por outro lado, a multiculturalidade nas organizações é hoje uma realidade e um desafio, pelo que se torna imprescindível compreender a complexidade intercultural, uma vez que a cultura organizacional é fortemente influenciada pela cultura nacional. Logo, é fundamental compreender não

só o efeito preditor da inteligência cultural e da personalidade multicultural, mas também os efeitos dos valores culturais no bem-estar no trabalho e na paixão pelo trabalho. Como vimos anteriormente Portugal apresenta determinadas características culturais, como por exemplo, o coletivismo, uma alta aversão à incerteza ou uma elevada distância ao poder. Será que uma elevada distância ao poder ou um elevado grau de aversão à incerteza são compatíveis com elevados níveis de bem-estar no trabalho ou de paixão pelo mesmo? Como é que a inteligência cultural e a personalidade multicultural podem atenuar determinados valores culturais?

Consideramos assim pertinente o objetivo da nossa investigação, não só devido à escassez de estudos que visem o efeito dos valores culturais, da inteligência cultural e da personalidade multicultural, no bem-estar no trabalho e na paixão pelo trabalho, mas também porque a identificação dos seus preditores é fulcral para as organizações e seus recursos humanos.

CAPÍTULO 4.

IMIGRAÇÃO E ACOLHIMENTO: ESTRATÉGIAS E RISCOS

4.1. Adaptação intercultural

4.1.1. Modelo de Aculturação de Berry

4.1.2. Modelo Interativo de Aculturação

4.2. Os riscos da imigração: estereótipos, discriminação, ameaça e conflitos

4.2.1. Teoria da Identidade Social

4.2.2. Identidade Cultural

4.2.3. Identidades Biculturais e Multiculturais

4.3. Comunicação Intercultural e Barreiras Linguísticas: um caminho para a desconstrução de atitudes negativas e para a integração numa nova sociedade

4.4. Súmula Conclusiva

CAPÍTULO 4.

4. IMIGRAÇÃO E ACOLHIMENTO: ESTRATÉGIAS E RISCOS

A nossa verdadeira nacionalidade é a Humanidade.

Henry G. Wells (1922)

Portugal, é um país tradicionalmente marcado pela emigração, apesar de nas últimas décadas se ter registado um assinalável aumento da imigração, transformando-se assim num estado multiétnico e multicultural (Fonseca, 2008). A crise que se instalou no país, foi contudo um ponto de viragem nesta situação. Notícias recentes dão conhecimento de que o número de imigrantes em Portugal tem vindo a diminuir (queda de 16 mil imigrantes entre 2012 e 2013), e que são os portugueses que estão a voltar a sair do país, tal como aconteceu nas décadas de 60 e 70. De acordo com a OCDE, das 121 500 pessoas que deixaram o país em 2012, 96% eram Portuguesas e apenas 4% eram estrangeiras. De registar um aumento dos vistos de estudantes, nomeadamente de nacionalidade angolana e brasileira, facilitados pelas iniciativas das universidades Portuguesas, que tentam assim combater a crise no nº de alunos (que tem também vindo a diminuir, devido a dificuldades financeiras). A saída de imigrantes e de nativos, agrava um dos problemas demográficos mais evidentes em Portugal: um país cada vez mais envelhecido e uma taxa de natalidade negativa. Para Miguel Sousa Tavares¹², receber imigrantes é uma riqueza cultural para todos os países, mas neste momento é uma necessidade (para Portugal). Portugal continuará a ser o mesmo país de acolhimento que era há dez anos atrás? Será apenas a crise que leva ao abandono do país?

Os fluxos migratórios são uma das dimensões mais visíveis do processo de globalização mundial (Rourke & Sinnott, 2003) sendo a imigração a terceira maior

¹² In Jornal da Noite, Sic, 1 dezembro 2014

força na alteração da população, precedida pela fertilidade e pela mortalidade (Bongaarts & Bulatao, 2000). A globalização, migração e o aumento da diversidade cultural nas nações resultou numa necessidade crescente de compreender e melhorar as relações interculturais nas sociedades plurais (Van Oudenhoven, Ward, & Masgoret, 2006). A imigração internacional e o seu impacto quer nas sociedades de acolhimento quer nas sociedades dos imigrantes são um dos maiores problemas sociais do século XXI (Esses et al., 2014). De acordo com Van Oudenhoven e Ward (2013) assistimos atualmente a 3 grandes mudanças na sociedade: as mudanças demográficas caracterizadas pelo crescimento de megacidades e o aumento da proporção de primeiras e segundas gerações de imigrantes nos atuais países de imigração, e consequentemente a diminuição do tamanho dos grupos maioritários de nativos; a maior aceitação da cultura global, que é moldada pela globalização e caracterizada pelos traços multiétnicos e pelos processos de crioulização em cada país de acolhimento; e a importância crescente das relações transnacionais devido à evolução rápida e de baixo custo das formas de comunicação e de viajar. Para Chryssochoou (2000) esta evolução conduziu a uma alteração nas fronteiras entre países, provocando incerteza nos indivíduos que veem o seu quadro de referência alterado e colocando em risco a sua noção de identidade.

Afinal, porque imigram as pessoas? A imigração tem como principais objetivos a procura de melhores condições de vida, de trabalho e melhor salário, objetivos associados à carreira e satisfação profissional, união da família, necessidades de sobrevivência (fuga a guerras e ou conflitos), ou devido à chamada personalidade migrante, i.e., alguns indivíduos que querem imigrar possuem uma síndrome de características de personalidade que os diferencia daqueles que preferem ficar no seu país de origem (Boneva & Frieze, 2001; Polek, Van Oudenhoven & Berge, 2011). O termo “migrante” transporta consigo uma carga histórica cobrindo uma variedade de experiências e comportamentos. Standing (2014, p.166) caracteriza-os da seguinte forma: alguns são uma espécie de “nómadas modernos”, que andam de um lado para o outro, sem residência fixa e na esperança de um dia se instalarem, comandados pelas oportunidades que vão surgindo; os “circulantes”, que partem em busca de um

melhor rendimento e que planeiam voltar; e os “estabelecidos”, que se deslocam com a intenção de permanecer, se puderem. Esta variedade de migrantes, leva-nos, segundo Standing (2014, p.172) a um conceito descuro com marcadas raízes históricas – o conceito de “subcidadão” (*denizen*) – distinto do conceito de cidadão. Todos os migrantes internacionais são subcidadãos, cidadãos de segunda com diferentes direitos (por exemplo, imigrantes sem documentos e requerentes de asilo não têm direitos políticos ou económicos).

A imigração é um fenómeno que afeta não só os imigrantes, mas também as sociedades de acolhimento (Akay et al., 2014). A imigração traz consigo uma série de desafios: a manutenção da coesão social, a garantia de boas relações entre imigrantes e população de acolhimento, assim como a procura de um ponto de equilíbrio que permita aos recém-chegados uma integração plena na sociedade onde escolheram viver sem terem de renunciar à sua própria cultura (Van Oudenhoven & Ward, 2013). Para além destes desafios, duas das principais consequências da imigração estão associadas à experiência de aculturação dos grupos e indivíduos e à emergência de sociedades culturalmente plurais (Berry, Phinney, Sam, & Vedder, 2006). Nos processos migratórios, a mobilidade entre indivíduos envolve um processo de contacto contínuo com os membros do país de acolhimento, dando origem a novos processos de aculturação, e provocando mudanças no cenário cultural original de um ou de ambos os grupos (Moscatto, Novara, Hombrados-Mendieta, Romano, & Lavanco, 2014). Um dos fenómenos estritamente relacionado com este tipo de mobilidade é a formação de famílias interculturais (Panari, 2008). Um casamento misto (bicultural ou intercultural) é definido como a união de indivíduos pertencentes a diferentes contextos culturais, nacionais ou religiosos (Waldman & Rubalcava, 2005). Esta reunificação familiar, a constituição de novas famílias de imigrantes e a tendência para o aumento do número de casamentos mistos, espelha-se no crescimento acentuado do número de famílias multiculturais e na formação de minorias étnicas descendentes de imigrantes (Fonseca, 2008). O aumento deste tipo de relações é diretamente proporcional ao aumento dos movimentos migratórios nas últimas décadas (Panari, 2008).

Associado à imigração está também o sentimento de perda, já que o processo migratório pode implicar a perda da família e amigos, língua, cultura, casa, posição social, contacto com o grupo étnico e religioso (Pussetti, 2010). A condição de imigrante implica uma interação multicultural, dificuldades na integração (Malik et al., 2014) e situações de estigmatização social e discriminação. Além disso, os imigrantes que apresentem traços raciais mais vincados e distintos da maioria correm um maior risco de serem discriminados (Berry & Sabatier, 2010; Liebkind & Jasinskaja-Lahti, 2000). Um estudo para a Comissão de Igualdade de Oportunidades e Antidiscriminação concluiu que em Paris, as pessoas com nomes magrebinos tinha cinco vezes menos hipóteses de serem chamados para entrevistas de emprego e que os magrebinos com cursos universitários tinham três vezes menos probabilidade de serem entrevistados que os seus homólogos franceses (Fauroux, 2005). Investigações têm demonstrado que a discriminação racial ou étnica tem consequências negativas no bem-estar, na saúde e na autoestima dos membros do grupo minoritário (e.g., Branscombe, Schmitt, & Harvey, 1999; Finch, Kolody, & Vega, 2000). A par da discriminação, também a exclusão social, os preconceitos e estereótipos têm sido apontados como fatores condicionantes da psicopatologia nos imigrantes (e.g., Chakraborty & McKenzie, 2002; Park & Rubin, 2012).

A este propósito, Pussetti (2010) considera que o mal-estar e os problemas de saúde mental são geralmente agravados por “fraturas identitárias” como a rutura das ligações com o contexto de origem, a passagem árdua entre uma cultura e outra, a falta de integração na sociedade de acolhimento, barreiras linguísticas e culturais, assim como a uma “laceração insanável entre a utopia e a saudade” (Bordonaro & Pussetti, 2006, as cited in Pussetti, 2010, p. 97).

Para aumentar ou manter altos níveis de bem-estar os membros de grupos de etnias minoritárias necessitam de ser capacitados com recursos suficientes para confrontar as dificuldades que enfrentam na cultura dominante (Bobowik, Basabe, & Páez, 2014).

4.1. Adaptação intercultural

Quando chegou aos Estados Unidos, tudo era novo, intrigante e diferente para Aysha. A sensação inicial foi de choque, um choque cultural para o qual não estava preparada. Mas iria lá ficar durante algum tempo, até terminar o seu curso, pelo que teria de tentar adaptar-se. O dilema instalou-se na sua cabeça... queria adaptar-se à cultura americana, fazer amigos e partilhar vivências novas, mas também queria manter algumas tradições da cultura indiana, não queria perder o contacto com a sua família, que temia que ela perdesse as suas raízes e a sua religião. Apesar do choque inicial a ter feito fechar-se na sua casca cultural, aos poucos Aysha percebeu que o melhor era começar a integrar-se na nova cultura, temendo ser discriminada ou excluída pelos seus colegas. Apesar da desconfiança inicial, também os colegas de Aysha começaram a interessar-se por conhecer um pouco mais da cultura indiana. Começaram então a partilhar experiências e histórias. Aysha ensinou-lhes a fazer frango Tandoori e eles deram-lhe a conhecer as suas comidas preferidas, pizzas e hambúrgueres (que ela já conhecia, pois na sua cidade Patna, existe um McDonalds e outras cadeias internacionais de restaurantes). Aos poucos Aysha já se sentia integrada na cultura americana...não abandonou as receitas da sua cultura nem a sua religião, mas também não recusou os hábitos culturais americanos.

Durante a segunda metade do séc. XX muitos países europeus transformaram-se em países de imigração e a paisagem urbana das suas cidades ostenta a diversidade cultural dos seus habitantes. Nos bairros degradados, onde a segregação residencial de base étnica aglomera os imigrantes e minorias mais desfavorecidas, são visíveis diversos elementos arquitectónicos e decorativos característicos das suas regiões de origem. A arquitetura, a variedade e colorido do vestuário, os cheiros e sabores das comidas tradicionais das diferentes regiões do planeta, a sonoridade das línguas, das músicas e outras formas de expressão artística e cultural, que se ouvem e vêem em ruas e espaços públicos, transformam estas cidades em torres de Babel (Fonseca, 2008).

Diante deste cenário, a adaptação intercultural, tornou-se um conceito chave para as sociedades de imigração, observando-se um aumento considerável da investigação sobre este tópico nos últimos anos (Matera et al., 2012). A adaptação intercultural é um fenómeno que ocorre quando grupos de indivíduos de diferentes culturas estabelecem um contacto contínuo, que irá provocar mudanças nos padrões culturais de origem de um ou ambos os grupos (Redfield, Linton, & Herskovits, 1936),

ou quando os indivíduos são colocados num ambiente cultural desconhecido, estabelecem (ou restabelecem) e mantêm com esse ambiente, uma relação relativamente estável, recíproca e funcional (Kim, 2002). Vários modelos teóricos têm sido desenvolvidos ao longo dos anos relativamente ao processo de adaptação intercultural, incluindo mudanças nas atitudes, valores, comportamentos, língua e identidade cultural (Van Oudenhoven et al., 2006). Um dos modelos mais citados na literatura da psicologia social e da psicologia cultural é o modelo de aculturação de Berry (1980, 1997).

4.1.1. Modelo de Aculturação de Berry

A aculturação pode ser definida como uma mudança individual que resulta do contacto direto com membros de culturas diferentes (Redfield et al., 1936). É um processo de mudança cultural (alterações nos costumes do grupo e na sua vida económica e política) e psicológica (alterações nas atitudes dos indivíduos nas suas identidades culturais e nos seus comportamentos sociais em relação aos grupos com quem contactam) (Berry, 2003; Phinney, 2003) e que se inicia antes da imigração, uma vez que os imigrantes se começam a preparar antes da partida (e.g., Tabor & Milfont, 2011) e as atitudes formadas na fase de pré-imigração são alvo de avaliação após a chegada ao novo país e alteradas ou corroboradas de acordo com o novo contexto (Mähönen, Jasinskaja-Lahti, & Ketokivi, 2014).

Nesta perspetiva, a perceção da distância cultural entre a sociedade de origem e a sociedade de acolhimento e os valores, quer pessoais (e.g., Schwartz, 1992) quer culturais (e.g., Hofstede, 1997) de ambas as sociedades podem funcionar como facilitadores da integração. Contudo, a aculturação pode ser um processo stressante e afetar o bem-estar (Ramos, Cassidy, Reicher, & Haslam, 2014) já que implica mudanças em muitas áreas da vida como a língua, a identidade social, o *status* social, as relações interpessoais e as redes de contactos, as atitudes, valores crenças e comportamentos, a personalidade e a orientação cultural (Park & Rubin, 2012).

Berry (1997) considera que os imigrantes podem optar pela manutenção ou pelo abandono da sua cultura de origem (dimensão manutenção da cultura), assim

como manter muito ou pouco contacto com os membros da sociedade de acolhimento (dimensão contacto intercultural). A combinação destas duas dimensões resulta em quatro estratégias de aculturação (Figura 4.1): 1) assimilação (os indivíduos são favoráveis ao contacto intercultural mas não à manutenção da sua cultura); 2) integração (os indivíduos preservam a sua cultura de origem e mantêm contacto com a cultura de acolhimento); 3) separação (os indivíduos desejam conservar a sua própria cultura e não contactar com a cultura de acolhimento); e 4) marginalização (os indivíduos rejeitam o contacto intercultural e a manutenção da sua própria cultura). A integração, em comparação com as restantes estratégias de aculturação, tem sido apontada como a estratégia mais benéfica para os imigrantes se incorporarem na nova sociedade (Berry, 1997; Evanoff, 2006), pois permite-lhes manter as normas e valores de sua cultura de origem e manter contacto com os membros da nova comunidade. Berry (1997) refere que semelhantemente ao conceito de integração como estratégia de aculturação, surgiu o conceito “bicultural” ou biculturalismo, que se refere a uma estratégia de aculturação onde o indivíduo se envolve simultaneamente em duas culturas (Cameron & Lalonde, 1994; LaFromboise, Coleman, & Gerton, 1993). Esta estratégia surge também associada a menores níveis de *stress* aculturativo e níveis de bem-estar subjetivo ou satisfação com a vida mais elevados, assim como melhores resultados a nível socioeconómico e cultural como por exemplo, ter acesso a emprego pago, participar na vida social da comunidade e desenvolver mais rápida e eficazmente as aptidões linguísticas (Voicu & Vlase, 2014), funcionando nalgumas situações como uma proteção contra o consumo de substâncias (Nguyen & Benet-Martínez, 2013; Unger, Schwartz, Huh, Soto, & Baezconde-Garbanati, 2014).



Figura 4.1. Modelo de Aculturação de Berry

A adaptação intercultural é um processo bidimensional no qual os indivíduos passam por dois processos de aculturação independentes (cultura de origem e cultura de acolhimento) o que permite aos indivíduos atuar simultaneamente em duas culturas diferentes e alterar o seu comportamento, ajustando-o a um contexto cultural particular (Berry, 2008). Permite ainda ao indivíduo ter um sentimento de pertença às duas culturas sem comprometer a sua identidade cultural (Moore & Barker, 2012). Estes processos conduzem a uma mudança em pelo menos 6 áreas do funcionamento psicológico: língua, estilos cognitivos, personalidade, identidade, atitudes e *stress* aculturativo (Berry, 1997). Dentro do processo de aculturação podemos ainda referir-nos a dois tipos de ajustamento: o ajustamento sociocultural e o ajustamento psicológico (Schwartz, Unger, Zamboanga, & Szapocznik, 2010). O ajustamento sociocultural refere-se a competências comportamentais (Ward & Kennedy, 1994) tais como a realização académica, o sucesso na carreira, a experiência social, e está associado a baixos níveis de comportamentos problemáticos (e.g., delinquência ou comportamentos sexuais de risco). O ajustamento psicológico está relacionado ao

bem-estar psicológico e emocional e pode incluir a satisfação com a vida, o afeto positivo, a autoestima, assim como baixos níveis de alienação, ansiedade, depressão, solidão e afeto negativo. De uma revisão de literatura, Nguyen e Benet-Martínez (2013) identificaram um terceiro tipo de ajustamento relacionado com a saúde que pode incluir baixos níveis de sintomas somáticos (e.g., dores de cabeça ou de costas) assim como elevados níveis de atividade física e uma alimentação equilibrada (e.g., Carvajal, Hanson, Romero, & Coyle, 2002; De Coteau, Hope, & Anderson, 2003).

4.1.2. Modelo Interativo de Aculturação

Na senda do trabalho de Berry outros modelos foram desenvolvidos. Por exemplo, Bourhis, Moïse, Perreault e Senécal (1997), desenvolveram o modelo interativo de aculturação onde substituíram a dimensão contacto intercultural, pela dimensão adoção da cultura da sociedade de acolhimento, tornando-a cultural em vez de social (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2006). Esta alteração, segundo Bourhis et al. (1997), permite uma melhor combinação com o tipo de atitudes descritas na dimensão manutenção da cultura, originando igualmente quatro estratégias de aculturação: 1) integração (os indivíduos mantêm a sua cultura de origem e adotam a cultura de acolhimento); 2) assimilação (quando optam pela adopção da cultura de acolhimento renunciando à sua); 3) separação (quando os imigrantes desejam manter a sua cultura, não adotando a cultura de acolhimento); e 4) marginalização (quando os imigrantes rejeitam simultaneamente a sua cultura e a cultura de acolhimento). Embora o modelo de Berry seja apenas focado nos grupos minoritários, tanto Berry como outros investigadores têm realçado a importância das preferências de aculturação dos membros da sociedade de acolhimento (e.g., Berry, 1997, 1999; Berry, Poortinga, Segall, & Dasen, 1992; Bourhis et al., 1997). Deste modo, o modelo de Bourish e colegas (1997) foca-se não só nas estratégias dos imigrantes, mas também nas expectativas de aculturação da sociedade de acolhimento. Assim, os membros da sociedade de acolhimento podem escolher entre 5 tipos de estratégia de aculturação: integração, segregação, assimilação, exclusão e individualismo. As três primeiras estratégias são paralelas às estratégias propostas por Berry (1997) de integração,

separação e assimilação e as outras duas representam variações da marginalização (Van Oudenhoven et al., 2006). Qual será o peso dessas escolhas na vida dos imigrantes? Quais as consequências de optar por uma, ou por outra estratégia de aculturação? Segundo Bourish e colegas (1997) a integração representa uma abordagem acomodativa na qual a sociedade de acolhimento acredita que os imigrantes vão preservar a sua cultura de origem ao mesmo tempo que irão adotar aspetos da cultura de acolhimento [*tal como aconteceu com Aysha*]. As sociedades de acolhimento que optam pela segregação acreditam que o melhor para a sociedade é que os imigrantes se mantenham à parte da cultura nacional. Aqueles que apoiam a assimilação, esperam que os imigrantes abandonem a sua cultura a favor da cultura da sociedade de acolhimento. A exclusão reflete a crença de que a imigração e os imigrantes constituem um perigo para a comunidade nacional e que o país beneficiaria muito mais duma política de imigração fechada do que de uma política de abertura. Finalmente, o individualismo é preferido por aqueles que creem que não existe nenhuma maneira de gerir corretamente assuntos referentes à identidade e por isso os indivíduos deveriam ser capazes de adotar a estratégia que melhor lhes conviesse (Bourish et al., 1997; Van Oudenhoven et al., 2006).

Investigações realizadas nos últimos anos, têm demonstrado que a par dos imigrantes, também os membros da sociedade de acolhimento têm preferências quanto às estratégias de aculturação adotadas pelos imigrantes (Horenczyk, 1997; Matera et al., 2012; Piontkowski et al., 2002; Roccas et al., 2000; Tip et al., 2012; Zagefka & Brown, 2002) e experienciam um processo de aculturação, quer através de contacto interpessoal direto com os imigrantes na escola ou no trabalho, quer através de contacto indireto através de meios de comunicação como a escrita, ou as redes sociais (Bourish, Montaruli, El-Geledi, Harvey, & Barrette, 2010). Segundo Maisonneuve e Testé (2007), as sociedades de acolhimento avaliam os imigrantes em duas dimensões: a dimensão que se refere às características ligadas à empatia social e a que se refere às competências de ascensão social. A primeira pode ser positiva ou negativa, consoante as características do indivíduo, pode ser, por exemplo, aberto e amigável, ou agressivo e frio. A segunda, está diretamente dependente da avaliação

referente à ambição, à capacidade de adquirir poder e *status* (Glick & Fiske, 2001), incluindo ainda características como dinamismo e perseverança vs. preguiça e irresponsabilidade. Normalmente os membros da sociedade de acolhimento não apreciam que os imigrantes optem pela manutenção da sua cultura de origem, preferindo que estes se adaptem à cultura de acolhimento (e.g., Arends-Tóth & Van de Vijver, 2003; Bourish et al., 2010; Breugelmans & Van de Vijver, 2004; Van Oudenhoven, Prins, & Buunk, 1998; Zick et al., 2001), uma vez que para os membros da sociedade de acolhimento, a manutenção da cultura de origem por parte dos imigrantes é vista como uma ameaça (Schalk-Soekar & Van de Vijver, 2008). Além disso, os membros da sociedade de acolhimento consideram que é mais fácil absorver os imigrantes quando as diferenças culturais são reduzidas, ou quando são culturalmente semelhantes com a sua cultura (Bourhis, Montreuil, Barrette, & Montaruli, 2009).

Esta situação pode ser entendida como uma extensão do favoritismo do endogrupo e etnocentrismo (Dandy & Pe-Pua, 2010). Contudo, os imigrantes podem optar pela resistência e agir como um grupo mantendo a sua cultura, língua e religião (Bourish et al., 2010), o que acontece por exemplo em relação aos imigrantes marroquinos e turcos a residir na Holanda, que preferem a separação, enquanto que os holandeses são favoráveis à assimilação (Van Oudenhoven et al., 1998). O que estará por detrás das escolhas de aculturação dos imigrantes e da sociedade de acolhimento? Embora as políticas nacionais de imigração tenham um impacto nas atitudes aculturativas dos imigrantes e dos membros da sociedade de acolhimento (Bourish et al., 1997) os fatores individuais também exercem um importante efeito na aculturação (Van Oudenhoven & Hofstra, 2006). Os indivíduos podem preferir a assimilação, integração, separação ou marginalização em diferentes graus (Van Oudenhoven & Hofstra, 2006). Apesar de muitas sociedades de acolhimento preferirem a assimilação, como é o caso da Alemanha (Zick et al., 2001), Eslováquia (Piontkowski, Florack, Hoelker, & Obdrezálek, 2000), Israel (Horenczyk, 1996) e Países Baixos (Van Oudenhoven et al., 1998), algumas optam pela integração, como acontece no Canadá e na Nova Zelândia (Berry & Kalin, 1995; Ward & Masgoret, 2004).

Kunst e Sam (2014) também identificaram uma distinção geracional, na preferência pelas estratégias de aculturação, observando que existe uma variação de preferências de aculturação entre a primeira e segundas gerações de imigrantes. A população de acolhimento é normalmente condescendente com as escolhas de aculturação dos imigrantes de 1ª geração. Contudo, em relação aos imigrantes de 2ª geração, não são recetivos à integração, considerando que se nasceram ali, têm de ser um deles, vestir a camisola e cortar qualquer ligação com a cultura de origem dos pais, privilegiando assim a assimilação.¹³

Estas preferências, e especialmente a sua conciliação com as preferências dos imigrantes, são determinantes na explicação das relações entre os dois grupos (e.g., Bourhis et al., 1997; Piontkowski et al., 2002; Roccas et al., 2000), até porque quando as preferências de aculturação dos imigrantes e dos membros do país de acolhimento divergem, as relações intergrupais nas sociedades multiculturais tornam-se conflituosas ou problemáticas (Bourhis et al., 1997). Logo, as preferências de aculturação adotadas pelos imigrantes são igualmente um importante fator de influência nas atitudes dos membros da sociedade de acolhimento face aos mesmos (e.g., Matera et al., 2011; Pfafferott & Brown, 2006). Contudo, há algumas características físicas que determinam à partida o tipo de estratégia de aculturação adotado e que aumentam a discriminação, como por exemplo, a idade, a cor ou até mesmo o sotaque (APA, 2012b).

¹³ A propósito desta questão, veja-se a situação recente no Luxemburgo, como exemplo da não receptividade por parte da sociedade de acolhimento à estratégia de integração. Crianças, educadores e auxiliares portugueses estão interditos de comunicarem em português entre si. A violação desta regra implica um castigo que pode passar pela aplicação de trabalhos de casa suplementares, pela separação das crianças que comuniquem entre si em português ou até mesmo pelo isolamento dos menores. O presidente da Confederação da Comunidade Portuguesa no Luxemburgo (CCPL), José Coimbra de Matos, defendeu que "proibir genericamente o português nas aulas é uma forma de castração", sublinhando que "se as crianças partirem do princípio que a língua delas é proibida no sistema escolar, vão sentir-se inferiorizadas em relação aos outros" Lusa (2014, November 2).

4.2. Os riscos da imigração: estereótipos, discriminação, ameaça e conflitos

Os preconceitos, no sentido de pré-juízos ou pensamentos já feitos (na verdade, substitutos e obstáculos do conhecimento) são cada vez mais inúteis.

Miguel Esteves Cardoso (2014)

Na chegada a um novo país, os imigrantes tal como qualquer indivíduo, são percebidos em termos de categorias sociais. Este processo de categorização é construído, entre outros, em função dos estereótipos, definidos como crenças partilhadas com outros acerca das características pessoais específicas de um dado grupo (Leyens, Yzerbyt, & Schadron, 1994). Os estereótipos, muitas vezes negativos, apresentam-se como uma ameaça à identidade individual. Os imigrantes, ao serem percebidos com base nas características estereotípicas (e.g., nacionalidade, imigrante, raça, etnia, religião, género), veem a sua identidade individual ameaçada, já que a categorização social conduz à subvalorização do seu *Self*-individual em detrimento do seu *Self*-social.

Além da ameaça à identidade, os estereótipos negativos originam frequentemente comportamentos discriminatórios (Allport, 1954) que têm uma forte influência, quer nas estratégias de aculturação adotadas quer no bem-estar dos imigrantes, já que a discriminação pode ser interiorizada pelas vítimas (Goffman, 1963). De acordo com Mackie, Hamilton, Susskind e Rosselli (1996) os estereótipos estão profundamente enraizados na cultura dos grupos e são resultado de um conjunto de processos: cognitivo, afetivo, sócio-motivacional e cultural. Emergem de localizações históricas e contextos culturais específicos (Lippmann, 1933, as cited in Zaidman & Malach-Pines, 2014).

A discriminação étnica, definida como um tratamento injusto e diferenciado tendo por base a etnia ou a raça, é um dos principais fatores que afeta o bem-estar psicológico, sobretudo dos adolescentes (Cristini, Scacchi, Perkins, Santinello, & Vieno, 2011). Frequentemente, mas não necessariamente, a discriminação, que é

caracterizada como um comportamento negativo (embora possa existir discriminação positiva), está associada ao preconceito, definido como um sentimento negativo face a pessoas de um determinado grupo (Leyens & Yzebyt, 2004). Aboud (1988) considera que o preconceito é apenas um sentimento negativo, uma predisposição para julgar desfavoravelmente os indivíduos ou um grupo, não reconhecendo portanto uma perspectiva positiva do preconceito, contrariamente a Allport (1954) ou a Tajfel (1982) que consideram que o preconceito também pode ser positivo. Pioneiro nesta área, Allport (1954) considera que os preconceitos tanto podem ser negativos como positivos (à semelhança da discriminação), definindo-os como um “sentimento, favorável ou desfavorável face a um indivíduo, estabelecido ou não à priori, e baseado na sua experiência atual” (p. 6). Para Tajfel (1982, p. 147) os preconceitos são um “pré-julgamento baseado em evidências inadequadas ou mesmo imaginárias, já que é elaborado antes de ser recolhida ou analisada informação relevante”. Engloba uma dimensão comportamental, já que os sentimentos se traduzem em ações levando a comportamentos de aceitação ou rejeição dos outros, e uma dimensão afetiva, na medida em que a atribuição de um valor positivo ou negativo, implica uma atitude favorável ou desfavorável (Tajfel, 1982). No campo da imigração o preconceito mais frequente é o racismo, que visa pessoas de outras raças ou etnias (Allport, 1954). O preconceito étnico é maioritariamente negativo, já que é caracterizado por uma aversão ou atitude hostil para um indivíduo apenas devido à sua pertença a um grupo, caracterizando-o assim com as características do grupo e não como individualidade (Allport, 1954). A génese do preconceito deve-se, segundo Allport (1954) a duas capacidades naturais e comuns do pensamento: a categorização e a hostilidade errónea. A categorização está associada ao pensamento e à organização do conhecimento. A hostilidade errónea compreende capacidades reativas aprendidas que podem ser expressas em diferentes níveis (e.g., verbalização negativa, evitamento, discriminação, comportamentos agressivos, e na sua forma mais radical, a exterminação) (Allport, 1954).

Assim, quando os indivíduos se sentem culturalmente aceites na sociedade mais alargada tendem naturalmente a aceitar os outros e com eles estabelecer

relações mútuas. Quando se mostram abertos à diversidade de categorias sociais tendem a não demonstrar atitudes discriminatórias perante aqueles que são diferentes, sejam eles de outra raça, sexo ou idade (Lauring & Selmer, 2013). Por outro lado, quando as suas identidades e o seu lugar na sociedade está ameaçado eles irão rejeitar os outros (Berry, 1997). Segundo a teoria do *stress* aculturativo (*acculturative stress theory*, Berry, Kim, Minde, & Mok, 1987), quando os indivíduos estão expostos a duas culturas, têm de negociar e adaptar-se às diferenças culturais. Durante este processo, surgem outros fatores que são fonte de *stress* como o facto de pertencerem a uma categoria com menor *status* social (Berry, 2003), enfrentarem situações de discriminação institucional e pessoal (Fuertes & Westbrook, 1996), o desemprego, o subdesemprego ou viver em contextos mais pobres e desvantajosos (e.g., Heyfron, 2006). A discriminação, tende a ser mais frequente nas primeiras gerações de imigrantes do que nas segundas (Juang & Cookston, 2009; Ying, Lee, & Tsai, 2000). Em suma, são as perceções que a sociedade de acolhimento tem dos imigrantes, as preferências de aculturação e os conflitos que daí emergem que estão muitas vezes na origem dos estereótipos, da discriminação e dos preconceitos.

Vinculada às preferências de aculturação da população de acolhimento, encontra-se a ameaça, já que é considerada uma variável central na explicação do preconceito e das atitudes negativas face aos imigrantes (Maisonneuve, Testé, Taillander-Schmitt, & Dambrun, 2014). A ameaça percebida, concetualizada pela teoria da ameaça integrada (*integrated threat theory*) (Stephan & Stephan, 2000) é composta por 4 tipos de ameaça: 1) a ameaça realista (e.g., ameaças sentidas ao bem-estar do grupo ou aos seus elementos.); 2) a ameaça simbólica (associada a valores, crenças e atitudes. São vistas como uma maneira de corroer e pôr em perigo a visão/imagem global de um grupo); 3) os estereótipos negativos (contêm elementos de ameaça na medida em que conduzem à antecipação de acontecimentos e interações negativas) e 4) a ansiedade intergrupo (constitui uma ameaça na medida em que surge como resposta a receios de diminuição do autoconceito e avaliações negativas por parte dos outros). As preocupações sobre a identidade nacional ou etnia, por exemplo, são consideradas ameaças simbólicas, já que colocam em risco as normas, os costumes, as

crenças e os valores do endogrupo (Dandy & Pe-Pua, 2010). As atitudes face ao exogrupo, como imigrantes e refugiados, surgem associadas a ameaças realistas (Riek, Mania, & Gaertner, 2006), já que incluem competição por recursos como o emprego ou a segurança social.

Num estudo realizado por López-Rodríguez, Zagefka, Navas e Cuadrado (2014) em Almeria (Sul de Espanha) com o objetivo de conhecer as atitudes dos cidadãos espanhóis (N = 149) face aos imigrantes marroquinos e equatorianos, a ameaça surgiu como um mediador entre os estereótipos e as preferências de aculturação da sociedade de acolhimento, apresentando correlações positivas com a preferência pela adoção da cultura e correlações negativas com a preferência pela conservação da cultura. Florack e colegas, num estudo realizado com vista à identificação das atitudes dos alemães (N = 227) face aos imigrantes turcos, concluíram que as pessoas que desejam que os imigrantes se mantenham afastados e excluídos, são aquelas que se sentem ameaçadas pela sua presença (Florack, Piontkwski, Rohmann, Balzer, & Perzig, 2003). Além disso, as pessoas que se sentem ameaçadas pelos imigrantes têm uma forte preferência pela assimilação, enquanto que as que se sentem bem com a sua presença optam pela integração. Num estudo realizado em França (N = 156) por Maisonneuve et al. (2014), a ameaça foi identificada como um moderador significativo das perceções da sociedade de acolhimento. A ameaça foi também identificada como um mediador da relação entre as preferências de aculturação e o apoio dado às políticas favoráveis ao multiculturalismo: Tip e colegas realizaram 3 estudos em universidades britânicas (N = 323) e concluíram que em relação às preferências de aculturação, quanto mais os membros da sociedade de acolhimento sentem que os grupos minoritários (neste caso, paquistaneses) desejam manter a sua cultura de origem, mais ameaçados se sentem. E quanto mais ameaçados se sentem, mais fraco é o apoio dado a políticas favoráveis ao multiculturalismo. Por outro lado, quanto mais os cidadãos britânicos sentem que os membros do grupo minoritário querem contactar e adotar a cultura britânica, menos ameaçados se sentem e mais forte é o apoio dado às políticas favoráveis ao multiculturalismo. Estes resultados foram encontrados não só em relação aos paquistaneses (estudos 1 e 2) mas também em

relação a grupos minoritários no geral (estudo 3). Ou seja, o apoio a políticas favoráveis ao multiculturalismo é tanto maior, quanto menor for a intenção dos membros de grupos minoritários de manter a sua cultura de origem (Tip et al., 2012). Além de políticas favoráveis ao multiculturalismo, os indivíduos necessitam de experienciar um forte sentimento de identificação e pertença para manter o bem-estar positivo. Assim, a identidade grupal é particularmente benéfica para os indivíduos que pertencem a grupos minoritários, como as minorias étnicas ou os imigrantes. Deste modo, além das questões relacionadas com a aculturação e adaptação intercultural, também as relações entre grupos são igualmente pertinentes para analisar a relação entre imigrantes e membros da sociedade recetora. A identidade social, por exemplo, é um importante fator que influencia o modo como os indivíduos se adaptam culturalmente.

4.2.1. Teoria da Identidade Social

O indivíduo é essencialmente social. É-o não em consequência de contingências exteriores, mas em consequência de uma necessidade íntima.

É-o geneticamente.

Henri Wallon (1975)

Neste cenário de multiculturalidade, a teoria da identidade social (Dechamps, 1982; Tajfel, 1978, Tajfel & Turner, 1979, 1986;) oferece uma perspetiva pertinente do processo grupal entre imigrantes e membros da sociedade de acolhimento. Uma vez que a pertença a um grupo social específico é um aspeto fundamental da vida humana e uma resposta às necessidades básicas do ser humano (e.g., Maslow, 1954; McClelland, 1961; Herzberg, 1966) a identidade pessoal é largamente determinada pelo facto de pertencer a um ou mais grupos. De acordo com Tajfel (1972) “a identidade social está ligada ao conhecimento de pertença a certos grupos sociais e à significação emocional e avaliativa que resulta dessa pertença” (p. 292). De acordo com a teoria da identidade social, uma sociedade é um conjunto de categorias sociais

com diferentes *status* e poderes, e a identidade dos seus membros apenas depende da categoria social a que pertencem (Tajfel, 1978). Os indivíduos tendem a formar grupos e a identificar-se com os mesmos, distinguindo entre o seu grupo (endogrupo) e os outros grupos (exogrupo). A identidade social é construída através de três processos interconetados: 1) categorização, na qual os indivíduos constroem uma classe de elementos baseada em diferentes fatores (sexo, idade, *status* social, religião, etnia, etc.); 2) identificação, na qual os indivíduos se identificam com o seu grupo; e 3) comparação social, processo através do qual o endogrupo é considerado melhor que os outros grupos (Lazzari, 2010, as cited in Moscato et al., 2014).

Associada à teoria da identidade social está a teoria da autocategorização (*Self-categorization theory*: Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987), segundo a qual a identificação é realçada pela perceção de características partilhadas, e normalmente as características partilhadas são percebidas como semelhantes, i.e., é dado um maior relevo à identificação endogrupo e à importância relativa dessa identificação num contexto social específico (Ellemers, Spears, & Doosje, 1997). Tal situação, conduziu à conceção de uma distinção entre identidade pessoal (autodefinições em termos de atributos pessoais ou idiossincráticos) e social (autodefinições em termos de pertenças a categorias sociais) (Turner, 1978, 1982, 1984; Turner et al., 1987). A teoria da autocategorização (ou *Self*-categorização) é uma redefinição cognitiva do *Self* desde as características e diferenças exclusivas de cada indivíduo até às categorias e estereótipos associados a uma determinada classe e partilhados socialmente (Turner et al., 1987). Em suma, o nível e tipo de identidade usado para representar o *Self* e os outros varia de acordo com as motivações, valores e expectativas, o conhecimento de base e o contexto social em que a comparação tem lugar; a relevância das identidades sociais partilhadas leva à despersonalização da autoperceção; e essa mesma despersonalização produz o comportamento de grupo (*Self* categorial socialmente partilhado) (Turner et al., 1987).

Independentemente dos autores do *Self* (e.g., Brewer & Gardner, 1996; Tesser, 1988) ou dos autores da identidade (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979, 1986) a nossa

identidade é constituída por atributos individuais (*Self*-individual ou identidade individual, respetivamente) que nos tornam únicos, e atributos que partilhamos com os membros das várias categorias a que pertencemos (*Self*-coletivo ou identidade social, respetivamente). Ambas têm importância para o indivíduo (cf., Chen, Zhang, Zhong, Hu, & Li, 2013; Sedikides, Gaertner, Luke, O`Mara, & Gebauer, 2013). Quando o indivíduo sofre uma desindividualização com base em estereótipos negativos, poderá ter maiores dificuldades de integração e de sucesso social e profissional (e.g., Allport, 1954; Goffman, 1963; cf., Désert, Gonçalves, & Leyens, 2013; Steele & Aronson, 1995). Se a identidade é construída por atributos individuais e atributos partilhados, é natural que também o contexto cultural do indivíduo influencie a construção da mesma. Neste sentido, podemos referir-nos a um *Self*-cultural ou identidade cultural.

4.2.2. Identidade Cultural

Não me considero o resultado de uma única cultura mas sim a simbiose de várias culturas. O facto de ter vivido em vários ambientes culturais permitiu-me desenvolver várias identidades (culturais) que ora convergem, ora divergem, conforme a necessidade do momento.

Sparrow (2000, p. 190)

Segundo Giddens (2000) a globalização foi um dos fatores que levou ao reaparecimento das identidades culturais em diversas partes do mundo. As investigações sobre a identidade cultural começaram a ganhar terreno a partir do trabalho do psicólogo Erikson (1950), que descreveu o desenvolvimento da identidade como um processo no qual duas identidades, a individual (ou pessoal) e a de grupo (social ou coletiva), emergem numa única, sendo que a identidade cultural se encontra quer no âmago do indivíduo quer no da sua cultura. A identidade diz respeito ao modo como os indivíduos se veem e se definem a si próprios e é formada através do processo de socialização e da influência da família e educação. A maneira como nos definimos irá influenciar os amigos que escolhemos, com quem casamos ou vivemos e as comunidades e grupos aos quais decidimos pertencer (Browne, 2013). No passado,

as identidades estavam mais “protegidas” devido à falta de contacto entre culturas diferentes. Com a globalização isso mudou, uma vez que as pessoas começaram a interagir mais entre si e com o mundo ao seu redor. A globalização tende a uniformizar os grupos culturais o que se reflete na perda da identidade, já que as diferenciações culturais vão-se esbatendo e com elas o carácter identitário.

Casmir (1984) definiu identidade cultural como a imagem que cada um tem de si e da cultura, imagem que é indissociável da concepção individual da realidade. Collier e Thomas (1988) consideram que a identidade cultural é validada no interior de uma determinada cultura através das relações interpessoais, podendo variar em potencial, importância e intensidade. Para Kim (2008), um indivíduo com experiências de aculturação frequentes pode atingir uma identidade cultural descrita como "uma ilimitada, adaptativa, e transformativa auto-orientação para o outro" (p. 364). O elemento chave desta identidade cultural integrativa e dinâmica é uma clara autodefinição que permite identificar estereótipos culturais passados e enfatizar mais as semelhanças do que as diferenças (Kim, 2008).

Segundo Ferdman e Horenczyk (2000) a identidade cultural é apreendida como a imagem individual dos comportamentos, crenças, valores e normas - ou seja, os principais traços culturais que caracterizam o grupo a que um indivíduo pertence, juntamente com os sentimentos associados a essas características e o entendimento de como elas são (ou não são) refletidas no próprio indivíduo. Ao reformular e redefinir continuamente a sua identidade cultural o indivíduo procura responder às seguintes questões chave: 1) O que constitui a cultura do meu grupo?; 2) Como me sinto em relação a esses componentes da cultura?; e 3) Onde é que elas estão em mim? (até que ponto e de que modo as características culturais do grupo estão refletidas em mim, nos meus valores, nas minhas crenças, no meu estilo?) (Ferdman & Horenczyk, 2000). Ou seja, a identidade cultural engloba três aspetos: a construção do endogrupo e das suas características; os sentimentos do indivíduo sobre as características culturais atribuídas a esse grupo e a visão de onde, como e em que grau a cultura do grupo é refletida no seu próprio eu (Ferdman & Horenczyk, 2000). Deste modo, a identidade cultural de um indivíduo é a imagem que o indivíduo tem

da relação existente entre si próprio e a cultura do seu grupo. Tal como a identidade social (Tajfel & Turner, 1986) a identidade cultural inclui componentes descritivas e avaliativas, embora o seu foco seja diferente. Subgrupos e membros individuais de um determinado grupo podem variar relativamente à percepção de atributos específicos fundamentais à sua identidade cultural e ao valor que lhes atribuem (Tajfel & Turner, 1986). De acordo com Markus e Kitayama (2010), “a cultura não é algo separado do indivíduo, é um produto da atividade humana”, ou seja, quando a cultura sofre alterações a identidade e o funcionamento psicológico alteram-se também (p. 423). Ter uma identidade requer a entrada de significados socioculturais e práticas, e o *Self* é o centro da consciência que incorpora e reflete esses padrões socioculturais. Por sua vez, os pensamentos, sentimentos e ações de um indivíduo (ou seja, o *Self*) reforçam e às vezes mudam, as formas socioculturais que moldam a sua vida. A este processo, Markus e Kitayama (2010) denominaram de ciclo da mútua constituição. Ou seja, tanto a cultura como a identidade são dinâmicas (Kashima, 2000; Kitayama, Duffy, & Uchida, 2007): a dinâmica da cultura assenta nas ideias socioculturais, práticas, instituições, produtos, artefactos, fatores económicos e ecológicos que são constantemente inventados, acumulados e alterados ao longo do tempo; por seu turno, a identidade é dinâmica pois muda consoante os vários contextos culturais. Em síntese, todos os indivíduos participam em vários contextos socioculturais que constituem a sua identidade, e a frequência de vários contextos culturais pode conduzir à identidade bicultural ou multicultural.

O tempo em que estive a estudar nos Estados Unidos e em que viajei pela Europa, e mais tarde, pelos países de leste e orientais, como expatriada, permitiu a Aysha, um contacto rico em diversidade cultural. A necessidade de se adaptar a várias culturas e a estratégia de aculturação que escolheu, a integração, permitiram-lhe desenvolver não só a sua inteligência cultural e a sua personalidade multicultural, mas também uma identidade multicultural. Essa característica permite-lhe conviver harmoniosamente entre a sua identidade local (enraizada na cultura indiana) e uma identidade global, que emerge à medida que necessita de se adaptar às exigências de outra cultura.

4.2.3. Identidades Biculturais e Multiculturais

Não sou nem ateniense, nem grego, mas sim um cidadão do mundo.

Sócrates

A frequência de contacto intercultural e as interações interculturais a nível global, facilitadas pelo rápido avanço das novas tecnologias (e.g., *skype*, redes sociais), pelas viagens, pelo fácil acesso aos meios de comunicação e à internet, pela economia global e pela imigração, permitem aos indivíduos uma exposição e uma assimilação de várias culturas, tornando-os assim biculturais ou multiculturais (Nguyen & Benet-Martínez, 2013). Estes indivíduos podem ser imigrantes, viajantes, refugiados, residentes temporários (e.g., estudantes internacionais, expatriados), minorias étnicas ou indivíduos multiétnicos (Berry, 2006; Padilla, 2006). A identidade bicultural, está intrinsecamente relacionada com o processo de aculturação (Berry, 1997; Bourhis et al., 1997), nomeadamente com a estratégia de integração, já que os indivíduos preservam a sua cultura de origem ao mesmo tempo que assimilam uma nova cultura.

De acordo com Hong, Wan, No e Chiu (2007) o tema da gestão de duas ou múltiplas identidades culturais só surgiu quando os indivíduos bi ou multiculturais foram confrontados com a tarefa de definir o *Self* com referência ao conhecimento de certas tradições. Quando indivíduos multiculturais gerem e negociam as suas identidades biculturais necessitam ter em consideração as implicações afetivas, sociais e políticas das opções de identidade de que dispõem. Esta situação pode gerar sentimentos de confusão e ambivalência, bem como conflitos de ordem psicológica, especialmente se o assunto da fidelidade dividida fica em evidência (Hong et al., 2007). É o que acontece nalguns países, quando se espera que os novos imigrantes assimilem a cultura dominante (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2003; Bourish et al., 2010; Hong et al., 2007). Arnett (2002) considera que os problemas identitários são uma consequência psicológica da globalização, já que os indivíduos desenvolvem uma identidade bicultural através do processo de aculturação face a um mundo de interação com variadas tradições culturais. Estas identidades biculturais referem-se a

uma identidade local enraizada na cultura de origem assim como uma identidade global que emerge à medida que os indivíduos se adaptam às solicitações de uma cultura.

Para detetar variações de percepção entre indivíduos biculturais relativamente ao modo como percebem as suas culturas dominantes e as suas identidades étnico-culturais como sendo compatíveis e passíveis de ser integradas, ou como sendo opostas e difíceis de integrar, Benet-Martínez e colegas propuseram o constructo integração da identidade bicultural (BII, *bicultural identity integration*) (Benet-Martínez, Lee, & Leu, 2006; Benet-Martínez & Haritatos, 2005). Sendo uma variável que difere de indivíduo para indivíduo, a integração da identidade bicultural foca-se no modo como indivíduos biculturais, através das suas percepções subjetivas, gerem identidades culturais duplas, (i.e., quanto é que as suas identidades culturais duplas se assemelham ou opõem) e percebem conflitos (vs. harmonia), entre as duas identidades culturais. Este constructo surge positivamente associado a fatores temperamentais, tais como a abertura à experiência e baixo nervosismo, e negativamente associado a pressões contextuais como o *stress* no domínio linguístico e experiências de isolamento cultural e discriminação (Benet-Martínez & Haritatos, 2005; Chen, Benet-Martínez, & Bond, 2008).

Os indivíduos bi ou multiculturais são tipicamente descritos como pessoas que assimilaram duas ou mais culturas e convivem harmoniosamente com ambas (Hong, Morris, Chiu, & Benet-Martínez, 2000). Ajustam-se mais facilmente pois possuem competências para “navegar” em ambas as culturas (LaFromboise et al., 1993) e têm um suporte social de ambas as culturas (Mok, Morris, Benet-Martínez, & Karakitapoglu-Aygun, 2007). Neste campo, a inteligência cultural surge como uma mais valia já que auxilia os indivíduos a ambientar-se à diversidade cultural permitindo-lhes compreender e aceitar as diferenças culturais (Malik et al., 2014).

Alguns investigadores (e.g., Berry et al., 2006) consideram que o biculturalismo, traz consigo benefícios em todas as áreas da vida, como um impacto positivo no desenvolvimento intelectual e no bem-estar subjetivo (e.g., Bialystok, 1999). Outros

consideram que este processo pode ser uma fonte de *stress*, isolamento e confusão identitária (e.g., Rudmin, 2003; Vivero & Jenkins, 1999). Contudo, algumas investigações indicam que o envolvimento e o contacto com duas culturas não tem necessariamente de ser uma fonte de *stress* ou confusão, contanto que os indivíduos biculturais não interiorizem o (potencial) conflito entre duas culturas que se cruzam (e.g., Benet-Martínez & Haritatos, 2005). Neste contexto, a inteligência cultural e a personalidade multicultural, exercem um importante papel na medida em que dotam os indivíduos de competências que lhes permitem navegar entre várias culturas e reconhecer comportamentos que são culturais e comportamentos que são idiossincráticos a um determinado indivíduo numa situação específica (Van Dyne et al., 2010).

Aprender e adquirir um determinado grau de conhecimento acerca de uma cultura não significa necessariamente uma identificação com ela. As viagens culturais de curta duração constituem um bom exemplo do exposto. Estudantes internacionais, turistas ou trabalhadores expatriados podem adquirir conhecimento de tradições culturais numa sociedade estrangeira e aplicar esses conhecimentos para orientar as suas atividades num país estrangeiro (ou seja, desenvolver competências ao nível da sua inteligência cultural e personalidade multicultural), sem, no entanto, se identificarem com essas culturas (Hong et al., 2007). Esta aquisição de conhecimento cultural pode ocorrer pela aprendizagem cultural direta (através de experiências pessoais numa determinada cultura), ou indireta (através da observação de como a cultura está institucionalizada numa sociedade). Além disso, se os indivíduos desenvolverem os seus níveis de inteligência cultural e de personalidade multicultural, mais fácil se tornará a gestão da identidade multicultural, uma vez que adquirem competências cruciais para um ajustamento e transição eficazes entre várias culturas.

4.3. Comunicação Intercultural e Barreiras Linguísticas: um caminho para a desconstrução de atitudes negativas e para a integração numa nova sociedade

*Os alemães vivem na Alemanha, os Romanos vivem em Roma,
os Turcos vivem na Turquia, mas os Ingleses vivem em casa.*

J. H. Goring (1909)

Nas interações culturais a comunicação é a base do processo de compreensão mútua (Tung, 1993). Saussure (as cited in Bally & Sechehaye, 1959) define a língua como um sistema de signos articulados, que serve para transmitir mensagens; é de natureza social e partilhada por uma comunidade, e tem um carácter evolutivo. A comunicação intercultural é definida por Gudykunst (2002) como a comunicação “entre duas pessoas de diferentes culturas nacionais” (p.179).

Ao nível individual as competências linguísticas têm sido consideradas como um fator determinante para a integração social e económica dos imigrantes na sociedade de acolhimento (Isphording & Otten, 2014). O fraco domínio da língua do país de acolhimento traz como consequências, situações de exclusão já que os indivíduos terão dificuldades em interagir com a população local, e dificuldades no acesso ao mercado de trabalho, ou a serviços básicos como a saúde ou a justiça. A fraca comunicação intercultural pode também conduzir a preconceitos e discriminação (Spencer-Rodgers & McGovern, 2002), assim como a situações de pobreza (Kaida, 2013). Além disso, e como referido anteriormente, os indivíduos estabelecem a sua identidade através de um processo de categorização. Este processo é constituído com base em processos cognitivos e de categorização. As categorias sociais são caracterizadas em termos de estereótipos, o que pode originar situações de conflito entre os grupos e conseqüentemente atitudes discriminatórias e preconceituosas. A percepção destas atitudes por parte, por exemplo, dos imigrantes, tem um impacto negativo no seu bem-estar, na sua autoestima, e na sua satisfação com a vida (Moscatto, et al., 2014; Vedder, Van de Vijver, & Liebkind, 2006). Estas atitudes negativas de um grupo face a outro, são, de acordo com a hipótese de contacto

(Allport, 1954), causadas pela falta de conhecimento sobre os grupos. Uma vez que o processo de categorização e a hostilidade intergrupala socialmente aprendidas estão na origem do preconceito social, o ser humano tende a rejeitar aquilo que desconhece. Nesse sentido, o contacto e a comunicação entre grupos, ao proporcionar experiências positivas, acentua a percepção de semelhança entre os membros de grupos diferentes. Essa percepção de semelhança gera a atração entre eles conduzindo à desconstrução de estereótipos negativos (Allport, 1954). Um exemplo da aplicação desta teoria em contexto migratório pode ser encontrado no estudo de Van Oudenhoven, Groenewoud e Hewstone (1996) e de Voci e Hewstone (2003) os quais demonstraram que o contacto intercultural melhora as atitudes face aos imigrantes. Além disso, se o contacto com as minorias se iniciar na infância, menor serão os preconceitos e as atitudes discriminatórias (Wood & Sonleitner, 1996). Wood e Sonleitner (1996), tendo como base a necessidade de adoção de medidas para a tolerância e igualdade entre raças nas escolas e bairros dos Estados Unidos, procuraram identificar se o contacto inter-racial (neste caso entre Brancos e Negros) na infância tinha efeitos positivos face aos estereótipos e preconceitos ao longo da vida. Deste modo, partiram da hipótese de que se os indivíduos do grupo maioritário (Brancos) tivessem mantido contacto com os indivíduos do grupo minoritário (Negros) durante a sua infância, em condições de igualdade e de não competitividade, os estereótipos e preconceitos negativos contra a minoria deveriam desaparecer ou diminuir. Os autores concluíram que o contacto inter-racial na infância melhora substancialmente as atitudes face aos grupos minoritários, promovendo atitudes positivas, tolerantes e menos preconceituosas, pois ocorre numa fase de desenvolvimento e formação, e tende a prolongar-se ao longo da vida. Por outro lado, os indivíduos que não tiveram hipótese de contacto com membros de grupos minoritários durante a sua infância, apresentaram atitudes mais negativas, preconceituosas e discriminatórias (Wood & Sonleitner, 1996). Contudo, não basta existir contacto, é necessário que este seja eficaz, i.e., que seja profundo e variado (Amir, 1976), que ocorra entre pessoas de estatutos sociais semelhantes (Amir, 1976; Allport, 1954) num contexto normativo que suporte uma interação positiva e que seja cooperativo (Sherif & Sherif, 1967). Neste contexto, a

aprendizagem da língua surge como um fator de extrema importância para a integração dos imigrantes numa nova sociedade. Todavia, a aprendizagem de uma nova língua nem sempre é fácil. O grau de dificuldade em aprender uma nova língua depende do grau de semelhança/diferença do dialeto materno dos imigrantes face à língua do país de acolhimento. Esta distância linguística, que denota diferenças entre o vocabulário, a fonética, a gramática, etc., afeta a eficácia da aprendizagem da língua. Porém, a mesma língua pode muitas vezes não ser compreendida. Sotaque, nível educacional ou mesmo características culturais distintas podem dificultar a comunicação¹⁴. As barreiras da comunicação intercultural são originadas pelas diferenças entre os grupos, quer em termos cognitivos (e.g., valores, normas, crenças, etc.), em termos afetivos (e.g., tipos e níveis de expressividade emocional) quer em termos de padrões de comportamento (e.g., língua, costumes, estilos de comunicação, etc.). Ou seja, uma comunicação intercultural eficaz requer adaptações ao nível cognitivo, afetivo e comportamental, incluindo o comportamento linguístico (Spencer-Rodgers & McGovern, 2002). Comunicar com membros de culturas distintas está frequentemente associado a respostas emocionais adversas, já que os indivíduos tendem a sentir-se ansiosos e embaraçados devido aos obstáculos de comunicação. Além do mais, os membros do grupo linguístico dominante podem sentir-se impacientes, desconfortáveis e frustrados quando comunicam com os não nativos, devido a fatores como o sotaque acentuado, as diferenças culturais na comunicação não-verbal e as diferenças associadas aos valores normas e costumes (Spencer-Rodgers & McGovern, 2002).

A aprendizagem da língua do país de acolhimento pode ser feita através da interação entre amigos, vizinhos, colegas de trabalho, através dos média, e não necessariamente através de cursos de línguas e formação (Van Tubergen & Kalmijn,

¹⁴ Veja-se o seguinte exemplo: “Quando cheguei a São Paulo, reuni cinquenta e cinco pessoas numa sala da empresa. Ao fim de uma hora a falar, percebi que não tinham entendido patavina. A ideia de que somos parecidos é enganosa, os hábitos de trabalho e culturais são diferentes, e a proximidade da língua é unilateral, porque eles não entendem o que nós dizemos. Os brasileiros por exemplo, não sabem dizer não. A nossa assertividade faz com que nos julguem mais brutos.” Testemunho de José Bourbon Ribeiro, diretor de comunicações na Contax, português emigrado em São Paulo há dez anos (Gonçalves, 2015, January 8, p. 64).

2009). Contudo, as organizações da comunidade de acolhimento, como as escolas, as igrejas ou as associações de imigrantes, propiciam oportunidades de aprendizagem da língua, que contribuem para a integração económica dos imigrantes (Adamuti-Trache, 2011; DeVoretz et al., 2000, as cited in Kaida, 2013). Os cursos de línguas também possibilitam uma elevada exposição à língua do país de acolhimento permitindo-lhes uma aprendizagem mais rápida, quer da escrita, quer dos elementos básicos de comunicação como os cumprimentos, ir às compras, e fundamentalmente estarem aptos para procurar trabalho, ir a uma entrevista e comunicar com os colegas de trabalho (Beeler & Murray, 2007). As aulas de línguas são igualmente um importante lugar para conhecer pessoas e ter o primeiro contacto com a nova sociedade (Springer & Collins, 2008), permitindo aos imigrantes sentirem-se parte da comunidade, aumentando assim a sua autoestima (Kaida, 2013). Estudos mais recentes têm mostrado que o contacto positivo pode reduzir o preconceito (e.g., Brown & Hewstone, 2005; Pettigrew, 2008; Pettigrew, Christ, Wagner, & Stellmacher, 2007; Pettigrew & Tropp, 2006; Rohman et al., 2014), a ansiedade, e aumentar a empatia (Pettigrew & Tropp, 2008), funcionando como uma fonte de segurança e reduzindo as reações negativas face ao desconhecido (Mikulincer & Shaver, 2001). Este contacto positivo é também um facilitador do ajustamento já que origina um suporte emocional (e.g., Fahr, Bartol, Shapirco, & Shin, 2010; Geeraert, Demoulin, & Demes, 2013). As amizades, os contactos iniciais e uma comunicação eficaz podem também ter uma influência positiva e facilitar a identificação com a nova cultura, reduzindo a ansiedade e a incerteza (Ramelli, Florack, Kosic, & Rohmann, 2013). Deste modo, a comunicação apresenta-se como um fator de extrema importância em todo o processo de aculturação e integração numa nova cultura. Para o desenvolvimento das competências comunicacionais, a inteligência cultural (nomeadamente a dimensão comportamental) e a personalidade multicultural apresentam-se como valiosas. Os indivíduos: a) denotam uma maior flexibilização na vocalização, o que aumenta a eficácia comunicacional, b) apresentam ainda uma maior flexibilidade comunicacional em termos de linguagem não verbal (e.g., através de gestos, expressões faciais, linguagem corporal, natureza e qualidade de contacto físico e visual), c) compreendem

as normas comunicacionais inerentes a cada cultura e d) demonstram uma maior empatia cultural, iniciativa social e mente aberta, o que lhes permite comunicar eficazmente com indivíduos de outras culturas.

4.4. Súmula Conclusiva

Em termos de aculturação, e de acordo com a perspectiva da teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986), os imigrantes podem adotar estratégias individualistas vs. coletivistas para gerir a sua identidade social. Ou seja, os imigrantes podem optar por estratégias de identidade social como o desenvolvimento de múltiplas identidades sociais, fazendo passar uma assimilação individual como sendo coletiva, na cultura dominante, i.e., introduzem-se na sociedade (Bourhis et al., 2009). Alternativamente podem adotar estratégias realçantes da identidade social, incluindo a diferenciação nas dimensões valorativas de comparação, ou seja, valorizam as suas diferenças quando são comparados, fazendo-as notar como sendo uma mais valia. Quando confrontados com atitudes preconceituosas ou discriminatórias por parte da sociedade de acolhimento, alguns imigrantes podem adotar estratégias defensivas na gestão de identidades tais como o separatismo, enquanto outros podem adotar estratégias de conflito aberto (Bourhis et al., 2009). Diferentes relações entre grupos são caracterizadas por níveis de hostilidade aberta, conflito material e ameaças simbólicas (Stephan & Stephan, 2000), assim como por diferentes níveis de inibição ou encorajamento pelas normas sociais (Crandall & Eshleman, 2003). Compreender os outros e saber lidar com as interações interculturais pode ser desafiante. Ao lidar com membros de outro grupo, as pessoas tendem a generalizar as diferenças menores ou falhar na apreciação de diferenças importantes entre eles e os membros do outro grupo. Além disso, devido às suas perspectivas e experiências culturais, as pessoas de grupos culturais distintos têm muitas vezes diferentes perceções do mesmo encontro. Como resultado, as influências que um indivíduo esboça sobre e durante a interação multicultural, levam frequentemente a desentendimentos, uma má comunicação e conflitos (Shelton, Dovidio, Hebl, & Richeson, 2009). Estes mal entendidos produzem perceções divergentes da natureza e qualidade das relações entre grupos. Apesar

destas barreiras, há estratégias para enfrentar tais problemas. O contacto repetido e variado (e.g., Amir, 1976) e normas de suporte (Sherif & Sherif, 1967), são eficazes para a aumentar a compreensão e melhorar as relações entre membros de diferentes grupos (Shelton et al., 2009).

PARTE II
INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO 5.

5. ESTUDOS EMPÍRICOS

5.1. Evidências Métricas da Escala de Inteligência Cultural numa amostra Portuguesa.

5.1.1. Introdução

5.1.2. Método

5.1.2.1. Amostra

5.1.2.2. Instrumento

5.1.2.3. Procedimento

5.1.3. Resultados

5.1.3.1. Análise dos dados

5.1.4. Discussão e Conclusão

5.2. Escala de Personalidade Multicultural: Características métricas da adaptação para a população Portuguesa e correlatos com a Inteligência Cultural

5.2.1. Introdução

5.2.2. A Personalidade Multicultural

5.2.3. Personalidade Multicultural e Inteligência Cultural

5.2.4. Estudo 1

5.2.4.1. Amostra

5.2.4.2. Instrumento

5.2.4.3. Procedimento

5.2.4.4. Resultados e Discussão

5.2.5. Estudo 2

5.2.5.1. Amostra

5.2.5.2. Instrumento

5.2.5.3. Procedimento

5.2.5.4. Resultados e Discussão

5.2.6. Conclusão

5.3. Multiculturalism: conditions of a good cultural integration: Multicultural Personality and Cultural Intelligence

5.3.1. Introduction

5.3.2. Literature Review

5.3.3. Method

5.3.3.1. Sample

5.3.3.2. Procedure

5.3.3.3. Measures

5.3.4. Results

5.3.5. Discussion

5.3.5.1. Limitations

5.3.5.2. Practical implications and future research

5.3.6. Conclusions

5.4. Multiculturality as an antecedent to work well-being and work passion

- 5.4.1. Introduction
- 5.4.2. Cultural values
- 5.4.3. Cultural intelligence
- 5.4.4. Multicultural personality
- 5.4.5. Work well-being
- 5.4.6. Work passion
- 5.4.7. Method
 - 5.4.7.1. Population and sample
- 5.4.8. Measures
 - 5.4.8.1. Value Survey Module (VSM-94)
 - 5.4.8.2. Cultural Intelligence Scale
 - 5.4.8.3. Multicultural Personality Questionnaire
 - 5.4.8.4. Work Well-Being Scale
 - 5.4.8.5. Passion Scale
- 5.4.9. Procedure
 - 5.4.9.1. Data collection
 - 5.4.9.2. Data analysis
- 5.4.10. Results
- 5.4.11. Conclusion

5.5. Imigrantes e sociedade de acolhimento - Perceções e realidades: O caso de Portugal

- 5.5.1. Introdução
- 5.5.2. Adaptação intercultural
- 5.5.3. Os riscos da imigração: estereótipos, ameaça à identidade e discriminação
- 5.5.4. Comunicação e barreiras linguísticas
- 5.5.5. Método
 - 5.5.5.1. Amostra 1
 - 5.5.5.2. Amostra 2
- 5.5.6. Instrumento
- 5.5.7. Procedimento
- 5.5.8. Análise Qualitativa
 - 5.5.8.1. Análise qualitativa da população imigrante
 - 5.5.8.1.1. Motivo da imigração e da escolha do país
 - 5.5.8.1.2. Preparação pré-partida e chegada ao país
 - 5.5.8.1.3. Estratégias de aculturação
 - 5.5.8.1.4. Discriminação
 - 5.5.8.1.5. Comunicação Intercultural
 - 5.5.8.1.6. Satisfação com a decisão
 - 5.5.8.1.7. Sentimento de pertença a Portugal
 - 5.5.8.2. Análise qualitativa da população Portuguesa
 - 5.5.8.2.1. Integração dos imigrantes na sociedade Portuguesa
 - 5.5.8.2.2. Perceção face à imigração e ao imigrante
 - 5.5.8.2.3. Comunicação intercultural
- 5.5.9. Conclusão

NOTA: Este capítulo é composto por 6 estudos organizados em 5 artigos. Por questões de otimização de espaço e para evitar repetições, as referências bibliográficas dos respetivos artigos encontram-se na secção Referências Bibliográficas deste documento.

Evidências Métricas da Escala de Inteligência Cultural numa amostra Portuguesa¹⁵

¹⁵ Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M., & Santos, J. (2015). Evidências Métricas da Escala de Inteligência Cultural numa amostra Portuguesa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28(2), 213-222. doi: 10.1590/1678-7153.201528203 (versão publicada em Anexos).

5.1. Evidências Métricas da Escala de Inteligência Cultural numa amostra Portuguesa.

Resumo

Este estudo teve como principal objetivo a validação da *The Cultural Intelligence Scale (CQS)* para a população Portuguesa. A inteligência cultural é uma competência crucial na adaptação a ambientes multiculturais, sendo definida como a capacidade de adaptação e ajustamento a situações caracterizadas pela diversidade cultural (Van Dyne, Ang & Koh, 2008). A escala multidimensional de inteligência cultural composta por 20 itens agrupados em quatro dimensões e permite avaliar as características individuais que predispõem um melhor desempenho em ambientes culturais não familiares.

Com uma amostra total de 275 participantes, os resultados obtidos através da realização da análise de componentes principais replicaram os resultados originais, apresentando bons valores de validade. A análise exploratória replicou o modelo testado pela análise confirmatória. Assim, a aplicação deste instrumento em contexto organizacional multicultural poderá ser uma ferramenta fundamental para identificar competências cruciais ao desempenho dos recursos humanos, equipas ou organizações, em ambientes caracterizados pela diversidade cultural, assim como, garantir o sucesso dos processos de integração de expatriados e de imigrantes.

Palavras-Chave: Inteligência Cultural, Multidimensional, Adaptação Portuguesa

Abstract

Validating the Cultural Intelligence Scale (CQS) for the portuguese population was the main objective of this study. The Cultural Intelligence, defined as the capacity to adapt and adjust to situations characterized by cultural diversity (Van Dyne, Ang & Koh, 2008), is recognized as a crucial competence in multicultural situations. The multi-dimensional cultural intelligence scale is composed by 20 items arranged in four

dimensions and is used to evaluate the individual characteristics that predispose to a better performance in unfamiliar cultural environments.

The results from the analysis of main components in a total sample of 275 participants, replicated the original ones, showing, thus, good validity values.

Once the exploratory analysis replicated the model tested by the confirmatory analysis, the application of this instrument in multicultural organizational contexts can be considered an essential tool, not only to identify crucial capacities for the functioning of the human resources, teams or organizations in environments characterized by cultural diversity, but also to assure the success in the processes of integration of immigrants and expatriates.

Keywords: Cultural Intelligence, Multidimensional, Portuguese Adaptation

5.1.1. Introdução

Para fazer face às constantes mutações que decorrem no mercado global, as organizações e os trabalhadores procuram ajustar-se às variações de oferta e procura, nomeadamente além fronteiras. A procura de melhores condições de vida, o desemprego, a aspiração a uma carreira profissional, entre outros, tendem a aumentar a imigração. Por seu turno, as organizações expandem os seus negócios para países estrangeiros com vista ao aumento da sua vantagem competitiva, o que implica igualmente um aumento do número de trabalhadores que são destacados para trabalhar no estrangeiro – expatriados.

Contudo a chegada a um novo país, levanta obstáculos e, quer expatriados, que vêm apoiados pela empresa-mãe, selecionados através de critérios rigorosos e com formação pré-partida, quer os imigrantes, que chegam a Portugal sem qualquer apoio organizacional e muitas vezes sem suporte social, o choque cultural é inevitável. Para um ajustamento e integração bem sucedidos, as competências técnicas e profissionais não são suficientes. Não basta dominar a língua ou a tarefa que se vai desempenhar. O ajustamento sociocultural está estritamente relacionado com as características individuais e “quanto menos as pessoas estão cientes dos seus próprios

enviesamentos culturais, menos competentes serão nas suas relações com os nacionais do país de acolhimento” (Littrell, 2002, as cited in Rego & Cunha, 2009).

A crescente necessidade de internacionalização das organizações e a consequente mobilidade da força de trabalho, obriga muitos trabalhadores a adquirir determinadas competências para lidar com culturas estrangeiras. A capacidade de interagir eficazmente em múltiplas culturas é uma competência que tem vindo a tornar-se cada vez mais importante no atual mundo laboral e de negócios (Crowne, 2008), onde se exige cada vez mais trabalhadores aptos para interagir com pessoas de diferentes culturas (Ng & Earley, 2006), com “capacidade para vencer obstáculos e insucessos” (Rego & Cunha, 2009, p. 60). Trabalhar com pessoas de diferentes culturas é um desafio difícil, quer para os trabalhadores, quer para as organizações, devido às barreiras culturais (Ang, Van Dyne, & Koh, 2006) como a língua, os valores, costumes e tradições. A inteligência cultural, tornou-se uma aptidão e competência fundamental num mundo social em constante mobilidade, e a escala de inteligência cultural, uma medida imprescindível para compreender os processos de integração.

Para explicar o porquê de alguns indivíduos apresentarem um desempenho mais eficaz que outros em situações multiculturais, Earley e Ang (2003) partiram da perspetiva multidimensional de inteligência de Stenberg e Detterman (1986), para desenvolver um modelo conceptual de inteligência cultural (Rockstuhl, Hong, Ng, Ang, & Chiu, 2010). A inteligência cultural é motivada pela realidade prática da globalização no local de trabalho (Earley & Ang, 2003) e é definida como a capacidade de adaptação eficaz em diferentes ambientes culturais (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003), a capacidade de se adaptar a outros (Ng & Earley, 2006) e a diversas situações culturais (Ang et al., 2006; Earley & Ang, 2003). É um conjunto de capacidades e competências que permite interpretar comportamentos e situações que não são familiares, bem como identificar comportamentos que são universais a toda a humanidade, comportamentos que são culturais e comportamentos que são idiossincráticos a um determinado indivíduo numa situação específica (Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010).

Para Earley e Ang (2003) a inteligência cultural é um constructo multidimensional que compreende 4 dimensões: metacognitiva, cognitiva,

motivacional e comportamental. A dimensão metacognitiva corresponde à consciencialização e sensibilização cultural durante a interação com diferentes culturas, sendo uma componente crucial já que promove um pensamento ativo sobre as pessoas e situações num ambiente não familiar. Por outro lado, desencadeia um pensamento crítico sobre hábitos e crenças, assim como permite fazer uma avaliação e revisão dos mapas mentais aumentando assim a capacidade de compreensão (Van Dyne et al., 2008), ou seja, quem estiver um pouco “desenraizado” da sua própria cultura, poderá mais facilmente adotar os hábitos e costumes, e até mesmo a linguagem corporal, de uma cultura desconhecida (Earley & Mosakowski, 2004). A dimensão cognitiva refere-se ao conhecimento cultural de normas, comportamentos, práticas e convenções em diferentes culturas, obtido através da experiência e educação, e engloba o conhecimento do sistema económico, social e legal de diferentes culturas e subculturas bem como o conhecimento dos valores culturais (Rose, Ramalu, Uli, & Kumar, 2010). Por exemplo, em Taiwan os presentes devem ser entregues com as duas mãos, cuidadosamente embrulhados, devem ser recusados três vezes e só depois aceites, e não devem ser abertos à frente de quem os ofereceu (Rego & Cunha, 2009), o que contrasta com a cultura Portuguesa. A dimensão motivacional concetualiza a capacidade de direcionar a atenção e energia em relação a diferenças culturais, ou seja, é uma forma de autoeficiência e motivação intrínseca em situações interculturais (Van Dyne et al., 2008). Por exemplo, a inteligência cultural pode facilitar a gestão de *stress* provocada por contextos multiculturais no trabalho, dotando os indivíduos de confiança para ultrapassar obstáculos. A dimensão comportamental é uma das dimensões mais visíveis da interação social, e refere-se à capacidade para exprimir, verbal e não verbalmente, comportamentos apropriados aquando da interação com pessoas de diferentes culturas (Van Dyne et al., 2008). Comportamentos como: assoar o nariz em público no Reino Unido pode ser considerado grosseiro; na China é normal sorver a sopa, arrotar, ou até mesmo cuspir para o chão; no Médio Oriente, é grosseiro mostrar as solas dos sapatos quando se está sentado (Rego & Cunha, 2009), hábitos, na sua maioria, não aceitáveis na generalidade dos países europeus. Ou seja, não se poderá convencer os anfitriões

estrangeiros mostrando apenas que se compreende a sua cultura, é necessário prová-lo, através das atitudes, que se está efetivamente integrado no mundo deles (Earley & Mosakowski, 2004).

No desenvolvimento e validação da escala de inteligência cultural, Van Dyne et al. (2008) realizaram um primeiro estudo, com uma amostra de 576 participantes. Inicialmente composta por 40 itens, a versão final incluiu apenas 20, (já que os restantes itens apresentavam altos níveis residuais, pequenos desvios padrão e fraca correlação), que apresentaram fortes propriedades psicométricas da inteligência cultural, e a análise fatorial confirmatória demonstrou um bom ajustamento das quatro dimensões do modelo. O segundo estudo (generalização por amostras) foi efetuado com uma amostra distinta composta por 447 participantes e revelou igualmente uma forte relação entre os itens e as 4 dimensões. O terceiro estudo (generalização por tempo) foi realizado com uma amostra de 204 participantes proveniente da amostra do segundo estudo, e foi realizado quatro meses depois. Os resultados apresentaram algumas mudanças significativas na dimensão cognitiva e metacognitiva, o que permite concluir que a inteligência cultural é uma capacidade maleável e que varia consoante a exposição cultural, treino, socialização ou outras experiências (Earley & Ang, 2003). O quarto estudo (generalização por países) foi realizado através da comparação dos resultados obtidos no estudo dois (amostra de 447 participantes de Singapura) e uma amostra de 337 participantes provenientes dos Estados Unidos, revelando igualmente a estrutura de quatro fatores entre os dois países.

Apesar da investigação empírica acerca da inteligência cultural ser relativamente recente, os resultados iniciais são significativos e promissores (Van Dyne, Ang, & Nielsen, 2007). Até agora, Ang, Van Dyne, Koh e Ng evidenciaram que os indivíduos que possuem uma inteligência cultural mais elevada são mais eficientes na tomada de decisões em situações interculturais e têm uma maior probabilidade de se adaptar a situações caracterizadas pela diversidade cultural. Quanto mais elevada for a dimensão metacognitiva da inteligência cultural mais elevada será a capacidade de atuação, e quanto mais elevada a dimensão comportamental melhor será o

desempenho em cenários de diversidade cultural. Outros estudos têm sido realizados, nomeadamente relacionando a inteligência cultural com a seleção e treino de expatriados (Ng, Van Dyne, & Ang, 2009a), a performance dos expatriados (Ang, Van Dyne, & Koh, 2007; Elenkov & Manev, 2009; Gertsen & Sodeberg, 2010; Lee, 2010), liderança global (House, Javidan, Gupta, Dorfman, & Hanges, 2004; Ng, Van Dyne, & Ang, 2009a), o impacto da exposição cultural na inteligência (Crowne, 2008) e o ajustamento de expatriados (Ang et al., 2007; Bashkar-Shrinivas, Shaffer, & Luk, 2005; Ramalu, Wei & Rose, 2011;).

A inteligência cultural assume-se como um importante constructo que permite captar importantes aspetos da estratégia, da motivação, do desempenho e da adaptação eficaz em diversos contextos culturais, tornando-se assim uma potencial ferramenta de diagnóstico do sucesso intercultural (Fischer, 2011). Compreender a natureza e o impacto da inteligência cultural poderá ter importantes implicações no desempenho de indivíduos, equipas ou organizações em ambientes multiculturais (Ng & Earley, 2006), porque indivíduos com altos níveis de inteligência cultural estão mais predispostos para uma adaptação a ambientes desconhecidos mais eficaz, apresentam maiores capacidades de comunicação verbal e não verbal, identificando facilmente “o que é ou não culturalmente aceitável” (Rego & Cunha, 2009, p. 59).

Dada a atualidade e pertinência do conceito de inteligência cultural e da sua escala, como medida para compreender os processos de integração, o objetivo deste estudo consistiu em contribuir para a adaptação da escala de inteligência cultural para a população Portuguesa.

5.1.2. Método

5.1.2.1. Amostra

A amostra do presente estudo foi recolhida por acessibilidade. É composta por 275 indivíduos de nacionalidade Portuguesa, sendo 32% do género masculino e 66.5% do género feminino com idades compreendidas entre os 18 e os 72 anos ($M = 29.3$; $DP = 12.9$).

Trata-se de uma amostra heterogénea no tocante à sua naturalidade, nível educacional, áreas de formação e ocupação profissional. Os participantes são na sua maioria pertencente às regiões do Alentejo e Algarve (67.3%). No que diz respeito ao nível educacional 59.3% possui o Ensino Secundário e 30.9% possui Licenciatura/1ºCiclo, a restante percentagem encontra-se distribuída pelo Ensino Básico, Mestrado/2º Ciclo, Doutoramento/3º Ciclo e Pós-graduação. Quanto à área de formação, 44.7% pertence às áreas das Ciências Sociais e Humanas e 18.5% às áreas das Ciências da Vida e da Saúde, distribuindo-se os restantes por diversas áreas (e.g., Ciências Naturais e do Ambiente, Ciências Exactas e da Engenharia (46.9%)).

5.1.2.2. Instrumento

O instrumento do nosso estudo é o *The Cultural Intelligence Scale (CQS)* originalmente desenvolvido por Van Dyne et al. (2008), constituído por 20 itens cotados numa escala crescente de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). É um instrumento multidimensional, que engloba quatro dimensões de “inteligência”: a metacognitiva, a cognitiva, a motivacional e a comportamental. Nos estudos originais, a dimensão metacognitiva apresenta um *alpha* de *Cronbach* que varia entre .71 e .78, na dimensão cognitiva o *alpha* varia entre .81 e .85, na dimensão motivacional o *alpha* varia entre .75 e .80 e, por último, a dimensão comportamental apresenta um *alpha* de *Cronbach* que varia entre .81 e .84.

Além da escala, acrescentaram-se ainda itens relativos a características biográficas (idade, naturalidade, estado civil e nível educacional) de forma a permitir caracterizar a amostra.

A validade facial foi suportada pela tradução e retradução por quatro tradutores bilingues e, posteriormente, ajustada para a versão final. Para testar a tradução, solicitou-se a 15 participantes (pré-teste) que respondessem à versão Portuguesa, cujo coeficiente *alpha* de *Cronbach* foi de .88.

5.1.2.3. Procedimento

Considerou-se a amostra de acordo com os questionários devolvidos, corretamente preenchidos. Após a garantia dos critérios éticos (e.g., informação acerca da liberdade de participar e o anonimato) foi pedido aos participantes que respondessem à escala, com uma duração aproximada de 12 minutos. A escala foi respondida individualmente, apesar de em alguns casos ter sido aplicada a grupos de pessoas. Foi aplicada em diversas situações, nomeadamente em turmas de alunos universitários, nos locais de trabalho dos respondentes e em cafés.

5.1.3. Resultados

5.1.3.1. Análise dos dados

Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente no programa SPSS (versão 20.0) e no programa SPSS AMOS (versão 20.0) e a significância foi assumida ao nível de 0.05. De modo a poder analisar a validade cruzada, a amostra foi dividida aleatoriamente em duas partes, 137 participantes para a análise exploratória e 138 participantes para a análise confirmatória afim de realizar análises fatoriais exploratória e confirmatória (Worthington & Whittaker, 2006). Para a análise confirmatória, as matrizes de variância-covariância foram consideradas como entrada, adotando-se o estimador de máxima verossimilhança (MLE), que assume a normalidade dos dados, uma vez que é um estimador robusto quando este pressuposto não é cumprido. Foram considerados os seguintes indicadores de ajuste:

O χ^2 (qui-quadrado), corresponde à probabilidade de ajustamento dos dados ao modelo teórico e quanto maior este valor, mais fraco será o modelo. Dado que os valores podem ser afetados pelo tamanho da amostra, considera-se como mais adequada a razão entre o χ^2 e os graus de liberdade correspondentes (χ^2/df). Valores entre 2 e 3 indicam um modelo teórico adequado, admitindo-se até 5.

O *Comparative Fit Index* (CFI) pode variar entre 0 e 1, considerando-se que quanto mais próximo de 1 melhor o ajustamento. Admitem-se valores próximos ou

superiores a 0.90 para indicação de ajustamento adequado. É um índice comparativo adicional de ajuste ao modelo.

O *Non-normed Fit Index* (NNFI) mede o ajustamento relativo do modelo através da comparação da não centralidade de acordo com os graus de liberdade. Varia entre 0 e 1, admitindo-se 0.90 como um valor de bom ajustamento (Bentler & Bonnet, 1980).

A *Root-Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA) caracteriza-se por um intervalo de confiança de 90% (IC90%). É um indicador de “maldade” de ajuste, ou seja, valores que sejam elevados sugerem um modelo não ajustado. Assume-se que o valor ideal do RMSEA se situe entre 0.05 e 0.08, aceitando-se valores até 0.10.

A *Standardized Root-Mean Square Residual* (SRMR) corresponde à medida da média dos resíduos normalizados e um ajustamento adequado do modelo é indicado por valores inferiores a 0.05 (Hu & Bentler, 1999).

Com o objetivo de perceber a estrutura da escala realizou-se uma análise exploratória. O índice KMO apresentou um valor de 0.88, verificando-se ainda a existência de correlação entre os itens em estudo (teste de esfericidade de *Bartlett*=1858.008; *df*=190; *p*=0.00). A análise das componentes principais, considerando o critério proposto pelo software estatístico SPSS de *eigenvalues* superiores a 1 para a determinação dos fatores a reter, com recurso à rotação *promax* permitiu observar 4 fatores, os quais explicam 71.38 % da variância dos resultados obtidos. Na tabela 5.1 é possível observar os itens distribuídos pelos 4 fatores, coincidente com a versão de Van Dyne et al. (2008), assim como o seu peso.

Tabela 5.1

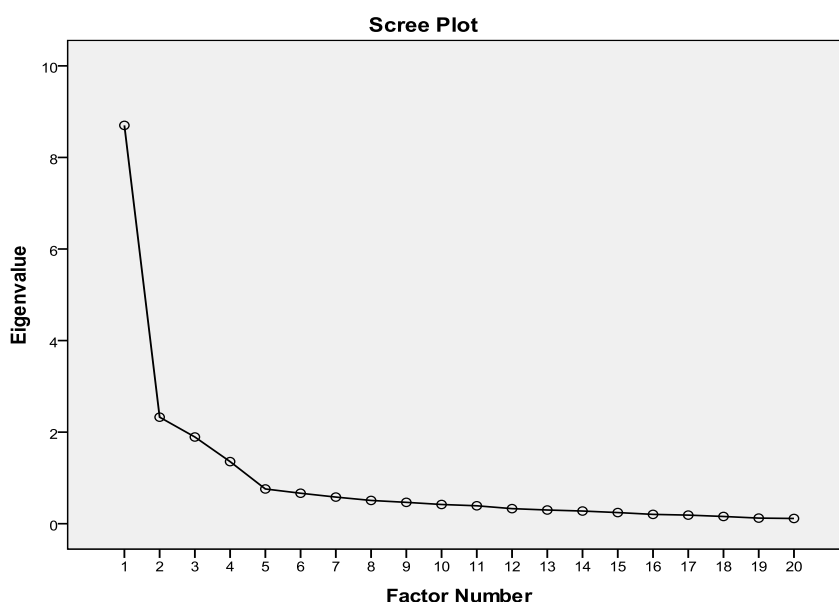
Distribuição dos itens por fator

	Itens	Fatores			
		F1	F2	F3	F4
Cognitivo	IE9 Conheço as artes e ofícios de outras culturas	.896			
	IE8 Conheço o sistema matrimonial de outras culturas	.893			
	IE7 Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas	.731			
	IE10 Conheço as regras de comunicação não-verbal de outras culturas	.780			
	IE5 Conheço os sistemas legal e económico de outras culturas	.529			
	IE6 Conheço as regras (vocabulário, gramática) de outras línguas	.491			
Motivacional	IE14 Gosto de viver em culturas que não me são familiares		.911		
	IE13 Lido bem com o stress causado pela adaptação a uma cultura não familiar		.887		
	IE15 Acredito ser capaz de me adaptar aos rituais de vida de uma cultura diferente		.802		
	IE12 Acredito ser capaz interagir com os nativos de uma cultura que desconheço		.763		
	IE11 Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas		.550		
Comportamental	IE18 Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige			.933	
	IE19 Modifico o meu comportamento não verbal quando uma interação cultural o requer			.885	
	IE20 Altero as expressões faciais quando uma situação intercultural o requer			.818	
	IE17 Utilizo a pausa e o silêncio de acordo com diferentes interações culturais			.760	
	IE16 Adapto o meu comportamento verbal quando uma interação cultural o exige			—	
Metacognitivo	IE3 Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações interculturais.				.913
	IE1 Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas				.828
	IE2 Adapto o meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar				.714
	IE4 Verifico a exatidão do meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de diferentes culturas				.640

Método de extração: *Maximum Likelihood*Método de Rotação: *Promax with Kaiser Normalization*

O *Scree Plot* (Gráfico 5.1) mostra-nos, que o primeiro fator é constituído pelos itens IE5, IE6, IE7, IE8, IE9 e IE10 que explicam 43.5% da variância dos resultados (*eigenvalue* de 8.7). O segundo fator (itens IE11, IE12, IE13, IE14 e IE15) explica 11.63% da variância dos resultados (*eigenvalue* de 2.327). O terceiro fator é constituído pelos itens IE16, IE17, IE18, IE19 e IE20 e explica 9.47% da variância dos resultados (*eigenvalue* de 1.894). O quarto, e último fator, é constituído pelos itens IE1, IE2, IE3 e IE4 e explica 6.78% da variância dos resultados (*eigenvalue* de 1.356).

Gráfico 5.1 *Scree Plot* - Inteligência Cultural



Na realização da análise fatorial confirmatória testámos 4 modelos distintos (*vide* Tabela 5.2). No primeiro modelo, que testa a escala original, os valores de ajustamento obtidos foram: $\chi^2 = 326.372$ e 164 graus de liberdade, o que se traduz num *CMIN/DF* de 1.99, sendo este valor um bom indicador (Byrne, 2001).

Os valores de *CFI* (0.910) e *NNFI* (0.896) são próximos do valor 1, o que revela um bom ajustamento (Byrne, 2001; Marôco, 2011; Bentler, 1990). O valor de *RMSEA* (0.085), embora exceda os 0.06, não poderá ser considerado um ajuste medíocre pois é inferior a 0.10 (Hu & Bentler, 1999; Ullman, 2006) e o valor de *SRMR* (0.07), embora superior a 0.05, é aceitável e próximo do valor obtido pelos autores (0.06).

No primeiro modelo testado, os itens IE5 e IE6 foram eliminados por apresentarem os níveis de correlação mais baixos, 0.265 e 0.278 respetivamente. Neste sentido, no segundo modelo testámos uma solução fatorial de quatro fatores, mas sem os itens referidos anteriormente, ou seja, com 18 itens. Os resultados obtidos foram $\chi^2 = 260.141$ e 129 graus de liberdade, um *CMIN/DF* de 2.01, os valores de *CFI* (0.923) e *NNFI* (0.909) indicam um bom ajustamento já que são valores próximos da unidade. O valor de *RMSEA* (0.086) é inferior a 0.10 e o valor de *SRMR* (0.06) é aceitável e igual ao obtido por Van Dyne et al. (2008).

Uma terceira testagem foi realizada com um modelo fatorial em que integra um fator de primeira ordem e quatro fatores de segunda ordem, sendo que os resultados foram $\chi^2 = 337.276$ e 166 graus de liberdade, o que se traduz num *CMIN/DF* de 2.03, o *CFI* (0.812) e o *NNFI* (0.810) apresentam valores aceitáveis, os valores de *RMSEA* (0.087) e de *SRMR* (0.079) representam um ajustamento mais fraco.

No quarto modelo com 4 fatores e 19 itens, foram considerados valores de coeficiente (*suppress small coefficients*) acima de 0.40 (Stevens, 2002), eliminando assim o item IE16, já que apresentava um coeficiente inferior a 0.40. Os resultados obtidos nesta testagem foram $\chi^2 = 284.389$ e 146 graus de liberdade e um *CMIN/DF* de 1.94. Os valores de *CFI* (0.918) e *NNFI* (0.903) são superiores a 0.90, o que indica um bom ajustamento (Bentler, 1990; Byrne, 2001; Marôco, 2011), o valor de *RMSEA* (0.083) e de *SRMR* (0.079) representam um ajustamento mais fraco. O modelo replica os quatro fatores da escala original, verificando-se a sua multidimensionalidade.

Tabela 5.2

Resultados dos estudos originais de Van Dyne et al. (2008) e da adaptação à população Portuguesa

			<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>CFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>
Estudos Originais (Van Dyne, Ang & Koh, 2008)	Validação da Escala	Estudo 1	576	822.26	164	0.92	0.91	0.08	0.06
	Generalização por amostras	Estudo 2	447	381.28	164	0.96	0.96	0.05	0.04
	Generalização por tempo	Estudo 3	204	981.18	692	0.95	0.94	0.04	0.06
	Generalização por países	Estudo 4	337	723.23	328	0.97	0.96	0.05	0.05
Adaptação Portugal	4 Fatores (20 itens)	Modelo 1	138	326.37	164	0.91	0.89	0.08	0.07
	4 Fatores (18 itens)	Modelo 2	138	260.14	129	0.92	0.90	0.08	0.06
	1 Fator de 1º Ordem 4 Fatores de 2º Ordem	Modelo 3	138	337.27	166	0.81	0.81	0.08	0.07
	4 Fatores (19 itens)	Modelo 4	138	284.38	146	0.92	0.90	0.08	0.07

CFI, comparative fit index; NNFI, non-normed fit index; RMSEA, root mean square error of approximation; SRMR, standardize root mean square residual.

A consistência interna da escala apresenta um *alpha* de *Cronbach* de .930. Relativamente à consistência interna dos fatores, o primeiro fator apresenta um *alpha* de 0.88; o segundo fator um *alpha* de 0.86; o terceiro fator um *alpha* de 0.88; o quarto e último fator apresenta um *alpha* de 0.89, valores semelhantes aos estudos originais realizados por Van Dyne et al. (2008), que efetuaram quatro estudos para a validação da escala: 1º desenvolvimento da escala; 2º generalização por amostras; 3º generalização por tempo; 4º generalização por países (*vide* Tabela 5.3). A análise de homogeneidade (Teste Kolmogorov-Smirnov) mostrou a normalidade, quer da escala, quer das dimensões ($p > 0.05$).

Tabela 5.3

Valores de consistência interna de Van Dyne et al. (2008) e da adaptação à população Portuguesa

			α	α	α	α
			MetaCognitivo	Cognitivo	Motivacional	Comportamental
Estudos Originais (Van Dyne, Ang & Koh , 2008)	Validação da Escala	Estudo 1	0.71	0.85	0.75	0.83
	Generalização por amostras	Estudo 2	0.77	0.84	0.77	0.84
	Generalização por tempo	Estudo 3	0.72	0.51	0.67	0.63
	Generalização por países	Estudo 4	0.78	0.81	0.80	0.81
Adaptação Portugal	4 Fatores (20 itens)	Modelo 1	0.88	0.86	0.88	0.89
	4 Fatores 19 itens	Modelo 4	0.88	0.86	0.88	0.90

5.1.4. Discussão e Conclusão

O objetivo deste estudo foi contribuir para a adaptação para a população Portuguesa, da escala de inteligência cultural desenvolvida por Van Dyne et al. (2008). Esta escala, composta por 20 itens, é uma escala multidimensional de quatro dimensões. As dimensões metacognitiva e cognitiva, estão associadas ao julgamento cultural, à tomada de decisões e ao desempenho. A dimensão motivacional é preditora do ajustamento a ambientes interculturais e a dimensão comportamental está associada ao comportamento adotado para lidar com situações culturais não familiares.

Para a realização da análise exploratória e confirmatória, a amostra total de 275 participantes foi aleatoriamente dividida em duas amostras (N = 137 e N = 138,

respetivamente). O modelo testado pela análise confirmatória foi replicado pela análise exploratória, que apresentou bons valores de validade e fortes propriedades psicométricas semelhantes ao estudo original, revelando igualmente a sua multidimensionalidade já que identificou, com um bom ajustamento, as quatro dimensões da inteligência cultural (metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental). Apesar de alguns indicadores apresentarem valores mais fracos (*RMSEA* e *SRMR*), são valores que se aproximam dos resultados obtidos pelos autores na sua validação da escala.

Recorrendo a uma amostra heterogénea de 275 participantes, testámos a escala original. A consistência interna da escala e das quatro dimensões, calculada através do índice *alpha de Cronbach*, apresentou valores que se aproximam do estudo original, variando entre 0.71 e 0.89, e que representam um bom índice de fiabilidade.

A versão Portuguesa da escala mostrou ser acessível a vários níveis educacionais, não levantando quaisquer problemas de interpretação ou compreensão. Em relação à distribuição por regiões, esta poderia ser mais equilibrada, (já que a maioria dos respondentes (67.3%) pertence às regiões do Alentejo e Algarve), para detetar possíveis dificuldades em relação aos dialetos e regionalismos da língua. Por outro lado, a exposição destas regiões a culturas estrangeiras é mais frequente do que em outras regiões do país, pelo que se torna importante avaliar a escala em regiões com menos contacto.

Sendo a inteligência cultural uma capacidade maleável e que varia consoante a exposição cultural, treino, socialização ou outras experiências (Earley & Ang, 2003), poderia ser realizado um teste-reteste (tal como realizado nos estudo de Van Dyne et al. (2008). Uma estratégia seria aplicar a escala de inteligência cultural no início do ano letivo, a uma turma de alunos, e após alguns meses voltar a aplicá-la, verificando se existem alterações significativas nalguma dimensão da inteligência cultural. Ou, replicando o estudo de Petrović (2011), aplicar a escala de inteligência cultural a professores, que lidam diariamente com alunos de várias culturas, analisando o seu nível de inteligência cultural. Em investigações futuras poderia ser realizado um estudo experimental, introduzindo alterações controladas no comportamento (e.g., situações

de conflito entre grupos multiculturais) e verificar se os resultados diferem. A validade preditiva pode constituir um objetivo a considerar noutros estudos. Por exemplo, recorrendo a indivíduos selecionados para processos de expatriação, para cargos de líderes globais ou para a realização de negociações interculturais. Para a validade do instrumento por critério externo, poderia correlacionar-se a escala de inteligência cultural com o questionário de personalidade multicultural de Van der Zee e Van Oudenhoven (2000), que permite identificar disposições específicas dos indivíduos na adaptação cultural, suas competências e sua eficácia multiculturais.

Ser culturalmente inteligente é uma característica cada vez mais importante no mundo laboral. A escala de inteligência cultural será uma mais valia para as organizações, já que irá permitir determinar quais os indivíduos mais aptos para lidar com diferentes culturas, aumentando assim a taxa de sucesso dos processos de expatriação e internacionalização, e consequentemente na gestão dos recursos humanos e nas dinâmicas sociais (e.g., Clipa & Clipa, 2009; Fajardo, 2007; Martiniello, 2003).

Escala de Personalidade Multicultural: Características métricas da adaptação para a população Portuguesa e correlatos com a Inteligência Cultural¹⁶

¹⁶ Sousa, C., Gonçalves, G., Orgambídez-Ramos, A., & Santos, J. (2015). Escala de Personalidade Multicultural: Características métricas da adaptação para a população Portuguesa e correlatos com a Inteligência Cultural. *Revista Portuguesa de Psicologia* (accepted, with minor revisions already done. Awaits final acceptance).

5.2. Escala de Personalidade Multicultural: Características métricas da adaptação para a população Portuguesa e correlatos com a Inteligência Cultural

Resumo

A personalidade multicultural e a inteligência cultural são competências fundamentais para uma interação intercultural bem sucedida. Permitem avaliar as competências multiculturais e captar importantes aspetos da motivação, do desempenho e da adaptação eficaz em diversos contextos culturais.

Este artigo é composto por dois estudos. O primeiro estudo tem como principal objetivo apresentar evidências métricas da adaptação à população Portuguesa do *Questionário de Personalidade Multicultural*. Com uma amostra total de 637 participantes, com idades compreendidas entre os 18 e os 74 anos ($M = 28.14$; $DP = 12.099$). Uma versão reduzida (40 itens) parece constituir a proposta mais adequada à população Portuguesa. O segundo estudo apresenta as relações entre personalidade multicultural e inteligência cultural. Partindo de uma amostra de 392 participantes, com idades entre os 18 e os 74 anos ($M = 31.73$; $DP = 13.61$). Os resultados mostraram uma relação positiva entre ambos os constructos e as suas dimensões.

O *Questionário de Personalidade Multicultural* apresenta-se como uma ferramenta de diagnóstico para identificação e avaliação de competências multiculturais, planeamento e orientação de carreiras, visando o sucesso e eficácia intercultural das organizações e respetivos recursos humanos, em ambientes caracterizados pela diversidade cultural.

Palavras-chave: Questionário de Personalidade Multicultural, Inteligência Cultural, Adaptação Portuguesa, Multiculturalidade

Abstract

Multicultural personality and cultural intelligence are important competencies to a successful cross-cultural interaction. They allow us to evaluate the multicultural competencies and grasp important motivation and performance aspects and effective adaptation in diverse cultural contexts.

This article is made up of two studies. The main objective of the first study is to show the metrical evidences of the adaptation of the Multicultural Personality Questionnaire to Portuguese population. With a sample of 637 participants, aged between 18 and 74 ($M = 28.14$; $DP = 12.099$), the results demonstrate that a short version (40 items) seems to be the most adequate solution for the Portuguese population. The second study presents the relations between Multicultural Personality and Cultural intelligence. With a sample of 392 participants, aged between 18 and 74 ($M = 31.73$; $DP = 13.61$), the results show a positive relation between both constructs and their dimensions.

The Multicultural Personality Questionnaire, whose aim is the success and intercultural efficacy of the organizations and respective human resources in contexts characterized by cultural diversity, presents itself as a diagnostic tool to identify and evaluate multicultural competencies as well as career planning and orientation.

Keywords: Multicultural Personality Questionnaire, Cultural Intelligence, Portuguese Adaptation, Multiculturalism

5.2.1. Introdução

A crescente necessidade de internacionalização das organizações, a procura de melhores condições de vida e/ou profissionais, a procura de uma experiência educacional no estrangeiro, viagens de negócios ou mesmo de férias, levam milhares de pessoas a deslocarem-se da sua terra natal e a conviver com culturas que não lhes são familiares. A diversidade cultural e o multiculturalismo são hoje uma realidade bem presente no quotidiano de todos nós, apresentando-se como um desafio, quer para a sociedade, quer para as organizações. Tal situação, obriga, inevitavelmente, à aquisição de determinadas competências para lidar eficazmente com culturas, normas, valores e hábitos estrangeiros. Competências como a personalidade multicultural e a inteligência cultural têm vindo a tornar-se fundamentais para interagir com sucesso num mundo cada vez mais multicultural.

Dada a atualidade e pertinência destes conceitos, bem como a importância da sua aplicação em cenários caracterizados pela diversidade cultural, este estudo tem como objetivo primordial contribuir para a validação do *Questionário de Personalidade Multicultural* de Van der Zee e Van Oudenhoven (2000) para a população Portuguesa através de análises fatoriais (exploratória e confirmatória) e da sua relação com a inteligência cultural.

5.2.2. A Personalidade Multicultural

O convívio com pessoas de diversas nacionalidades, quer em contexto profissional, quer em contexto social é, atualmente, um facto incontornável. As pessoas interagem com diferentes culturas, por exemplo, como expatriados, gestores globais, líderes globais, em viagens de negócios ou lazer (Bücker, Furrer, Poutsma, & Buyens, 2014), como imigrantes, no seu local de trabalho ou na sua vida diária. Deste modo, a adaptação cultural requer determinadas competências individuais facilitadoras da integração e do ajustamento a uma nova cultura. Alguns investigadores (e.g., Arthur & Bennet, 1995; Ruben & Kealey, 1979) identificaram um grande número de características específicas de personalidade que determinam a sensibilidade na interação intercultural, tais como, a empatia, o interesse na cultura

local, a flexibilidade, a tolerância, a autoconfiança, a sociabilidade, a iniciativa e a coragem (Horverak, Sandal, Bye, & Pallesen, 2013). Assim, diversos estudos têm versado a análise dos aspetos da personalidade e do desenvolvimento social que predisõem a uma efetiva interação entre culturas e uma adaptação no envolvimento em comunidades multiculturais.

A personalidade multicultural surge como um dos constructos que foca a adaptação cultural, a competência intercultural e a eficácia multicultural (Ponterotto, Ruckdeschel, Joseph, Tennenbaum, & Bruno, 2011). Partindo da análise do conjunto de características apontadas por vários autores e de estudos anteriores, Van der Zee e Van Oudenhoven (2000) identificaram um conjunto de características específicas da personalidade, agrupando-as em 5 dimensões de competências multiculturais. As dimensões de personalidade são elementos básicos da sua estrutura e consistem em fatores disposicionais que a determinam constantemente, sendo as dimensões o resultado do agrupamento de traços de personalidade entre si (Almiro & Simões, 2010). Os traços interculturais são traços especificamente delineados para fazer face a um contexto intercultural, captando tendências comportamentais específicas que predizem o sucesso de adaptação a um ambiente multicultural (Erp, Van der Zee, Giebels, & Dujin, 2014).

Para avaliar estes traços, Van der Zee e Van Oudenhoven (2000) desenvolveram o *Questionário de Personalidade Multicultural*, já que, segundo os autores, embora algumas investigações apontem fatores que podem estar associados à eficácia multicultural, poucas desenvolveram instrumentos psicométricos para medir esses fatores. O *Questionário de Personalidade Multicultural* está mais vocacionado para prever o sucesso multicultural do que os questionários de personalidade comuns. No geral, este questionário refere-se ao comportamento em situações multiculturais, estabelecendo uma relação entre o comportamento demonstrado no teste e a aspiração a uma carreira profissional ou académica internacionais. Apesar das escalas do *Questionário de Personalidade Multicultural* estarem intrinsecamente ligadas à *Escala dos Cinco Grandes Fatores (Big-Five; Barrick & Mount, 1991)*, estão elaboradas para cobrir mais especificamente os aspetos que são determinantes no

sucesso multicultural (Van Oudenhoven & Van der Zee, 2002). Este instrumento foi desenvolvido para identificar disposições específicas de indivíduos que estão associadas a diferentes facetas de competências (Leong, 2007) e contempla 5 dimensões (*Empatia Cultural, Mente Aberta, Estabilidade Emocional, Flexibilidade e Iniciativa Social*) que permitem medir a eficácia multicultural. A eficácia multicultural, definida por White (1959) como a capacidade de fazer as coisas funcionar, também diz respeito ao sentimento de bem-estar psicológico num contexto cultural diferente (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000), ao sucesso de um expatriado no campo da eficácia profissional, ajustamento pessoal e interação cultural (Ponterotto et al., 2011), bem como ao ajustamento das esposas de expatriados (Erp et al., 2014; Ali, Van der Zee, & Sanders, 2003), assim como à eficaz adaptação e ajustamento de estudantes internacionais (e.g., Lee & Ciftci, 2014; Mol, Van Oudenhoven, & Van der Zee, 2001; Yakunina, Weigold, Weigold, & Hercegovac, 2012).

A primeira dimensão do *Questionário de Personalidade Multicultural* é a *Empatia Cultural*, também designada por sensibilidade (e.g., Hawes & Kealey, 1981) e constitui uma das dimensões mais mencionadas na eficácia cultural (Arthur & Bennett, 1995; Ruben, 1976). Esta dimensão refere-se à habilidade para mostrar empatia com os sentimentos, pensamentos e comportamentos dos membros de um grupo cultural diferente. Está positivamente associada à extroversão, satisfação com a vida, produtividade no trabalho e negativamente relacionada com a hostilidade (Ponterotto et al., 2011)

A dimensão *Mente Aberta* refere-se a uma atitude de abertura e sem preconceito relativamente a membros, normas e valores culturais diferentes. Está relacionada com atitudes de extroversão, abertura a novas experiências, atividade multicultural, necessidade de mudança, e negativamente relacionada com a hostilidade e o neuroticismo (Ponterotto et al., 2011).

A dimensão *Estabilidade Emocional* relaciona-se com a tendência para manter a calma em situações de stress versus a tendência de mostrar emoções fortes sob circunstâncias de grande *stress*. A *Estabilidade Emocional* encontra-se positivamente relacionada com a saúde psicológica e física e com o ajustamento social, e

negativamente relacionada com comportamentos como a ansiedade social, rigidez e hostilidade (Ponterotto et al., 2011).

A quarta dimensão, *Flexibilidade*, tem sido apontada pelos autores (Arthur & Bennett, 1995; Harvey, 1976; Ruben & Kealey, 1979) como uma dimensão de extrema importância, sobretudo quando as expectativas acerca do país anfitrião não correspondem à situação real. Elementos da *Flexibilidade* como a capacidade de aprender com os erros e aprender com as novas experiências são fatores cruciais na eficácia multicultural (Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997). De acordo com Ponterotto et al. (2011), a *Flexibilidade* é uma dimensão associada a uma orientação internacional, dominância (no sentido de ter determinação e força), ajustamento social e satisfação com o trabalho.

A quinta dimensão corresponde à *Iniciativa Social* e compreende uma atitude de abertura a novas culturas, a tendência de procurar e explorar novas situações, encarando-as como desafios (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000), bem como a capacidade de estabelecer e manter contactos facilmente (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2001).

A aplicação deste questionário, em vários cenários, evidenciou resultados consistentes nas suas várias dimensões, relativamente ao sucesso multicultural (Peltokorpi & Froese, 2012). Num estudo realizado com uma amostra de estudantes, os resultados mais altos do questionário estão associados ao bem-estar social e psicológico (Mol et al., 2001) e a poucas reações negativas face a potenciais situações de *stress* em contactos interculturais (Van der Zee, Van Oudenhoven, & Grijs, 2004a). Um estudo com uma amostra de imigrantes, indicou que, aqueles que apresentaram um resultado alto na dimensão *Flexibilidade* também eram mais recetivos na abordagem de assimilação cultural. Noutro estudo, com uma amostra de 257 esposas expatriadas, a *Estabilidade Emocional* apresentou uma influência positiva na satisfação com a vida e a dimensão *Mente Aberta* na satisfação com a vida, no ajustamento sociocultural e na interação cultural (Ali et al., 2003). Outra investigação, com uma amostra de 201 expatriados em Taiwan, evidenciou que a *Iniciativa Social* tem um forte impacto no bem-estar psicológico e a empatia cultural está positivamente

correlacionada com a satisfação com a vida e com o suporte social oferecido pelo país anfitrião (Van Oudenhoven, Mol, & Van der Zee, 2003). Mais recentemente, Horverak e colegas (2013) analisaram a influência da personalidade multicultural na contratação de imigrantes, concluindo que a *Estabilidade Emocional* é preditora das preferências de contratação, sendo que aqueles que apresentavam níveis elevados na dimensão estabilidade emocional mostravam comportamentos menos preconceituosos face a candidatos estrangeiros. De um modo geral, os estudos realizados têm indiciado que a *Empatia Cultural* é preditora da satisfação com a vida e do suporte social recebido por parte do país hospedeiro; a *Flexibilidade* é um forte preditor da satisfação com o trabalho e do suporte social; a *Iniciativa Social* é um forte preditor do bem-estar psicológico e a *Estabilidade Emocional* é o preditor mais consistente do ajustamento (Suanet & Vijver, 2009).

No geral, os resultados empíricos mostram claramente que o questionário de personalidade multicultural é uma eficaz ferramenta de diagnóstico para avaliação de competências multiculturais, tendo já sido adotado como uma ferramenta para o planeamento e a orientação de carreiras (Leong, 2007).

5.2.3. Personalidade Multicultural e Inteligência Cultural

A inteligência cultural, é definida como um conjunto de capacidades e competências, que facilitam a adaptação a diversas situações culturais, permitem interpretar comportamentos e situações que não são familiares, bem como identificar comportamentos que são universais a toda a humanidade, comportamentos que são culturais e comportamentos que são idiossincráticos a um determinado indivíduo numa situação específica (Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010).

Para Earley e Ang (2003) a inteligência cultural é um constructo multidimensional que compreende 4 dimensões: *Metacognitiva*, *Cognitiva*, *Motivacional* e *Comportamental*. A dimensão *Metacognitiva* corresponde à consciencialização e sensibilização cultural durante a interação com diferentes culturas, sendo uma componente crucial, já que promove um pensamento ativo sobre as pessoas e situações num ambiente não familiar. Por outro lado, desencadeia um pensamento crítico sobre hábitos e crenças, assim como permite fazer uma avaliação e

revisão dos mapas mentais aumentando assim a capacidade de compreensão (Van Dyne, Ang, & Koh, 2008), ou seja, quem estiver um pouco desligado da sua própria cultura, poderá mais facilmente adotar os hábitos e costumes, e até mesmo a linguagem corporal, de uma cultura desconhecida (Earley & Mosakowski, 2004). A dimensão *Cognitiva* refere-se ao conhecimento cultural de normas, comportamentos, práticas e convenções em diferentes culturas, obtido através da experiência e educação, e engloba o conhecimento do sistema económico, social e legal de diferentes culturas e subculturas bem como o conhecimento dos valores culturais (Rose, Ramalu, Uli, & Kumar, 2010). A dimensão *Motivacional* concetualiza a capacidade para direccionar a atenção e a energia em relação a diferenças culturais, ou seja, é uma forma de autoeficácia e motivação intrínseca em situações interculturais (Van Dyne et al., 2008). A dimensão *Comportamental* é uma das dimensões mais visíveis da interação social e refere-se à capacidade para exprimir, verbal e não verbalmente, comportamentos apropriados aquando da interação com pessoas de diferentes culturas (Van Dyne et al., 2008). Assim, não se poderá convencer os anfitriões estrangeiros mostrando apenas que se compreende a sua cultura, é necessário prová-lo, através das atitudes, que se está efetivamente integrado no mundo deles (Earley & Mosakowski, 2004).

Alguns estudos evidenciaram que a personalidade multicultural e a inteligência cultural, embora distintos, são constructos relacionados, cada um com o seu próprio e único conjunto de diferenças individuais (Ang, Van Dyne, & Koh, 2006). Enquanto as características da personalidade são como traços individuais que descrevem predisposições mais abrangentes e estáveis, a inteligência cultural é como um estado individual que descreve capacidades maleáveis, competências e comportamentos para lidar eficazmente em situações caracterizadas pela diversidade cultural (Ang et al., 2006). Investigações empíricas têm mostrado que as quatro dimensões da inteligência cultural e várias dimensões da personalidade multicultural facilitam o ajustamento intercultural (Peltokorpi & Froese, 2012). Kumar, Rose e Subramaniam (2008) defendem que as características da personalidade multicultural predizem e explicam a variância dos níveis de inteligência cultural individuais.

Dada a atualidade e pertinência dos conceitos de personalidade multicultural e inteligência cultural, o objetivo primordial deste estudo consistiu em contribuir para a validação do questionário de personalidade multicultural, para a população Portuguesa.

5.2.4. Estudo 1

Validação do Questionário de Personalidade Multicultural para a população Portuguesa

5.2.4.1. Amostra

A amostra do presente estudo foi recolhida por acessibilidade e foram considerados como critérios de inclusão indivíduos maiores de 18 anos e de nacionalidade Portuguesa. Foram considerados apenas os questionários devolvidos corretamente preenchidos. É uma amostra composta por 637 indivíduos de nacionalidade Portuguesa, sendo 38.6% do género masculino (N = 246) e 61.4% do género feminino (N = 391). As idades encontram-se compreendidas entre os 18 e os 74 anos ($M = 28.14$; $DP = 12.099$). Em relação ao estado civil, cerca de 73.5% são solteiros, 5.8% estão divorciados ou separados, 20.1% são casados ou vivem em união de facto e 0.6% dos respondentes é viúvo. Em relação ao nível educacional, trata-se de uma amostra heterogénea, 64.7% possui o Ensino Secundário e 25.6% possui Licenciatura/1ºCiclo, a restante percentagem encontra-se distribuída pelo Ensino Básico, Mestrado/2º Ciclo, Doutoramento/3º Ciclo e Pós-graduação.

5.2.4.2. Instrumento

O *Multicultural Personality Questionnaire* (MPQ), originalmente desenvolvido por Van der Zee e Van Oudenhoven (2000), é composto por 91 itens que permitem avaliar as cinco dimensões das competências interculturais: *Empatia Cultural*, *Mente Aberta*, *Iniciativa Social*, *Estabilidade Emocional* e *Flexibilidade*. Os itens foram agrupados em escalas e construídos com base em vários comportamentos ou tendências que são considerados indicadores específicos de cada dimensão. A dimensão *Empatia Cultural* é composta por 18 itens que medem a habilidade de

compreender os sentimentos, comportamentos e pensamentos dos outros (e.g., “Sou atento(a) às expressões faciais” ou “Sou capaz de expressar o pensamento dos outros”). A escala da *Mente Aberta* é igualmente constituída por 18 itens (e.g., “Interesso-me por outras culturas; “Tenho noção do que é apropriado numa cultura específica”). A dimensão *Iniciativa Social* (17 itens) engloba itens como “Tenho dificuldade em estabelecer contactos” ou “Gosto de falar em público”. A escala de *Estabilidade Emocional* (20 itens), operacionalizada como a tendência de manter a calma em situações de *stress* vs. a tendência de mostrar emoções fortes sob circunstâncias de grande *stress*, é medida através de itens como “Não me magoam facilmente” ou “Sofro quando tenho conflitos com os outros”. Por último, a dimensão *Flexibilidade* (18 itens) que é medida com itens como “Mudo facilmente de uma atividade para outra” ou “Tenho necessidade de mudança” ou ainda “Gosto de rotinas”. Mais recentemente, Van der Zee, Van Oudenhoven, Ponterotto e Fietzer (2013) desenvolveram uma versão reduzida do questionário de personalidade multicultural, que contempla apenas 40 itens (8 itens por cada dimensão). Esta versão reduzida, é, segundo os autores, mais prática e aumenta a utilidade do instrumento como uma ferramenta de investigação.

Cada item é avaliado pelo inquirido através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1= Nada Aplicável; 5 = Totalmente Aplicável). Os resultados das escalas são obtidos através da média não ponderada de cada item, após recodificação dos itens invertidos.

Além da escala, acrescentaram-se ainda itens relativos a características sociodemográficas (idade, estado civil e nível educacional) de forma a permitir caracterizar a amostra.

A validade aparente foi suportada por um processo de tradução-retradução. Inicialmente a escala foi traduzida do inglês para o português, por dois tradutores bilingues, de modo independente. Posteriormente, as duas versões foram retraduzidas para o inglês por outros dois outros tradutores bilingues, igualmente de modo independente. As traduções obtidas foram comparadas com a versão original e ajustadas para a versão final por três psicólogos especialistas na temática. Para testar a tradução, solicitou-se a 15 participantes (pré-teste) que respondessem à versão

Portuguesa, com vista a corrigir possíveis problemas de compreensão. Deste pré-teste, o alfa de *Cronbach* foi superior a .89 e não foram detetados problemas de interpretação. Estes participantes não foram incluídos na amostra final.

5.2.4.3. Procedimento

A recolha da informação foi realizada em diversas situações, nomeadamente em turmas de alunos universitários, *online*, em empresas públicas e privadas, em bibliotecas e locais públicos, tendo decorrido entre os meses de março e setembro de 2013. Após a autorização da Comissão Científica e garantia dos critérios éticos (e.g., informação acerca da liberdade de participar e o anonimato) foi pedido aos participantes que respondessem à escala. O tempo de preenchimento foi de aproximadamente 10 minutos.

5.2.4.4. Resultados e Discussão

Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente no programa SPSS (versão 20.0) e no programa SPSS AMOS (versão 20.0) e a significância foi assumida ao nível de 0.05. As propriedades psicométricas do *Questionário de Personalidade Multicultural* foram avaliadas através da análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e consistência interna. Para a determinação dos fatores a reter, na análise fatorial exploratória, foi utilizado o critério de variância extraída por fator, que permite reter os fatores que extraíam pelo menos 5% da variância total, e o critério de variância extraída total, que consiste em extrair um número mínimo de fatores explicativos de pelo menos 50% da variância total das variáveis originais (Marôco, 2011). Estes critérios foram complementados com o método do “cotovelo” (*scree test*), considerado como um método rigoroso (Zwick & Velicer, 1986, as cited in Moreira, 1999) e cuja utilização tem vindo a tornar-se frequente (Moreira, 1999). Os fatores foram rodados através de uma rotação *Promax*, considerada mais apropriada para matrizes de dados de grande dimensão (Marôco, 2011).

Para a análise fatorial confirmatória foram considerados os seguintes indicadores de ajustamento: O χ^2 representa um teste à significância da função de discrepância minimizada durante o ajustamento do modelo e quanto menor for o seu

valor, melhor será o ajustamento (Marôco, 2010). O *CMIN/DF* complementa a informação sobre o χ^2 , ou seja, é a razão entre χ^2/gf . O χ^2/gf corresponde à probabilidade de ajustamento dos dados ao modelo teórico devendo os seus valores variar entre 2 e 5. O *Comparative Fit Index* (CFI) pode variar entre 0 e 1, considerando-se que quanto mais próximo de 1 melhor o ajustamento, admitindo-se valores próximos ou superiores a .90 para indicação de ajustamento adequado. A *Root-Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) caracteriza-se por um intervalo de confiança de 90% (IC90%), sendo que o seu valor ideal se situa entre .05 e .08, aceitando-se valores até .10. A *Standardized Root-Mean Square Residual* (SRMR) corresponde à medida da média dos resíduos normalizados e um ajustamento adequado do modelo é indicado por valores inferiores a .05 (Hu & Bentler, 1999). Foram ainda utilizados o *Akaike's information criterion* (AIC), o *Bayesian information criterion* (BIC) e o *Tucker-Lewis Index* (TLI). A consistência interna da escala foi avaliada por meio do coeficiente alfa de *Cronbach*, que pode variar numa escala de 0 a 1, admitindo-se como aceitável valores a partir de .70 (Nunnally, 1978).

Análise Fatorial Exploratória

Com o objetivo de perceber a estrutura do *Questionário de Personalidade Multicultural* realizou-se uma análise exploratória. O índice *KMO* apresentou um valor de .90, verificando-se ainda a existência de correlação entre os itens em estudo (teste de esfericidade de *Bartlett* = 21 436.03; *g.l.* = 4 095; *p* = .000), valores semelhantes ao estudo original: *KMO* de .89, teste de esfericidade de *Bartlett* = 12 550.78; *g.l.* = 4 095, *p* < .001 (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000). A análise das componentes principais, considerando o critério de variância extraída por fator e de variância extraída total, com recurso à rotação *Promax* permitiu observar 15 fatores, os quais explicam 50.84% da variância dos resultados obtidos. Dada esta situação, e à semelhança de Van der Zee et al., (2013), optámos por eliminar os itens que apresentassem uma saturação inferior a .40, com vista à construção de uma versão reduzida do *Questionário de Personalidade Multicultural*. Este processo de eliminação, realizado através do método do “cotovelo”, permitiu-nos chegar a uma estrutura fatorial de 5 fatores, com 40 itens.

A consistência interna da escala apresentou um alfa de *Cronbach* de .91. Relativamente à consistência interna das dimensões: *Empatia Cultural* $\alpha = .85$; *Mente Aberta* $\alpha = .83$; *Iniciativa Social* $\alpha = .84$; *Estabilidade Emocional* $\alpha = .77$ e *Flexibilidade* $\alpha = .69$.

Análise fatorial confirmatória

Na realização da análise fatorial confirmatória testaram-se 3 modelos distintos, de acordo com o estudo de Van der Zee et al., (2013). Para facilitar a comparação total de resultados obtidos nas cinco dimensões, foram selecionados os mesmos números de itens para cada dimensão (6, 7 e 8 itens). Posteriormente, para simplificar a análise e reduzir o número de parâmetros a estimar no modelo, os itens de cada dimensão foram agregados em parcelas. Apesar de existir alguma controvérsia acerca deste procedimento (e.g., Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002), este permite uma estimação mais confiável dos parâmetros em modelos confirmatórios, reduzindo os erros nos indicadores observados (e.g., Bagozzi, 1993; Bentler, 1990). Deste procedimento resultaram três modelos (Tabela 5.4):

Tabela 5.4

Questionário de Personalidade Multicultural – Análise fatorial confirmatória (3 modelos)

	χ^2	<i>g.l.</i>	$\chi^2/g.l.$	<i>RMSEA</i>	"Lower"	"Upper"	<i>AIC</i>	<i>BIC</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>SRMR</i>
40 Itens	3 571.42	730	4.89	.078	.076	.081	61 121.66	61 700	.635	.610	.116
4 parcelas	694.21	160	4.34	.073	.067	.078	40 611.85	46 208.61	.884	.862	.071
35 Itens	2 627.68	550	4.77	.077	0.74	.080	53 631.59	54 143.75	.678	.651	.108
3 Parcelas + 1 item	1 122.47	160	7.01	.097	.092	.103	37 973.35	38 285.11	.766	.723	.098
30 itens	1 932.35	395	4.89	.078	.075	.082	46 086.39	46 531.75	.713	.684	.106
3 Parcelas	606.20	80	7.57	.102	.094	.109	31 526.99	31 771.90	.808	.748	.096

RMSEA, root mean square error of approximation; *AIC*, Akaike's information criterion; *BIC*, Bayesian information criterion; *CFI*, comparative fit index; *TLI*, Tucker-Lewis Index; ; *SRMR*, standardize root mean square residual.

No primeiro modelo, testámos uma versão de 8 itens por cada dimensão (40 itens). Os valores de ajustamento obtidos foram: $\chi^2 = 3\ 571.42$ e 730 graus de liberdade, o que se traduz num *CMIN/DF* de 4.89, sendo este valor um bom indicador (Byrne, 2001). O valor de *CFI* (.635) revela um ajustamento razoável (Bentler, 1990; Byrne, 2001; Marôco, 2011) e valor de *RMSEA* (.078), embora exceda os .06, não poderá ser considerado um ajuste medíocre pois é inferior a .10 (Hu & Bentler, 1999; Ullman, 2006). Na análise das parcelas foi obtido um *CFI* de .884 e o valor de *RMSEA* foi de .073.

No segundo modelo (35 itens) os resultados obtidos foram: $\chi^2 = 2\ 627.68$ e 550 graus de liberdade; *CMIN/DF* de 4.77; *CFI* de .678 e o um valor de *RMSEA* de .077. No modelo de parcelas, foi obtido um *CFI* de .678 e o valor de *RMSEA* foi de .097.

No terceiro modelo com 30 itens os resultados obtidos foram $\chi^2 = 1\ 932.35$ e 395 graus de liberdade e um *CMIN/DF* de 4.89. O valor de *CFI* (.713) indica um ajustamento razoável (Byrne, 2001; Marôco, 2011; Bentler, 1990), o valor de *RMSEA* (.78) e de *SRMR* (.106) representam um ajustamento mais fraco. A análise das 3 parcelas apresentou um *RMSEA* de .102 e um *CFI* de .808.

Perante a análise fatorial confirmatória realizada, é possível verificar que o modelo de 40 itens é o mais adequado. Contudo, este modelo não é idêntico ao apresentado pelos autores, uma vez que os itens selecionados não são os mesmos. Deste modo, propomos esta versão reduzida de 40 itens, pois parece ser a mais adequada para a população Portuguesa. Na tabela 5.5 encontram-se as dimensões e os respetivos itens.

Tabela 5.5

Personalidade Multicultural: 40 itens (valor de saturação dos itens)

	Empatia Cultural	Mente Aberta	Iniciativa Social	Flexibilidade	Estabilidade Emocional
Tento compreender o comportamento dos outros	.66				
Tenho dificuldade em estabelecer relações	.67				
Sou atento às expressões faciais	.61				
Sou capaz de expressar o sentimento dos outros	.55				
Sou um bom ouvinte	.58				
Reparo quando alguém está com problemas	.66				
Presto atenção às emoções dos outros	.72				
Gosto de conhecer os outros profundamente	.58				
Interesso-me por outras culturas		.51			
Sou curioso/a		.46			
Experimento diferentes perspetivas		.46			
Envolvo-me noutras culturas		.51			
Tenho noção do que é apropriado numa cultura específica		.43			
Procuro contacto com pessoas de ambientes diferentes		.44			
Tenho múltiplos interesses		.56			
Gosto de pensar em soluções para os problemas		.53			
Tomo iniciativas			.49		
Estabeleço contactos com facilidade			.60		
Sou lento/a a iniciar qualquer coisa			.52		
Deixo a iniciativa a outros para estabelecer contactos			.61		
Convivo facilmente com grupos de pessoas			.52		
Tenho dificuldade em estabelecer contactos			.61		
Gosto de falar em público			.47		
Deixo as coisas como elas estão			.47		
Gosto de saber exatamente o que vai acontecer				.46	
Frequentemente trabalho de acordo com um esquema rigoroso				.57	
Trabalho de acordo com um plano				.61	
Tenho hábitos rígidos				.59	
Trabalho de acordo com regras				.59	
Tenho necessidade de mudança				.51	
Procuro desafios				.50	
Gosto de experiências novas				.43	
Mantenho a calma em situação de azar					.57
Sou otimista					.49
Irradio calma					.48
Considero que os problemas têm solução					.48
Sou tímido/a					.67
Consigo perspectivar dificuldades					.43
Tenho facilidade em sentir-me só					.49
Sou inseguro/a					.62

5.2.5. Estudo 2

Personalidade Multicultural: Correlatos com a Inteligência Cultural

5.2.5.1. Amostra

A amostra do presente estudo foi recolhida por acessibilidade e foram considerados como critérios de inclusão indivíduos maiores de 18 anos e de nacionalidade Portuguesa. Foram considerados apenas os questionários que foram devolvidos, corretamente preenchidos. É uma amostra composta por 392 indivíduos de nacionalidade Portuguesa, sendo 35.7% do género masculino ($N = 140$) e 64.3% do género feminino ($N = 252$). As idades encontram-se compreendidas entre os 18 e os 74 anos ($M = 31.73$; $DP = 13.61$). Em relação ao estado civil, cerca de 63.5% são solteiros, 8.4% estão divorciados ou separados, 27% são casados ou vivem em união de facto e 1% dos respondentes é viúvo. Em relação ao nível educacional, trata-se de uma amostra heterogénea, 47.7% possui o Ensino Secundário e 38% possui Licenciatura/1ºCiclo, a restante percentagem encontra-se distribuída pelo Ensino Básico, Mestrado/2º Ciclo, Doutoramento/3º Ciclo e Pós-graduação.

5.2.5.2. Instrumento

A *Cultural Intelligence Scale (CQS)* originalmente desenvolvida por Van Dyne et al., (2008) em língua inglesa foi adaptada à população Portuguesa por Sousa et al., (2015). Esta escala é constituída por 20 itens cotados numa escala crescente de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). É um instrumento multidimensional, que engloba quatro dimensões da inteligência cultural: a *Metacognitiva*, a *Cognitiva*, a *Motivacional* e a *Comportamental*. A consistência interna da escala apresentou um alfa de *Cronbach* de .93 e a consistência interna dos quatro fatores variou entre .86 e .89, valores muito próximos daqueles apresentados no estudo original de Van Dyne et al., (2008).

Além da *Escala de Inteligência Cultural*, acrescentaram-se ainda itens relativos a características sociodemográficas (idade, estado civil e nível educacional) de forma a permitir caracterizar a amostra.

A validade aparente foi suportada por um processo de tradução-retradução. Inicialmente a escala foi traduzida do inglês para o português, por dois tradutores bilingues, de modo independente. Posteriormente, as duas versões foram retraduzidas para o inglês por outros dois especialistas bilingues, igualmente de modo independente. As traduções obtidas foram comparadas com a versão original e ajustadas para a versão final por psicólogos especialistas na temática. Para testar a tradução, solicitou-se a 15 participantes (pré-teste) que respondessem à versão Portuguesa, com vista a corrigir possíveis problemas de compreensão. Deste pré-teste, o alfa de *Cronbach* foi superior a .80 e não foram detetados problemas de interpretação. Estes participantes não foram incluídos na amostra final.

5.2.5.3. Procedimento

A recolha da informação foi realizada em diversas situações, nomeadamente em turmas de alunos universitários, online, em empresas públicas e privadas, em bibliotecas e locais públicos, tendo decorrido entre os meses de outubro de 2013 e março de 2014. Após a autorização da Comissão Científica e garantia dos critérios éticos (e.g., informação acerca da liberdade de participar e o anonimato) foi pedido aos participantes que respondessem à escala. O tempo de preenchimento foi de aproximadamente 12 minutos.

5.2.5.4. Resultados e Discussão

Com o objetivo de verificar a relação existente entre personalidade multicultural e inteligência cultural, procedeu-se à análise de correlação de *Pearson* entre as suas dimensões. Na tabela 5.6 é possível observar a matriz de correlação bivariada.

Tabela 5.6

Correlações de Pearson entre Personalidade Multicultural e Inteligência Cultural

		Personalidade Multicultural – 40 Itens					Flexibilidade
		PM Global	Empatia Cultural	Mente Aberta	Iniciativa Social	Estabilidade Emocional	
Inteligência Cultural	IC Global	.333**	.224**	.331**	.256**	.200**	.093
	Metacognitiva	.264**	.124*	.231**	.257**	.188**	.070
	Cognitiva	.233**	.182**	.275**	.144**	.134**	.036
	Motivacional	.308**	.175**	.299**	.215**	.172**	.170**
	Comportamental	.279**	.232**	.262**	.233**	.166**	.027

** Correlação significativa ao nível de 0.01 (bilateral).

* Correlação significativa ao nível de 0.05 (bilateral).

É possível verificar que existe uma relação positiva entre as várias dimensões da personalidade multicultural e da inteligência cultural. Contudo, são correlações relativamente fracas, já que, de acordo com Cohen (1988) as correlações entre .10 e .29 são pequenas e as correlações entre .30 e .49 são moderadas. Deste modo, apenas três correlações apresentam valores considerados moderados: entre a inteligência cultural e a personalidade multicultural ($r = .333, p < .001$), entre a inteligência cultural e a dimensão *Mente Aberta* ($r = .331, p < .001$), e entre a personalidade multicultural e a dimensão *Motivacional* da inteligência cultural ($r = .308, p < .001$). Todas as outras dimensões apresentam valores baixos que variam de .027 a .299. De notar, que a dimensão *Flexibilidade* é a dimensão que não apresenta correlações significativas, exceto com a dimensão *Motivacional* da inteligência cultural ($r = .170, p < .001$).

A observação dos resultados permite verificar que a inteligência cultural e o score total de personalidade multicultural se encontram relacionados entre si ($r = .333, p < .001$), tal como evidenciado por Ang et al. (2006), ou seja, indivíduos com níveis de inteligência cultural mais elevados tenderão a apresentar traços de personalidade multicultural mais fortes. Outra das relações apresentadas é entre a inteligência cultural e a *Mente Aberta* ($r = .331, p < .001$). Isto poderá ser explicado tendo em conta que os indivíduos com uma *Mente Aberta* estarão mais aptos para reforçar os seus

níveis de inteligência cultural, uma vez que esta pressupõe uma adaptação a ambientes culturais não familiares, bem como o conhecimento de regras e hábitos culturais. A dimensão *Motivacional* de inteligência cultural encontra-se positivamente relacionada com a personalidade multicultural ($r = .308, p < .001$), na medida em que esta pressupõe a adaptação e o ajustamento eficazes em ambientes interculturais e a dimensão *Motivacional* permite aos indivíduos direcionar a atenção e energia em relação a diferenças culturais, assim como encarar situações de stress com confiança, facilitando assim a sua adaptação. O mesmo acontece em relação à *Flexibilidade*, ou seja, esta dimensão, à semelhança da dimensão *Motivacional* de inteligência cultural, diz respeito à capacidade para aprender com os erros, tolerar incerteza e ajustar o comportamento a cada situação, daí a sua relação positiva ($r = .170, p < .001$).

5.2.6. Conclusão

Nos últimos anos, a personalidade multicultural, tem vindo a ganhar relevo. É um constructo que foca a adaptação cultural, a competência intercultural e a eficácia multicultural, visando uma interação eficaz entre culturas e um envolvimento em comunidades multiculturais. O *Questionário de Personalidade Multicultural*, construído para avaliar traços de personalidade interculturais e identificar disposições específicas de indivíduos que estão associadas a diferentes facetas de competências, é composto por cinco dimensões: *Empatia Cultural*, *Mente Aberta*, *Iniciativa Social*, *Estabilidade Emocional* e *Flexibilidade*. A importância crescente deste constructo face à globalização das organizações conduziu a que o objetivo deste estudo fosse contribuir para a adaptação para a população Portuguesa do *Questionário de Personalidade Multicultural* de Van der Zee e Van Oudenhoven (2000). Com uma amostra de 637 indivíduos, os resultados obtidos pela análise exploratória foram insatisfatórios, já que a análise das componentes principais apresentou uma estrutura de 15 fatores. Assim, optámos por eliminar os itens que apresentassem uma saturação inferior a .40 com o objetivo de definir uma versão reduzida do *Questionário de Personalidade Multicultural*. Recorrendo ao método das parcelas, obtivemos um conjunto de três modelos distintos, os quais foram submetidos a análises fatoriais confirmatórias. O modelo composto por 40 itens mostrou ser o mais adequado, apesar de alguns

indicadores apresentarem valores mais fracos (e.g., SRMR). Assim, a versão reduzida do *Questionário de Personalidade Multicultural* (40 itens), por nós proposta, parece ser mais indicada para a população Portuguesa. Também a redução de itens a torna mais flexível e económica, facilitando a sua aplicação quer a nível académico quer a nível organizacional. Além disso, a utilização de escalas reduzidas para a avaliação da personalidade, tem vindo a tornar-se cada vez mais premente (Bártolo-Ribeiro & Aguiar, 2008). Estudos futuros poderão debruçar-se sobre uma maior redução do *Questionário de Personalidade Multicultural*, com amostras maiores e em contextos diversificados. A sua estabilidade ao longo do tempo também poderá ser analisada, de modo a identificar os fatores que podem influenciar as várias dimensões da personalidade multicultural.

A par da personalidade multicultural, também a inteligência cultural tem sido considerada como um dos constructos fundamentais para o sucesso multicultural. Caracterizada como a capacidade de adaptação e ajustamento à multiculturalidade, é composta por quatro dimensões: *Metacognitiva*, *Cognitiva*, *Comportamental* e *Motivacional*. Dada a pertinência desta variável, o segundo estudo teve como principal objetivo verificar a relação existente entre personalidade multicultural e inteligência cultural. Com uma amostra de 392 indivíduos, os resultados apontam para uma relação positiva entre todas as dimensões (exceto a *Flexibilidade*), tal como avançado por Ang et al. (2006).

Sendo a inteligência cultural uma capacidade maleável e que varia consoante a exposição cultural, treino, socialização ou outras experiências (Earley & Ang, 2003), poderia ser realizado um teste-reteste (tal como realizado nos estudo de Van Dyne e colegas (2008). Uma estratégia seria aplicar o *Questionário de Personalidade Multicultural* e a *Escala de Inteligência Cultural* a um grupo de expatriados, no início do sua missão, e voltar a aplicar ambos os instrumentos no fim do processo de expatriação, verificando se existem alterações significativas nalgumas dimensões. Ou por exemplo, a um grupo de professores, que lide diariamente com alunos de várias nacionalidades, analisando os seus níveis de inteligência cultural e os scores de personalidade multicultural, no início e no fim do ano letivo, à semelhança do estudo

de Petrović (2011). Outra hipótese seria avaliar os níveis de inteligência cultural e de personalidade multicultural numa amostra de indivíduos com diferentes frequências e diferentes âmbitos de contacto com pessoas de outras nacionalidades. Em investigações futuras poderia ser realizado um estudo experimental, introduzindo alterações controladas no comportamento (e.g., situações de conflito entre grupos multiculturais), e verificar se os resultados diferem. A validade preditiva pode constituir um objectivo a considerar noutros estudos. Por exemplo, recorrendo a indivíduos seleccionados para processos de expatriação, para cargos de líderes globais ou para a realização de negociações interculturais.

Em suma, a personalidade multicultural constitui uma ferramenta de diagnóstico para avaliação de competências multiculturais, planeamento e orientação de carreiras, visando o sucesso e eficácia intercultural. A multiculturalidade é hoje uma realidade que exige diversidade às organizações para se tornarem mais criativas e abertas à mudança. Inteligência cultural e personalidade multicultural apresentam-se assim como competências potenciadoras da adaptação e ajustamento eficazes a ambientes caracterizados pela diversidade cultural.

Tabela 5.7

Questionário de Personalidade Multicultural (versão proposta)

	Nada Aplicável	Pouco Aplicável	Aplicável	Muito Aplicável	Totalmente Aplicável
1. Tomo iniciativas					
2. Estabeleço contactos com facilidade					
3. Tenho dificuldade em estabelecer contactos					
4. Interesse-me por outras culturas					
5. Tento compreender o comportamento dos outros					
6. Gosto de saber exatamente o que vai acontecer					
7. Mantenho a calma em situação de azar					
8. Deixo a iniciativa a outros para estabelecer contactos					
9. Sou lento/a a iniciar qualquer coisa					
10. Sou curioso/a					
11. Sou otimista					
12. Convivo facilmente com grupos de pessoas					
13. Irradio calma					
14. Considero que os problemas têm solução					
15. Frequentemente trabalho de acordo com um esquema rigoroso					
16. Sou tímido/a					
17. Gosto de falar em público					
18. Trabalho de acordo com um plano					
19. Tenho dificuldade em estabelecer relações					
20. Deixo as coisas como elas estão					
21. Sou atento às expressões faciais					
22. Consigo perspectivar dificuldades					
23. Experimento diferentes perspetivas					
24. Tenho hábitos rígidos					
25. Envolve-me noutras culturas					
26. Sou capaz de expressar o sentimento dos outros					
27. Tenho noção do que é apropriado numa cultura específica					
28. Sou um bom ouvinte					
29. Reparo quando alguém está com problemas					
30. Tenho facilidade em sentir-me só					
31. Procuo contacto com pessoas de ambientes diferentes					
32. Tenho múltiplos interesses					
33. Sou inseguro/a					
34. Gosto de pensar em soluções para os problemas					
35. Trabalho de acordo com regras					
36. Tenho necessidade de mudança					
37. Presto atenção às emoções dos outros					
38. Procuo desafios					
39. Gosto de conhecer os outros profundamente					
40. Gosto de experiências novas					

Empatia Cultural: 5, 19(-), 21, 26, 28, 29, 37, 39

Iniciativa Social: 1, 2, 3(-), 8(-), 9(-), 12, 17, 20(-)

Estabilidade Emocional: 7, 11, 13, 14, 16(-), 22, 30(-), 33(-)

Mente Aberta: 4, 10, 23, 25, 27, 31, 32, 34

Flexibilidade: 6(-), 15(-), 18(-), 24(-), 35(-), 36, 38, 40

Multiculturalism: conditions of a good cultural integration: Multicultural Personality and Cultural Intelligence¹⁷

¹⁷ Sousa, C., Gonçalves, G., Santos, J., & Orgambídez-Ramos, A. (2014). Multiculturalism: conditions of a good cultural integration: Multicultural Personality and Cultural Intelligence. *Sociologia:Problemas e Práticas* (submitted on April 29th 2014).

5.3. Multiculturalism: conditions of a good cultural integration: Multicultural Personality and Cultural Intelligence

Abstract

Daily contact with people from different nationalities is a modern reality. Cultural Intelligence and Multicultural Personality are individual competencies that are becoming important to deal with this reality. In this study, with 313 Portuguese participants, our purpose is to observe the effect of the level of contact with individuals from different cultures on cultural intelligence and multicultural personality levels. The results show that there is a significant relation between cultural intelligence and multicultural personality levels and the type of contact with individuals from different nationalities. Both cultural intelligence and multicultural personality have strong implications for a work context that is more and more characterized by cultural diversity. The current studies are mainly focused on expatriates and integration strategies of predicative effectiveness regarding the adjustment of expatriates and immigrants.

Keywords: Cultural Intelligence, Multicultural Personality, Expatriates, Cultural Experience

Résumé

Le contact quotidien avec des personnes de différentes nationalités est aujourd'hui une réalité. L'intelligence culturelle et la personnalité multiculturelle sont des compétences individuelles de plus en plus importantes pour faire face à cette réalité. Dans cette étude, avec 313 participants portugais, notre but est d'observer l'effet du niveau de contact avec les personnes de cultures différentes sur les niveaux de la personnalité multiculturelle et de l'intelligence culturelle. Les résultats montrent qu'il existe une relation significative entre l'intelligence culturelle et la personnalité multiculturelle et le type de contact avec les personnes de différentes nationalités. L'intelligence culturelle et la personnalité multiculturelle ont de fortes implications

pour le cadre de travail qui est de plus en plus caractérisé par la diversité culturelle. Les études sur ce sujet sont principalement axées sur les expatriés et les stratégies d'intégration de l'efficacité prédictive concernant l'adaptation des expatriés et des immigrants.

Most-clés: L'intelligence Culturelle, la Personnalité Multiculturelle, Expatriés, Expérience Culturelle

Resumen

El contacto con personas de diferentes nacionalidades es un hecho cotidiano en la actualidad. La inteligencia cultural y la personalidad multicultural se convierten en importantes competencias personales para afrontar esta nueva realidad. En este estudio, con una muestra de 313 participantes portugueses, se pretende observar el efecto del tipo y nivel de contacto con individuos de diferentes culturas sobre la inteligencia cultural y la personalidad multicultural. Los resultados mostraron que existe una relación significativa entre inteligencia cultural y personalidad multicultural y el tipo y nivel de contacto con personas de otras culturas. Tanto la inteligencia cultural como la personalidad multicultural poseen una gran relevancia en los contextos profesionales, en los que la diversidad cultural es más frecuente. Los estudios están sobre todo centrados en expatriados y la eficacia de las estrategias de integración en relación a la adaptación de expatriados e inmigrantes.

Palabras-clave: Inteligencia Cultural, Personalidad Multicultural, Expatriados, Experiencia Cultural

5.3.1. Introduction

Countries are becoming culturally diverse, and demography is changing (William & Johnson, 2011). Thus, everyday contact with people from different nationalities, races and cultures is a reality in social situations and organizations. The increase in immigration, expatriation and multicultural organizations makes daily interaction inevitable with individuals from different cultures (both citizens of host countries and those who are displaced). Working with people from different cultural backgrounds can be a complex process for individuals and their organizations, since cultural barriers might cause misunderstandings to occur and disturb cross-cultural interactions (Adler, 2008). The ability to interact effectively in intercultural contexts, though vital in today's business world, is not a skill that everybody possesses (Crowne, 2008).

Cultural intelligence and multicultural personality are fundamental competencies for a successful intercultural interaction. Both allow us to evaluate multicultural competencies and obtain useful information about strategy, motivation, performance and effective adaptation in diverse cultural contexts. Several Portuguese organizations employ a significant percentage of immigrants and/or expatriates. Around the world, we can also meet many Portuguese people involved in immigration or expatriation situations.

Empirical research has shown that intercultural adjustment is largely facilitated by cultural intelligence and the various dimensions of multicultural personality (Peltokorpi & Froese, 2012). Kumar and colleagues (2008) support the idea that personality characteristics are predictors of cultural intelligence, and William and Johnson (2011) suggest that multicultural personality dimensions, intercultural attitudes and life experiences (namely the interaction with people from different backgrounds) must be taken into account by organizations, given that these attitudes increase the possibility of successfully adjusting to a different cultural background.

Our goal is to analyse the impact of social interaction with individuals from other cultures on multicultural personality and cultural intelligence development. Various studies have suggested that high levels of multicultural personality are

associated with social and psychological well-being, life satisfaction, adjustment facility and intercultural assimilation (Ali, Van der Zee, & Sanders, 2003; Mol, Van der Oudenhoven, & Van der Zee, 2001; Van der Zee, Van Oudenhoven, & Grijs, 2004a). We believe our results can contribute not only to define employee selection tools but also to outline strategies that promote contact with other cultures, allowing for the development of a better individual, team or organizational performance in multicultural environments.

5.3.2. Literature Review

Multiculturalism and cultural diversity are one of the main challenges for organizations and society. According to UNESCO (2001)¹⁸, cultural diversity is one of the development resources, not only at an economic level but also as a facilitator of the access to an intellectual, affective and moral existence. Portugal, marked by a long history as a country of emigrants, became a host country in recent years. This situation has rapidly transformed the social and cultural background of the country (Marques, 2007) and established new challenges before cultural diversity and multiculturalism. It is difficult to deal with cultural realities different from the native ones, and being self-conscious and informed about the cultural habits of a country is not enough to interact accordingly. It is also necessary to have the ability to adopt practices and behaviours that are culturally accepted (Rego & Cunha, 2009). In a cross-cultural organization, the efficiency of both managers and employees is strongly dependent on their cultural intelligence and transcultural competencies. This proves the necessity of being culturally sensitive and not considering work colleagues as a uniform or culturally monolithic mass (Rego & Cunha, 2009). Thus, the impact of the trajectory of professional mobility becomes a factor of great influence on the patterns of social integration (Egreja & Peixoto, 2011), since the activity developed by the workers of an organization dominated by cultural diversity - those workers being foreigners or nationals of the host country - is inserted in a setting of complex social relations.

¹⁸ Article 3rd of the Universal Declaration on Cultural Diversity (UNESCO, 2001)

To invest in the management of cultural diversity, where cultural and interracial crossings prevail, is one of the main challenges, not only to the organizations but also to the society. Besides the integration and inclusion of foreigners' policies settled by the State, it is also necessary to endow the members of society with tools to facilitate that same integration, once the integration in a new culture does not depend only on the one who arrives but also on those who welcome. One of those tools may consist in educating for multiculturalism. According to Martin (2014), multicultural education is an important bridge between the learning and the development of a cultural identity, since the development of an ethnic or racial identity allows the individuals to internalize multicultural values, preparing people to put them into practice. Portugal is a country that presents a great diversity of foreigner communities. Frequent contact with those communities diminishes situations of prejudice and increases certain individual competencies, such as cultural intelligence and multicultural personality. These competencies facilitate the integration of foreigners. Intelligence and personality, though relatively stable throughout an individual's lifetime, possess dimensions related to some aspects that can be trained and developed. Together with a multicultural education, these dimensions can provide individuals with greater facilities of adaptation, integration and adjustment before cultural diversity.

Cultural intelligence, motivated by the practical reality of globalization in the workplace (Earley & Ang, 2003), is defined as a set of skills/competencies that facilitate the adaptation to diverse cultural situations and allow the interpretation of unfamiliar situations and behaviours, as well as the identification of behaviours that are universal to all humankind. The concept is also perceived as the set of behaviours that are cultural and idiosyncratic of a special individual in a special situation (Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010). For Earley and Ang (2003), cultural intelligence is a multidimensional concept that comprises four dimensions: metacognitive, cognitive, motivational and behavioural. The metacognitive dimension is about the cultural consciousness and sensibility awareness during cross-cultural interactions. It is considered a crucial dimension, since it promotes active thought about people and situations in different

cultural settings. In addition, it promotes critical thought about habits and beliefs, and it allows an evaluation and revision of mental maps, increasing the understanding capacity (Van Dyne, Ang, & Koh, 2008). Specifically, for those who develop a looser connection with their own culture it will be easier to adopt the habits and customs of a strange culture (Earley & Mosakowski, 2004). The cognitive dimension refers to the cultural knowledge of norms, behaviours, practices and conventions in different cultures, acquired from personal experience and education. It embodies knowledge of economic, social and legal systems of various cultures and sub-cultures, as well as knowledge of the cultural values (Rose, Ramalu, Uli, & Kumar, 2010). The motivational dimension conceptualizes the capacity to direct attention and energy towards cultural differences; in other words, it is an auto-efficient form and intrinsic motivation in cross-cultural situations (Van Dyne et al., 2008). The behavioural dimension is one of the most visible dimensions of social interactions and refers to the capacity to exhibit, verbally and nonverbally, appropriate behaviours when interacting with people from different cultures (Van Dyne et al., 2008). This means that an individual will not be able to convince culturally diverse hosts just by showing them that he/she understands their culture; it will be necessary to prove through his/her attitudes that he/she is effectively integrated in their world (Earley & Mosakowski, 2004).

Some studies have showed that individuals with higher cultural intelligence levels are more efficient in decision-making in cross-cultural situations and have a higher probability to adapt themselves to situations characterized by cultural diversity (Van Dyne, Ang, & Nielsen, 2007). Furthermore, they also possess more effective cross-cultural leadership capacities (Deng & Gibson, 2009). To develop the cognitive and behavioural dimensions of employees' cultural intelligence, organizations must promote cultural training, which will allow them to be more successful in international missions (Rehg, Gundlach, & Grigorian, 2012).

Besides cultural intelligence, the multicultural personality dimensions are also considered as one of the most important antecedents in cultural adjustment, overtaking knowledge and technical competencies (Peltokorpi & Froese, 2012).

Van der Zee and Van Oudenhoven's (2000) multicultural personality model is anchored in the operational concept of multicultural efficacy. Multicultural efficacy, defined by White (1959) as the capacity to make things work, is related to psychological well-being in a different cultural context (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000) and with the success of an expatriate in the field of professional efficacy, personal adjustment and cultural interaction (Ponterotto, Rucksdeschel, Joseph, Tennenbaum, & Bruno, 2011). The multicultural personality concept, developed by Van der Zee and Van Oudenhoven (2000), is divided into five dimensions: cultural empathy, open-mindedness, emotional stability, flexibility and social initiative. Cultural empathy, also called sensibility (e.g., Hawes & Kealey, 1981), is the most referred dimension in cultural efficacy (e.g., Arthur & Bennet, 1995; Ruben, 1976). It refers to the ability to show empathy with the feelings, thoughts and behaviours of the members of a culturally different group. The open-mindedness dimension refers to an open mind attitude without prejudice towards members, norms and different cultural values. The emotional stability dimension is related to the tendency for keeping calm in stressful situations versus the tendency for showing strong emotions in high stress circumstances. The fourth dimension, flexibility, has been pointed out by the authors (Arthur & Bennet, 1995; Hanvey, 1976; Ruben & Kealey, 1979) as an extremely important dimension, especially when the expectations about the host country do not match the real situation. Flexibility elements, such as the capacity for learning from mistakes and leaning from new experiences, are crucial factors in multicultural efficacy (Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997). Lastly, the social initiative dimension comprises an open attitude towards new cultures; a tendency to seek out and explore new situations, facing them as challenges (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2001); and the capacity to make and maintain contacts easily (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000).

According to Ang, Van Dyne and Koh (2006), certain personality traits are associated with cultural intelligence capabilities. Personality traits are universal adaptive mechanisms, which include personality characteristics such as the human ability to recognize and accept social hierarchies, the ability to participate in serious

and continuous work, the willingness to work, the ability to deal with stress, the desire to strive for innovation and the insight into solving problems (Kumar, Subramanian, & Rose, 2008). Accordingly, in much the same way that cultural intelligence involves the ability to adapt to different cultural contexts, certain personality traits are expected to be related to cultural intelligence factors and to predict the divergent levels of cultural intelligence among individuals (Kumar et al., 2008). In their analysis of cultural intelligence and the Big Five, Ang and colleagues (2006) have found evidence of the relationship between personality traits and certain cultural intelligence dimensions. For example, conscientiousness and agreeableness are positively related to the metacognitive and behavioural dimensions, respectively; those who tend to be extroverted also show high levels in cognitive, motivational and behavioural dimensions, and those with higher openness to experience show positive results in all four dimensions of cultural intelligence (Ang et al., 2006). Despite being stable human characteristics, intelligence and personality may evolve in certain directions, i.e., individuals who tend to maintain contact with different cultures may increase their levels of cultural intelligence and multicultural personality.

The cultural intelligence and multicultural personality levels tend to vary according to the level of exposition to different cultures, the qualifications, and the frequency of contact with individuals from other cultures (Crowne, 2008). As well as being a challenge, entering a new culture allows individuals to have contact with elements of different cultural groups, including members of the host society (co-nationals), immigrants/expatriates who settled there (host nationals) or even travelers (sojourners) (Geeraert, Demoulin, & Demes, 2013). This social contact allows individuals to perceive cultural differences of different groups (Allport, 1954) and is one of the most effective ways to promote adjustment to an unfamiliar cultural environment. According to Crowne (2008), cultural exposure (which allows familiarity with norms, values and beliefs of a particular culture) may be more superficial (e.g., through travel, reading, television programs, studying or contacting someone from another culture) or deeper (e.g., through a process of expatriation and immigration, business, studying or living in another country through humanitarian missions or even

military experience). A wide-ranging cultural contact leads to a thorough understanding of the culture (Chen & Isa, 2003), and individuals may learn how to select/apply appropriate tools and adapt them as needed (Johnson, Lenartowicz, & Apud, 2006). Furthermore, proximity with people from other nationalities (e.g., at work or with friends) may influence sociocultural adjustment as well as intergroup identification (Geeraert et al., 2013). Closer and more frequent contact with members from other cultures leads to better multicultural adaptation. Frequent contact with individuals from different cultures may also reduce intergroup anxiety and increase the positive intercultural attitudes among major and minor groups (Ward & Masgoret, 2006); it is also crucial to the development of cultural intelligence (Crowne, 2008). Several decades ago, Allport (1954) proved that contact is one way to reduce intergroup biases. Since the process of categorization and socially learned intergroup hostility are the sources of social prejudice, human beings tend to reject the unknown. In this sense, discrimination is a consequence of the lack of contact with other individuals or groups. By providing positive experiences, the contact between groups accentuates the perception of similarity between members of different groups. This perception of similarity generates attraction, leading to the deconstruction of negative stereotypes (Allport, 1954). More recently, Mähönen, Jasinskaja-Lathi and Ketokivi (2014) also made it evident that the attitudes of the outgroup are affected by the representation of the society as being culturally inclusive or exclusive. As a matter of fact, the attitudes of the society before cultural diversity and the liaison (connection) with the nation are important dimensions of multiculturalism (Berry & Sam, 2012). The bonds between the great majority of population and the ethnic groups existing in a society cause new social and political problems and create new challenges to the contemporary society (Marques, 2007). Although social processes of acculturation differ from country to country, the comprehension of what is consensual and what is conflict between natives and foreigners offers a platform for both groups to negotiate their socio-political space and identify the gaps in public policies (Leong, 2014). When individuals are open to the diversity of social groups, they tend to avoid

showing discriminatory attitudes towards those who are different, either based on race, gender or age (Lauring & Selmer, 2013).

Even individuals working in their home country can be exposed to multiculturalism, whether managing foreign workers, in international business or communicating with their consumers, work colleagues, friends or family members. According to Rego and Cunha (2009), Portuguese managers in Portugal, while coordinating workers from different cultural origins, can deal with difficulties that could be reduced or overcome whenever the managers show a high cultural intelligence level, as well as certain multicultural personality dimensions that will facilitate interaction and adaptation to multiculturalism. Therefore, it is important for organizations to train their employees in order to be more efficient in a global context (Shaffer, Kraimer, Chen, & Bolino, 2012). International missions usually allow expatriates to increase their intercultural competencies, as they can acquire critical knowledge, global management capacities and cultural sensibility (Takeuchi & Chen, 2013). However, if considering a failed expatriation process, organizations should take into account the level of cultural intelligence of its employees, as well as their cultural level and frequency of cultural exposure (travels, vacations, exchanges and work in other countries), since they can have high motivational levels of cultural intelligence and, thus, be better prepared to deal with multiculturalism (Crowne, 2008). Knowing the characteristics of expatriates and of those who host them is fundamental for organizations, in that certain aspects of cultural intelligence and multicultural personality may influence international business success (Crowne, 2008).

According to Ward and Rana-Deuba (2000), the relationships between home country and the host country exercise a strong influence in intercultural adjustment. Indeed, to Berry (1997), the environment and the attitudes of the home country population are important since they can or cannot create a favourable context in which the acculturation processes and relations can be developed. If the dominant society insists on the assimilation of minorities or is intolerant to cultural diversity, the environment will give rise to misunderstandings and more contentious interactions. Will it be that there is a positive contribution to the multicultural development,

integration and acculturation of foreign citizens in Portugal? The foreign communities are constituents of our daily lives, and there is evidence of the existence of a kind of multi-ethnic familiarity (Marques, 2007). Portugal has to deal with an increasing number of foreigners who marry Portuguese citizens, and have children born in national territory, as well as with citizens who intend to obtain Portuguese nationality, in this way altering the familiar structures and social dynamics. The increase in intercultural contact brought about many psychological changes in individual acculturation since these individuals develop a bi-cultural identity by means of contact with a world of interactions with cultural traditions (Chen, Benet-Martinez, & Bond, 2008). This bi-cultural identity refers to a local identity with its roots in the culture of origin, as well as a global identity that emerges from the individual adaptation to the exigencies of a developing multicultural culture (Chen et al., 2008).

The enrichment brought about by the cultural diversity of the foreign communities is undeniable; therefore, it is important to conduct a profound study of the individual characteristics that facilitate integration, not only through the level of contact that the Portuguese, as hosts, have with foreign citizens but equally through the Portuguese who are expatriates, in order to keep a high level of contact with foreign cultures.

The identification of the individual key competencies that facilitate multicultural adjustment is crucial for organizations' cultural adjustment and their global success, as well for the society that faces the multicultural challenge.

Due to the relevance of this theme and the paucity of studies in this field (either with samples of Portuguese population or with these three variables together), our objective is to analyse the existing relation between the level of contact with individuals from other nationalities and their levels of cultural intelligence and multicultural personality. With that purpose, we conducted a quantitative study of a univariate design (level of contact: none, work, friends/family, friends/work, expatriates).

5.3.3. Method

5.3.3.1. Sample

The sample was collected through an online survey and is composed of 313 Portuguese participants (202 females and 111 males), 22 of whom were expatriates. Ages ranged from 18 to 72, with a mean of 30.16 years (SD = 13.26), and 67.7% of the participants were single; 167 participants had completed secondary school; and 108 had a higher education degree.

5.3.3.2. Procedure

The survey used in this study was created in the Google Drive Platform and is composed of the Intelligence Cultural Scale, the Multicultural Personality Questionnaire and specific questions regarding multicultural contact and socio-demographic characteristics. The survey also included information about the confidentiality and anonymity for both the participants and the data. The survey web-link was redirected via email to the organizations, embassies, consulates and personal contacts whose collaboration was requested. Data collection lasted for two months; after that time, all valid surveys were inserted in the SPSS program (Version 20) for statistical analysis.

5.3.3.3. Measures

The survey included the Intelligence Cultural Scale, the Multicultural Personality Questionnaire and questions about contact with people from other nationalities, as well as biographic questions in order to characterize the sample (age, marital status and schooling qualifications).

Cultural Intelligence Scale: Data about cultural intelligence was collected using the Cultural Intelligence Scale (CQS), originally developed by Van Dyne et al., (2008). It is composed of 20 items distributed in 4 dimensions: 4 items in the metacognitive dimension, 6 items in the cognitive dimension, 5 items in the motivational dimension and 5 items in the behavioural dimension. All items were measured using a Likert scale ranging from 1 “strongly disagree” to 7 “strongly agree”. This scale was validated for

the Portuguese population and shows psychometric properties similar to the original scale and a good adjustment to this population in the four cultural intelligence dimensions (Sousa, Gonçalves, Reis, & Santos, 2014). The internal consistency of the cultural intelligence scale shows a Cronbach alpha of 0.93. Concerning the internal consistency of factors, the first factor (metacognitive) presents an alpha of 0.89, the second factor (cognitive) an alpha of 0.86, the third (motivational) an alpha of 0.89 and the fourth (behavioural) a Cronbach alpha of 0.89.

Multicultural Personality Questionnaire: Data about multicultural personality was collected using the Multicultural Personality Questionnaire (MPQ), developed by Van der Zee and Van Oudenhoven (2000). The multicultural personality questionnaire scales are strongly related to the Big-Five scales (Barrick & Mount, 1991), but they are elaborated to more specifically cover the aspects that are determinant in multicultural success (Van Oudenhoven & Van der Zee, 2002). This questionnaire comprises 91 items measuring 5 dimensions of intercultural competencies: cultural empathy (18), open-mindedness (18), emotional stability (20), social initiative (17) and flexibility (18). Respondents evaluated the applicability of each item to themselves based on a Likert Scale ranging from 1 “totally not applicable” to 5 “totally applicable”. The face validity was supported by the translation-retranslation by four bilingual translators. The internal consistency of the MPQ is translated in a Cronbach alpha of 0.90, and the different factors show alphas of 0.84 (cultural empathy), 0.82 (open-mindedness), 0.82 (social initiative), 0.80 (emotional stability) and 0.67 (flexibility dimension).

Level of contact: Similarly to the study of Crowne (2008), the contact variable was constructed taking into account the level of cultural exposure of individuals, i.e., participants indicated in what context they had contact with people from other nationalities, considering the following assumptions:

1. At work: a) with colleagues, b) with superiors, c) with clients;
2. On a personal level: a) with friends, b) with family;
3. Being Expatriate;
4. Did not have any contact.

To address this question, the level of contact was operationalized in an escalating range of contact: 1) None (individuals who do not have any contact with people from other nationalities); 2) Work (individuals who maintain contact with people from other nationalities only on a professional level); 3) Friends/Family (individuals who maintain contact with people from other nationalities only on a personal level); 4) Friends and Work (individuals who maintain contact with people from other nationalities, either personally or on a professional level); and 5) expatriates (individuals who are expatriates).

5.3.4. Results

The collected data was analysed with the SPSS statistical program (version 20.0) and the significant level was assumed at 0.05.

Tabela 5.8

Means and standard deviation of Cultural Intelligence dimensions according to the type of contact

		Global	Metacognitive	Cognitive	Motivational	Behavioural	
Type of contact	None	M	3.87	4.16	3.34	3.89	4.23
		SD	.69702	1.10161	.83601	1.14359	1.06355
	Work	M	3.9	4.63	3.37	3.75	4.11
		SD	1.01707	1.24679	.98774	1.14668	1.47727
	Friends / Family	M	3.95	4.47	3.31	4.32	3.95
		SD	.91215	1.12923	.99808	1.35663	1.18413
	Friends / Work	M	4.32	4.74	3.6	4.64	4.52
		SD	.86569	1.04972	1.00985	1.15104	1.11216
	Expatriates	M	5.48	6	4.73	5.8	5.59
		SD	.61167	.77536	.91672	.70207	1.05375
	Total Sample	M	4.25	4.71	3.59	4.52	4.43
		SD	.93577	1.13677	1.02168	1.25355	1.20838

Through table 5.8, it is possible to observe that the metacognitive dimension (M=4.71) is the dimension that shows the highest mean, while the cognitive dimension (M=3.59) shows the lowest mean. Expatriates show the highest mean in all four cultural intelligence dimensions, followed by those who maintain contact with people from other nationalities either in their work or in their personal life (*friends and work*).

The ANOVA between-subjects analysis shows the effect of the degree of contact in all cultural intelligence dimensions ($p = .000$). As can be seen, the effect is significant in all dimensions (Table 5.9).

Tabela 5.9

ANOVA between subjects analysis – Cultural Intelligence

Global - Cultural Intelligence	$F_{(4)} = 15.964$	$p = .000$
Metacognitive	$F_{(4)} = 12.446$	$p = .000$
Cognitive	$F_{(4)} = 9.034$	$p = .000$
Motivational	$F_{(4)} = 18.291$	$p = .000$
Behavioural	$F_{(4)} = 11.828$	$p = .000$

Tukey test results reveal that, in all cultural intelligence dimensions, the highest level of contact, *expatriates*, is significantly higher than all the others ($p = .000$). In metacognitive and motivational dimensions, the Tukey test shows differences between the levels of contact *none* and *friends and work* ($p \leq .05$). Significant differences between the levels *friends* and *friends and work* in motivational ($p \leq .002$) and behavioural ($p \leq .014$) dimensions are also observed. In the cognitive dimension, the level of contact *expatriates* is significantly superior to all the others ($p = .000$) (Table 5.10).

Tabela 5.10

Means and standard deviation of Multicultural Personality dimensions according to the type of contact

			Cultural Empathy	Open- mindedness	Social Initiative	Emotional Stability	Flexibility
Type of contact	None	M	3.63	3.20	3.14	2.94	3.08
		SD	.44360	.41627	.39225	.39680	.36459
	Work	M	3.52	3.18	3.33	3.11	3.18
		SD	.59084	.49972	.56746	.45750	.25309
	Friends / Family	M	3.67	3.36	3.32	2.98	3.29
		SD	.43407	.45627	.48284	.44512	.33333
	Friends / Work	M	3.7	3.48	3.46	3.03	3.31
		SD	.43462	.43200	.41963	.42388	.35952
	Expatriates	M	3.71	3.71	3.84	3.39	3.47
		SD	.36863	.38323	.32366	.29233	.37861
	Total Sample	M	3.67	3.42	3.42	3.04	3.28
		SD	.44674	.45555	.46098	.43057	.35885

Cultural empathy ($M = 3.67$), open-mindedness ($M = 3.42$) and social initiative ($M = 3.42$) dimensions are those with the highest means, followed by flexibility ($M = 3.28$) and emotional stability ($M = 3.04$) (Table 17).

Similarly to the results obtained for cultural intelligence, the *expatriates* and the level of contact *friends and work* show the highest multicultural personality means in all dimensions.

Through table 5.11, it is possible to observe that ANOVA between-subject analysis shows the effect of the level of contact on the several multicultural personality dimensions ($p \leq .001$), except for the cultural empathy dimension ($p \leq .400$).

Tabela 5.11

ANOVA between subjects analysis – Multicultural Personality

Cultural Empahty	$F_{(4)} = 1.015$	$p = .400$
Open-mindedness	$F_{(4)} = 1.437$	$p = .000$
Social Initiative	$F_{(4)} = 1.864$	$p = .000$
Emotional Stability	$F_{(4)} = .862$	$p = .001$
Flexibility	$F_{(4)} = .653$	$p = .000$

The Tukey test results reveal that, in all multicultural personality dimensions, the highest level of contact, *expatriates*, is significantly superior to all the others ($p \leq .05$), except for the cultural empathy dimension, where, independently of the contact, no significant difference was observed. In the open-mindedness dimension there are significant differences between the levels of contact *none* and *friends and work*, as well as between the levels *work* and *friends and work* ($p \leq .009$). In the social initiative dimension, significant differences between the levels *none* and *friends and work* ($p \leq .001$) were found. In the flexibility dimension, significant differences between the levels *none* and *friends and work* ($p \leq .005$) and between *none* and *friends* ($p \leq .044$) were observed. In the emotional stability dimension, the level of contact of *expatriates* is significantly superior to all the others ($p = .000$).

5.3.5. Discussion

The main purpose of this study was to analyse the degree to which cultural intelligence and multicultural personality are influenced by the level of contact with people from different nationalities. Our results show that *expatriates* have higher cultural intelligence and multicultural personality levels. Regarding cultural intelligence, subjects who have greater contact with individuals from other nationalities (with friends or at work) present higher means in all cultural intelligence dimensions, in comparison with the remaining contact levels, except for *expatriates*. In

reference to multicultural personality, the contact level *friends* shows superior means in all dimensions, except for emotional stability. This dimension, closely related to the ability for keeping calm in stressful situations, is a dimension that might not be directly influenced by the contact level with different cultures. Cultural empathy is the dimension with the highest means, independently of contact level. This dimension is associated with the ability to demonstrate sympathy with the sentiments, thoughts and behaviours of individuals from other cultures. The Portuguese society denotes tolerance of cultural differences, respecting the inherent values and traditions in each culture.

When selecting expatriates, organizations should take into consideration the individuals' cultural experience and their level of contact with other cultures (at work, on holidays or in interchange situations). Frequent contact with people is crucial to the development of cultural intelligence and multicultural personality. It increases positive intercultural attitudes and facilitates interaction, intercultural adaptation and adjustment. Being culturally intelligent or possessing certain multicultural personality qualities is essential to the success of global human resource management and to the efficacy of international organizations.

5.3.5.1. Limitations

One of the limitations in this study is the small number of expatriates in our sample when compared to non-expatriates. Furthermore, despite the advantages of reduced time and costs associated with online questionnaires, it is not possible to control the response time and the spontaneity of respondents. The length of the questionnaire may also act as a disincentive to complete it accurately and in its entirety. Another limitation is the need to develop the operationalization of the variable measuring contact, given that it is not possible to assess the frequency of contact between the subjects.

5.3.5.2. Practical implications and future research

Understanding the nature and impact of cultural intelligence and multicultural personality on the performance of individuals, teams and organizations in multicultural backgrounds will be an asset to global organizations and for societies. The development of effective international communication will be a key tool for organizations, as it allows them to define integration strategies for both expatriates and immigrants. It further allows the definition of strategies for conflict and negotiation management in contexts characterized by diversity and multiculturalism. Living in an increasingly diversified world is not only a challenge but also an opportunity to learn more about our own culture and identity, as well as to be aware of our similarities and differences with others with whom we communicate (Kim, 2012). Educating for multiculturalism by developing dimensions related to cultural intelligence and multicultural personality, together with an increased awareness of cultural differences, values, habits and communication rules of each society and culture, will make organizations better prepared for international human resource management and for the promotion of peace processes and social justice.

This study also contributes to defining measures of predictive validity regarding the selection of expatriates and intervention strategies for expatriate training. Therefore, research-action studies may be developed by using assessment centres extended to participants of the host culture (not only to other employees in similar circumstances), in order to assess the extent to which contact with people from other nationalities contributes to the effectiveness of integration strategies. A set of longitudinal studies supervising cultural competence development may also be conducted.

Similarly, it would be interesting to analyse to what extent the level of cultural intelligence and multicultural personality varies according to cultural values (Hofstede, 2001), i.e., the cultural background of the foreigners (individualist or collectivist) with whom the contact is maintained. This study could be extended to populations of immigrants and emigrants, who, contrary to expatriates, have no organizational support, preparation, or intercultural training. However, culture shock is inevitable,

and the development of abilities such as cultural intelligence and multicultural personality facilitate their adjustment, integration and inclusion into a new culture.

5.3.6. Conclusions

Cultural intelligence and multicultural personality are individual characteristics that are fundamental to the success of intercultural relations. They facilitate adjustment and interaction with individuals from other cultures and allow for rapid adaptation to situations of cultural diversity. Maintaining contact with different cultures contributes significantly to an increase in the overall levels of cultural intelligence and multicultural personality. Similarly, it contributes to an increased awareness of cultural differences and similarities, reducing the risk of conflict and increasing the efficiency of adjustment and acculturation processes.

In order to achieve effectiveness and organizational success in an increasingly global context, organizations and individuals are required to develop individual skills to operate with diverse cultures. Being culturally intelligent, having a multicultural personality or having frequent contact with other cultures is, undoubtedly, an asset to achieve such effectiveness. Multicultural groups are inevitable in a globalized world (Rego & Cunha, 2009). An in-depth knowledge of this reality will help organizations to define strategies to manage global human resource management and social dynamics, based on the identification of core competencies for multicultural adaptation, well-being and employees' quality of life.

Multiculturalism as an antecedent to work well-being and work passion¹⁹

¹⁹ Sousa, C., Gonçalves, G., Santos, J., & Orgambídez-Ramos, A. (2015). Multiculturalism as an antecedent to work well-being and work passion. *International Journal of Intercultural Relations* (submitted on January 27th 2015).

5.4. Multiculturality as an antecedent to work well-being and work passion

Abstract

This study aims to assess cultural values, cultural intelligence and multicultural personality as predictors of work well-being and work passion. Based on a sample of 240 workers aged between 20 and 64 years ($M = 36.78$, $SD = 10.22$), the results of the multiple linear regression analysis show that the dimensions power distance and uncertainty avoidance have a negative influence on work well-being and work passion, whereas emotional stability is the dimension with the highest predictive value for both constructs. The comparative analysis between groups confirms significant differences in well-being and work passion. The evidence found in this study suggests that organizations should focus on developing employees' cultural intelligence and multicultural personality in order to increase work well-being and work passion. Likewise, knowing the characteristics of workplace culture may mitigate its negative aspects and increase the motivation and commitment of human resources.

Keywords: Cultural Values, Cultural Intelligence, Multicultural Personality, Work Well-Being, Work Passion

5.4.1. Introduction

Globalization, migration and increasing cultural diversity have led to a growing need to understand and improve intercultural relations in plural societies (Van Oudenhoven, Ward, & Masgoret, 2006). Cultural diversity and multiculturalism are a current reality for all of us in our daily lives, presenting themselves as a challenge for society, organizations and individuals. Expectedly, this situation demands the acquisition of certain skills to deal effectively with foreign cultures, norms, values, and habits. Skills such as cultural intelligence and multicultural personality have become fundamental to successfully interact in an increasingly multicultural world. The concept of culture and the importance of recognizing and integrating cultural differences are connected to these new multicultural skills.

Similarly, organizations are now a place of cultural diversity where individuals and organizations are faced with the complex process of working with people from different cultures, in that cultural barriers can create misunderstandings that undermine multicultural interactions (Adler, 2008). Studies in this area have shown the positive influence of both cultural intelligence and multicultural personality on issues such as leadership, communication, adaptation and adjustment, job satisfaction, and performance. By developing these skills, workers are able to deal with cultural differences and other aspects of organizational life, namely leadership, motivation, team and conflict management, innovation, recruitment and selection, or simply interpersonal relationships. In short, these skills create better managers or leaders, either in familiar or unfamiliar cultural environments. These constructs are then expected to predict labor issues, including work well-being and work passion.

Based on the growing importance of the above-mentioned concepts in organizational and cultural psychology and in multiculturalism management (and considering the lack of studies on this issue, particularly in Portugal and among the Portuguese population), this study aims to analyze the relationship among cultural values, cultural intelligence and multicultural personality in organizations, as well as their effect on work well-being and work passion.

5.4.2. Cultural values

Culture is a set of meanings, ways of thinking and behaviors (e.g., language, history, religion, habits, and values) transmitted through the socialization process (i.e., it is the human ability to adapt to the environment, changing and reinventing it). Several models have been proposed (e.g., Schwartz, 1992; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997) to assess and analyze cultural values. Despite being preceded by a number of studies on culture (e.g., Kuhn & McPartland, 1954; Rokeach, 1973), Hofstede was the first to present a theoretical model with quantitative indices describing different national cultures (Taras, Steel, & Kirkman, 2012). As defined by Hofstede (1997), culture is a “collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category or people from another” (p. 19). Hofstede’s model consists of six dimensions: 1) power distance (concerns the way in which a society manages the inequalities among individuals, i.e., this dimension expresses the degree to which the less powerful individuals accept and expect an unequal distribution of power); 2) collectivism vs. individualism (a preference for social environments where individuals are expected to take care of themselves and their relatives vs. a preference for social environments where people expect their relatives or members of a particular group to take care of them in exchange for unquestioning loyalty. The social status in these dimensions is reflected in a personal image defined relatively to "I" or "We"); 3) masculinity vs. femininity (a social preference for success, heroism, assertiveness and the material reward for success vs. a preference for cooperation, modesty, quality of life and caring for the "weak" and underprivileged); 4) uncertainty avoidance (extent to which the members of a society feel uncomfortable with uncertainty and ambiguity); 5) pragmatic orientation vs. normative orientation²⁰ (describes how people understand the fact that not everything that happens can be explained); and 6) indulgence vs. restraint (the natural acceptance of fun and joy of life as basic human needs vs. the oppression of those needs through rules and norms) (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; Hofstede & Minkov, 2010).

²⁰ This dimension has replaced the dimension long term vs. short term orientation.

5.4.3. Cultural intelligence

In recent years, the ability to adapt to others has been emphasized through the identification of various types of intelligence (e.g., Gardner, 1993) such as emotional intelligence (e.g., Goleman, 1996), social intelligence (Cantor & Kihlstrom, 1985; Goleman, 2006), or interpersonal intelligence (e.g., Gardner, 1993). While cultural intelligence is consistent with the conceptualizations of intelligence (adaptability and adjustment to the environment) (Gardner, 1993; Sternberg, 2000), it differs from other types of intelligence because it focuses specifically on the culturally diverse interactions (Van Dyne, Ang, & Koh, 2008). Despite its close relation to emotional intelligence, cultural intelligence is making headway where emotional intelligence leaves off (Earley & Mosakowski, 2004): an individual with high emotional intelligence integrates what makes us simultaneously human and different from each other, whereas a person with high cultural intelligence is able to apprehend certain features of human behavior specific to a person or group, as well as those that are neither universal nor idiosyncratic. Cultural intelligence is a set of skills and competencies that facilitates the adaptation to different cultural situations and allows us to interpret unfamiliar behaviors and situations (Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010). Earley and Ang (2003) define cultural intelligence as a multidimensional construct comprising four dimensions: (1) metacognitive (refers to cultural awareness and sensitivity during interaction with different cultures, promoting active thinking about people and situations in an unfamiliar environment); (2) cognitive (refers to the cultural knowledge of norms, behaviors, practices and conventions in different cultures, obtained through experience and education, encompassing knowledge of the economic, social and legal systems/cultures); (3) motivational (conceptualizes the ability to direct attention and energy towards cultural differences, i.e., it is a form of self-efficacy and intrinsic motivation in intercultural situations (Van Dyne et al., 2008); and (4) behavioral (ability to express, verbally and nonverbally, appropriate behaviors when interacting with people from different cultures (Van Dyne et al., 2008). The empirical research on cultural intelligence is somewhat recent, but the initial results are significant and promising (Van Dyne, Ang, & Nielsen, 2007). So far, authors such as Ang, Van Dyne and

Koh (2007) or Ng, Van Dyne and Ang (2009a, 2009b) have shown that individuals with higher cultural intelligence are more efficient in decision-making in intercultural situations and are more likely to adapt to culturally diverse situations. The higher the metacognitive dimension of cultural intelligence, the higher the performance ability; and the higher the behavioral dimension, the better the performance in culturally diverse settings. Other studies are focused on the relation between cultural intelligence and factors such as selection and training of expatriates (Ng et al., 2009a), performance of expatriates (Ang et al., 2007; Elenkov & Manev, 2009; Gertsen & Sodeberg, 2010; Lee, 2010), global leadership (House, Javidan, Gupta, Dorfman, & Hanges, 2004; Ng et al., 2009a), impact of cultural exposure on intelligence (Crowne, 2008), social adaptability (Soltani & Keyvanara, 2013), teachers' cultural intelligence (Petrovic, 2011), and adjustment of expatriates (Ang et al, 2007; Bhaskar-Shrinivas, Shaffer, & Luk, 2005; Ramalu, Wei, & Rose, 2011).

5.4.4. Multicultural personality

Some researchers (e.g., Bennett & Arthur, 1995; Kealey & Ruben, 1979) have identified a number of specific personality traits that determine sensitivity in cross-cultural interaction, such as empathy, respect for local culture, flexibility, tolerance, self-confidence, sociability, initiative, and courage (Horverak, Sandal, Bye, & Pallesen, 2013). Accordingly, several studies have analyzed the aspects of personality and social development that predispose to an effective interaction between cultures and adaptation to multicultural communities. Multicultural personality emerges as one of the constructs that focuses on cultural adaptation, intercultural competence, and multicultural effectiveness (Ponterotto, Ruckdeschel, Joseph, Tennenbaum & Bruno, 2011). Based on the analysis of the set of characteristics pointed out by several authors and previous studies, Van der Zee and Van Oudenhoven (2000) have identified a number of specific personality characteristics, grouping them into five dimensions of multicultural competence: 1) cultural empathy (refers to the ability to empathize with the feelings, thoughts and behaviors of members from a different cultural group); 2) open-mindedness (refers to an openness and unprejudiced attitude towards different

members, norms, and cultural values); 3) emotional stability (tendency to remain calm in stressful situations vs. a tendency to show strong emotions under stressful circumstances); 4) flexibility (has been reported by authors (e.g., Arthur & Bennett, 1995; Hanvey, 1976; Ruben & Kealey, 1979) as a dimension of utmost importance, especially when expectations about the host country do not correspond to the actual situation. Elements of flexibility, such as the ability to learn from mistakes and new experiences, are crucial to multicultural effectiveness (Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997); and 5) social initiative (includes an attitude of openness to new cultures, a predisposition to seek and explore new situations, facing them as challenges, and the ability to establish and maintain contacts easily (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001).

The structure of personality arises from its various dimensions (dispositional factors that continuously determine personality), which are the result of grouping personality traits together (Almiro & Simões, 2010). Intercultural traits are tailored to face intercultural contexts, denoting specific behavioral predispositions that are predictive of effective adaptation in multicultural environments (Erp, Van der Zee, Giebels, & Dujin, 2014). In general, studies report that cultural empathy is a predictor of life satisfaction and social support received by the host country; flexibility is a strong predictor of job satisfaction and social support; social initiative is a strong predictor of psychological well-being; and emotional stability is the most consistent predictor of adjustment (Suanet & Vijver, 2009).

To sum up, nationality influences individual values and their visible physical behavior, affecting cognitive schemas and language propensities (Rego & Cunha, 2009), i.e., culture may either facilitate/promote or inhibit certain behaviors and attitudes. Personality and intelligence are also influenced by culture. In addition, multicultural personality and cultural intelligence are relatively new constructs and are considered fundamental competencies for successful interactions in multicultural environments. In view of that, examining the effect of these variables on organizational context, particularly on work well-being work passion, is paramount.

5.4.5. Work well-being

The growth of studies on positive psychology (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) in recent years has led to an increased interest in organizational life. Rather than highlighting pathological aspects, needs, risk factors, work related diseases, unhappiness/suffering or absenteeism rates (Argyle, 1987; Cooperrider, 2009; Veenhoven, 1991), positive psychology seeks to focus on the dynamics that positively affect happiness and quality of life. Studies on organizational context (e.g., Bakker & Oerlemans, 2011; Bakker, Rodriguez-Muñoz, & Derks, 2012; Xanthopoulou, Bakker, & Ilies, 2012) have shown positive aspects such as engagement, well-being, job satisfaction, and positive experiences at work (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013), optimism, resilience, positive emotions, among others. According to Diener, Suh, Lucas, and Smith (1999), the term well-being was first studied by Wilson (1967) and has various definitions. While there is no consensual definition, most authors mention two central and common aspects: the first considers well-being as more than the mere absence of negative circumstances, such as illness (Schulte & Vainio, 2010); the second identifies well-being as a subjective state of health, happiness, comfort and satisfaction with life, which includes a physical, material, social, emotional, and developmental dimension (Waddell & Burton, 2006). Based on the definition of well-being proposed by Diener and Diener (1995), who consider well-being a personal evaluation of life itself either in terms of satisfaction (cognitive evaluation) or affectivity (stable emotional reactions), Bakker and Oerlemans (2011) defined work well-being as a situation where an employee is satisfied with his work, frequently experiencing positive emotions (e.g., pleasure and satisfaction) and seldom having negative emotions (e.g., sadness and anger).

Warr's (1987) model on mental health has been used in research on work well-being. This model comprises five dimensions describing mental health: 1) affective well-being (emotions and moods); 2) aspiration (interest of the individual on his environment); 3) autonomy (degree of resistance to environmental pressures); 4) competence (ability to effectively overcome everyday problems); and 5) integrated functioning (individual functioning as a whole and its relation to the previous four

dimensions). Similarly to subjective well-being, work well-being comprises cognitive and affective aspects; it can therefore be applied to various organizational areas (Warr, 2009). According to Warr (1987), work well-being can be classified according to two dimensions: pleasure and activation. A certain degree of pleasure/satisfaction or displeasure/dissatisfaction may be accompanied by high or low activation levels, which, in turn, may be accompanied by different levels of pleasure. This combination gives rise to four quadrants (Warr, Bindl, Parker, & Inceoglu, 2014): anxiety (high activation and low pleasure); enthusiasm (high activation and high pleasure), depression (low activation and low pleasure), and comfort (low activation and high pleasure). Two orthogonal dimensions also emerge from this combination: anxiety-contentment and depression-enthusiasm (Gonçalves & Neves, 2011). At the organizational level, the anxiety-contentment dimension is operationalized in terms of the anxiety, tension and effort felt or caused by work, whereas the depression-enthusiasm dimension is characterized by burnout, depression, fatigue, and emotional and physical exhaustion (Warr, 1987). For Warr (2007), well-being is linked both to the question of happiness (hedonic approach) and the prospect of fulfillment at work (self-validation), which is influenced by environmental characteristics. The author believes that well-being or happiness in work contexts are related to work characteristics, which can increase happiness or lead to unhappiness. In this sense, Warr (2009) identifies twelve components responsible for work well-being: 1) opportunity for personal control (autonomy, decision-making, and participation); 2) opportunity for skill use (work environment conducive to the implementation and development of skills/knowledge); 3) externally generated goals (job requirements, conflict of roles, responsibilities); 4) variety at work (diversity of tasks); 5) environmental clarity (clarity of the roles assigned, feedback, low ambiguity about the future); 6) contact with others (quantity and quality of contacts); 7) availability of money (wages); 8) physical security (working conditions and risks); 9) valued social position (significance of the tasks or roles to play); 10) supportive supervision (appreciation and recognition of the work performed by superiors); 11) career outlook (promotion opportunities or career

development); and 12) equity (perceived organizational justice). We can thus conclude that work well-being is the result of both work and individual characteristics.

Organizations and societies are expected to understand the relationship between health and well-being in order to maintain the productivity of their workforce (Tompa, 2002). Although associated with feelings of stress, work contributes significantly to improve the level of well-being (Fisher, 2010; Warr, 2007), thus contributing to organizational success (Page & Vella-Brodrick, 2009).

Most research on well-being has focused on the concept of subjective well-being, and not specifically on work well-being. Many of these studies have emphasized the importance of social environment and circumstances, aspirations and goals, comparison between groups and personal experience (Helliwell, 2003), communication, rank and status in the organization (Moonot & Beehr, 2014) as factors that influence well-being. More recent studies have developed a thorough analysis of aspects as work subjective well-being (Moonot & Beehr, 2014; Nader, Bernate, & Santa-Barbara, 2014; Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013), work well-being in different cultural environments (Aalto et al., 2014), the relationship between co-immigrant workers and the host population, and its influence on well-being (Bergbom & Kinnunen, 2014). Other studies have also examined the influence of personality on well-being (e.g., Diener et al., 2003; Steel, Schmidt, & Shultz, 2008; for a review, see DeNeve & Cooper, 1998). Steel and colleagues (2008) analyzed various models of personality (NEO, EPQ and PPE) with 2142 correlations to determine the relationship between personality and subjective well-being, concluding that "personality is extremely important to understand well-being"(p. 151). Culture and differences among societies are also important factors with regard to well-being (Diener, 2000; Diener et al. 2003; Diener & Tov, 2012; Kitayama, Markus, & Kurokawa, 2000). It is also important to call attention to the study conducted by Schimmack and colleagues (2002), aimed at correlating personality, subjective well-being, and culture (two individualistic cultures - the United States and Germany, and three collectivist cultures - Japan, Mexico and Ghana). They concluded that personality influences the affective balance and culture is a mediator of the relationship between the cognitive and

affective dimensions of subjective well-being (Schimmack, Radhakrishnan, Oishi, Dzokoto, & Ahadi, 2002). In light of these findings, multicultural personality is further expected to be predictive not only of work well-being but also of other organizational variables, such as work passion.

5.4.6. Work passion

Work is an important part of life because it occupies much of our time. While for some it is a way to make money or climb the ladder, for others work is a vocation and what gives meaning to their existence, becoming part of their identity (Forest, Mageau, Sarrazin, & Morin, 2011). Work passion is an individual emotion and a persistent state of desire on the basis of cognitive and affective work appraisals, which results in consistent intentions and behaviors such as persisting on completing a task, demonstrating organizational citizenship behaviors, or even taking the initiative to solve work-related problems (Perrewé, Hochwarter, Ferris, Mcallister, & Harris, 2014). Work passion encourages individuals and gives them a sense of accomplishment (Gaan & Mohanty, 2014).

Vallerand and Houliort (2003) suggest a dualistic model of passion: obsessive passion and harmonious passion. Obsessive passion is perceived as a motivational force that drives the individual to engage in the activity. This internal force that controls the individual may eventually cause emotional dependence of work. Work starts occupying a disproportionate place in the individual's identity, generating conflicts between the management of working life (of which the individual becomes obsessively dependent: he lives to work) and personal/family life. This type of passion may lead to exhaustion (burnout) or work dependency (workaholism) (Vallerand, Paquet, Philippe, & Charest, 2010). Harmonious passion (linked to the concept of engagement) is also a motivational force but differs from the previous one because it does not dominate the individual's will. The individual is willfully committed to the pursuit of work. It is a personal choice; he does not feel compelled to do so. In this context, individuals feel that the activity is an integral part of themselves, providing them with positive experiences which complement them. Harmonious passion

promotes a perfect balance between work life and personal life, contributing to individual and family happiness. Research on the topic has examined the role of harmonious and obsessive passion in areas such as: online shopping (Wang & Yang, 2008), sports (Vallerand & Miquelon, 2007), Internet use (Séguin-Lévesque, Laliberté, Pelletier, Blanchard, & Vallerand, 2003), gambling (Mageau, Vallerand, Rousseau, Ratelle, & Provencher, 2005) and online games (Wang & Chu, 2007), study (Stoeber, Childs, Hayward, & Feast, 2011), and work (Burke & Fiskensbaum, 2009; Lavigne, Forest, & Crevier-Braud, 2012). Regarding work, Permarupan, Saufi, Kasim, and Balakrishnan (2013) have studied the influence of organizational climate on work passion; Caudroit, Boiché, Stephan, Scanff, and Trouilloud (2011) have explored the role of work passion in teachers' family life and leisure activities. In general, research suggests that harmonious passion is associated with well-being, mental health, vitality and affective commitment towards work (Forest, Mageau, Sarrazin, & Morin, 2011), preventing emotional exhaustion (burnout) and conflict with other activities (Lavigne et al., 2012; Vallerand et al., 2010), as well as improving creativity (Liu, Chen, & Yao, 2011) and professional performance (Ho, Wong, & Lee, 2011).

To sum up, organizations are faced daily with cultural diversity and multiculturalism. The need for business expansion involves the management of expatriates, the recruitment of people from other nationalities, and the communication with different cultures. This scenario has implications for organizational culture, influencing the attitudes and commitment of employees towards the organization itself. Promoting work well-being and work passion can become a difficult task for managers. Therefore, multicultural skills such as cultural intelligence and multicultural personality can be a support to communication, adjustment, and adaptation to multicultural work environments (not only by managers but also by employees). The problems caused by cultural diversity at workplace may be reduced if employees are open-minded towards interaction with other cultures, since understanding cultural differences facilitates the acceptance of their colleagues (Chen, Lin, & Sawangpattanakul, 2011). Nonetheless, there is a lack of studies about the influence of cultural intelligence and multicultural personality on work well-being and

work passion. Within organizational contexts, cultural intelligence has been associated with reduced anxiety, positive influence on communication and job satisfaction (e.g., Bücken, Furrer, Poutsma, & Buyens, 2014), intercultural adjustment (e.g., Rose, Ramalu, Kumar, & Uli, 2010; Templer, Tay, & Chandrasekar, 2006), expatriates' performance (Lee & Sukoco, 2010), trading (Imai & Gelfand, 2010), effective leadership (e.g., Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne, & Annen, 2011), organizational socialization, and social integration (e.g., Malik, Cooper-Thomas, & Zikic, 2014). Studies on personality have focused on job satisfaction (e.g., Peltokorpi & Froese, 2014), recruitment and selection (e.g., Horverak et al., 2013), burnout and engagement (e.g., Joseph, Luyten, Corveleyn, & Witte, 2011), and openness to diversity (e.g., Yakunina, Weigold, Weigold, Hercegovac, & Elsayed, 2012). According to Van der Zee, Atsma, and Brodbeck (2004b), high results in the five dimensions of multicultural personality are successful predictors in complex and stressful professions, with little routine and tasks that require specific skills to deal with different types of people.

Considering the empirical evidence, culture, cultural intelligence and multicultural personality are expected to be predictive of work well-being and work passion. In addition, the lack of studies on the subject, namely in Portugal, justifies the relevance of this study, aimed at analyzing the influence of cultural characteristics, multicultural personality and cultural intelligence on work well-being and work passion among Portuguese workers.

5.4.7. Method

5.4.7.1. Population and sample

This study used a convenience sample composed of participants who were required to conform to the following inclusion criteria: age above 18 years, Portuguese nationality, and active employment. Only the questionnaires completed correctly were considered. The sample consists of 240 participants, 35.4% male ($N = 85$) and 64.6% of female ($N = 155$). Ages range from 20 to 64 years ($M = 36.78$, $SD = 22.10$). In terms of marital status, most of the participants (50.8%) are married or living in common law, followed by those who are single (38.8%), divorced/separated (9.6%), and widowed

(0.8%). With reference to the level of education, the distribution of the participants is as follows: academic degree (56.3%), secondary education (24.6%), master degree (8.8%), doctorate degree (5.8%), postgraduate course (3.3%), and basic education (1.3%). In regard to the professional activity, there is a prevalence of administrative staff (47.5%), followed by specialists of intellectual and scientific activities (28.7%), intermediate technicians (21.7%), representatives of the legislative power (1.3%), workers of personal services, safety and security (0.4%), and skilled workers in the industry (0.4%).

5.4.8. Measures

5.4.8.1. Value Survey Module (VSM-94)

Cultural dimensions were assessed through the Portuguese version of the Value Survey Module (VSM 94) developed by Hofstede (1980). This is a 20-item questionnaire using a Likert 5-point scale and comprising five cultural dimensions: individualism vs. collectivism (e.g., item 1: "Have sufficient time for my personal or family life"; item 4: "Have security of employment"); masculinity vs. femininity (e.g., item 15: "Most people can be trusted"; item 20: "When people have failed in life it is often their own fault"); uncertainty avoidance (e.g., item 13: "How often do you feel nervous or tense at work"; item 18: "Competition between employees usually does more harm than good"); power distance (e.g., item 3: "Have a good working relationship with the direct superior"; item 6: "Be consulted by your direct superior in his/her decisions"); and long-term vs. short-term orientation (e.g., item 10: "Thrift"; item 12: "Respect for tradition").

5.4.8.2. Cultural Intelligence Scale

The Cultural Intelligence Scale (CQS), adapted to the Portuguese population by Sousa, Gonçalves, Reis and Santos (2015), was originally developed in English by Van Dyne and colleagues (2008). This 20-item tool, rated according to a Likert-type scale from 1 (Strongly Disagree) to 7 (Strongly Agree), is a multidimensional measure that includes four dimensions of "intelligence": metacognitive (4 items, e.g., item 1: "I am

conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds"), cognitive (6 items, e.g., item 7: "I know the cultural values and religious beliefs of other cultures"), motivational (5 items, e.g., item 11: "I enjoy interacting with people from different cultures") and behavioral (5 items, e.g., item 18: "I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it"). The Cronbach's alpha for the Portuguese adaptation of the scale was .93; the alpha of the scale dimensions ranged from .86 to .89.

5.4.8.3. Multicultural Personality Questionnaire

Multicultural personality was assessed through the Portuguese version of the Multicultural Personality Questionnaire (reduced version) by Sousa, Gonçalves, Orgambidez-Ramos, and Santos (2015). Originally developed in English by Van der Zee and Van Oudenhoven (2000), the questionnaire consists of 91 items assessing the five dimensions of intercultural competence: cultural empathy (e.g., item 21: "I am attentive to facial expressions"), open-mindedness (e.g., item 4: "I am interested in other cultures"), social initiative (e.g., item 2: "I make contacts easily"), emotional stability (e.g., item 11: "I am optimistic"), and flexibility (e.g., item 24: "I have fixed habits"). More recently, Van der Zee, Van Oudenhoven, Ponterotto, and Fietzer (2013) have proposed a short version consisting of 40 items. The adaptation to the Portuguese population also resulted in a reduced 40-item version (8 items by dimension), assessed using a Likert 5-point scale (1 – Totally Not Applicable 5 – Completely Applicable). The Portuguese version of the scale had a Cronbach's alpha of .91; the alpha for the five dimensions ranged between .68 and .85. Items 3, 6, 8, 9, 15, 16, 18, 19, 20, 24, 30, 33 and 35 are reverse-scored.

5.4.8.4. Work Well-Being Scale

The Work Well-Being Scale, validated and adapted to the Portuguese population by Santos and Gonçalves (2010), was originally developed in English by Warr (1990). It consists of 12 items and includes two dimensions: job-related anxiety-contentment (items 1-6) and job-related depression-enthusiasm (items 7-12). The items describe different psychic states through adjectives (e.g., item 1: "tense"; item 2:

"anxious"; item 5: "satisfied"; item 12, "optimistic") that match the feelings and emotions experienced by individuals over the past weeks on a Likert scale from 1 (Never) to 6 (All Times). The Portuguese version of the scale has appropriate metrics qualities ($\alpha = .91$), and the first three items in each dimension are reversed (1, 2, 3, 7, 8, and 9).

5.4.8.5. Passion Scale

In this study, we used the adaptation of the Passion Scale to the Portuguese population, by Gonçalves, Orgambídez-Ramos, Ferrão, and Parreira (2014), originally developed by Vallerand and colleagues (2003). This scale consists of two subscales of 7 items: harmonious passion (e.g., item 3: "This activity allows me to live memorable experiences"; item 5: "This activity is in harmony with the other activities in my life") and obsessive passion (e.g. item 8: "I cannot live without this activity"; item 13: "I have almost an obsessive feeling for this activity"). This scale can be adapted to any type of activity, assessed according to a Likert 7-point scale (1 - Strongly Disagree to 7 - Strongly Agree). There are no inverse items. The Cronbach's alpha for the overall scale (adaptation for the Portuguese population) was above .70; scores of reliability on the scale dimensions ranged from .92 (harmonious passion) to .93 (obsessive passion), values close to those obtained in this study.

In addition to the scales, items on the biographical variables (age, gender, marital status, employment status, and educational level) and the level of contact with people of other nationalities were included, in order to characterize the sample.

Internal consistency

The internal consistency of the scales was measured with the Cronbach's alpha-coefficient. The Cultural Intelligence Scale (20 items) has a Cronbach's alpha of .95, and the alpha of the dimensions ranged from .89 to .91. The Multicultural Personality Questionnaire (40 items) has a Cronbach's alpha of .87, and the dimensions ranged from $\alpha = .42$ to $\alpha = .82$, values similar to the adaptation to the Portuguese population. The Passion Scale (14 items) has an alpha of .87, and the alpha values for harmonious and obsessive passion are, respectively, .82 and .91. The alpha for the Work Well-Being

Scale (12 items) is .92, and the alpha values for anxiety-contentment and depression-enthusiasm is, respectively, .87 and .91, close to the values for the Portuguese adaptation by Santos and Gonçalves (2010). The Value Survey Module reveals alpha values above .70 in all dimensions.

5.4.9. Procedure

5.4.9.1. Data collection

Upon approval of the Scientific Committee (entity responsible for monitoring the procedures and ethical safeguards of research) and assurance of ethical criteria (e.g., information about the voluntary and anonymous nature of the study), participants were asked to answer a self-report questionnaire with an average completion time of 15 minutes. Data collection was performed in several places, collectively and individually, namely in university classes, public and private companies, public libraries, and other public places.

5.4.9.2. Data analysis

The data collected were statistically analyzed using IBM SPSS (version 20.0).

Dimensions Analysis. Mean scores and standard deviations were calculated for each dimension of the variables under study.

Hierarchical multiple regression. The hypotheses were tested through multiple hierarchical regressions. The model assumptions, such as normal distribution, homogeneity and independence of errors, were analyzed. The independence assumption was validated with the Durbin-Watson statistic, which takes values between 0 and 4: values near 2 indicate no autocorrelation of residuals, near 0 indicate a positive autocorrelation, and near 4 indicate a negative autocorrelation (Marôco, 2011). Through Tolerance and VIF measures (Variance Inflation Factor), it was possible to diagnose the existence of multicollinearity. VIF values above 5 (Montgomery & Peck, 1982) or even 10 (Myers, 1986) indicate the presence of multicollinearity in the independent variables, and values closer to 0 less denote

multicollinearity. Tolerance varies between 0 and 1, and values closer to 1 reflect less multicollinearity. Tolerance variables with values below 0 are suggested to be excluded from the model (Marôco, 2011). The transformation of variables and Visual Binning were also used, setting the cutoff values for each dimension in three groups. The analysis of the significance of the difference between groups with higher and lower mean scores was evaluated with the Student's t test for independent samples. The homogeneity of variances in the two groups was evaluated with the Levene's test based on the median, assuming equal variance for p-values above .05 (Marôco, 2011).

5.4.10. Results

The mean scores and standard deviations for all the variables under study are displayed on table 5.12. The overall mean score for cultural intelligence is 4.21, with the metacognitive dimension presenting the highest mean ($M = 4.57$; $SD = 1.4$). Regarding the multicultural personality, mean scores range from 3.06 for emotional stability to 3.67 for cultural empathy (the overall mean score is 3.36). The dimension with the highest mean score is cultural empathy ($M = 3.67$; $SD = .497$), followed by social initiative ($M = 3.63$; $SD = .548$). The overall mean for multicultural personality is 3.48. The mean scores for Hofstede's dimensions are 1.69 (individualism) and 2.97 (uncertainty avoidance).

Tabela 5.12

Mean and Standard Deviation for cultural intelligence, multicultural personality and Hofstede's dimensions

	Cultural Intelligence				Multicultural Personality					Hofstede's Dimension				
	MC	COG	MOT	BEH	CE	SI	ES	FX	OM	MAS	PDI	UAI	LTO	IDV
M	4.57	3.62	4.41	4.38	3.67	3.63	3.48	3.11	3.51	2.27	2.22	2.97	2.26	1.69
SD	1.04	1.11	1.19	1.18	.497	.548	.479	.386	.559	.495	.569	.549	.721	.602
	$M = 4.21$; $SD = .967$				$M = 3.48$; $SD = .348$									

Note: MC – Metacognitive, COG – Cognitive, MOT – Motivational, BEH – Behavioral; CE – Cultural empathy, SI – Social Initiative, ES – Emotional Stability, FX – Flexibility, OM – Open-mindedness, MAS – Masculinity, PDI – Power distance index, UAI – Uncertainty avoidance index, LTO – Long-term orientation index, IDV – Individualism index

The overall mean score for work well-being is 4.11, and depression is the dimension with the highest mean ($M = 4.48$, $SD = 1.1$). The overall mean score for work passion is 3.61; a significant difference ($p \leq .005$) between harmonious ($M = 4.53$, $SD = 1.33$) and obsessive passion ($M = 2.69$, $SD = 1.20$) (Table 5.13) was found.

Tabela 5.13

Mean and standard deviation for work well-being and work passion

	Work Well-Being		Work Passion	
	Anxiety	Depression	Harmonious	Obsessive
M	3.74	4.48	4.53	2.69
SD	1.00	1.01	1.33	1.20
	$M = 4.11$; $SD = .902$		$M = 3.61$; $SD = 1.06$	

A multiple linear regression was performed in order to find a model predictive of work well-being and work passion, based on the independent variables (Hofstede's dimensions, cultural intelligence and multicultural personality). Various models were carried out to determine the influence of these variables on the dependent variables (work well-being and work passion).

Regression and comparative analysis

5.4.10.1. Work well-being - Regressions

The Tolerance and VIF values were found to be close to 1, indicating multicollinearity. The values displayed by the Durbin-Watson test were close to 2, indicating no autocorrelation of residuals.

Tabela 5.14

Hierarchical regression for the prediction of work well-being - Models

Model A	<i>Work Well-Being</i>			<i>WWB Anxiety</i>			<i>WWB Depression</i>		
	<i>r²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>p</i>	<i>r²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>p</i>	<i>r²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>p</i>
1 HD	.138	.138	.000	.145	.145	.000	.092	.092	.000
2 HD+CQ	.171	.033	.000	.170	.025	.000	.122	.03	.000
3 HD+CQ+MP	.291	.12	.000	.240	.07	.000	.261	.14	.000
	<i>d = 1.91</i>			<i>d = 2.03</i>			<i>d = 1.86</i>		

Note: HD – Hofstede’s Dimension, CQ – Cultural Intelligence, MP – Multicultural Personality.
d - Durbin-Watson test; $\Delta R^2 = R^2$ change

Model A evaluates the predictive effect of the cultural dimensions, cultural intelligence and multicultural personality on work well-being and its two dimensions. Model A1 (Hofstede’s dimensions) explains 13% of work well-being, 15% of anxiety-contentment, and 9% of depression-enthusiasm. The predictive effect increases 3% ($R^2 = .171$) by adding the variable cultural intelligence. The third model (A3) combines the variable multicultural personality with cultural intelligence and Hofstede’s dimensions, increasing the predictive percentage by 12%: this is the model with the best predictive effect on the dependent variable ($p = .000$), explaining about 29% of work well-being, 24% of anxiety-contentment, and 26% of depression-enthusiasm (Table 5.14).

The predictive effect of the dimensions of the independent variables on work well-being (model A3) is presented on table 5.15.

Tabela 5.15

Hierarchical regression for the prediction of work well-being

		<i>Work Well-Being</i>			<i>WWB Anxiety</i>			<i>WWB Depression</i>		
		β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Hofstede's dimensions	MAS	-.031	-.447	.655	-.018	-.256	.798	-.037	-.527	.599
	PDI	-.196	-2.76	.006	-.173	-2.36	.019	-.179	-2.47	.014
	UAI	-.146	-2.49	.014	-.206	-3.41	.001	-.056	-.931	.353
	LTO	-.069	-1.09	.274	-.126	-1.93	.054	.002	.026	.979
	IDV	.085	1.16	.248	.097	1.28	.200	.055	.737	.462
Cultural Intelligence	MC	.037	.446	.656	.070	.804	.422	-.002	-.028	.978
	COG	.012	.147	.883	-.020	-.232	.817	.041	.490	.624
	MOT	-.017	-.187	.851	-.001	-.011	.991	-.030	-.318	.751
	BEH	.004	.040	.968	.007	.074	.941	.000	-.004	.997
Multicultural Personality	CE	-.053	-.624	.534	-.124	-1.39	.164	.027	.312	.755
	SI	.054	.738	.461	.014	.187	.852	.082	1.11	.270
	ES	.342	4.66	.000	.262	3.45	.001	.352	4.69	.000
	FX	.054	.886	.377	.068	1.07	.288	.030	.480	.632
	OM	.080	.863	.389	.128	1.32	.187	.017	.181	.857
		$r^2 = .291; p = .000$			$r^2 = .240; p = .000$			$r^2 = .261; p = .000$		

There are only a few dimensions with significant contributions. The power distance (PDI) dimension contributes negatively to work well-being ($\beta = -.196, p = .006$) (the higher the distance, the lower the work well-being levels) and its dimensions: anxiety-contentment ($\beta = -.173; p = .019$) and depression-enthusiasm ($\beta = -.179, p = .014$), meaning that the higher the power distance, the lower the contentment and enthusiasm. Uncertainty avoidance (UAI) also contributes significantly and negatively to work well-being ($\beta = -.146, p = .014$) and anxiety-comfort ($\beta = -.206, p = .001$), which may indicate that the higher the uncertainty avoidance of comfort, the higher the anxiety felt. The long-term orientation dimension shows a marginally significant

contribution to the anxiety-contentment dimension ($\beta = -.069, p = .054$). There is no significant contribution of the cultural intelligence (CQ) dimensions to work well-being. In terms of multicultural personality (MP), stability is the only dimension with a significant contribution to work well-being ($\beta = .342, p = .000$) and its two dimensions: anxiety-contentment ($\beta = .262, p = .001$) and depression-enthusiasm ($\beta = .352, p = .000$). This means that the higher the emotional stability, the higher the work well-being (with higher levels of contentment and enthusiasm, and lower levels of anxiety and depression). Overall, the three variables significantly explain 29% of work well-being ($R^2 = .291, p = .000$).

For a thorough analysis, the groups with the lowest and highest mean scores in cultural intelligence, multicultural personality (and emotional stability dimension) and Hofstede's cultural dimensions were compared through t tests.

As regards Hofstede's dimensions, the participants of the group with more males present a lower mean score for work well-being ($M = 3.97$) than the group with less males ($M = 4.37$), for $t_{(142)} = 2.82, p = .006$. The group with lower long-term orientation reveals a higher mean score for well-being at work ($M = 4.22$) than the group with higher short-term orientation ($M = 3.88$), for, $t_{(175)} = 2.28, p = .023$. Individuals with higher uncertainty avoidance index are shown a lower mean ($M = 3.81$) of well-being than those with lower uncertainty avoidance index ($M = 4.27$), for $t_{(152)} = 3.09, p = .002$. Furthermore, the group with greater power distance has a lower mean score for work well-being ($M = 3.88$) than the group with lower power distance ($M = 4.33$), for $t_{(164)} = 3.12, p = .005$. Individualism is the only dimension with no significant differences.

With reference to cultural intelligence, the group with the highest level of cultural intelligence presents a higher mean score for work well-being ($M = 4.29$) than the group with lower level of cultural intelligence ($M = 3.89$), for $t_{(155)} = -2.74, p = .007$. In addition, in the groups with higher and lower level of cultural intelligence all the cultural intelligence dimensions show significant differences regarding work well-being, for $p \leq .05$.

The group of participants with higher multicultural personality shows a mean score of 4.52, which is significantly higher than the average of the group with lower score on this variable ($M = 3.70$, $t_{(155)} = -5.68$, $p = .000$). In relation to the emotional stability dimension, there is a significant difference concerning the mean scores for work well-being when comparing the groups with higher ($M = 4.74$) and lower ($M = 3.72$) levels of emotional stability, for $t_{(144)} = -7.45$, $p = .000$. The remaining dimensions of multicultural personality also present significant differences for $p \leq .05$, except for the flexibility dimension.

5.4.10.2. Work passion – Regressions

The Tolerance and VIF values were found to be close to 1, indicating there is multicollinearity. The values showed by the Durbin-Watson test are close to 2, indicating no autocorrelation of residuals.

Tabela 5.16

Hierarchical regression for the prediction of work passion - Models

Model B	Passion			Harmonious Passion			Obsessive Passion		
	r^2	ΔR^2	p	r^2	ΔR^2	p	r^2	ΔR^2	p
1 HD	.062	.062	.010	.044	.044	.057	.061	.061	.011
2 HD+CQ	.076	.014	.031	.092	.048	.008	.063	.002	.087
3 HD+CQ+MP	.148	.072	.001	.243	.151	.000	.073	.01	.235
	$d = 1.71$			$d = 1.78$			$d = 1.74$		

Note: HD – Hofstede’s Dimensions, CQS – Cultural Intelligence, MP – Multicultural Personality.
 d - Durbin-Watson test; $\Delta R^2 = R^2$ change

Model B (table 5.16) evaluates the predictive effect of the dimensions of culture, cultural intelligence and multicultural personality on work passion and its two dimensions. The model B1 (Hofstede’s dimensions) accounts for 6% of work passion, 4% of harmonious passion, and 6% for obsessive passion. The inclusion of cultural intelligence increases the predictive effect only 1% ($R^2 = .076$). In the third model (B3), by adding the variable multicultural personality to cultural intelligence and Hofstede’s

dimensions, the predictive percentage that explains work passion increases 7%: this model explains about 15% of work passion, 24% of harmonious passion, and 7% of obsessive passion. This is the model with the best predictive effect on work passion ($p = .001$) and harmonious passion ($p = .000$), except for the obsessive passion dimension ($p = .235$).

Tabela 5.17
Hierarchical regression for the prediction of work passion

		<i>Passion</i>			<i>Harmonious Passion</i>			<i>Obsessive Passion</i>		
		β	t	p	β	t	p	β	t	p
Hofstede's dimensions	MAS	-.014	-.180	.857	.035	.486	.628	-.063	-.791	.430
	PDI	-.060	-.777	.438	-.064	-.873	.384	-.035	-.438	.662
	UAI	-.047	-.729	.467	.059	.973	.332	-.148	-2.21	.028
	LTO	-.130	-1.87	.062	-.078	-1.199	.232	-.142	-1.96	.051
	IDV	.017	.215	.830	.017	.227	.820	.011	.136	.892
Cultural Intelligence	MC	.021	.226	.822	.053	.614	.540	-.022	-.234	.815
	COG	-.010	-.122	.911	-.033	-.389	.698	.019	.200	.842
	MOT	-.074	-.724	.470	-.001	-.874	.383	-.037	-.348	.728
	BEH	.029	.287	.774	.058	.607	.545	-.013	-.123	.903
Multicultural Personality	CE	-.007	-.077	.939	.065	.733	.465	-.085	-.863	.389
	SI	.051	.646	.519	.055	.736	.463	.029	.354	.724
	ES	.217	2.69	.008	.329	4.35	.000	.017	.198	.843
	FX	-.065	-.962	.337	-.024	-.381	.704	-.087	-1.24	.215
	OM	.120	1.176	.241	.118	1.22	.223	.081	.761	.447
		$r^2 = .148; p = .001$			$r^2 = .243; p = .000$			$r^2 = .073; p = .235$		

The predictive effect of the various dimensions of the independent variables on work well-passion (model B3) is displayed on table 5.17. There are few dimensions with significant contributions. Uncertainty avoidance ($\beta = -.148, p = .028$) and long-term orientation ($\beta = -.142, p = .051$) are negatively associated with obsessive passion.

Cultural intelligence has no predictive effect on work passion. As to multicultural personality, emotional stability is the only dimension with a predictive effect on work passion ($\beta = .217, p = .008$) and harmonious passion ($\beta = .329, p = .000$), similarly to model A3. Together, these three variables explain about 15% of work passion and 24% of harmonious passion, and the explanatory value of obsessive passion is not significant ($R^2 = .073, p = .235$).

The statistical significance of the differences between groups with higher and lower mean scores for the variable work passion was analyzed through t test tests.

The group with higher uncertainty avoidance presents a lower mean score for obsessive passion ($M = 2.29$) than the group with lower uncertainty avoidance ($M = 2.82$), for para $t_{(152)} = 2.64, p = .009$. Individuals with higher long-term orientation show a lower mean score for work passion and obsessive passion than the group with lower long-term orientation, for $t_{(175)} = 2.33, p = .021$ and $t_{(175)} = 2.31, p = .022$, respectively. The remaining dimensions show significant differences regarding obsessive passion towards work, for $p \leq .05$, except for the power distance dimension.

The group with higher levels of cultural intelligence and metacognitive cultural intelligence demonstrates higher mean scores for work passion than the group with lower levels of cultural intelligence, for $t_{(155)} = -1.97, p = .051$ and for $t_{(153)} = -2.06, p = .041$, respectively. The remaining intelligence dimensions do not show significant differences regarding work passion.

All the dimensions of multicultural personality show significant differences between the groups with the highest and lowest score of multicultural personality regarding work passion and harmonious passion, for $p \leq .05$, except for the flexibility dimension.

5.4.11. Conclusion

The organizational complexity caused by cultural diversity is now a challenge for human resource management. Work well-being and work passion are presented as important factors for organizational success. By developing multicultural skills such as

cultural intelligence and multicultural personality, individuals are more capable of facing cultural differences and other aspects of organizational life (e.g., leadership, motivation, team and conflict management, innovation, or interpersonal relationships). The purpose of this study was to examine to what extent cultural characteristics, cultural intelligence and multicultural personality influence work well-being and work passion.

A multiple linear regression was run to find the best predictive model of work well-being and work passion, according to the independent variables (Hofstede's dimensions, cultural intelligence and multicultural personality). Several models for determining the influence of these variables (cultural values, cultural intelligence and multicultural personality) on work well-being and work passion were carried out. The results reported indicate that the models with great explanatory power were those comprising the independent variables together. Accordingly, cultural dimensions, cultural intelligence and multicultural personality were shown to explain about 29% of work well-being (Model A3) and 15% of work passion (Model B3). It should be noted that some dimensions were negatively correlated, namely power distance and uncertainty avoidance. Portugal is a country with a strong power distance, where the unequal distribution of power in society and organizations (and the inequality between the top and the base) generate lack of motivation and initiative, which may explain its negative influence on work well-being and work passion. Similarly, characterized by a high level of uncertainty avoidance, Portuguese workers have high levels of stress, emotion to the surface, anxiety, instability, and emotional need for rules. There is a disposition for low levels of subjectivity towards health and well-being (and to stay in jobs without even liking them), which predictably leads to a negative effect on well-being and work passion. In contrast, emotional stability, considered a strong predictor of adjustment and life satisfaction and a key to deal with psychological stress, has emerged as a positive predictor of both variables.

For a more detailed analysis, the differences between the groups with higher and lower scores on the variable dimensions were examined. The results of the t tests performed have shown significant differences for work well-being and work passion in

several dimensions. Individualism and flexibility were the only dimensions with no significant differences concerning well-being and work passion. Thus, although no evidence regarding cultural intelligence was shown by regressions, the t tests confirmed the existence of significant differences between the groups with higher and lower levels of intelligence. This may be due to the existence of cultural intelligence profiles. According to Van Dyne and colleagues (2012), while some individuals may experience high levels in all cultural intelligence dimensions, others may experience them only in some dimensions, suggesting the existence of different cultural intelligence profiles. Another reason may be related to the fact that the scale used in this study is currently the only tool developed to measure cultural intelligence (Van Dyne et al., 2008) and has some limitations. One is its small size (20 items), which cannot grasp all the knowledge, skills and abilities associated with cultural intelligence (Huff, Song, & Gresch, 2014). In this case, obtaining different results can be achieved by using alternative means for measuring the dimensions of cultural intelligence, as proposed by Thomas and colleagues (2008). Future research is suggested to look into the different cultural intelligence profiles, relating them to multicultural personality and cultural values. Another issue is related to the work itself. As suggested by Warr (2007), work well-being is related to individual (intelligence, personality) and work characteristics, which can increase well-being and happiness or lead to unhappiness and less well-being. In this case, the sample of this study may show some dissatisfaction with the attributes of their job or the tasks performed. It would be interesting to examine this point, i.e., to identify the level of satisfaction/dissatisfaction with the very nature of the work (which would allow us to identify the factors with greater influence on work well-being and work passion). The sample size used in this study can also be considered restrictive of the results achieved, since it is relatively small and homogeneous (collected only in Portugal). A larger sample would lead to a closer analysis. Larger sample sizes from different countries could be included in future research, in order to conduct a comparative research. Future studies on predictive validity may also provide additional insights to the nature of work well-being and work passion.

Notwithstanding its limitations, this study does prove that multicultural personality, cultural intelligence and cultural characteristics influence work passion and work well-being. Organizations are, therefore, suggested to capitalize on the opportunities for developing these skills and increasing well-being and passion. In addition, an in-depth knowledge on the cultural characteristics will lead organizations to dilute the most negative aspects, such as power distance and high uncertainty avoidance, considered negative predictors of the variables studied.

Imigrantes e sociedade de acolhimento - Perceções e realidades: O caso de Portugal²¹

²¹ Sousa, C., & Gonçalves, G. (2015). Imigrantes e sociedade de acolhimento - Perceções e realidades: O caso de Portugal*

*A versão submetida à revista *Psicologia e Sociedade* encontra-se na secção Anexos.

5.5. Imigrantes e sociedade de acolhimento - Perceções e realidades: O caso de Portugal

Resumo

A imigração e o seu impacto nas sociedades são um dos maiores desafios sociais do século XXI. Tanto a população imigrante como a população de acolhimento, optam por diferentes estratégias de aculturação. Com o objetivo de analisar as perceções de imigrantes e sociedade de acolhimento, face a questões como a aculturação, a discriminação, a ameaça, a integração ou as barreiras linguísticas em Portugal, desenvolvemos um estudo qualitativo. Foram realizadas 40 entrevistas (20 imigrantes de diferentes nacionalidades e 20 portugueses), cujos resultados indicam que tanto os imigrantes como a sociedade de acolhimento são favoráveis à integração. Os portugueses não se consideram discriminatórios e em geral, todos os imigrantes se sentem integrados em Portugal. Em síntese, Portugal, aparenta ser um país aberto à diversidade de culturas e um país hospitaleiro, tanto que os imigrantes se sentem bem e não pretendem abandonar o país.

Palavras-Chave: Imigração, sociedade de acolhimento, aculturação, discriminação, comunicação intercultural

Abstract

Immigration and its impact on societies is one of the main social challenges in the 21st century. Both immigrants and host society choose different acculturation strategies. To analyze the perceptions that both immigrants and host society have of questions such as: acculturation, discrimination, threat, integration, or linguistic barriers in Portugal, we carried out a qualitative study. Forty people were interviewed (20 immigrants of different nationalities and 20 Portuguese), the results show that both immigrants and host society choose integration. The Portuguese don't consider themselves a discriminatory people, and in general, the immigrants feel integrated in

Portugal. To sum up, Portugal seems to be a welcoming country, open to cultural diversity, and where immigrants feel well and don't intend to leave.

Keywords: Immigration, host society, acculturation, discrimination, intercultural communication

Resumen

La inmigración y su impacto en las sociedades es uno de los mayores desafíos del siglo XXI. Tanto la población inmigrante como la población de acogida optan por diferentes estrategias de aculturación. Con el objetivo de analizar las percepciones de inmigrantes y del país de acogida sobre cuestiones tales como la aculturación, la discriminación, la amenaza, la integración o las barreras lingüísticas, se llevó a cabo un estudio cualitativo. Se realizaron 40 entrevistas (20 inmigrantes de diferentes nacionalidades y 20 de nacionalidad Portuguesa). Los resultados mostraron que tanto los inmigrantes como el país de acogida son favorables a la integración. Los portugueses no percibieron que manifiesten conductas de discriminación y en general todos los inmigrantes se sintieron integrados en Portugal. Resumiendo, Portugal parece ser un país abierto a la diversidad de culturas y un país hospitalario, donde los inmigrantes se sienten bien y sin intenciones de abandonarlo.

Palabras clave: Inmigración, país de acogida, aculturación

5.5.1. Introdução

Afinal, porque imigram as pessoas? Os motivos são variados (e.g., procura de melhores condições de vida, de trabalho e melhor salário, objetivos associados à carreira e satisfação profissional, união da família, necessidades de sobrevivência (fuga a guerras e/ou conflitos). Os fluxos migratórios são uma das dimensões mais visíveis do processo de globalização mundial (Rourke & Sinnott, 2003) sendo a imigração a terceira maior força na alteração da população, precedida pela fertilidade e pela mortalidade (Bongaarts & Bulatao, 2000).

Uma vez que a imigração é um fenómeno que afeta não só os imigrantes, mas também as sociedades de acolhimento (Akay, Constant, & Giulietti, 2014), este estudo qualitativo tem como objetivo analisar as perceções quer de imigrantes que residem em Portugal, quer da população Portuguesa, como sociedade de acolhimento.

A globalização, migração e o aumento da diversidade cultural nas nações resultou numa necessidade crescente de compreender e melhorar as relações interculturais nas sociedades plurais (Van Oudenhoven, Ward, & Masgoret, 2006). A imigração internacional e o seu impacto quer nas sociedades de acolhimento quer nas sociedades dos imigrantes são um dos maiores problemas sociais do século XXI (Esses, Medianu, Hamilton, & Lapishina, 2014). De acordo com Van Oudenhoven e Ward (2013) assistimos atualmente a 3 grandes mudanças na sociedade: as mudanças demográficas caracterizadas pelo crescimento de megacidades e o aumento da proporção de primeiras e segundas gerações de imigrantes nos atuais países de imigração, e conseqüentemente a diminuição do tamanho dos grupos maioritários de nativos; a maior aceitação da cultura global, que é moldada pela globalização e caracterizada pelos traços multiétnicos e pelos processos de crioulização em cada país de acolhimento; e a importância crescente das relações transnacionais devido à evolução rápida e de baixo custo das formas de comunicação e de viajar. Para Chrysochoou (2000) esta evolução conduziu a uma alteração nas fronteiras entre países, provocando incerteza nos indivíduos que veem o seu quadro de referência alterado e colocando em risco a sua noção de identidade.

Esta realidade, torna pertinente o nosso estudo, nomeadamente em contexto português, já que Portugal, é um país tradicionalmente marcado pela emigração, e mais tarde pela imigração, apesar de esta ter vindo a diminuir mais recentemente. Tal situação transforma Portugal num estado multiétnico e multicultural (Fonseca, 2008). De acordo com o relatório anual do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, o número de imigrantes em Portugal no ano de 2013, rondava os 40 1320 cidadãos com título de residência válido. A nacionalidade brasileira é a principal comunidade estrangeira residente contando com cerca de 92 120 cidadãos (23%). De salientar que em 2013 a China passou a ser a sexta mais relevante (18 637 cidadãos), com um crescimento de 6.8%, suplantando a Guiné-Bissau (17 846) que cresceu 0.5%. Das nacionalidades mais representativas, a chinesa e a guineense (Bissau) foram as únicas que registaram um aumento do número de residentes (SEF, 2013). De registar também nos últimos anos, um aumento dos vistos de estudantes, nomeadamente de nacionalidade angolana e brasileira. Dada a multiplicidade de nacionalidades residentes em Portugal, podemos questionar-nos: Será Portugal um país discriminatório? Quais as preferências de aculturação dos imigrantes e da sociedade de acolhimento? De que modo os imigrantes se tentam integrar numa nova cultura? Haverá um esforço para aprender a língua Portuguesa? Adquirem hábitos e normas da cultura Portuguesa ou fecham-se nas suas tradições? Estas são algumas questões que procuraremos responder, recorrendo a um estudo qualitativo, baseado em entrevistas semiestruturadas realizadas a uma amostra de imigrantes de várias nacionalidades e a uma amostra de portugueses.

5.5.2. Adaptação intercultural

Durante a segunda metade do séc. XX muitos países europeus transformaram-se em países de imigração e a paisagem urbana das suas cidades ostenta a diversidade cultural dos seus habitantes (Fonseca, 2008). Diante deste cenário, a adaptação intercultural, tornou-se um conceito chave para as sociedades de imigração, observando-se um aumento considerável da investigação sobre este tópico nos últimos anos (Matera, Stefanile, & Brown, 2012). A adaptação intercultural é um fenómeno que ocorre quando grupos de indivíduos de diferentes culturas estabelecem

um contacto contínuo, que irá provocar mudanças nos padrões culturais de origem de um ou ambos os grupos (Redfield, Linton, & Herskovits, 1936), ou quando os indivíduos são colocados num ambiente cultural desconhecido, estabelecem (ou restabelecem) e mantêm com esse ambiente, uma relação relativamente estável, recíproca e funcional (Kim, 2002). A aculturação pode ser definida como uma mudança individual que resulta do contacto direto com membros de culturas diferentes (Redfield et al., 1936). É um processo de mudança cultural (alterações nos costumes do grupo e na sua vida económica e política) e psicológica (alterações nas atitudes dos indivíduos nas suas identidades culturais e nos seus comportamentos sociais em relação aos grupos com quem contactam) (Berry, 2003; Phinney, 2003). Este processo inicia-se antes da imigração, uma vez que os imigrantes se começam a preparar antes da partida (e.g., Tabor & Milfont, 2011) e as atitudes formadas na fase de pré-imigração são alvo de avaliação após a chegada ao novo país e alteradas ou corroboradas de acordo com o novo contexto (Mähönen, Jasinskaja-Lahti, & Ketokivi, 2014).

Vários modelos teóricos têm sido desenvolvidos ao longo dos anos relativamente ao processo de adaptação intercultural, incluindo mudanças nas atitudes, valores, comportamentos, língua e identidade cultural (Van Oudenhoven et al., 2006). Um dos modelos mais citados na literatura da psicologia social e da psicologia cultural é o modelo de aculturação de Berry (1980, 1997). Berry (1997) considera que os imigrantes podem optar pela manutenção ou pelo abandono da sua cultura de origem (dimensão manutenção da cultura), assim como manter muito ou pouco contacto com os membros da sociedade de acolhimento (dimensão contacto intercultural). A combinação destas duas dimensões resulta em quatro estratégias de aculturação: 1) assimilação (os indivíduos são favoráveis ao contacto intercultural mas não à manutenção da sua cultura); 2) integração (os indivíduos preservam a sua cultura de origem e mantêm contacto com a cultura de acolhimento); 3) separação (os indivíduos desejam conservar a sua própria cultura e não contactar com a cultura de acolhimento); e 4) marginalização (os indivíduos rejeitam o contacto intercultural e a

manutenção da sua própria cultura). A integração²², em comparação com as restantes estratégias de aculturação, tem sido apontada como a estratégia mais benéfica para os imigrantes se incorporarem na nova sociedade (Berry, 1997; Evanoff, 2006), pois permite-lhes manter as normas e valores de sua cultura de origem e manter contacto com os membros da nova comunidade. Esta estratégia surge também associada a menores níveis de *stress* aculturativo e níveis de bem-estar subjetivo ou satisfação com a vida mais elevados, assim como melhores resultados a nível socioeconómico e cultural como por exemplo, ter acesso a emprego pago, participar na vida social da comunidade e desenvolver mais rápida e eficazmente as aptidões linguísticas (Voicu & Vlase, 2014), funcionando nalgumas situações como uma proteção contra o consumo de substâncias (Nguyen & Benet-Martínez, 2013; Unger, Schwartz, Huh, Soto, & Baezconde-Garbanati, 2014). Qual a preferência dos imigrantes que chegam a Portugal? E em relação à população de acolhimento, qual será a sua preferência ou o seu grau de aceitação?

Para Berry (2008) a adaptação intercultural é um processo bidimensional no qual os indivíduos passam por dois processos de aculturação independentes (cultura de origem e cultura de acolhimento) o que permite aos indivíduos atuar simultaneamente em duas culturas diferentes e alterar o seu comportamento, ajustando-o a um contexto cultural particular. Permite ainda ao indivíduo ter um sentimento de pertença às duas culturas sem comprometer a sua identidade cultural (Moore & Barker, 2012). Estes processos conduzem a uma mudança em pelo menos 6 áreas do funcionamento psicológico: língua, estilos cognitivos, personalidade, identidade, atitudes e *stress* aculturativo (Berry, 1997).

Na senda do trabalho de Berry outros modelos foram desenvolvidos. Por exemplo, Bourhis, Moïse, Perreault e Senécal (1997) desenvolveram o modelo

²² Berry (1997) refere que semelhantemente ao conceito de integração como estratégia de aculturação, surgiu o conceito “bicultural” ou biculturalismo, que se refere a uma estratégia de aculturação onde o indivíduo se envolve simultaneamente em duas culturas (Cameron, & Lalonde, 1994; LaFromboise, Coleman, & Gerton, 1993).

interativo de aculturação onde substituíram a dimensão contacto intercultural, pela dimensão adoção da cultura da sociedade de acolhimento, tornando-a cultural em vez de social (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2006). Esta alteração, segundo Bourhis et al. (1997), permite uma melhor combinação com o tipo de atitudes descritas na primeira dimensão do modelo (manutenção da cultura), originando igualmente quatro estratégias de aculturação: 1) integração (os indivíduos mantêm a sua cultura de origem e adotam a cultura de acolhimento); 2) assimilação (quando optam pela adoção da cultura de acolhimento renunciando à sua); 3) separação (quando os imigrantes desejam manter a sua cultura, não adotando a cultura de acolhimento); e 4) marginalização (quando os imigrantes rejeitam simultaneamente a sua cultura e a cultura de acolhimento). Embora o modelo de Berry seja apenas focado nos grupos minoritários, tanto Berry como outros investigadores têm realçado a importância das preferências de aculturação dos membros da sociedade de acolhimento (e.g., Berry, 1997, 1999; Berry, Poortinga, Segall, & Dasen, 1992; Bourhis et al., 1997). Neste sentido, o modelo proposto por Bourish e colegas (1997) foca-se não só nas estratégias dos imigrantes, mas também nas expectativas de aculturação da sociedade de acolhimento. Assim, os membros da sociedade de acolhimento podem escolher entre 5 tipos de estratégia de aculturação: integração, segregação, assimilação, exclusão e individualismo. As três primeiras estratégias são paralelas às estratégias propostas por Berry (1997) de integração, separação e assimilação e as outras duas representam variações da marginalização (Van Oudenhoven et al., 2006). Segundo Bourish e colegas (1997) a integração representa uma abordagem acomodativa na qual a sociedade de acolhimento acredita que os imigrantes vão preservar a sua cultura de origem ao mesmo tempo que irão adotar aspetos da cultura de acolhimento. As sociedades de acolhimento que optam pela segregação acreditam que o melhor para a sociedade é que os imigrantes se mantenham à parte da cultura nacional. Aqueles que apoiam a assimilação, esperam que os imigrantes abandonem a sua cultura a favor da cultura da sociedade de acolhimento. A exclusão reflete a crença de que a imigração e os imigrantes constituem um perigo para a comunidade nacional e que o país beneficiaria muito mais duma política de imigração fechada do que de

uma política de abertura²³. Finalmente, o individualismo é preferido por aqueles que creem que não existe nenhuma maneira de gerir corretamente assuntos referentes à identidade e por isso os indivíduos deveriam ser capazes de adotar a estratégia que melhor lhes conviesse (Bourish et al., 1997; Van Oudenhoven et al., 2006).

A discordância nas estratégias de aculturação, ou a preferência por uma em detrimento de outra, quer por parte da população imigrante quer por parte da população de acolhimento pode originar algumas situações de discriminação ou conflito. Além disso, os seres humanos tendem a desenvolver estereótipos e preconceitos face a determinadas categorias, o que poderá colocar em causa a identidade pessoal e a identidade nacional dos indivíduos do grupo minoritário. Assim, torna-se evidente que todo o processo de imigração e aculturação se reveste de extrema complexidade e como tal, se encontra sujeito a riscos que poderão ser sentidos com maior ou menor intensidade por parte dos imigrantes.

5.5.3. Os riscos da imigração: estereótipos, ameaça à identidade e discriminação

A condição de imigrante implica interação multicultural e dificuldades na integração (Malik, Cooper-Thomas, & Zikic, 2014). Na chegada a um novo país, os imigrantes tendem a ser categorizados socialmente. Este processo de categorização é construído, entre outros, em função dos estereótipos, definidos como crenças partilhadas com outros acerca das características pessoais específicas de um dado grupo (Leyens, Yzerbyt & Schadrone, 1994). Os estereótipos, muitas vezes negativos, podem constituir uma ameaça à identidade individual. Os imigrantes, ao serem percecionados com base nas características estereotípicas (e.g., nacionalidade,

²³ Veja-se a este propósito, a situação vivida na Alemanha nos últimos dias, relacionada com o movimento "Pegidas" (Europeus Patrióticos contra a Islamização do Ocidente), onde 18 mil pessoas participaram num protesto contra os níveis elevados de imigração e a crescente influência do Islão no país. Em resposta, a chanceler alemã, Angela Merkel declarou "A extrema-direita, a hostilidade em relação aos imigrantes e o antissemitismo não devem ser permitidos na nossa sociedade", e o ministro das finanças, Wolfgang Schäuble, afirmou que "a Alemanha precisa de imigrantes e deve ter coração para acolher os refugiados em situação de necessidade" ("Alemanha. As luzes fazem contramanifestação", 2015).

imigrante, raça, etnia, religião, gênero) sofrem uma desindividualização na medida em que a sua identidade social é sobrevalorizada em termos de julgabilidade e em detrimento da sua identidade individual. Isto porque a categorização social conduz à subvalorização do seu *Self*-individual em detrimento do seu *Self*-social. Independentemente dos autores do *Self*-conceito (e.g., Brewer & Gardner, 1996; Tesser, 1988) ou dos autores da identidade social (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979, 1986) a nossa identidade é constituída por atributos individuais (*Self*-individual ou identidade individual, respetivamente) que nos tornam únicos, e atributos que partilhamos com os membros das várias categorias a que pertencemos (*Self*-coletivo ou identidade social, respetivamente). Ambas têm importância para o indivíduo (cf., Chen, Zhang, Zhong, Hu, & Li, 2013; Sedikides, Gaertner, Luke, O'Mara, & Gebauer, 2013). Quando o indivíduo sofre uma desindividualização com base em estereótipos negativos conduz a maiores dificuldades de integração e de sucesso social e profissional (e.g., Allport, 1954; Goffman, 1963; cf., Désert, Gonçalves, & Leyens, 2013; Steele & Aronson, 1995)

Além da ameaça à identidade, os estereótipos negativos originam frequentemente comportamentos discriminatórios (Allport, 1954). No campo da imigração o preconceito mais frequente é o racismo, que visa pessoas de outras raças ou etnias. Para Allport (1954) o preconceito étnico é maioritariamente negativo, já que é caracterizado por uma aversão ou atitude hostil para um indivíduo apenas devido à sua pertença a um grupo, caracterizando-o assim com as características do grupo e não como individualidade. Além disso, os imigrantes que apresentem traços raciais mais vincados e distintos da maioria correm um maior risco de serem discriminados (Berry & Sabatier, 2010; Liebkind & Jasinskaja-Lahti, 2000). Investigações têm demonstrado que a discriminação racial ou étnica tem consequências negativas no bem-estar, na saúde e na autoestima dos membros do grupo minoritário (e.g., Allport, 1954; Finch, Kolody, & Vega, 2000; Heim, Hunter, & Jones, 2011; Schmitt, Branscombe, Postmes, & Garcia, 2014). A discriminação e a exclusão social, associadas aos estereótipos e preconceitos, têm sido apontados como fatores condicionantes da psicopatologia nos imigrantes (e.g., Budhwani, Hearld, & Chavez-Yenter, 2015; Park &

Rubin, 2012). Os imigrantes que vêm para Portugal sentir-se-ão discriminados? A discriminação é algo que os preocupa? Adotarão algum tipo de estratégia para a evitar ou contornar?

As atitudes negativas de um grupo face a outro, são, de acordo com a hipótese de contacto (Allport, 1954), causadas pela falta de conhecimento sobre os grupos. Uma vez que o processo de categorização e a hostilidade intergrupais estão na origem do preconceito social, o ser humano tende a rejeitar aquilo que desconhece. Nesse sentido, a discriminação é uma consequência da falta de contacto com outros indivíduos ou grupos. O contacto entre grupos, ao proporcionar experiências positivas, acentua a percepção de semelhança entre os membros de grupos diferentes. Essa percepção de semelhança gera a atração entre eles conduzindo à desconstrução de estereótipos negativos (Allport, 1954). Quando os indivíduos se mostram abertos à diversidade de categorias sociais tendem a não demonstrar atitudes discriminatórias perante aqueles que são diferentes, sejam eles de outra raça, sexo ou idade (Lauring & Selmer, 2013). Um exemplo da aplicação desta teoria em contexto migratório pode ser encontrado no estudo de Van Oudenhoven, Groenewoud e Hewstone (1996) e de Voci e Hewstone (2003) os quais demonstraram que o contacto intercultural melhora as atitudes face aos imigrantes. Além disso, se o contacto com as minorias se iniciar na infância, menor serão os preconceitos e as atitudes discriminatórias (Wood & Sonleitner, 1996). Estudos mais recentes têm demonstrado que o contacto positivo pode reduzir o preconceito (e.g., Pettigrew, 2008; Rohman, Florack, Samochowiec, & Simonett, 2014;), a ansiedade, e aumentar a empatia (Pettigrew & Tropp, 2008), funcionando como uma fonte de segurança e reduzindo as reações negativas face ao desconhecido (Mikulincer & Shaver, 2001). Este contacto positivo é também um facilitador do ajustamento já que origina um suporte emocional (e.g., Fahr, Bartol, Shapirco, & Shin, 2010; Geeraert, Demoulin, & Demes, 2013).

Procurarão os imigrantes estabelecer contactos e amizades com a sociedade de acolhimento? Será esse contacto benéfico para a cessação de atitudes discriminatórias e de exclusão? As amizades, os contactos iniciais e uma comunicação eficaz podem também ter uma influência positiva e facilitar a identificação com a nova cultura,

reduzindo a ansiedade e a incerteza (Ramelli, Florack, Kosic, & Rohmann, 2013). Deste modo, a comunicação apresenta-se como um fator de extrema importância em todo o processo de aculturação e integração numa nova cultura.

5.5.4. Comunicação e barreiras linguísticas

Nas interações culturais a comunicação é a base do processo de compreensão mútua (Tung, 1993). A comunicação intercultural é definida por Gudykunst (2002) como a comunicação “entre duas pessoas de diferentes culturas nacionais” (p.179). Ao nível individual as competências linguísticas têm sido consideradas como um fator determinante para a integração social e económica dos imigrantes na sociedade de acolhimento (Isphording & Otten, 2014). O fraco domínio da língua do país de acolhimento traz como consequências, situações de exclusão já que criará dificuldades em interagir com a população local, e dificuldades no acesso ao mercado de trabalho, ou a serviços básicos como a saúde ou a justiça. A fraca comunicação intercultural pode também conduzir a preconceitos e discriminação (Spencer-Rodgers & McGovern, 2002), assim como a situações de pobreza (Kaida, 2013). Será que os imigrantes residentes em Portugal consideram a língua uma ferramenta fundamental para a sua integração? Como reage a população de acolhimento ao fraco domínio ou total desconhecimento da língua Portuguesa?

O grau de dificuldade em aprender uma nova língua depende do grau de semelhança/diferença do dialeto materno dos imigrantes face à língua do país de acolhimento. Esta distância linguística, que denota diferenças entre o vocabulário, a fonética, a gramática, etc., afeta a eficácia da aprendizagem da língua (Spencer-Rodgers & McGovern, 2002). As barreiras da comunicação intercultural são originadas pelas diferenças entre os grupos, quer em termos cognitivos (e.g., valores, normas, crenças, etc.), em termos afetivos (e.g., tipos e níveis de expressividade emocional) quer em termos de padrões de comportamento (e.g., língua, costumes, estilos de comunicação, etc.). Ou seja, uma comunicação intercultural eficaz requer adaptações ao nível cognitivo, afetivo e comportamental, incluindo o comportamento linguístico (Spencer-Rodgers & McGovern, 2002). Comunicar com membros de culturas distintas

está frequentemente associado a respostas emocionais adversas, já que os indivíduos tendem a sentir-se ansiosos e embaraçados devido aos obstáculos de comunicação. Além do mais, os membros do grupo linguístico dominante podem sentir-se impacientes, desconfortáveis e frustrados quando comunicam com os não nativos, devido a fatores como o sotaque acentuado, as diferenças culturais na comunicação não-verbal e as diferenças associadas aos valores, normas e costumes (Spencer-Rodgers & McGovern, 2002). A aprendizagem da língua do país de acolhimento pode ser feita através da interação entre amigos, vizinhos, colegas de trabalho, através dos média, e não necessariamente através de cursos de línguas e formação (Van Tubergen & Kalmijn, 2009). Todavia, as organizações da comunidade de acolhimento, como as escolas, as igrejas ou as associações de imigrantes, propiciam oportunidades de aprendizagem da língua, que contribuem para a integração económica dos imigrantes (Adamuti-Trache, 2011; DeVoretz et al., 2000, as cited in Kaida, 2013). Além disso, os cursos de línguas permitem uma elevada exposição à língua do país de acolhimento permitindo-lhes uma aprendizagem mais rápida, quer da escrita, quer dos elementos básicos de comunicação como os cumprimentos, ir às compras, e fundamentalmente estarem aptos para procurar trabalho, ir a uma entrevista e comunicar com os colegas de trabalho (Beeler & Murray, 2007). As aulas de línguas são também um importante lugar para conhecer pessoas e ter o primeiro contacto com a nova sociedade (Springer & Collins, 2008), permitindo aos imigrantes sentirem-se parte da comunidade, aumentando assim a sua autoestima (Kaida, 2013). Será comum os imigrantes frequentarem associações, igrejas ou comunidades da sua nacionalidade e/ou cursos/aulas de língua Portuguesa? Considerarão que a língua é um fator de extrema importância para se integrarem ou continuarão a falar a sua língua materna?

5.5.5. Método

5.5.5.1. Amostra 1

A amostra do presente estudo foi recolhida por acessibilidade e foram considerados como critérios de inclusão indivíduos maiores de 18 anos, de nacionalidade estrangeira e residentes em Portugal no mínimo há um ano.

Tabela 5.18

Caracterização sociodemográfica da amostra de imigrantes

	País de Origem									
	Brasil	Egito	Ucrânia	Iémen	Rússia	Moldávia	Cabo-Verde	Angola	Argentina	Polónia
N	4	1	3	1	3	2	2	1	1	2
Género	F F M M	M	F F F	M	F F M	F M	M F	F	F	F M
Idade	25 23 35 47	33	39 38 20	32	37 40 45	43 49	26 50	30	37	26 22
Estado Civil	Solt. Cas. Cas. Cas.	Cas.	Cas. Cas. Solt.	Cas.	Cas. Cas. Cas.	Cas. Cas.	Solt. Cas.	Cas.	Cas,	Solt. Solt.
Nacionalidade do Cônjuge	X Brasileira Portuguesa Brasileira	Egípcia	Ucraniana Portuguesa X	Iemenita	Russa Russa Russa	Moldava Moldava	X Cabo-Verdiana	Angolana	Portuguesa	X X
Nº Filhos	X X 1 2	2	3 X X	2	1 2 2	2 3	X 4	2	1	X
Nº Filhos nascidos em Portugal	X X 1 2	X	3 X X	1	1 1 1	X X	X 2	1	1	X X
Nível de Escolaridade	12º Ano 9º Ano 12º ano Lic.	Mest.	12º Ano Lic. 12º Ano	Mest.	12º Ano Mest. Lic..	12º Ano 12º Ano	9º Ano 9º Ano	9º ano	12º Ano	Lic. Lic.
Situação Profissional	Emp. Emp. Emp. Emp.	Emp.	Emp. Emp. Est.	Emp.	Emp. Emp. Emp.	Emp. Desemp.	Desemp. Emp.	Emp.	Emp.	Est. Est.
Tempo de residência em Portugal	7 anos 12 anos 9 anos 25 anos	16 meses	19 anos 16 anos 5 anos	4 anos e meio	10 anos 14 anos 14 anos	10 anos 8 anos	5 anos 20 anos	7 anos	6 anos	1 ano 1 ano

A amostra final é composta por 20 indivíduos de várias nacionalidades, sendo 60% do género feminino (N = 12) e 40% do género masculino (N = 8). As idades encontram-se compreendidas entre os 20 e os 50 anos ($M = 34.85$; $DP = 9.247$). Em relação ao estado civil, cinco indivíduos são solteiros e os restantes são casados. Em

relação ao nível educacional, 20% possui o Ensino Básico, 50% o Ensino Secundário, 25% possui uma Licenciatura, 10% possui um Mestrado e 5% um Doutoramento. Em relação à situação profissional apenas dois indivíduos se encontram desempregados. Na tabela 5.18 é possível observar a caracterização sociodemográfica da amostra e respetivas nacionalidades dos inquiridos.

5.5.5.2. Amostra 2

Em relação à população Portuguesa, a amostra foi recolhida por acessibilidade e foram considerados como critérios de inclusão indivíduos maiores de 18 anos, de nacionalidade Portuguesa e residentes em Portugal. A amostra final é composta por 20 indivíduos, sendo 50% do género masculino ($N = 10$) e 50% do género feminino ($N = 10$). As idades encontram-se compreendidas entre os 25 e os 76 anos ($M = 42.15$; $DP = 14.897$). Em relação ao estado civil, dez inquiridos são solteiros, nove são casados ou vivem em união de facto e um é divorciado. Em relação ao nível educacional, um indivíduo possui o Ensino Primário (5%), dois possuem o Ensino Básico (10%), 25% possui o Ensino Secundário, 35% possui Licenciatura, 15% possui um Mestrado, e 10% possui um Doutoramento. Em relação à situação profissional 50% dos entrevistados está empregado, 30% está desempregado, e 20% encontra-se reformado.

5.5.6. Instrumento

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas de acordo com um guião construído em função das questões que pretendíamos explorar. Para a sua construção, foram consultados especialistas na área da imigração e sua problemática, e foi realizada uma revisão de literatura sobre os tópicos aqui apresentados, de modo a construir um instrumento que permitisse aprofundar as nossas questões de partida.

Em relação ao guião da entrevista realizada à população imigrante, e na eventualidade de nem todos os imigrantes falarem português, o guião foi traduzido do português para o inglês por dois tradutores bilingues, de modo independente. O guião aborda temas como o motivo da imigração, as dificuldades de adaptação, a discriminação e a comunicação. Foi ainda contemplada uma questão referente ao grau

de satisfação com a estadia em Portugal, operacionalizada numa escala crescente tipo Likert de 1 (Nada satisfeito) a 7 (Completamente satisfeito).

O guião da entrevista para aplicação à população Portuguesa aborda temáticas como a integração dos imigrantes, a discriminação, os comportamentos e avaliação face à imigração e a comunicação intercultural. Foram consideradas algumas questões para avaliar a perceção da sociedade de acolhimento face ao enriquecimento da cultura, o desemprego e a necessidade de mão de obra imigrante, operacionalizadas numa escala crescente tipo Likert de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente); uma questão fechada relacionada com o sentimento face à presença de imigrantes, contemplando 6 respostas possíveis (1 - zangado(a), 2 - nervoso(a), 3 - ameaçado(a), 4 - gosto da sua presença, 5 - indiferente e 6-outra); e por último foi colocada uma questão relacionada com o grau de satisfação face à presença de imigrantes em Portugal, avaliada pelos inquiridos através de uma escala de Likert de 7 pontos (1 - Nada satisfeito a 7 - Completamente satisfeito).

Para uma melhor caracterização da amostra foram também acrescentados itens relativos a características biográficas (idade, estado civil, número de filhos, nível educacional e situação profissional).

5.5.7. Procedimento

As entrevistas foram realizadas com o consentimento informado dos indivíduos, e decorreram em ambiente individual e em tom informal, e nas quais mantivemos uma postura neutra. A sua aplicação demorou entre 30 a 60 minutos e todas foram realizadas pelo mesmo entrevistador. A recolha das entrevistas decorreu durante o mês de outubro de 2014.

5.5.8. Análise Qualitativa

A análise qualitativa das entrevistas foi realizada com recurso à metodologia de análise de conteúdo (e.g., Hsieh & Shannon, 2005; Moraes, 1999; Stemler, 2001), que consiste na definição de categorias de análise. Essa definição foi orientada previamente pelo referencial teórico, que permitiu determinar unidades de análise

principais. Deste modo, definimos para a entrevista à população imigrante, as seguintes categorias: 1) motivo da imigração e da escolha do país, 2) preparação pré-partida e chegada ao país, 3) estratégias de aculturação, 4) discriminação, 5) comunicação intercultural, 6) satisfação com a decisão e 7) sentimento de pertença face a Portugal.

Já no caso das entrevistas realizadas à população Portuguesa, estas basearam-se nas seguintes unidades de análise: 1) integração dos imigrantes, 2) perceção face à imigração e ao imigrante e 3) comunicação intercultural. Posteriormente procedeu-se à categorização, descrição e interpretação do conteúdo das entrevistas (Moraes, 1999).

5.5.8.1. Análise qualitativa da população imigrante

5.5.8.1.1. Motivo da imigração e da escolha do país

Quando questionados acerca da razão da imigração, cinco dos entrevistados afirmam ter vindo para estudar, quatro dos quais através do programa *Erasmus Mundus*. Doze vieram para trabalhar e ganhar dinheiro e três entrevistados vieram com a família. Em relação ao motivo da escolha do país, neste caso Portugal, os entrevistados que vieram para estudar escolheram o país devido aos seus cursos: “*Não escolhi Portugal, foi Portugal que me escolheu porque a minha especialidade só existe em Portugal*”. Dez entrevistados escolheram Portugal porque já tinham cá família, dois vieram com os pais, uma entrevistada veio porque o cônjuge arranhou um trabalho em Portugal, um dos entrevistados brasileiros veio por causa da língua e porque tinha amigos cá e o outro compatriota porque arranhou trabalho.

5.5.8.1.2. Preparação pré-partida e chegada ao país

Acerca da questão “Antes de partir, preparou-se de alguma maneira para a sua integração em Portugal?” a maioria dos respondentes disse que não (N = 13), sendo que apenas sete dizem ter-se preparado através da leitura sobre alguns aspetos culturais de Portugal. No que diz respeito à criação de expectativas pré-partida, cinco inquiridos dizem não ter criado qualquer tipo de expectativa, quinze dizem que

criaram, nomeadamente em relação ao emprego e à qualidade de vida : *“Esperava arranjar um bom trabalho e uma boa casa”, “A minha expectativa era arranjar trabalho rapidamente”, “Pensava que o nível de trabalho e de vida seriam melhores que no Brasil”* e em relação à aprendizagem da língua: *“Aprender suficientemente a língua para praticar medicina em Portugal”, “Esperava saber falar português dentro de um ano”*. Quando questionados sobre se as expectativas foram correspondidas, onze entrevistados afirmam que sim, um entrevistado afirma que não, um respondeu mais ou menos, e os entrevistados que pretendiam aprender a língua Portuguesa afirmam que *“A expectativa é difícil de alcançar”* e que *“A língua Portuguesa é muito difícil”*.

Em relação às principais dificuldades sentidas aquando da sua chegada ao país, dez entrevistados dizem que foi não saber falar português: *“Não conhecia ninguém e não sabia falar português, mas em dois meses já sabia algumas coisas”, “A língua Portuguesa, e poucos falam inglês”,* um entrevistado diz terem sido as burocracias, nomeadamente a obtenção de residência, dois afirmam que a maior dificuldade sentida foi a interação com o povo português: *“A minha principal dificuldade foi lidar com a maneira de ser dos portugueses. São muito fechados e reservados”*. Dois dos inquiridos afirmam que a maior dificuldade sentida foi arranjar trabalho e cinco dizem não ter sentido nenhuma dificuldade.

No respeitante ao sítio onde ficaram hospedados quando chegaram a Portugal, a maioria afirma ter ficado em casas alugadas (N = 9), em residências de estudantes (N = 4) e em casa de familiares ou amigos (N = 7). No momento da entrevista, sete inquiridos encontravam-se a residir no mesmo sítio onde ficaram aquando da sua chegada a Portugal. Os restantes encontram-se a residir em locais diferentes (N = 13), daqueles onde ficaram instalados num primeiro momento.

5.5.8.1.3. Estratégias de aculturação

Para tentar perceber qual o tipo de estratégia de aculturação, foi perguntado aos inquiridos o que fizeram para se integrar na nova cultura. Todos eles procuraram uma maneira de integração na sociedade, quer seja através de amizades e convívio (*“Fazer amigos, conviver, sair e jantar com os amigos, ler o jornal desportivo”, “Ir jogar à bola*

para conhecer amigos”), quer através da aprendizagem da língua Portuguesa (“Comprei um dicionário de português, ia ao café ouvir as pessoas a conversar, via televisão”).

Em relação aos fatores que os imigrantes consideram mais importantes para se sentirem integrados todos referem “saber falar a língua” e “ter trabalho”. No que diz respeito ao stress causado pela adaptação a uma nova cultura, a maioria afirmou lidar bem com o stress (N = 19) sendo que apenas um dos entrevistados afirma “Sofri algum stress, penso que é normal principalmente para os estudantes, mas desenvolvi técnicas para lidar com isso...aprendi a ser calmo e fiz amigos que me ajudaram”. Em termos de adoção de hábitos e costumes portugueses, os mais adotados são a comida e a maneira de vestir (N = 12), os dias festivos (N = 2), quatro entrevistados afirmam não ter adquirido nenhum hábito e dois afirmam ter adquirido “todos” os hábitos.

A maioria dos imigrantes entrevistados considera que foi bem acolhida em Portugal (N = 17) e sente-se plenamente integrada em Portugal (N = 17) (Tabela 5.19). A entrevistada que não se sentiu bem acolhida afirma: “Fui muito discriminada. Tive dificuldades na escola” e o entrevistado que afirma não se sentir plenamente integrado diz: “Não completamente. Por causa da língua. E depois de casar deixei de sair tanto com os amigos, e a minha vida anda à volta de casa- trabalho e trabalho-casa”.

Tabela 5.19

Acolhimento e integração em Portugal

	Sim	Não	Mais ou menos
Acha que a sociedade Portuguesa o/a acolheu bem?	N = 17	N = 1	N = 2
Neste momento sente-se plenamente integrado/a na sociedade Portuguesa?	N = 17	N = 1	N = 2

5.5.8.1.4. Discriminação

A maioria dos imigrantes entrevistados afirma não ter sentido qualquer tipo de discriminação (N = 18). Apenas dois dos inquiridos afirmam ter sido alvo de atitudes discriminatórias: *“Bastante. Na escola. Nem conclui o 12º ano porque não aguentava mais”*, *“Sim muitas vezes. Acham que os brasileiros são pobres e que as mulheres são todas iguais”*. Em relação ao motivo da discriminação, afirmam: *“Só por ser brasileira e por ser mulher”*; *“Só por ser brasileira. Consideram que as mulheres brasileiras são todas iguais, (“piriguetes”)*. Para evitarem a discriminação, as entrevistadas afirmam não ter utilizado nenhuma estratégia: *“Como nunca mudou, não. Não há estratégia para evitá-la”*. A maioria dos entrevistados afirma não se ter preocupado com a questão da discriminação antes de partir (N = 19). Apenas um entrevistado afirmou que: *“Sim, porque sou árabe e muçulmano”*.

5.5.8.1.5. Comunicação Intercultural

Com vista ao conhecimento das questões relacionadas com a comunicação intercultural, foi perguntado aos entrevistados o que pensam da interação entre a sua comunidade e a comunidade Portuguesa. A maioria afirma existir uma boa relação (N = 19) e um entrevistado considera existir um relação neutra. No que toca à língua em que comunicam em casa, oito inquiridos afirmam comunicar na sua língua materna, quatro falam ambas as línguas, cerca de seis falam português e os dois estudantes polacos falam inglês. A maioria diz não frequentar nenhum curso de aprendizagem de língua Portuguesa (N = 10), sendo que apenas três respondentes se encontram a frequentar um curso e sete já frequentaram. Cerca de metade dos entrevistados frequentam associações das suas comunidades de origem e participam nas atividades desenvolvidas nas mesmas (N = 10).

5.5.8.1.6. Satisfação com a decisão

Todos os entrevistados (N = 20) dizem sentir-se bem em Portugal. Quanto ao grau de satisfação com a decisão de ter vindo para Portugal, apenas um entrevistado está descontente *“Estou pouco satisfeito porque estou desempregado”*, os restantes estão satisfeitos (N = 6), muito satisfeitos (N = 11) e completamente satisfeitos (N = 2).

Quando questionados acerca da sua intenção de voltar ao país de origem, apenas três entrevistados pretendem regressar, outro diz que *“Não...não gosto do Brasil. Nem de férias quero ir..”*, os restantes afirmam ir apenas de visita (N = 12) ou de férias (N = 4). Se voltassem atrás a maioria dos entrevistados voltaria a tomar a decisão de vir para Portugal (N = 17), sendo que os restantes (N = 3) afirmam que não voltariam: *“Teria escolhido outro país. Em Portugal há poucas oportunidades. A crise financeira é muito difícil. Provavelmente teria ido para a Alemanha.”* Se os entrevistados tivessem de aconselhar os amigos em relação a virem para Portugal, nove entrevistados dir-lhes-iam para não virem porque *“Há pouco trabalho”*, *“Está mal de trabalho”*. Dois responderam que dependia (se viessem de férias sim, mas para trabalhar não) e os restantes (N = 9), partilham de uma opinião diferente: *“Diria que em Portugal a vida é muito boa. Os portugueses são calmos e bons. O meu marido diz que Portugal é o melhor sítio do mundo”*, *“Diria para virem. Portugal é um bom país, acolhedor.”*, *“Para tentarem aprender um pouco de português para uma comunicação mais fácil”*.

5.5.8.1.7. Sentimento de pertença a Portugal

As opiniões dividem-se, onze entrevistados sentem-se mais portugueses em comparação com a sua nacionalidade, quatro sentem-se de ambas as nacionalidades, cinco sentem-se mais da sua nacionalidade de origem, em parte porque estão em Portugal há relativamente pouco tempo.

1. 5.5.8.2. Análise qualitativa da população Portuguesa

5.5.8.2.1. Integração dos imigrantes na sociedade Portuguesa

Os entrevistados consideram que os imigrantes se tentam adaptar, embora alguns não se esforcem para se integrar na sociedade Portuguesa, e consideram que os portugueses partilham da mesma opinião (Tabela 5.20).

Tabela 5.20

Preferências e percepção das estratégias de aculturação da população Portuguesa

	Integram-se	Não se integram	Uns sim, outros não
Considera que os imigrantes se tentam adaptar à cultura portuguesa e integrar-se na sociedade, ou, por outro lado, considera que eles se fecham na sua própria cultura?	N = 12	N = 3	N = 5
E em relação à sociedade Portuguesa, qual acha ser a opinião dos portugueses face à integração dos imigrantes?	N = 12	N = 3	N = 5

No que concerne à adoção de costumes e regras da sociedade Portuguesa, a maioria dos entrevistados (N = 16) considera que os imigrantes devem adotar os costumes portugueses, mas apenas alguns: *“Adotar todos não, podem respeitar algumas crenças deles mas desde que não entrem em conflito com as regras da sociedade de acolhimento”, “Penso que não devem adotar todos os nossos hábitos, devem manter a religião deles”, “Devem adotar os costumes e hábitos necessários para se integrarem na sociedade”*. Alguns consideram que *“Devem manter os seus costumes”* ou que *“Deve haver liberdade de escolha”*.

5.5.8.2.2. Percepção face à imigração e ao imigrante

Todos os entrevistados consideram que os imigrantes enriquecem a cultura Portuguesa, e a maioria considera que todos devem ter oportunidades iguais. Em relação à necessidade de mão de obra imigrante a maioria considera que não é necessária (Tabela 5.21).

Tabela 5.21

Atitudes face ao valor, igualdade e necessidade do imigrante

	Discordo	Concordo
Os imigrantes enriquecem a cultura Portuguesa	N = 2	N = 18
Portugal necessita de mão de obra imigrante para trabalhar nalguns setores da economia.	N = 17	N = 3 Setores indiferenciados e setor da saúde, indústria e tecnologia
Todos os imigrantes devem ter oportunidades iguais aos portugueses	N = 5	N = 15

Em relação à percepção de ameaça, a maioria dos entrevistados (N = 13) refere que os imigrantes são uma mais valia, três consideram uma ameaça e quatro dos entrevistados afirmam que há uns que são uma mais valia, outros são uma ameaça: *“Acho que são uma mais valia se vierem com boas intenções, ou seja, para trabalhar. Mas são uma ameaça se vêm para roubar, em esquemas, máfias, etc.”* Apesar de tudo, apenas três entrevistados dizem sentir-se ameaçados, em termos de segurança física, pela presença de imigrantes. Em relação aos sentimentos, a maioria (N = 11) afirma que a presença de imigrantes em Portugal lhes é indiferente, seis dos inquiridos afirmam gostar da sua presença e três afirmam sentir-se ansiosos e receosos. Quando questionados se a presença de imigrantes em Portugal faz aumentar o desemprego, nove concordam e onze discordam. Contudo, a maioria (N = 18) afirma que perante a atual situação do país (nível de desemprego elevado), a entrada de mais imigrantes não é bem-vinda *“Não há emprego para os de cá, quanto mais para os de fora”*, à exceção de dois indivíduos que consideram que *“São sempre bem-vindos”* e *“Há lugar para todos”*. Em relação às preferências pela nacionalidade dos imigrantes alguns consideram ser indiferente (N = 14) *“É-me indiferente porque há bons e maus em todas as nacionalidades”*, *“Acho que a nacionalidade é importante, mas a mim é-me indiferente”*, outros denotam alguma preferência (N = 6) *“Há um estereótipo em relação aos romenos. Aqueles que já estão identificados com atividades criminais já não são bem-vindos”*, *“Simpatizo mais com ucranianos e menos com romenos, búlgaros e de países africanos”*, *“Pessoalmente simpatizo mais com brasileiros, mas não me faz diferença.”*

No que respeita à ajuda que deve ser dada aos imigrantes, treze indivíduos consideram que os imigrantes devem ser ajudados e sete consideram que apenas aqueles que se encontram integrados é que devem receber ajuda, ainda que de acordo com alguns critérios: *“Devem ser ajudados durante um ano como na França, mas depois deveriam ser independentes. Já temos muitos fardos para carregar”*, *“Até certo ponto sim, mas não para andarem a receber subsídios sem fazer nada”*, *“Em caso de necessidade sim”*. A maioria dos entrevistados (N = 18) concorda que aqueles que não têm trabalho deveriam ser obrigados a sair do país, e no respeitante à satisfação com a

sua presença, as opiniões dividem-se entre pouco satisfeitos (N = 4), satisfeitos (N = 4) e indiferentes (N = 12).

Relativamente ao tema discriminação, todos os entrevistados concordam que Portugal é um país multicultural e aberto à diversidade de culturas, que não é um país discriminatório e todos se consideram pessoas abertas à diversidade cultural.

5.5.8.2.3. *Comunicação intercultural*

Relativamente à comunicação todos os entrevistados afirmam gostar de comunicar com pessoas de outras nacionalidades, mostrando-se compreensivos (N = 10), tolerantes (N = 6) e simpáticos (N = 4), quando comunicam com estrangeiros que não dominam a língua Portuguesa. Por outro lado, todos consideram que os imigrantes devem comunicar em português entre si, quando se encontram em contexto escolar, profissional ou em frente de portugueses. Em relação ao grau de contacto que os entrevistados mantêm com indivíduos de outras nacionalidades, este varia entre *algumas vezes* e *bastantes vezes* em contexto profissional (excetuando os indivíduos que se encontram reformados ou desempregados). Em contexto familiar o contacto situa-se entre *quase nunca* e *regularmente*, à exceção de dois entrevistados que afirmam contactar com familiares estrangeiros *regularmente* e *bastantes vezes*.

5.5.9. **Conclusão**

Para responder ao desafio da imigração e da multiculturalidade, torna-se pertinente aprofundar conhecimentos sobre determinadas orientações de aculturação, dificuldades e perceções, quer do indivíduo imigrante quer do indivíduo que acolhe. Assim, este estudo teve como objetivo analisar as perceções quer dos imigrantes quer da sociedade de acolhimento, face a questões como a aculturação, a discriminação, a ameaça, a integração ou as barreiras linguísticas em Portugal. Historicamente, Portugal foi e é um país de imigração e emigração. Tal realidade é corroborada pela perceção que todos os portugueses têm em relação ao país, e a si próprios, i.e., abertura à multiculturalidade e à diversidade de culturas e não

discriminatórios. Esta atitude de abertura é favorável à integração, aliás, a maioria afirma preferir que os imigrantes se integrem na sociedade Portuguesa mantendo alguns dos seus hábitos, nomeadamente a sua religião. Esta foi também a estratégia escolhida pelos imigrantes entrevistados. Esta evidência, vai ao encontro de investigações realizadas que têm demonstrado que manter certos aspetos da cultura de origem são saudáveis para a saúde psicossocial do grupo minoritário (e.g., Berry, 1997; Liebkind & Jasinskaja-Lahti, 2000). Aliás, como referido por Berry (1997), a integração é a estratégia mais benéfica para os imigrantes já que lhes permite manter os seus hábitos e ao mesmo tempo adquirir costumes da sociedade de acolhimento. Esta estratégia permite-lhes ainda usufruir de um sentimento de pertença às duas culturas sem comprometer a sua identidade cultural, o que é visível nos resultados. Alguns sentem-se de ambas as nacionalidades, todos se sentem bem em Portugal e a maioria está satisfeita com a decisão de ter vindo para Portugal, tanto que uma percentagem elevada pretende fixar-se no país. Tal situação, não será de estranhar, já que de acordo com o Índice de Políticas de Integração de Migrantes (MIPEX III), Portugal encontra-se no 2º lugar como um dos países que melhor acolhe e integra os imigrantes (Huddleston, Niessen, Chaoimh, & White, 2011), denotando uma atitude favorável ao diálogo e à interação intercultural. Uma das razões para esta abertura poderá estar relacionada com os níveis de inteligência cultural e de personalidade multicultural da população Portuguesa, que permitem aos indivíduos lidar de forma mais eficaz com as diferenças culturais (Sousa, Gonçalves, Reis, & Santos, 2015; Sousa, Gonçalves, Orgambídez-Ramos, & Santos, 2015).

Relativamente a situações de discriminação, estereótipos negativos ou preconceitos, apenas duas entrevistadas afirmaram ter experienciado atitudes discriminatórias, pelo simples facto de serem de nacionalidade brasileira e por serem mulheres (categorias sociais nacionalidade e género). Ou seja, sofreram uma desindividualização na medida em que a sua identidade social é sobrevalorizada em termos de julgabilidade e em detrimento da sua identidade individual. De salientar também, que alguns membros da sociedade de acolhimento, referiram simpatizar menos com algumas nacionalidade (e.g., romenos, búlgaros e africanos) e mais com

outras (e.g., ucranianos). Isto evidencia uma ameaça simbólica, já que se refere à nacionalidade dos indivíduos. Para uma análise mais profunda, seria interessante investigar a causa destes estereótipos, com vista à construção de um modelo de intervenção, para redução de atitudes negativas face a indivíduos destas nacionalidades. A percepção de semelhança intergrupo ou contacto, poderiam funcionar como variáveis mediadoras desta intervenção, já que de acordo com estudos realizados a percepção de semelhança intergrupo pode funcionar como um princípio organizador das atitudes multiculturais (e.g., Osch & Breugelmans, 2012) e que o contacto intercultural poderá melhorar as atitudes face aos imigrantes, reduzindo o preconceito e a ansiedade, e aumentando a empatia (e.g., Van Oudenhoven et al., 1996; Voci & Hewstone, 2003). Além disso, saber falar a língua é o fator primordial apontado pela população imigrante para a sua integração mais plena na sociedade de acolhimento. Nesta perspetiva, todos os entrevistados consideraram importante aprender a língua Portuguesa (ou pelos menos tentar) assim como comunicarem com os membros da sociedade de acolhimento. Por seu turno, também a sociedade de acolhimento considera fundamental a comunicação intercultural, para uma melhor integração dos imigrantes na nova cultura. De notar contudo, que alguns indivíduos evidenciaram dificuldades significativas na aprendizagem da língua (como os dois entrevistados muçulmanos, o que pode estar relacionado com a distância entre as línguas). Investigações futuras poderiam debruçar-se sobre as consequências da distância linguística entre as línguas (Isphording & Otten, 2014) o que permitiria por exemplo, uma melhor adequação das aulas de língua Portuguesa. A importância da comunicação é bem visível, nomeadamente para os imigrantes, já que o conhecimento da língua facilita-lhes resolver a sua situação profissional, que aliás foi apontada como a principal razão da imigração. Relativamente a este assunto e tendo em conta a atual situação de desemprego vivida no país, a população Portuguesa é unânime no que diz respeito à entrada de mais imigrantes no país, considerando que estes não devem vir para Portugal e que, aqueles que estão desempregados devem abandonar o país. Além disso, a maioria afirma que Portugal não necessita de mão de obra estrangeira. O sentimento face à questão do emprego por parte da sociedade de acolhimento, pode

ser traduzido como uma ameaça realista, apesar de a maioria da população ter afirmado não se sentir ameaçada em nenhuma esfera da sua vida (excetuando três indivíduos que temem pela sua segurança física), considerando até que os imigrantes são uma mais valia (caso venham com boas intenções) e que de certo modo, enriquecem a cultura Portuguesa. De notar, que os imigrantes entrevistados fazem parte de um grupo que imigrou com vista à obtenção de um trabalho, razão pelo qual necessitaram de se esforçar pela sua integração e pela aprendizagem da língua. Contudo, há uma “classe” de imigrantes estrangeiros que não exerce uma atividade laboral e que, como tal, não demonstra muito interesse em aprender a língua Portuguesa. São imigrantes que, por exemplo, vêm viver as suas reformas para Portugal e que tendem a fechar-se nas suas comunidades não mostrando grande abertura ao convívio com a sociedade de acolhimento. Seria interessante analisar esta categoria de indivíduos e tentar compreender as suas perceções face a Portugal como país de acolhimento, a sua estratégia de aculturação, estabelecendo uma comparação com os imigrantes que vêm a trabalho. Todos os imigrantes entrevistados vivem no Algarve, com exceção de um que reside no Porto. Assim, seria pertinente alargar a amostra a várias regiões do país, com vista a compreender as variações regionais em termos de acolhimento. Outra investigação pertinente seria a realização de um estudo longitudinal ou um *focus group* (Kitzinger, 1994, 1995) recolhendo dados junto dos imigrantes aquando da sua chegada ao país, e posteriormente, passado um ano ou mais, de modo a compreender a sua evolução e integração na sociedade de acolhimento.

Em síntese, parece existir uma boa relação entre a sociedade Portuguesa e a comunidade imigrante aqui residente. Apesar de se tratar de uma amostra reduzida, esta contempla cerca de dez nacionalidades, permitindo conhecer vários pontos de vista sobre um mesmo país. De um modo global a sociedade Portuguesa é aberta à diversidade de culturas e os imigrantes sentem-se integrados e satisfeitos em Portugal.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A multiculturalidade e a diversidade de culturas têm refletido alterações profundas na sociedade e na demografia mundial, apresentando-se como um desafio em todas as áreas. A internacionalização das organizações, a crise económica, a procura de melhores condições de vida, de oportunidades profissionais ou educacionais, requerem cada vez mais a interação entre pessoas de diferentes culturas, crenças e contextos. As pessoas fazem agora parte de uma economia mundial onde a competição chega de quase todos os continentes, pelo que as organizações necessitam de diversidade para se tornarem mais criativas e abertas à mudança (Mazur, 2010) e as sociedades necessitam de ferramentas que lhes permitam integrar, acolher e gerir a diversidade cultural. A globalização afigura-se assim quer como uma necessidade quer como uma vantagem. Como resultado, os indivíduos têm de estar aptos para lidar eficazmente com as diferenças culturais, no trabalho, na escola, e nas suas vidas privadas (Van der Zee et al., 2013) pelo que conceitos como a inteligência cultural (Earley & Ang, 2003; Van Dyne et al., 2008) e a personalidade multicultural (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2011) surgem como resposta para enfrentar estes desafios. A inteligência cultural porque é um conjunto de capacidades e competências, que facilitam a adaptação a diversas situações culturais e que permitem interpretar comportamentos e situações que não são familiares (Van Dyne et al., 2010). A personalidade multicultural porque é um constructo que foca a adaptação cultural, a competência intercultural e a eficácia multicultural (Ponterotto et al., 2011), captando tendências comportamentais específicas que predizem o sucesso de adaptação a ambientes multiculturais (Erp et al., 2014). Assim, estas competências parecem ser adequadas e pertinentes para delinear estratégias que visem uma adaptação e integração da multiculturalidade quer nas organizações quer na sociedade em geral, razão esta que nos motivou a envolvermo-nos neste temática. Além de que, ambos os constructos se aplicam não só em contextos de diversidade cultural ou em indivíduos que se encontram em processos de expatriação ou imigração, mas também

em qualquer contexto doméstico, ou em qualquer indivíduo. Isto porque, são competências que dotam os indivíduos de capacidades a vários níveis, como por exemplo, uma maior confiança, flexibilidade, eficácia comunicacional, maior abertura ao desconhecido e ao incerto (e.g., Ang et al., 2007; Livermore, 2011; Ponterotto et al., 2011; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001; Van Dyne et al., 2008, 2012). Do nosso ponto de vista, estas capacidades apresentam-se como vantajosas, quer ao nível organizacional, quer ao nível social. Daí que a análise dos efeitos da inteligência cultural e da personalidade multicultural em variáveis como o bem-estar no trabalho e a paixão pelo trabalho se mostre imperativa, sobretudo num momento caracterizado pela incerteza, pela crise económica e pela crise no emprego. É em momentos como estes, que o incremento de sentimentos positivos face ao trabalho, se torna uma peça chave para que as organizações obtenham dos seus colaboradores uma maior motivação, comprometimento e desempenho. Assim, parece-nos pertinente a identificação dos preditores de atitudes e sentimentos positivos face ao trabalho. Por outro lado, desenvolver relações bem sucedidas com pessoas de diferentes culturas é um desafio, quer pela velocidade a que os negócios ocorrem, quer sobretudo, pelas noções pré-concebidas que os indivíduos têm sobre como o mundo funciona, sobre como os indivíduos se comportam e sobre quais os comportamentos aceitáveis, e estas noções são fortemente influenciadas pela experiência individual e pela cultura onde se cresce (Nardon & Steers, 2008). Deste modo, a análise, quer da influência do tipo e grau de contacto com indivíduos estrangeiros, quer dos valores culturais, pareceu-nos igualmente importante na medida em que o contacto intercultural tem sido apontado como um potenciador do desenvolvimento da inteligência cultural e da personalidade multicultural, e a cultura porque exerce uma forte influência sobre as nossas atitudes e os nossos comportamentos. Assim, parece evidente que a inteligência cultural e a personalidade multicultural sejam também elas influenciadas pelo contexto cultural onde os indivíduos se desenvolvem. Por outro lado, e face à necessidade do incremento de sentimentos e atitudes positivas no trabalho, pareceu-nos de igual modo perentório analisar a influência dos valores culturais, da inteligência

cultural e da personalidade multicultural, em variáveis como o bem-estar no trabalho e a paixão pelo trabalho.

Simultaneamente, e como referimos, a multiculturalidade é uma questão que afeta não só o espaço organizacional, mas também o espaço social. Mais, Portugal é um país caracterizado pela imigração e emigração. Razão pela qual procurámos compreender as questões associadas à integração, aculturação e discriminação, não só do ponto de vista do indivíduo imigrante mas também do ponto de vista do indivíduo que acolhe. Em termos de aculturação, e de acordo com Berry (1997) os imigrantes podem adotar diferentes estratégias, sendo a integração considerada como a mais benéfica. Também a sociedade de acolhimento tem preferências quanto à estratégia de aculturação que deve ser adotada pelos imigrantes (Bourhis et al., 1997). Em ambos os casos, a integração tem sido apontada como a estratégia mais benéfica (Berry, 1997). Contudo, quando são alvo de comportamentos preconceituosos e discriminatórios por parte da sociedade de acolhimento, alguns imigrantes podem adotar estratégias defensivas na gestão de identidades tais como o separatismo, enquanto outros podem adotar estratégias de conflito aberto (Bourhis et al., 2009). Diferentes relações entre grupos são caracterizadas por níveis de hostilidade aberta, conflito material e ameaças simbólicas (Stephan & Stephan, 2000), assim como por diferentes níveis de inibição ou encorajamento pelas normas sociais (Crandall & Eshleman, 2003). Estes mal entendidos produzem percepções divergentes da natureza e qualidade das relações entre grupos. Apesar destas barreiras, há estratégias para enfrentar tais problemas. O contacto repetido e variado (e.g., Amir, 1976), particularmente quando envolve objetivos comuns, interação personalizada, *status* igual (Allport, 1954; Amir, 1976) e normas de suporte (Sherif & Sherif, 1967), são eficazes para a aumentar a compreensão e melhorar as relações entre membros de diferentes grupos (Shelton et al., 2009).

Em síntese, na presente tese, foram nossos objetivos a adaptação para a população Portuguesa dos instrumentos que operacionalizam os constructos de inteligência cultural e de personalidade multicultural; a avaliação do efeito do contacto

cultural na inteligência cultural e personalidade multicultural, assim como a relação entre estas variáveis; e a avaliação do efeito destes atributos e das dimensões culturais no bem-estar no trabalho e na paixão pelo trabalho. Por outro lado, procurámos compreender as características da sociedade Portuguesa relativamente à multiculturalidade e como sociedade recetora de imigrantes. Para a concretização destes objetivos realizámos um conjunto de seis estudos organizados em cinco artigos.

Assim, num primeiro momento cumpriu-se o objetivo de adaptação das escalas que pretendem analisar variáveis nucleares neste estudo, e que não se encontravam adaptadas à população Portuguesa. Este processo de adaptação corresponde aos nossos primeiro e segundo estudos e foi de extrema importância para a investigação. Por um lado, porque constitui um primeiro esforço para que a análise da inteligência cultural e da personalidade multicultural possam ser mais estudadas em contexto português, e por outro, porque o seu contributo positivo no comportamento e nas atitudes dos indivíduos tem sido, sistematicamente, reiterado em diferentes estudos (e.g., Bücken et al., 2014; Ponterotto et al., 2007; Van Oudenhoven et al., 2003; Van Dyne et al., 2007).

A estrutura multidimensional de quatro fatores da inteligência cultural (Van Dyne et al., 2008) manteve-se na adaptação realizada: dimensões metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. Os resultados indicam que a versão Portuguesa da escala de inteligência cultural pode ser considerada uma ferramenta útil e apropriada, com valores de validade e propriedades métricas adequadas para ser utilizada na população Portuguesa.

Relativamente ao questionário de personalidade multicultural, os resultados permitiram-nos chegar a uma estrutura fatorial de 5 fatores, com 40 itens, em vez dos originais 91 itens. Mais recentemente, os autores desenvolveram uma versão mais reduzida do questionário de personalidade multicultural composta também por 40 itens. O nosso modelo não é idêntico ao apresentado pelos autores (Van der Zee et al., 2013), uma vez que 28 dos itens selecionados não são os mesmos. Deste modo, propomos uma nova versão reduzida de 40 itens, já que se apresenta como a mais

adequada à população Portuguesa. Além disso, a utilização de escalas reduzidas para a avaliação da personalidade, tem vindo a tornar-se cada vez mais premente (Bártolo-Ribeiro & Aguiar, 2008).

Em síntese, a escala de inteligência cultural assume-se como um benefício para as organizações, já que irá permitir determinar quais os indivíduos mais aptos para lidar com diferentes culturas, aumentando assim a taxa de sucesso dos processos de expatriação e internacionalização, e consequentemente a eficácia da gestão dos recursos humanos e das dinâmicas sociais. Por sua vez, o questionário de personalidade multicultural constitui uma ferramenta de diagnóstico para avaliação de competências multiculturais, planeamento e orientação de carreiras, visando o sucesso e eficácia interculturais (e.g., Leone et al., 2005; Leong, 2007; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001). A inteligência cultural e personalidade multicultural apresentam-se assim como competências potenciadoras da adaptação e ajustamento eficazes a ambientes caracterizados pela diversidade e heterogeneidade cultural. Além disso, a teoria e as investigações sobre os traços interculturais tem sido identificada como uma prioridade em várias áreas (cf. Ponterotto, 2010) uma vez que estes são considerados elementos facilitadores do ajustamento ou da convivência em sociedades culturalmente heterogéneas. Assim, instrumentos cujo objetivo seja medir tais traços podem ser considerados de extrema importância para os investigadores da área da psicologia (Van der Zee et al., 2013).

Para além da adaptação destes instrumentos, procurámos ainda analisar a relação entre personalidade multicultural e inteligência cultural. Os resultados obtidos mostraram a existência de uma relação entre ambos os constructos e as suas dimensões, tal como evidenciado por Ang et al. (2006). Ou seja, indivíduos com níveis de inteligência cultural mais elevados tenderão a apresentar traços de personalidade multicultural mais fortes. Também entre a inteligência cultural e a dimensão mente aberta, foi encontrada uma correlação mais acentuada, o que poderá significar que os indivíduos com uma mente aberta estarão mais aptos para reforçar os seus níveis de inteligência cultural, uma vez que esta pressupõe uma adaptação a ambientes culturais não familiares, bem como o conhecimento de regras e hábitos culturais. De

igual modo foi evidenciada uma correlação entre a personalidade multicultural e a dimensão motivacional da inteligência cultural, já que esta promove a adaptação e o ajustamento eficazes em ambientes interculturais e a dimensão motivacional permite aos indivíduos direcionar a atenção e energia em relação a diferenças culturais, assim como encarar situações de *stress* com confiança, facilitando assim a sua adaptação, o que aliás, tem sido descrito nalgumas investigações que mostraram que as quatro dimensões da inteligência cultural e várias dimensões da personalidade multicultural facilitam o ajustamento intercultural (Peltokorpi & Froese, 2011). Em síntese, e à semelhança do que foi avançado nalguns estudos, a personalidade multicultural e a inteligência cultural, embora distintos, são constructos relacionados, cada um com o seu próprio e único conjunto de diferenças individuais (Ang et al., 2006). Enquanto as características da personalidade são como traços individuais que descrevem predisposições mais abrangentes e estáveis, a inteligência cultural é como um estado individual que descreve capacidades maleáveis, competências e comportamentos para lidar eficazmente em situações caracterizadas pela diversidade cultural (Ang et al., 2006).

O quarto estudo, teve como finalidade a análise da relação existente entre o tipo e grau de contacto com indivíduos de outras nacionalidades e os níveis de inteligência cultural e de personalidade multicultural. Para tal realizamos um estudo quantitativo de design unifatorial onde a variável contacto foi construída tendo em conta o nível de exposição cultural dos indivíduos (contacto com indivíduos de nacionalidade estrangeira: em contexto profissional (com colegas, com superiores e/ou com clientes); em contexto pessoal (com amigos e/ou familiares); em situação de expatriação; e não ter qualquer tipo de contacto). Em relação à inteligência cultural, aqueles que possuem maior contacto quer com amigos quer no trabalho, com indivíduos de outras nacionalidades, apresentam médias superiores em todas as dimensões da inteligência, face aos restantes tipos de contacto, exceto os expatriados que apresentam médias mais elevadas. No que respeita à personalidade multicultural, o tipo de contacto “amigos” apresentou médias superiores em todas as dimensões exceto na dimensão estabilidade emocional. A estabilidade emocional, estando

estritamente relacionada com a capacidade de manter a calma em situações de *stress*, é uma dimensão que poderá não ser diretamente influenciada pelo grau de contacto com diferentes culturas, particularmente em contactos “amigáveis” como é o caso. Ou pode indicar um maior nível de maturidade dos indivíduos, já que os indivíduos mais estáveis emocionalmente apresentam uma relação positiva entre elevada maturidade, estabilidade emocional e visão pessoal positiva (Francis & James, 1996). Talvez, se o contacto com o outro for caracterizado como sendo tenso ou como um possível conflito, a estabilidade emocional (estado) seja afetada. Embora esta interpretação seja legítima, carece de fundamentação empírica em estudos futuros. A dimensão empatia cultural é a dimensão com médias mais elevadas independentemente do grau de contacto. Esta dimensão está associada à habilidade de demonstrar empatia com os sentimentos, pensamentos e comportamentos de indivíduos culturalmente diferentes, ou seja, a sociedade Portuguesa denota ser uma sociedade tolerante face às diferenças culturais. Os resultados obtidos mostram que são os expatriados aqueles que apresentam níveis, quer de inteligência cultural quer de personalidade multicultural, mais elevados. Deste modo, concluímos que o grau de contacto mínimo (nenhum) e máximo (expatriado) têm um peso forte nos níveis de inteligência cultural e de personalidade multicultural, os quais variam de acordo com o grau e tipo de exposição a diferentes culturas. Assim, o contacto intercultural apresenta-se como um preditor do incremento dos níveis de inteligência cultural (Crowne, 2008) e de personalidade multicultural, pelo que deve ser fomentado com vista ao aumento e consolidação destas competências multiculturais. De acordo com Crowne (2008) a exposição cultural, que permite a familiaridade com normas, valores e crenças de uma determinada cultura, poderá ser mais superficial (e.g., através de viagens, leituras, de programas de televisão, estudando ou contactando com alguém de outra cultura) ou mais profunda (e.g., através de um processo de expatriação ou imigração, viagens de negócios, estudando e vivendo noutro país, através de missões humanitárias ou mesmo experiências militares). Uma exposição cultural variada permite ao indivíduo desenvolver um melhor entendimento da cultura (Chen & Isa, 2003), bem como aprender a selecionar e a aplicar as ferramentas adequadas e adaptá-las quando

necessário (Johnson & Peterson, 2004). Além disso, o contacto frequente com indivíduos de outras culturas pode favorecer a redução da ansiedade intergrupar e aumentar as atitudes interculturais positivas entre grupos majoritários e minoritários (Ward & Masgoret, 2006). Em suma, os contributos positivos do contacto intercultural no comportamento, no desempenho profissional e nas atitudes dos indivíduos têm sido destacados por diferentes autores (e.g., Allport, 1954; Caligiuri, 2006; Geeraert et al., 2013; Kim & Van Dyne, 2012; Kormos & Csizér, 2007; Pettigrew, 2008).

O quinto estudo visou a análise da influência dos valores culturais, da inteligência cultural e da personalidade multicultural, quer no bem-estar no trabalho, quer na paixão pelo trabalho. Deste modo procurámos obter um modelo que permitisse prever o bem-estar no trabalho e a paixão pelo trabalho, em função das variáveis independentes (dimensões de Hofstede, inteligência cultural e personalidade multicultural). Vários modelos de determinação das variáveis em estudo (valores culturais, inteligência cultural e personalidade multicultural) sobre as variáveis de bem-estar no trabalho e paixão pelo trabalho, foram efetuados. Os modelos com maior poder explicativo foram os que contemplaram as três variáveis independentes conjuntamente. De salientar que algumas dimensões apresentaram uma relação negativa, nomeadamente a distância ao poder e o evitamento da incerteza. Tal situação pode ser consequência da elevada distância ao poder e do elevado nível de evitamento à incerteza, que segundo Hofstede caracterizam Portugal. Assim, e sendo Portugal um país com uma forte distância ao poder, onde a desigual distribuição do poder não só na sociedade, mas também nas organizações e a desigualdade entre o topo e a base, geram desmotivação e falta de iniciativa por parte dos trabalhadores, torna-se compreensível que o bem-estar no trabalho e a paixão pelo trabalho sofram uma influência negativa. As organizações devem assim procurar esbater as distâncias hierárquicas e promover uma gestão mais participativa e equitativa. Do mesmo modo, com elevado nível de evitamento à incerteza, os trabalhadores portugueses caracterizam-se na sua maioria por altos níveis de *stress*, emoção à flor da pele, ansiedade, instabilidade, assim como uma necessidade emocional por regras. Há uma tendência para baixos níveis de subjetividade face à saúde e bem-estar, e para a

permanência em empregos mesmo sem se gostar deles. Esta situação conduz inevitavelmente a uma influência negativa nos níveis de bem-estar no trabalho e na paixão pelo trabalho. Neste sentido, a criação de um sistema de comunicação eficaz por exemplo, poderá funcionar como um redutor da incerteza no ambiente de trabalho, e potenciar um aumento do bem-estar no trabalho e da paixão pelo trabalho. Por outro lado, a dimensão estabilidade emocional, considerada como um forte preditor do ajustamento e da satisfação com a vida e como uma competência chave para lidar com o *stress* psicológico (e.g., Ali et al., 2003; Van der Zee et al., 2004a), surgiu como preditora positiva de ambas as variáveis. Assim, os indivíduos mais estáveis emocionalmente tendem a sentir maiores níveis de bem-estar no trabalho, um maior nível de conforto e de entusiasmo, um menor nível de ansiedade e de depressão (e.g., Mol et al., 2001; Ponterotto et al., 2007; Van der Zee et al., 2002; Van der Zee et al., 2004b), o que poderá potenciar uma maior paixão pelo seu trabalho. As dimensões da inteligência cultural, apesar de não terem apresentado qualquer contributo significativo para o bem-estar no trabalho e para a paixão pelo trabalho nos modelos de regressão realizados, apresentaram diferenças significativas entre os grupos com maiores e menores médias de inteligência nos testes de médias efetuados. Ou seja, os indivíduos com maiores níveis de inteligência cultural apresentaram maiores níveis de bem-estar no trabalho e de paixão pelo trabalho. O facto de a inteligência cultural não ter apresentado um contributo significativo nos modelos de regressões, poderá estar relacionado com a existência de perfis de inteligência cultural. Ou seja, enquanto alguns indivíduos podem apresentar níveis elevados em todas as dimensões de inteligência cultural, outros podem apresentá-los apenas em algumas dimensões, o que sugere a existência de diferentes perfis de inteligência cultural (Van Dyne et al., 2012). Outra razão pode estar relacionada com a escala usada neste estudo, que é a única escala desenvolvida até ao momento para medir a inteligência cultural (Van Dyne et al., 2008) e que apresenta algumas limitações. Uma delas é a sua dimensão reduzida (20 itens) que pode não apreender todos os conhecimentos, competências e habilidades associados à inteligência cultural (Huff et al., 2014). Para suprimir tal situação, Van Dyne et al. (2012) acrescentaram

recentemente novas subdimensões às quatro dimensões já existentes, o que originou uma nova escala de inteligência cultural mais abrangente, composta por 31 itens. Outra questão pertinente está relacionada com o próprio trabalho. Como sugerido por Warr (2007) o bem-estar em contexto laboral, está relacionado não só com as características individuais (inteligência, personalidade), mas também com determinadas características do trabalho, que podem aumentar o bem-estar e a felicidade ou levar à infelicidade e, conseqüentemente à redução do bem-estar. Do mesmo modo, Blanchard (2009, as cited in Permarupan et al., 2013) considera que a paixão pelo trabalho pode ser definida de acordo com determinadas características e situações relacionadas com o próprio trabalho (e.g., trabalho com significado, justiça, reconhecimento, relação com o líder e com os pares, etc.). Neste caso, a amostra deste estudo poderá apresentar algum descontentamento em relação aos atributos do seu posto de trabalho, ou às tarefas desempenhadas. Além disso, e sendo Portugal um país com elevado índice de aversão à incerteza, algumas pessoas tenderão a permanecer nos empregos mesmo sem gostarem daquilo que fazem. Assim, uma análise aos níveis de contentamento/descontentamento face às próprias características do trabalho, poderá permitir identificar quais os fatores com maior peso na explicação do bem-estar no trabalho e da paixão pelo trabalho. De um modo geral, este estudo permitiu concluir que a personalidade multicultural, a inteligência cultural e as características da cultura exercem influência quer na paixão pelo trabalho quer no bem-estar no trabalho.

Para além da vertente organizacional, o nosso estudo procurou ainda analisar a problemática da multiculturalidade sobre a vertente social. A imigração é uma realidade bem visível que reflete grande parte desta problemática, pelo que a análise de questões como a aculturação, a discriminação ou a comunicação intercultural se tornam necessárias. Além disso, o estudo da inteligência cultural e da personalidade multicultural em contexto português levou-nos a tentar compreender o impacto destas competências na população de acolhimento. Assim, desenvolvemos um sexto estudo, de carácter qualitativo com recurso a entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicam que tanto os imigrantes como a sociedade de acolhimento são

favoráveis à integração, como principal estratégia de aculturação. A maioria sente-se bem e está satisfeita com a decisão de ter vindo para Portugal, tanto que, uma percentagem elevada pretende fixar-se no país. Também os níveis de empatia cultural da população Portuguesa (como referido no quarto estudo), ajudam a explicar tal abertura, já que a população Portuguesa apresentou médias elevadas nesta dimensão da personalidade multicultural, denotando ser uma sociedade tolerante às diferenças culturais. Os portugueses não se consideram discriminatórios, o que é corroborado pelas perceções dos imigrantes cá residentes, excetuando duas entrevistadas de nacionalidade brasileira, que afirmaram sentir discriminação. Em síntese, Portugal, afigura-se um país aberto à diversidade de culturas e um país hospitaleiro. Este cenário de abertura é um sinal de que as competências multiculturais, inteligência cultural e personalidade multicultural da população Portuguesa, são um indicador positivo em termos de interação cultural.

Em síntese, a inteligência cultural e a personalidade multicultural, são competências fundamentais para lidar com pessoas diferentes, associadas positivamente ao bem-estar no trabalho e à paixão pelo trabalho, e que quando associadas a um maior contacto intercultural mais se desenvolvem. A própria cultura (valores culturais) também está na base do seu desenvolvimento, já que inteligência e personalidade são influenciadas pelo meio onde o indivíduo se desenvolve. Por outro lado, inteligência cultural e personalidade multicultural elevadas são facilitadoras de uma integração e acolhimento mais eficazes de imigrantes e de indivíduos de outras nacionalidades, pois favorecem uma maior flexibilidade, uma maior empatia e abertura às diferenças culturais e potenciam uma maior confiança para trabalhar com indivíduos estrangeiros e em situações caracterizadas pela diversidade cultural (Van Dyne et al., 2012).

Desenvolvimentos Futuros

Um trabalho de investigação levanta sempre novas questões e como referido no início, quanto mais aumenta o nosso conhecimento, mais evidente fica a nossa ignorância (J. F. Kennedy). E, talvez por isso, a sede de saber, de ir mais além, de

levantar o véu do desconhecido e descortinar novos caminhos, novos horizontes, novas teorias, quiçá, novas realidades e outras verdades, dá-nos, na hora de terminar, a inquestionável vontade de recomeçar, de apanhar o trem e acompanhar o ritmo imparável do mundo atual. Apesar de muitos dos resultados se apresentarem significativos e tendo em consideração as limitações inerentes a um estudo de investigação, deixamos aqui algumas sugestões para desenvolvimentos futuros. Assim, estudos futuros poderão debruçar-se sobre os diferentes perfis de inteligência cultural, como referido anteriormente, englobando as várias subdimensões da inteligência cultural propostas recentemente pelos autores (Van Dyne et al., 2012). Ou sobre a chamada personalidade migrante, i.e., segundo Boneva e Frieze (2001) e Polek et al. (2011), os indivíduos que decidem ou querem imigrar possuem uma síndrome de características de personalidade que os diferenciam daqueles que pretendem permanecer nos seus países de origem.

Considerando que a cultura afeta a inteligência cultural e a personalidade multicultural (e.g., Sousa, Gonçalves, & Cunha, 2015) e também a própria cultura organizacional, seria relevante realizar uma investigação comparativa recorrendo a amostras de maior dimensão e de diferentes países com características culturais opostas (e.g., países coletivistas vs. individualistas, ou países femininos vs. masculinos), para analisar os efeitos dessas mesmas características ou valores culturais característicos, não só no desenvolvimento da inteligência cultural e da personalidade multicultural, mas também no bem-estar no trabalho e na paixão pelo trabalho. Isto porque, estas dimensões têm sempre efeitos nas relações que se estabelece com os outros, mais do que as restantes dimensões. Ou ainda, realizar uma investigação-ação no âmbito organizacional, por exemplo com recurso a casos de negociação, com vista à intervenção no desenvolvimento de competências chave. Ainda no contexto organizacional, e considerando as conclusões do nosso estudo, seria importante analisar o efeito das características do trabalho propostas por Warr (2012) ou Blanchard (2009, as cited in Permarupan, 2013) no bem-estar no trabalho e na paixão pelo trabalho.

Outra investigação pertinente seria a realização de um estudo longitudinal ou de um *focus group*, recolhendo dados junto de imigrantes ou expatriados aquando da sua chegada ao país, e posteriormente, passado um ano ou mais, de modo a compreender a sua evolução e integração na sociedade de acolhimento, assim como a alteração dos níveis de inteligência cultural e personalidade multicultural. Estudos futuros poderão analisar a evolução da população estrangeira em Portugal, considerando, de acordo com o SEF (2013), diversos aspetos, como a evolução legislativa ocorrida nos últimos anos e os respetivos impactos no quantitativo de residentes legais, o facto de Portugal ser um país de “regime misto” de migrações, as relações históricas com outros países, os impactos da operacionalização de políticas de imigração, bem como os contextos económicos e sociais português e dos países de origem. Considerando que o nosso estudo contemplou cerca de 40 entrevistados residentes no Algarve (com exceção de um imigrante), seria pertinente alargar a amostra a várias regiões do país, com vista à compreensão das variações regionais em termos de acolhimento. De notar ainda, que os imigrantes entrevistados no nosso estudo fazem parte de um grupo que imigrou com vista à obtenção de um trabalho, razão pelo qual necessitaram de se esforçar pela sua integração e pela aprendizagem da língua. Contudo, há uma “classe” de imigrantes estrangeiros que não exerce uma atividade laboral e que, como tal, não demonstra muito interesse em aprender a língua Portuguesa. São imigrantes que, por exemplo, vêm viver as suas reformas para Portugal e que tendem a fechar-se nas suas comunidades não mostrando grande abertura ao convívio com a sociedade de acolhimento. Seria relevante analisar esta categoria de indivíduos e tentar compreender as suas perceções face a Portugal como país de acolhimento, a sua estratégia de aculturação, estabelecendo uma comparação com os imigrantes que vêm a trabalho. Outra amostra a considerar para uma análise de questões como a estratégia de aculturação ou a discriminação, são as segundas e terceiras gerações de imigrantes residentes em Portugal, já que de acordo com Kunst e Sam (2014) é frequente existir uma distinção geracional no que diz respeito às preferências de aculturação. Analisar o efeito da inteligência cultural e da personalidade multicultural

na redução e desconstrução de estereótipos ou atitudes discriminatórias é outra vertente pertinente a investigar.

Outras questões ficam em aberto para possíveis estudos: Como é que as pessoas se veem a si próprias e como se relacionam entre si e com o mundo? Quais os efeitos da diversidade multicultural e como é que esta deve ser gerida pelas organizações? De que forma um ajustamento entre cultura nacional e cultura organizacional pode predizer o desempenho organizacional ao nível da negociação, da gestão de conflitos, da liderança, da gestão de equipas, do bem-estar no trabalho ou da paixão pelo trabalho? De que modo a inteligência cultural e a personalidade multicultural esbatem as diferenças culturais no local de trabalho? Estas são questões relevantes quando se pretende melhorar a saúde organizacional, particularmente em contextos de multiculturalidade e de mudança constante.

Importância e aplicabilidade social

Numa época de complexidade, instabilidade, mudança e incerteza, as organizações necessitam destacar-se pela sua capacidade de partilhar, criar e inovar, integrando o conhecimento de forma consistente (Serrano & Fialho, 2005). Neste sentido, a competitividade das organizações reside nos seus recursos humanos, que devem desenvolver as suas potencialidades e contribuir para o sucesso organizacional.

A inteligência cultural e a personalidade multicultural surgem como competências chave para interagir com sucesso num mundo cada vez mais multicultural, repleto de diferenças nos valores culturais, na língua, nos hábitos, nas regras, no modo de vida. Surgem ainda como preditores de sentimentos positivos face ao trabalho, como é o caso do bem-estar no trabalho e da paixão pelo trabalho. Pelo que o seu desenvolvimento se patenteia como uma vantagem não só para quem lida diariamente com indivíduos de outras culturas, mas também para quem opera num contexto doméstico. São competências que permitem aos indivíduos sentirem um maior bem-estar no trabalho e uma maior paixão pelo seu trabalho, logo, as organizações só terão a ganhar, pois indivíduos culturalmente inteligentes e com personalidade multiculturalidade são mais abertos, mais criativos, mais confiantes, têm uma maior resistência ao *stress*, maior iniciativa e flexibilidade. Além disso, a

economia dos nossos dias requer pessoas aptas para colaborarem em equipas que ultrapassam as fronteiras culturais e geográficas. São equipas que devem criar uma vantagem competitiva significativa e enriquecer a organização com ideias diferentes, novos conhecimentos e novas abordagens de trabalho. As evidências encontradas nesta investigação permitem concluir que as organizações devem apostar no desenvolvimento e formação dos seus colaboradores, quer em termos de inteligência cultural e personalidade multicultural, quer também no conhecimento dos valores culturais, não só ao nível dos expatriados e imigrantes, mas em todos os seus colaboradores que mesmo sem sair da sua terra natal convivem com membros de outras nacionalidades. Este desenvolvimento e aprendizagem, facilitarão o incremento do bem-estar no trabalho e da paixão pelo trabalho, assim como auxiliarão à diluição dos aspetos negativos da cultura (e.g., aversão à incerteza, distância ao poder), visando uma maior motivação e comprometimento dos seus recursos humanos. Além disso, o conhecimento das diferenças culturais, urge como fulcral, não só em processos de expatriação, de liderança global, ou de gestão de equipas, mas também em questões como o marketing. Ou seja, assistimos à emergência de uma cultura de consumismo global homogénea (e.g., Cleveland & Laroche, 2007), pelo que o conhecimento dos comportamentos de consumo de bens e serviços a um nível global se tornam fundamentais para o sucesso dos negócios internacionais. Outra realidade bem presente é a comunicação virtual, possibilitada pelo inquestionável desenvolvimento tecnológico, que permite a pessoas de várias partes do globo, comunicarem em tempo real, sem saírem de casa. Esta comunicação eletrónica, apresenta-se como um novo desafio para a gestão de recursos humanos, pelo que as competências multiculturais e a consciência das diferenças culturais são de extrema importância.

Em suma, a multiculturalidade trouxe consigo uma série de mudanças e reptos, para as organizações e para a sociedade. Lidar com pessoas de diferentes culturas pode ser um grande desafio, mas ao mesmo tempo pode ser recompensador, já que interagir com os outros permite conhecê-los melhor, permite descobrir novos caminhos de fazer as coisas e encontrar soluções criativas para os novos e velhos

problemas (Nardon & Steers, 2008). Assim, a aplicação da escala de inteligência cultural e do questionário de personalidade multicultural em contexto organizacional multicultural ou não, poderá ser uma ferramenta fundamental para identificar e avaliar competências cruciais ao desempenho dos recursos humanos, equipas ou organizações, assim como, garantir o sucesso dos processos de integração de expatriados e de imigrantes. Promover uma gestão de recursos humanos global equilibrada, incentivando o respeito e integração da multiculturalidade, será certamente o futuro para o êxito das organizações internacionais. Tendo consciência das diferenças culturais, dos valores, dos hábitos e das próprias regras de comunicação de cada sociedade e de cada cultura, as organizações estarão mais aptas para a gestão transcultural de recursos humanos. Compreender como e porquê as diferenças e semelhanças culturais emergem, assim como quando se tornam problemáticas para as relações interculturais, é o desafio que sociedade e organizações terão de ultrapassar!

A história de Aysha é fictícia, mas na verdade pode ser a história de qualquer um de nós.

Jovens ambiciosos que enveredam pelos estudos internacionais, que viajam e conhecem culturas novas. De pessoas que partem à procura de novas oportunidades e que enfrentam os desafios da aculturação. De empresas que albergam e gerem uma multiplicidade de culturas. Expatriados, imigrantes, clientes... De sociedades recheadas de multiculturalismo.

Este mosaico cultural, por onde Aysha viajou, é hoje uma realidade. E é neste mosaico cultural que a inteligência cultural e a personalidade multicultural podem fazer a diferença...esbatendo todas as diferenças.

.....

Se aquilo que nos move for apenas mais poder, mais riqueza e mais sucesso pessoal, rapidamente enfrentaremos o esgotamento.

No entanto, se nos fixarmos em coisas bem mais importantes do que nós, nos juntarmos a elas e as servirmos, poderemos descobrir a nossa verdadeira função, encontrarmo-nos a nós próprios e, com redobrada energia, persistir nessa árdua tarefa de comunicar e interagir interculturalmente.

A vida é sobre as coisas que nos transcendem.

Livermore, 2011

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Aalto, A., Heponiemi, T., Väänänen, A., Bergbom, B., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2014). Is working in culturally diverse working environment associated with physicians' work-related well-being? A cross-sectional survey study among Finnish physicians. *Health Policy, 117*, 187–194. doi:10.1016/j.healthpol.2014.02.006
- About, F. (1988). *Children & prejudice*. Oxford: Brasil Blackwell.
- Adamuti-Trache, M. (2011). First 4 years in Canada: post-secondary education pathways of highly educated immigrants. *International Journal of Migration and Integration, 12*, 61–83. doi:10.1007/s12134-010-0164-2
- Adler, N. (2008). *International Dimensions of Organizational Behaviour* (5th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Akay, A., Constant, A., & Giulletti, C. (2014). The impact of immigration on the well-being of natives. *Journal of Economic Behavior & Organization 103*, 72–92. doi:10.1016/j.jebo.2014.03.024
- Alemanha. As luzes fazem contramanifestação (2015, January 6). *Jornal Expresso*. Retrieved from <http://expresso.sapo.pt/alemanha-as-luzes-fazem-contramanifestacao=f905017#ixzz3OLva2F8J>
- Ali, A., Van der Zee, K., & Sanders, G. (2003). Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses. *International Journal of Intercultural Relations, 27*, 563–580. doi:10.1016/S0147-1767(03)00054-3
- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge: Perseus Books.
- Almeida, A. (2012). *Alguns conceitos sobre cultura*. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=fb-Nec1KFsYC>
- Almiro, P., & Simões, M. (2010). Questionário de Personalidade de Eysenck – Forma Revista (EPQ-R): Breve revisão dos estudos de validade concorrente. *Revista Portuguesa de Psicologia, 42*, 101-120. Retrieved from <https://sites.google.com/site/revistaportuguesadepsicologia/numeros-publicados/vol-42/resumo-42-101>

- American Psychological Association (APA) (2012a). *Creating a psychologically healthy workplace*. Retrieved from <http://www.phwa.org/resources/creatingahealthyworkplace/>
- American Psychological Association (APA) (2012b). *Crossroads: the psychology of immigration in the new century*. Retrieved from <http://www.apa.org/topics/immigration/executive-summary.pdf>
- Amir, Y. (1976). The role of intergroup contact in the change of prejudice and ethnic relations. In P. A. Katz (Ed.), *Towards the elimination of racism*. New York, NY: Pergamon.
- Andrews, F., & Withey, S. (1976). *Social indicators of well-being*. New York: Plenum Press.
- Ang, S., Van 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
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review, 3*, 335-371. doi:10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
- Arasaratnam, L., & Doerfel, M. (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations, 29*, 137-163. doi:10.1016/j.ijintrel.2004.04.001
- Arends-Tóth, J., & Van de Vijver, F. (2003). Multiculturalism and acculturation: Views of Dutch and Turkish-Dutch. *European Journal of Social Psychology, 33*, 249-266. doi:10.1002/ejsp.143
- Arends-Tóth, J., & Van De Vijver, F. (2006). Issues in the conceptualization and assessment of acculturation. In M. H. Bornstein & L. R. Cote (Eds.), *Acculturation and parent-child relationships: Measurement and development* (pp. 33-62). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Argyle, M., (1987). *The Psychology of Happiness*. London Methuen.

- Arnett, J. (2002). The psychology of globalization. *American Psychologist*, *57*(10), 774-783. doi:10.1037//0003-066X.57.10.774
- Arthur, W., & Bennet, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, *48*, 99-114. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01748.x
- Avloniti, A., & Filippaios, F. (2014). Unbundling the differences between Psychic and Cultural Distance: An empirical examination of the existing measures. *International Business Review*, *23*, 660–674. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.11.007
- B**agozzi, R. (1993). Assessing construct validity in personality research: Application to measures of self-esteem. *Journal of Research in Personality*, *27*, 49-87. Retrieved from <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/30920/0000?sequence=1>
- Bakker, A., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). New York: Oxford University Press.
- Bakker, A., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. *Psicothema*, *24*, 66-72. Retrieved from <http://www.psicothema.com/pdf/3980.pdf>
- Bally, C., & Sechehaye, A. (Eds.) (1959). *Course in General Linguistics, Ferdinand De Saussure*. New York, NY: Philosophical Library.
- Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barrick, M., & Mount, M. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Personnel Psychology*, *41*, 1-26. doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Bártolo-Ribeiro, R., & Aguiar, R. (2008). Avaliação Rápida da Personalidade: Estudo Preliminar da Versão Portuguesa Reduzida de 10 itens do Big Five Inventory. In *Actas do XIII Congresso Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contexto*, Braga.

- Bashar-Shrinivas, P., Harrison, D., Shaffer, M., & Luk, D. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, *48*, 25-281. doi: 10.2307/20159655
- Beamer, L., & Varner, I. (2001). *Intercultural communication in the global workplace*. Boston: McGraw-Hill/ Irwin.
- Beeler, A., & Murray, J., (2007). Improving immigrant workers' economic prospects: a review of the literature. In M. Fix (Ed.), *Securing the Future: US Immigrant Integration Policy*, (pp. 107–123). Washington, DC: Migration Policy Institute.
- Benet-Martínez, V., & Haritatos, J. (2005). Bicultural Identity Integration (BII): Components and psychosocial antecedents. *Journal of Personality*, *73*, 1015-1050. doi:10.1111/j.1467-6494.2005.00337.x
- Benet-Martínez, V., & Oishi, S. (2008). Culture and personality. In O. P. John, R.W. Robins, L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*. New York: Guildford Press.
- Benet-Martínez, V., Lee, F., & Leu, J. (2006). Biculturalism and cognitive complexity: Expertise in cultural representations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *37*, 386-407. doi:10.1177/0022022106288476
- Bentler, P. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, *107* (2), 238-246. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Bentler, P., & Bonett, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, *88*, 588-606. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Bergbom, B., & Kinnunen, U. (2014). Immigrants and host nationals at work: Associations of co-worker relations with employee well-being. *International Journal of Intercultural Relations*, *43*(B), 165-176. doi:10.1016/j.ijintrel.2014.08.002.
- Berry, J. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. In A. M. Padilla (Ed.), *Acculturation: Theory, models, and some new findings* (pp. 9-25). Boulder, CO: Westview.

- Berry, J. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 5–68. doi:10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x
- Berry, J. (1999). Intercultural relations in plural societies. *Canadian Psychology*, 40, 12–21. <http://dx.doi.org/10.1037/h0086823>
- Berry, J. (2003). Conceptual approaches to acculturation. In K. Chun, P. Balls-Organista, & G. Marin (Eds.), *Acculturation: Advances in theory, measurement and applied research* (pp. 17-37). Washington, DC: APA Press.
- Berry, J. (2006). Mutual attitudes among immigrants and ethnocultural groups in Canada. *International Journal of Intercultural Research*, 30, 719-734. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.06.004
- Berry, J. (2008). Globalisation and acculturation. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 328–336. doi:10.1016/j.ijintrel.2008.04.001
- Berry, J. (2011). Integration and Multiculturalism: Ways towards Social Solidarity. *Papers on Social Representations*, 20, 2.1-2.21. Retrieved from http://www.psych.lse.ac.uk/psr/PSR2011/20_02.pdf
- Berry, J., & Kalin, R. (1995). Multicultural and ethnic attitudes in Canada: An overview of the 1991 national survey. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27, 301–320. <http://dx.doi.org/10.1037/0008-400X.27.3.301>
- Berry, J., & Sabatier, C. (2010). Acculturation, discrimination, and adaptation among second generation immigrant youth in Montreal and Paris. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 191-207. doi:10.1016/j.ijintrel.2009.11.007
- Berry, J., & Sam, D. L. (2012). Multicultural societies. In V. Benet-Martínez, & Y.-Y. Hong (Eds.), *Handbook of multicultural identity: Basic and applied perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Berry, J., Kalin, R., & Taylor, D. (1977). *Multiculturalism and ethnic attitudes in Canada*. Ottawa: Ministry of Supply and services.
- Berry, J., Kim, U., Minde, T., & Mok, D. (1987). Comparative studies of acculturative stress. *The International Migration Review*, 1, 491-511. doi:10.2307/2546607

- Berry, J., Phinney, J., Sam, D., & Vedder, P. (2006). Immigrant Youth: Acculturation, Identity and Adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 55(3), 303–332. doi:10.1111/j.1464-0597.2006.00256.x
- Berry, J., Poortinga, Y., Segall, M., & Dasen, P. (1992). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. New York: Cambridge University Press.
- Bhimani, A. (1999). Mapping methodological frontiers in cross-national management control research. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 413–440. doi:10.1016/S0361-3682(98)00068-3
- Bialystok, E. (1999). Cognitive Complexity and Attentional Control in the Bilingual Mind. *Child Development*, 70(3), 636-644. doi:10.1111/1467-8624.00046
- Black, J., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258863>
- Bobowik, M., Basabe, N., & Páez, D. (2014). “Heroes of adjustment”: Immigrant’s stigma and identity management. *International Journal of Intercultural Relations*, 41, 112-124. doi:10.1016/j.ijintrel.2014.04.002
- Boneva, B., & Frieze, I. (2001), Toward a Concept of a Migrant Personality. *Journal of Social Issues*, 57, 477–491. doi:10.1111/0022-4537.00224
- Bongaarts, J., & Bulatao, R. (Eds.) (2000). *Beyond six billion: Forecasting the world’s population*. Washington, DC: National Academy Press.
- Bourhis, R., Moïse, L., Perreault, S., & Senécal, S. (1997). Towards an interactive acculturation model: A social psychological approach. *International Journal of Psychology*, 32, 369–386. doi:10.1080/002075997400629
- Bourhis, R., Montaruli, E., El-Geledi, S., Harvey, S., & Barrette, G. (2010). Acculturation in Multiple Host Community Settings. *Journal of Social Issues*, 66(4), 780-802. doi: 10.1111/j.1540-4560.2010.01675.x

- Bourhis, R., Montreuil, A., Barrette, G. , & Montaruli, E. (2009). Acculturation and immigrant-host community relations in multicultural settings. In S. Demoulin, J. Leyens, & J. Dovidio (Eds.), *Intergroup Misunderstandings: Impact of Divergent Social Realities* (pp. 39-61). New York, NY: Psychology Press.
- Bowen, H., & Martin, K. (2007). *Communication Across Cultures: Mutual Understanding in a Global World*. Australia: Cambridge University Press.
- Brannen, M., Garcia, D., & Thomas, D. C. (2009). Biculturals as Natural Bridges for Intercultural Communication and Collaboration. *Proceedings of the International Workshop on Intercultural Collaboration*. Palo Alto, CA: Stanford University,.
- Branscombe, N., Schmitt, M., & Harvey, R. (1999). Perceiving pervasive discrimination among African-Americans: Implications for group identification and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *77*, 135–149. doi: 10.1037/0022-3514.77.1.135
- Breugelmans, S., & Van De Vijver, F. (2004). Antecedents and Components of Majority Attitudes toward Multiculturalism in the Netherlands. *Applied Psychology*, *53*(3), 400–422. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00177.x
- Brewer, M., & Gardner, W. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*, 83-93. Retrieved from http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2008/readings/Brewer%20&%20Gardner%201996.pdf
- Brown, R., & Hewstone, M. (2005). An integrative theory of intergroup contact. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.255–343). SanDiego, CA: AcademicPress.
- Browne, K. (2013). *Culture and Identity*. Retrieved from <http://www.polity.co.uk/kenbrowne/download/sample1.pdf>

- Bücker, J., 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
- Budhwani, H., Hearld, K., & Chavez-Yenter, D. (2015). Generalized Anxiety Disorder in Racial and Ethnic Minorities: A Case of Nativity and Contextual Factors. *Journal of Affective Disorders*, 175, 275-280. doi:10.1016/j.jad.2015.01.035
- Burke, R., & Fiskensbaum, L. (2009). Work motivations, work outcomes and health: Passion versus addiction. *Journal of Business Ethics*, 84, 257–263. doi:10.1007/s10551-008-9697-0
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- C**ameron, J., & Lalonde, R. (1993). Self, ethnicity and social group memberships in two generations of Italian Canadians. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 20, 514-520. doi:10.1177/0146167294205008
- Campbell, A., Convergence, P., & Rodgers, W. (1976). *The quality of American life*. New York: Russell Stage Foundation.
- Campbell, D. T. (1965). Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution. In H. Barringer, G. Blanksten, & R. Mack (Eds.), *Social Change in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory* (pp. 19–48). Cambridge, MA: Schenkman.
- Cantor, N., & Kihlstrom, J. (1985). Social Intelligence: The cognitive basis of personality. *Review of Personality and Social Psychology*, 6, 15-33.
- Cao, G., Clarke, S., & Lehaney, B. (2003). Diversity management in organizational change: towards a systemic framework. *Systems Research and Behavioral Science*, 20(3), 231-242. doi:10.1002/sres.530
- Cardoso, M. (2014). *Amores e saudades de um português arreliado*. Porto: Porto Editora.

- Carvajal, S., Hanson, C., Romero, A., & Coyle, K. (2002). Behavioural risk factors and protective factors in adolescents: a comparison of Latinos and non-Latino whites. *Ethnic Health, 7*, 181–93. doi:10.1080/1355785022000042015
- Carvalho, L. (2004). *Impacto e reflexos do trabalho imigrante nas empresas Portuguesas: uma visão qualitativa*. Porto: ACIME.
- Casimir, F. (1984). Perception, cognition, and intercultural communication. *Communication, 13*(1), 1-16.
- Caudroit, J., Boiche, J., Stephan, Y., Scanff, C., & Trouilloud, D. (2011). Predictors of work/family interference and leisure-time physical activity among teachers: The role of passion towards work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 6*, 326-344. doi: 10.1080/13594320903507124
- Chakrabarty, S. (2009). The influence of national culture and institutional voids on family ownership of large firms: A country level empirical study. *Journal of International Management, 15*(1), 32–45. doi:10.1016/j.intman.2008.06.002
- Chakraborty, A., & McKenzie, K. (2002). Does racial discrimination cause mental illness? *British Journal of Psychiatry, 180*, 475-477. doi:10.1192/bjp.180.6.475
- Chen, A., Lin, Y., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case of Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations, 35*, 246–258. doi:10.1016/j.ijintrel.2010.09.005
- Chen, A., Wu, I., & Bian, M. (2014). The moderating effects of active and agreeable conflict management styles on cultural intelligence and cross-cultural adjustment. *International Journal of Cross Cultural Management, 14*(3), 270-288. doi:10.1177/1470595814525064
- Chen, G., & Starosta, W. (2004). Communication among cultural diversities: A Dialogue. *International and Intercultural Communication Annual, 27*, 3-16.
- Chen, J., Zhang, Y., Zhong, J., Hu, L., & Li, H. (2013). The primacy of the individual versus the collective self: Evidence from an event-related potential study. *Neuroscience Letters, 535*, 30–34. doi:10.1016/j.neulet.2012.11.061

- Chen, L., & Isa, M. (2003). Intercultural communication and cultural learning: The experience of Japanese visiting students in the U.S. *Howard Journal of Communication, 14*(2), 75-96. doi:10.1080/10646170304269
- Chen, S., Benet-Martínez, V., & Bond, M. (2008). Bicultural Identity, Bilingualism, and Psychological Adjustment in Multicultural Societies: Immigration-Based and Globalization-Based Acculturation. *Journal of Personality, 76*(4), 803-838. doi:10.1111/j.1467-6494.2008.00505.x
- Chevrier, S. (2003). Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of World Business, 38*, 141-149. doi:10.1016/S1090-9516(03)00007-5
- Chrysochoou, X. (2000). Multicultural societies: Making sense of new environments and identities. *Journal of Community & Applied Social Psychology, 10*, 343-354. doi:10.1002/1099-1298(200009/10)10:5<343::AID-CASP593>3.0.CO;2-5
- Citrin, J., Sears, D., Muste, C., & Wong, C. (2001). Multiculturalism in American Public Opinion. *British Journal of Political Science, 31*, 247-275. Retrieved from <http://ssgs.ucla.edu/sears/pubs/A139.pdf>
- Cleveland, M., & Laroche, M. (2007). Acculturation to the global consumer culture: Scale development and research paradigm. *Journal of Business Research, 60*(3), 249-259. doi:10.1016/j.jbusres.2006.11.006
- Clipa, F., & Clipa, R. (2009). Cultural diversity and human resource management in multinational companies. *CES Working Papers, 1*(1), 10-16. Retrieved from http://www.ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2009_I1_CLI.pdf
- Coelho, M. (2008). A construção histórica da multiculturalidade. In Artur Matos & Mário Lages (coord.) *Portugal: percursos de interculturalidade* (1^o Vol., pp. 69-129). Lisboa: ACIDI, I.P..
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Collier, M., & Thomas, M. (1988). Cultural Identity: An Interpretive Perspective. In Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), *Theories in Intercultural Communication* (pp. 99-120). Newbury Park, CA: Sage.

- Cooper, C., & Dewe, P. (2008). Well-being – absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational Medicine* 58, 522-544. doi:10.1093/occmed/kqn124
- Cooperrider, D. (2009). The discovery and design of positive institutions. *Congress of International Positive Psychology Association*. Philadelphia, PA: United States of America. Retrieved from <http://appreciativeinquiry.case.edu/practice/toolsModelsPPTsDetail.cfm?coid=12779>
- Crandall, C., & Eshleman, A. (2003). A Justification–Suppression Model of the Expression and Experience of Prejudice. *Psychological Bulletin*, 29(3), 414-446. doi: 10.1037/0033-2909.129.3.414
- Cristini, F., Scacchi, L., Perkins, D., Santinello, M., & Vieno, A. (2011). The Influence of Discrimination on Immigrant Adolescents’ Depressive Symptoms: What Buffers its Detrimental Effects? *Psychosocial Intervention*, 20(3), 243-253. doi: 10.5093/in2011v20n3a2
- Crowne, K. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51, 391-399. doi: 10.1016/j.bushor.2008.03.010
- Cuadra, H., & Florenzano, R. (2003). El bienestar subjetivo: hacia una psicología positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 13(1), 83-96. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26400105>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- D**andy, J., & Pe-Pua, R. (2010). Attitudes to multiculturalism, immigration and cultural diversity: Comparison of dominant and non-dominant groups in three Australian states. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 34-46. doi:10.1016/j.ijintrel.2009.10.003
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294. Retrieved from <http://hum.sagepub.com/content/53/2/275.abstract>

- De Coteau, T., Hope, D., & Anderson, J. (2003). Anxiety, stress, and health in northern plains native Americans. *Behavior Therapy, 34*(3), 365-380. doi:10.1016/S0005-7894(03)80006-0
- Dechamps, J.-C. (1982). Social identity and relations of power between groups. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E., & Ryan, R. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology, 49*(3), 182–185. doi: 10.1037/a0012801
- DeNeve K., & Cooper H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin, 124*, 197–229. doi:10.1037/0033-2909.124.2.197
- Deng, L., & Gibson, P. (2009). Mapping and modeling the capacities that underlie effective cross-cultural leadership. An interpretative study with practical outcomes. *Cross Cultural Management: An international journal, 16*(4), 347-366. <http://dx.doi.org/10.1108/13527600911000339>
- Désert, M., Gonçalves, G., & Leyens, J. (2013). Public Speaking: Stereotype threat and control. *Revista de Psicologia Social, 28*(2), 169-181. doi:10.1174/021347413806196726
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2015a). Retrieved from <http://www.priberam.pt/DLPO/hedónico>
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2015b). Retrieved from <http://www.priberam.pt/DLPO/eudemonia>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542-575. Retrieved from http://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf

- Diener, E. (2000). Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist* 55, 34–43. doi:10.1037/0003-066X.55.1.34
- Diener, E., & Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 653-663. doi:10.1007/978-90-481-2352-0_4
- Diener, E., & Lucas, R. (2000). Explaining differences in societal levels of happiness: Relative standards, need fulfillment, culture, and evaluation theory. *Journal of Happiness Studies*, 1, 41-78.
- Diener, E., & Tov, W. (2012). National Accounts of Well-Being. In K. Land, A. Michalos, & M. Sirgy (Eds.), *Handbook of Social Indicators and Quality of Life Research* (pp. 137-157). Netherlands: Springer Science+Business Media B.V.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425. doi:10.1146/annurev.psych.54.101601.145056
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41.
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2199216
- Distefano, J., & Maznevski, M. (2000). Creating Value with Diverse Teams in Global Management. *Organizational Dynamics*, 29(1), 45–63. doi:10.1016/S0090-2616(00)00012-7
- Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., & Robertson, S. (2005). Work environments, stress and productivity: An examination using ASSET. *International Journal of Stress Management*, 12, 409- 423. doi:10.1037/1072-5245.12.4.409
- Dubé, L., Kairouz, S., & Jodoin, M. (1997). L'engagement: Un gage de bonheur?/ Commitment: A gauge of happiness? *Revue Québécoise de Psychologie*, 18(2), 211-237.

- Dusi, P., Messetti, G., & Steinbach, M. (2014). Skills, Attitudes, Relational Abilities & Reflexivity: Competences for a Multicultural Society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 538 – 547. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.1200
- E**arley, P., (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299. doi: 10.1016/S0191-3085(02)24008-3
- Earley, P., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Earley, P., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, October, 139-153. Retrieved from <http://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence/ar/1>
- Earley, P., Ang, S., & Tan, J. (2006). *CQ: Developing Cultural Intelligence at Work*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Egreja, C., & Peixoto, J. (2011). Caminhos limitados ou mobilidade bloqueada? A mobilidade socioprofissional dos imigrantes brasileiros em Portugal. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 67, 43-64.
- Ehrlich, B., & Isaacowitz, D. (2002). Does Subjective Well-Being Increase with Age? *Perspectives in Psychology*, 5, 20-26. Retrieved from http://bespin.stwing.upenn.edu/~uppsych/Perspectives/2002/Journal_Spring2002.pdf#page=21
- Elenkov, D., & Manev, I. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44, 357-369. doi: 10.1016/j.jwb.2008.11.001
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1997). Sticking together or falling apart: Ingroup identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 617 – 626. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.617>

- Ensari, N., & Murphy, S. (2003). Cross-Cultural Variations In Leadership Perceptions And Attribution Of Charisma To The Leader. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 92, 52-66. doi:10.1016/S0749-5978(03)00066-9
- Erez, M., & Earley, P. (1993). *Culture, self-identity and work*. USA: Oxford University Press.
- Erikson, E. (1950). Growth and crises of the "healthy personality. In M. E. Senn (Ed), *Symposium on the healthy personality* (pp. 91-146). Oxford, England: Josiah Macy, Jr. Foundation.
- Erp, K., Van der Zee, K., Giebels, E., & Dujin, M. (2014). Lean on me: The importance of one`s own and partner`s intercultural personality for expatriate`s and expatriate spouse`s successful adjustment abroad. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 706-728. doi:10.1080/1359432X.2013.816088
- Esses, V., Medianu, S., Hamilton, L., & Lapishina, N. (2014). Psychological perspectives on immigration and acculturation. In J. A. Simpson & J. F. Dovidio (Eds.), *APA handbook of personality and social psychology, Group processes* (Vol.2, pp. 423-445). Washington, DC: American Psychological Association.
- Evanoff, R. (2006). Integration in intercultural ethics. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(4), 421–437. doi:10.1016/j.ijintrel.2005.11.001
- Fajardo, V.** (2007). Multiculturalidad:¿Ventaja u obstáculo de las organizaciones? *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 109-117. Retrieved from <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/4597/3565>
- Fan, Y. (2000). A classification of Chinese culture. *Cross Cultural Management*, 7 (2), 3-10. Retrieved from <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1277/5/Chinese%20culture.pdf>
- Farh, C., Bartol, K., Shapirco, D., & Shin, J. (2010). Networking abroad: A process model of how expatriates form support ties to facilitate adjustment. *Academy of Management Review*, 35, 434–454. doi:10.5465/AMR.2010.51142246

- Fauroux, R. (2005). *La lutte contre les discriminations ethniques dans le domain de l'emploi*. Paris: Halde.
- Ferdman, B., & Horenczyck, G. (2000). Cultural identity and immigration:reconstructing the group during cultural transition. In E. Olsthain & G. Horenczyck (Eds.), *Language, identity and immigration* (pp.65-100). Israel: The Hebrew University Magnes Press.
- Finch, B., Kolody, B., & Vega, W. (2000). Perceived discrimination and depression among Mexican-origin adults in California. *Journal of Health and Social Behavior*, 41(3), 295-313. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2676322>
- Fischer, R. (2011). Cross-cultural training effects on cultural essentialism beliefs and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 767– 775. doi: 10.1016/j.ijintrel.2011.08.005
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412. Retrieved from http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1307&context=business_pubs
- Fitzsimmons, S. (2013). Multicultural employees: A framework for understanding how they contribute to organizations. *Academy of Management Review*, 38(4), 525-549. doi:10.5465/amr.2011.0234
- Fitzsimmons, S., Miska, C., & Stahl, G. (2011). Multicultural employees: Global business` untapped resource. *Organizational Dynamics*, 40, 199-206. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.04.007
- Florack, A., Piontkowski, U., Rohmann, A., Balzer, T., & Perzig, S. (2003). Perceived intergroup threat and attitudes of host community members towardsimmigrant acculturation. *Journal of Social Psychology*, 143(5), 633–648. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/00224540309598468>
- Fonseca, M. (2008). Imigração, diversidade e novas paisagens étnicas e culturais. In M. Lages & A. Matos (coord.), *Portugal: Percursos de Interculturalidade, Contextos e Dinâmicas*, (Vol.II, pp. 49-96). Lisboa: ACIDI, I.P..

- Forest, J., Mageau, G., Sarrazin, C., & Morin, E. (2011). "Work is My Passion": The Different Affective, Behavioural, and Cognitive Consequences of Harmonious and Obsessive Passion toward Work. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 27–40. doi:10.1002/cjas.170
- Fowers, B., & Richardson, F. (1996). Why is multiculturalism good? *American Psychologist*, 51, 609-621. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.51.6.609>
- Francis, L., & James, D. (1996). The relationship between Rosenberg's construct of self esteem and Eysenck's two-dimensional model of personality. *Personality and Individual Differences*, 21(4), 483-488. doi:10.1016/0191-8869(96)00095-5
- Francis, L., & Kaldor, P. (2002). The Relationship Between Psychological Well-Being and Christian Faith and Practice in an Australian Population Sample. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 41, 179–184. doi:10.1111/1468-5906.00109
- Friedman, T. (2009). *O mundo é plano. Uma história breve do século XXI* (9ª ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Fuertes, J., & Westbrook, F. (1996). Using the social, attitudinal, familial, and environmental (S.A.F.E.) acculturation stress scale. *Measurement & Evaluation in Counseling & Development*, 29(2), 67-76.
- Furnham, A. & Walsh, J. (1991). Consequences of person-environment incongruence: Absenteeism, frustration, and stress. *The Journal of Social Psychology*, 31, 187–204. doi:10.1080/00224545.1991.9713841
- G**aan, N., & Mohanty, K. (2014). Three-Factor Model of Employee Passion: An Empirical Study in the Indian Context. *Vikalpa*, 39(2), 57-69. Retrieved from http://vsir.iimahd.ernet.in:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/11509/OS-PP-222-Three_Factor_Model_of_Employee_Passion-25-Gaan_b.pdf?sequence=1
- Galinha, I., & Pais-Ribeiro, J. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): II - Estudo psicométrico. *Análise Psicológica*, 23(2), 219-227. Retrieved from http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0870-82312005000200012&script=sci_arttext

- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gedeão, A. (1958). Poema A Minha Aldeia in *Teatro do Mundo*. Coimbra: Atlântida.
- Geeraert, N., Demoulin, S., & Demeis, K. (2014). Choose your (international) contacts wisely: A multilevel analysis on the impact of intergroup contact while living abroad. *International Journal of Intercultural Relations*, 38, 86–96. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.08.001
- Gelfand, M., & Dyer, N. (2001). A Cultural Perspective on Negotiation: Progress, Pitfalls, and Prospects. *Applied Psychology*, 49(1), 62-99. doi:10.1111/1464-0597.00006
- Gertsen, M., & Soderberg, A. (2010). Expatriate stories about cultural encounters – A narrative approach to cultural learning processes in multinational companies. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 248-257. doi:10.1016/j.scaman.2010.06.003
- Ghosn, C. (2005, April 2). Superemos as nossas fronteiras. *Expresso Economia*, 2.
- Giddens, A. (2000). *Runaway world. How globalization is reshaping our lives*. New York, NY: Routledge.
- Gil, I. (2008). As interculturalidades da multiculturalidade. In M. Lages & A. Matos (Coords), *Portugal: Percursos e Interculturalidade, Desafios à Identidade* (Vol. IV, pp. 29-48). Lisboa: ACIDI, I.P..
- Giridharadas, A. (2010, May 6). New leaders find strength in diversity. *New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2010/05/07/us/07iht-currents.html>.
- Glazer, N. (1997). *We are all multiculturalists*. Cambridge: Harvard University Press.
- Glick, P., & Fiske, S. (2001). Ambivalent sexism. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 33, pp. 115–188). Thousand Oaks, CA: Academic Press.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Goleman, D. (1996). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Círculo de Leitores.

- Goleman, D. (2006). *Inteligência Social. A nova ciência das relações humanas*. Barcelos: Círculo de Leitores.
- Gonçalves, G., Orgambídez-Ramos, A., Ferrão, M., & Parreira, T. (2014). Adaptation and Initial Validation of the Passion Scale in a Portuguese Sample. *Escritos de Psicologia*, 7(2), 19-27. doi:10.5231/psy.writ.2014.2503
- Gonçalves, H. (2015, January 8). Filhos da Emigração. *Revista Visão*, 1140, 56-64.
- Gonçalves, S., & Neves, J. (2011). Factorial validation of Warrs (1990) Well-Being Measure: A sample study on police officers. *Psychology*, 2(7), 706-712. doi:10.4236/psych.2011.27108
- Goring, J. (1909). *The Ballad of Lake Laloo and other Rhymes*. London: Utopia Press.
- Gorgievski, M., & Bakker, A. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. In S. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 264-271). Glos, UK: Edward Elgar.
- Grimm, S., Church, A., Katigbak, M., & Reyes, J. (1999). Self-described traits, values, and moods associated with individualism and collectivism: testing I-C theory in an individualistic (U.S.) and a collectivistic (Philippine) culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 466–500. doi:10.1177/0022022199030004005
- Gudykunst, W. (2002). Intercultural communication. In W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 179–182). Thousand Oaks, CA: Sage.
- H**all, E. (1959). *The Silent Language*. New York, NY: Anchor Books.
- Hall, E. (1976). *Beyond Culture*. New York, NY: Doubleday.
- Hall, S. (2000). Conclusion: The multicultural question. In B. Hesse (Ed.), *Unsettled Multiculturalisms: Diasporas, Entanglements, Transruptions*. London: Zed Books.
- Hamilton, G. (1994). Civilizations and Organization of Economies. In N. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, (pp. 183–205). Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Hammer, M., Gudykunst, W., & Wiseman, R. (1978). Dimensions of inter-cultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2, 382–393. doi:10.1016/0147-1767(78)90036-6
- Han, C. (2015). Explaining the subjective well-being of urban and rural Chinese: Income, personal concerns, and societal evaluations. *Social Science Research*, 49, 179–190. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssresearch.2014.08.006>
- Hanvey, R. (1976). Cross-cultural awareness. In E. Smith, & L. Luce (Eds.), *Towards internationalism: Readings in cross-cultural communication* (pp. 44–56). Rowley, MA: Newbury House Publishers.
- Harquail, C., & Cox, T. (1993). Organizational culture and acculturation. In T. Cox (Ed.), *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice* (pp. 161-176). San Francisco: Berret-Koehler.
- Harrison, G., & McKinnon, J. (1999). Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 483–506. doi:10.1016/S0361-3682(97)00048-2
- Hatfield, E., & Walster, G. (1978). *A new look at love*. Lanham, MD: University Press of America.
- Hawes, F., & Kealy, D. (1981). An empirical study of Canadian technical assistance: Adaptation and effectiveness on overseas assignment. *International Journal of Intercultural Relations*, 4, 239–258. doi:10.1016/0147-1767(81)90028-6
- Heath, A., & Tilley, J. (2005). British National Identity and Attitudes towards Immigration. *International Journal on Multicultural Societies*, 7(2), 119-132. Retrieved from www.unesco.org/shs/ijms/vol7/issue2/art2
- Heim, D., Hunter, S., & Jones, R. (2011). Perceived Discrimination, Identification, Social Capital, and Well-Being Relationships With Physical Health and Psychological Distress in a U.K. Minority Ethnic Community Sample. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(7), 1145-1164. doi:10.1177/0022022110383310
- Heine, S. (2001). Self as cultural product: An examination of East Asian and North American selves. *Journal of Personality*, 69(6), 881-905. Retrieved from <http://www2.psych.ubc.ca/~heine/docs/2001asianself.pdf>

- Heine, S., Lehman, D., Markus, H., & Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard? *Psychological Review*, 106(4), 766–94. Retrieved from http://humancond.org/_media/papers/heine99_universal_positive_regard.pdf
- Heller, R. (2000). *Peter Drucker. O grande pioneiro da teoria e prática de Gestão*. Porto: Editora Civilização.
- Helliwell, J. (2003). How's life? Combining individual and national variables to explain subjective well-being. *Economic Modelling*, 20, 331–360. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w9065.pdf>
- Helliwell, J., & Putnam, R. (2004). The social context of well-being. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1435–1446. doi:10.1098/rstb.2004.1522
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Heyfron, J. (2006). Immigrants in the labour market. In D. Sam & J. Berry (Eds.), *Cambridge Handbook of Acculturation Psychology* (pp. 439-451). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ho, R. (1990). Multiculturalism in Australia: A survey of attitudes. *Human Relations*, 43, 259–272. doi:10.1177/001872679004300304
- Ho, T., Wong, S., & Lee, C. (2011). A tale of passion: linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48, 26-47. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00878.x
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1999). The Universal and the Specific in 21st-Century Global Management. *Organizational Dynamics*, 28(1), 34-43. Retrieved from <http://www2.seminolestate.edu/falbritton/Summer%202009/FHI/Articles/Hofstede.The%20universal%20and%20the%20specific%20101005%20Ebscohost.pdf>

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). London: Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2393392>
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long- Versus Short-Term Orientation: New Perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16, 493–504. doi:10.1080/13602381003637609
- Hofstede, G., Hofstede, G.-J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hogan, R., & Roberts, B. (2000). A Socioanalytic Perspective on Person–Environment Interaction. In W. Walsh, K. Craik, & R. Price (Eds.), *Person–Environment Psychology: New Directions and Perspectives* (2nd ed., pp. 1–23). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Holopainen, J., & Bjorkman, I. (2005). The personal characteristics of the successful expatriate: a critical review of the literature and an empirical investigation. *Personnel Review*, 34(1), 37-50. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480510578476>
- Hong, Y., Morris, M., Chiu, C., & Benet-Martínez, V. (2000). Multicultural minds: A dynamic constructivist approach to culture and cognition. *American Psychologist*, 55(7), 709-720. doi:10.1037//0003-066X.55.7.709
- Hong, Y., Wan, C., No, S., & Chiu, C. (2007). Multicultural identities. In S. Kitayama & D. Cohen (Eds.), *Handbook of Cultural Psychology*, (pp. 323-345). Guilford Press.

- Hoorn, A. (2015). Differences in work values: understanding the role of intra- versus inter-country variation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1002-1020. doi:10.1080/09585192.2013.872165
- Horenczyck, G. (1996). Migrant identities in crisis: Acculturation attitudes and perceived acculturation ideologies. In G. Breakwell & E. Lyons (Eds.), *Changing European identities* (pp. 241-250). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Horenczyck, G. (1997). Immigrants' perceptions of host attitudes and their reconstruction of cultural groups. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 34–8. doi:10.1111/j.1464-0597.1997.tb01088.x
- Horverak, J., Sandal, G., Bye, H., & Pallessen, S. (2013). Managers' selection preferences: The role of prejudice and multicultural personality traits in the assessment of native and immigrant job candidates. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 63, 267–275. doi:10.1016/j.erap.2013.07.003
- House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. Mobley, M. Gessner, & V. Arnold (Ed.) *Advances in global leadership*, (pp. 171-233). Stanford, CT: JAI Press.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001), Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 489–505. doi: 10.1111/1464-0597.00070
- House, R., Javidan, M., Gupta, V., Dorfman, P., & Hanges, P. (Eds) (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howarth, C., & Andreouli, E. (n.d.). 'Has multiculturalism failed?' The importance of lay knowledge and everyday practice. Retrieved from http://www.lse.ac.uk/socialPsychology/faculty/caroline_howarth/Howarth-and-Andreouli-paper-FINAL.pdf
- Hsieh, H., & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. doi:10.1177/1049732305276687

- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*, 1–55. doi:10.1080/10705519909540118
- Huddleston, T., Niessen, J., Chaoimh, E., & White, M. (2011). *Migrant Integration Policy Index (MIPEX III)*. Retrieved from: <http://www.mipex.eu/portugal>
- Huff, K., Song, P., & Gresch, E. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations, 38*, 151– 157. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.08.005
- Imai, L., & Gelfand, M., (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
- Inglehart, R., & Baker, W. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review, 65*, 19–51. <http://www.jstor.org/stable/2657288>
- Isphording, I., & Otten, S. (2014). Linguistic barriers in the destination language acquisition of immigrants. *Journal of Economic Behavior & Organization, 105*, 30–50. Retrieved from <http://ftp.iza.org/dp8090.pdf>
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Janssens, M., & Brett, J. (2006). Cultural Intelligence in Global Teams: A Fusion Model of Collaboration. *Group & Organization Management, 31*(1), 124-153. doi: 10.1177/1059601105275268
- Jesus, S. (2006). Psicologia da Saúde e Bem-Estar. *Mudanças – Psicologia da Saúde, 14*(2), 126-135.

- Johnson, J., Lenartowicz, T., & Apud, S., (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4). 525-543. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400205
- Joseph, E., Luyten, P., Corveleyn, J., & Witte, H. (2011). The relationship between personality, burnout, and engagement among the Indian clergy. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 21, 276–288. doi: 10.1080/10508619.2011.607412
- Juang, L., & Cookston J. (2009). Acculturation, discrimination, and depressive symptoms among Chinese American adolescents: A longitudinal study. *The Journal of Primary Prevention*, 30, 475-496. doi:10.1007/s10935-009-0177-9
- K**aida, L. (2013). Do host country education and language training help recent immigrants exit poverty? *Social Science Research*, 42, 726–741. doi:10.1016/j.ssresearch.2013.01.004
- Kanagawa, C., Cross, S., & Markus, H. (2001). “Who Am I?” The Cultural Psychology of the Conceptual Self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 90-103. doi: 10.1177/0146167201271008
- Kashima, Y. (2000). Conceptions of culture and person for psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 14–32. doi:10.1177/0022022100031001003
- Kazan, K. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. *International Journal of Conflict*, 8(4), 338-360. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022801>
- Kim, K., Kirkman, B., & Chen, G. (2008). Cultural intelligence and international assignment effectiveness: A conceptual model and preliminary findings. In L. Van Dyne & S. Ang (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and application* (pp. 71–90). New York: M. E. Sharpe.

- Kim, M. (2012). World peace through intercultural research: From a research culture of war to a research culture of peace. *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 3-13. doi:10.1016/j.ijintrel.2011.11.009
- Kim, U., Triandis, H., Kagitcibasi, C., Choi, S., & Yoon, G. (1994). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, Y. (2002). Adapting to an unfamiliar culture: An interdisciplinary overview. In W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (2nd ed., pp. 259–273). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, Y. (2008). Intercultural personhood: Globalization and a way of being. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 359–368. doi:10.1016/j.ijintrel.2008.04.005
- Kim, Y., & Van 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
- Kitayama, S., Duffy, S., & Uchida, Y. (2007). Self as cultural mode of being. In S. Kitayama & D. Cohen (Eds.), *Handbook of cultural psychology* (pp. 136–173). New York: Guilford Press.
- Kitayama, S., Markus, H., & Kurokawa, M. (2000). Culture, emotion, and well-being: Good feelings in Japan and the United States. *Cognition and Emotion*, 14, 93-124. <http://dx.doi.org/10.1080/026999300379003>
- Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups: the importance of interactions between research participants. *Sociology of Health and Illness*, 16, 103-21. doi:10.1111/1467-9566.ep11347023
- Kitzinger, J. (1995). Introducing focus groups. *BMJ*, 311, 299-302. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>
- Koh, C., Joseph, D., & Ang, S. (2010). Cultural Intelligence and the Global Information Technology Workforce. In H. Bidgoli (Ed.), *The Handbook of Technology Management: Supply Chain Management, Marketing and Advertising, and Global Management* (Vol. 2, pp. 828-844). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Koo, J., Rie, J., & Park, K. (2004). Age and gender differences in affect and subjective well-being. *Geriatrics and Gerontology International*, 4, 268-270. doi:10.1111/j.1447-0594.2004.00224.x
- Kormos, J., & Csizér, K. (2007). An interview study of inter-cultural contact and its role in language learning in a foreign language environment. *System*, 35, 241–258. doi: 10.1016/j.system.2006.10.010
- Krapp, A. (2002). Structural and dynamic aspects of interest development: Theoretical considerations from ontogenetic perspective. *Learning and Instruction*, 12, 383–409. doi:10.1016/S0959-4752(01)00011-1
- Kuhn, M., & McPartland, R. (1954). An Empirical Investigation of Self Attitudes. *American Sociological Review*, 19, 68-76. <http://www.jstor.org/stable/2088175>
- Kumar, N., Rose, R., & Subramaniam, S. (2008). The effects of Personality and Cultural Intelligence on International Assignment Effectiveness: A Review. *Journal of Social Sciences* 4 (4), 320-328. doi: 10.3844/jssp.2008.320.328
- Kundu, S. (2001). Managing cross-cultural diversity: A challenge for present and future organizations. *Delhi Business Review*, 2(2). Retrieved from http://www.delhibusinessreview.org/v_2n2/dbrv2n2e.pdf
- Kunst, J., & Sam, D. (2014). “It’s on time that they assimilate” – differential acculturation expectations towards first and second generation immigrants. *International Journal of Intercultural Relations*, 39(1), 188- 195. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.10.007
- Kurman, J. (2001). Is self-enhancement related to modesty or to individualism-collectivism? A test with four Israeli groups. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 225-237. doi:10.1111/1467-839X.00087
- Kymlicka, W. (1995). *Multicultural Citizenship*. New York, NY: Oxford University Press.
- La Fromboise, T., Coleman, H., & Gerton, J. (1993). Psychological impact of biculturalism: Evidence and theory. *Psychological Bulletin*, 114, 395–412.

- Land, K. (1975). Social indicators models: An overview. In K. Land & S. Spilerman (Orgs.), *Social indicator models* (pp. 5-36). New York: Russell Sage Foundation.
- Landes, D. (2001). *A riqueza e a pobreza das nações. Por que são algumas tão ricas e outras tão pobres*. Lisboa: Gradiva.
- Lara, L. (2014). Psychological Well-being of Immigrants in Spain: The Immigrant Paradox. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 132, 544-548. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.351
- Lauring, J., & Selmer, J. (2013). Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations. *European Management Journal*, 31, 124– 136. doi:10.1016/j.emj.2012.03.016
- Lavigne, G., Forest, J., & Crevier-Braud, L. (2012). Passion at work and burnout: A two-study test of the mediating role of flow experiences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 518-546. doi:10.1080/1359432X.2011.578390
- Leach, E. (1982). *Social Anthropology*, London: Fontana.
- Lee Y-T., & Seligman, M. (1997). Are Americans more optimistic than the Chinese? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 32–40. doi: 10.1177/0146167297231004
- Lee, L. (2010). Multiple intelligences and the success of expatriation: The roles of contingency variables. *African Journal of Business Management*, 4, 3793-3804. Retrieved from <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Lee, L., & Sukoco, B. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: the moderating role of social capital. *International Journal of Management*, 24(3), 549-572.
- Lee, L., & Sukoco, B. (2010). The effect of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 963–981. doi: 10.1080/09585191003783397

- Lee, J.-Y., & Ciftci, A. (2014). Asian international students' socio-cultural adaptation: Influence of multicultural personality, assertiveness, academic self-efficacy, and social support. *International Journal of Intercultural Relations, 38*, 97-105. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.08.009
- Leone, L., Van der Zee, K., Van Oudenhoven, J., Perugini, M., & Ercolani, A. (2005). The cross-cultural generalizability and validity of the Multicultural Personality Questionnaire. *Personality and Individual Differences, 38*(6), 1449-1462. doi:10.1016/j.paid.2004.09.010
- Leong, C. (2007). Predictive validity of the Multicultural Personality Questionnaire: A longitudinal study on the socio-psychological adaptation of Asian undergraduates who took part in a study abroad program. *International Journal of Intercultural Relations, 31*, 545–559. doi:10.1016/j.ijintrel.2007.01.004
- Leong, C. (2014). Social markers of acculturation: A new research framework on intercultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations, 38*, 120–132. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.08.006
- Leong, C., & Liu, J. (2013). Multiculturalism, beyond ethnocultural diversity and contestations. *International Journal of Intercultural Relations, 37*(6), 657-750. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.09.004
- Leong, C., & Ward, C. (2006). Cultural values and attitudes toward immigrants and multiculturalism: The case of the Eurobarometer survey on racism and xenophobia. *International Journal of Intercultural Relations, 30*(6), 799–810. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.07.001
- Leung, A., Maddux, W., Galinsky, A., & Chiu, C. (2008). Multicultural Experience Enhances Creativity: The when and how. *American Psychologist, 63*(3), 169-181. doi: 10.1037/0003-066X.63.3.169
- LeVine, R., & Campbell, D. (1972). *Ethnocentrism: Theories of Conflict, Ethnic Attitudes, and Group Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Leyens, J., & Yzerbyt, V. (2004). *Psicologia Social*. Lisboa:Edições 70.
- Leyens, J., Yzerbyt, V., & Schandron, G. (1994). *Stereotypes and social cognition*. London:Sage.

- Liebkind, K., & Jasinskaja-Lahti, I. (2000). The influence of experiences of discrimination on psychological stress: A comparison of seven immigrant groups. *Journal of Community and Applied Social Psychology, 10*, 1–16. doi:10.1002/(SICI)1099-1298(200001/02)10:1<1::AID-CASP521>3.0.CO;2-5
- Lin, Y., Chen, A., & Song, Y. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations, 36*, 541– 552. doi:10.1016/j.ijintrel.2012.03.001
- Little, T., Cunningham, W., Shahar, G., & Widaman, K. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*, 151-173. Retrieved from <http://faculty.psy.ohio-state.edu/cunningham/pdf/little.sem.2002.pdf>
- Liu, D., Chen, X., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology, 96*, 294-309. doi:10.1037/a0021294
- Livermore, D. (2011). *The cultural intelligence difference*. Retrieved from <http://www.culturalq.com/docs/CQ-Difference-Chapter-1.pdf>
- Lopes, A., & Hilal, A. (2011). Cultura organizacional sob o prisma das teorias de *cross-culture*: um estudo de caso brasileiro. *Economia Global e Gestão, 16*(3), 25-45. Retrieved from http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000300003&lng=pt&nrm=iso
- López-Rodríguez, L., Zagefka, H., Navas, M., & Cuadrado, I. (2014). Explaining majority members' acculturation preferences: A mediation model. *International Journal of Intercultural Relations, 38*, 36-46. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.07.001
- Luijters, K., Van der Zee, K., & Otten, S. (2008). Cultural Diversity in Organizations. Enhancing Identification by Valuing Differences. *International Journal of Intercultural Relations, 32*(2), 154- 163. doi:10.1016/j.ijintrel.2007.09.003

Lusa (2014, November 2). Luxemburgo: Crianças são castigadas por falarem português em creches e ATL's. Retrieved from <http://www.esquerda.net/artigo/luxemburgo-criancas-sao-castigadas-por-falarem-portugues-em-creches-e-atls/34691>

Machado, W., & Bandeira, D. (2012). Bem-estar psicológico: definição, avaliação e principais correlatos. *Estudos de Psicologia, 29*(4), 587-595. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v29n4/v29n4a13.pdf>

Mackie, M., Hamilton, D., Susskind, J., & Rosselli, F. (1996). Social psychological foundations of stereotype formation. In C. Macrae, C. Stangor, & M. Hewstone (Eds.), *Stereotypes and stereotyping* (pp. 41–78). New York: The Guilford Press.

Mageau, G., Vallerand, R., Rousseau, F., Ratelle, C., & Provencher, P. (2005). Passion and gambling: Investigating the divergent affective and cognitive consequences of gambling. *Journal of Applied Social Psychology, 35*, 100-118. doi:10.1111/j.1559-1816.2005.tb02095.x

Mähönen, T., Jasinskaja-Lahti, I., & Ketokivi, M. (2014). Mapping the individual-level dynamics of perceived discrimination and attitudes toward multiculturalism and cultural maintenance: A pre-post study of migration. *International Journal of Intercultural Relations 39*, 124–135. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.10.006

Maisonneuve, C., & Testé, B. (2007). Acculturation preferences of a host community: The effects of immigrant acculturation strategies on evaluations and impression formation. *International Journal of Intercultural Relations, 31*(6), 669–688. doi:10.1016/j.ijintrel.2007.06.001

Maisonneuve, C., Testé B., Taillandier-Schmitt, A., & Dambrun, M. (2014). Host populations' perceptions toward migrants: The effect of private/public settings and the moderating role of threat. *International Journal of Intercultural Relations, 41*, 45-56. doi:10.1016/j.ijintrel.2014.05.006

Malek, M., & 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

- Malheiros, J. (2011). *Promoção da Interculturalidade e da Integração de Proximidade: Manual para técnicas/os*. Lisboa: ACIDI, I.P. Retrieved from http://www.acidi.gov.pt/_cfn/4d00d10bc323f/live/Ver+Manual+para+a+Promoção+da+Interculturalidade+e+da+Integração+de+Proximidade
- Malik, A., Cooper-Thomas, H., & Zikic, J. (2014). The neglected role of cultural intelligence in recent immigrant newcomers' socialization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14, 195–213. doi: 10.1177/1470595813507245
- Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253. Retrieved from <http://www2.psych.ubc.ca/~ara/Teaching%20407/psych407%20readings/Markus%26Kitayama1991.pdf>
- Markus, H., & Kitayama, S. (2010). Cultures and Selves: A Cycle of Mutual Constitution. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4) 420–430. doi: 10.1177/1745691610375557
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais. Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5 ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90. Retrieved from <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>
- Marques, J. (2007). *Do “Não Racismo” Português aos Dois Racismos dos Portugueses*. Lisboa: ACIDI.
- Marsh, H., Vallerand, R., Lafrenière, M., Parker, P., Morin, A., Carbonneau, N., ... Paquet, Y. (2013). Passion: Does One Scale Fit All? Construct Validity of Two-Factor Passion Scale and Psychometric Invariance Over Different Activities and Languages. *Psychological Assessment*, 25, 796-809. <http://dx.doi.org/10.1037/a0032573>
- Martin, D. (2014). Good education for all? Student race and identity development in the multicultural classroom. *International Journal of Intercultural Relations*, 39, 110-123. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.10.005

- Martiniello, M. (2003). The state, the market and cultural diversity. *Immigrants & Minorities*, 22(2-3), 127-140. doi:10.1080/0261928042000244781
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Matera, C., Stefanile, C., & Brown, R. (2012). Host culture adoption or intercultural contact? Comparing different acculturation conceptualizations and their effects on host members' attitudes towards immigrants. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 459– 471. doi:10.1016/j.ijintrel.2007.11.001
- Matsumoto, D. (1996). Emotion and culture: New developments and new challenges. In S. Kitayama & H. Markus (Eds.), *Review of Emotion and Culture* (2, pp. 248-249), Washington, DC: American Psychological Association.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442. Retrieved from http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1993%20Editorial%20on%20EI%20in%20Intelligence.pdf
- Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5–15. Retrieved from <http://www.joim.pl/pdf/MAZURv2n2.pdf>
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: The Free Press.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C., & Kinicki, A. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *The Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53-76. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15641890>
- McLuhan, M., & Power, B. (1989). *The global village: Transformations in world life and media in the 21st century*. New York: Oxford.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis'. *Human Relations*, 55(1), 89-118. doi:10.1177/0018726702551004
- Medrano, J. (2005). Nation, Citizenship, and Immigration in Contemporary Spain. *International Journal on Multicultural Societies*, 7(2), 133-156. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001425/142588e.pdf>

- Meglino, B., Ravlin, E., & Adkins, C. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology, 74*(3), 424-432. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.424>
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *The Academy of Management Review, 10*(1), 39-47. <http://www.jstor.org/stable/258210>
- Mendenhall, M., Dunbar, E., & Oddou, G. (1987). Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique. *Human Resource Management, 26*(3), 331-345. doi:10.1002/hrm.3930260303
- Mendes, J. (2010). *Cultura e multiculturalidade*. Amadora: Escola Superior de Teatro e Cinema.
- Meyer, J., Stanley, P., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mikulincer, M., & Shaver, P. (2001). Attachment theory and intergroup bias: Evidence that priming the secure base schema attenuates negative reactions to out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 81*(1), 97-115. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.81.1.97>
- Modood, T. (2005). A Defence of Multiculturalism. *Soundings: A Journal of Politics and Culture, 29*, 62-71. Retrieved from http://www.tariqmodood.com/uploads/1/2/3/9/12392325/a_defence_of_multiculturalism.pdf
- Mok, A., Morris, M., Benet-Martínez, V., & Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2007). Embracing American Culture Structures of Social Identity and Social Networks Among First-Generation Biculturals. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 38*(5), 629-635. doi:10.1177/0022022107305243

- Mol, S., Van Oudenhoven, J., & Van der Zee, K. (2001). Validation of the Multicultural Personality Questionnaire among an internationally oriented student population in Taiwan. In F. Salili & R. Hoosain (Eds.), *Research in multicultural education and international perspectives* (pp. 167–186). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.
- Molinsky, A. (2007). Cross-cultural code-switching: The psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *Academy of Management Review*, 32, 622-640. Retrieved from <https://docs.google.com/a/brandeis.edu/viewer?a=v&pid=sites&srcid=YnJhbmRlaXMuZWZWR1fGFsbXxneDo1ZWY2MjI3ZDc2YzkwOWI3>
- Montgomery, D., & Peck, E. (1982). *Introduction to linear regression analysis*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Moonot, M., & Beehr, T. (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 204–218. doi:10.1016/j.jvb.2014.07.005
- Moore, A., & Barker, G. (2012). Confused or multicultural: Third culture individuals' cultural identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 553-562. doi:10.1016/j.ijintrel.2011.11.002
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32. Retrieved from http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html
- Moreira, J. (1999). A razão de erros-padrões: um critério objetivo para o teste do “cotovelo” na determinação do número de fatores na análise de componentes principais. *Revista Portuguesa de Psicologia*, 34, 111-147.
- Morrison, E., Chen, Y-R., & Salgado, S. (2004). Cultural Differences in Newcomer Feedback Seeking: A Comparison of the United States and Hong Kong. *Applied Psychology*, 53(1), 1-22. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00158.x

- Moscato, G., Novara, C., Hombrados-Mendieta, I., Romano, F., & Lavanco, G. (2014). Cultural identification, perceived discrimination and sense of community as predictors of life satisfaction among foreign partners of intercultural families in Italy and Spain: A transnational study. *International Journal of Intercultural Relations* 40, 22–33. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.11.007
- Muse, L., Harris, S., Giles, W., & Field, H. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29, 171–192. doi:10.1002/job.506
- Myers, D. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56-67. Retrieved from <http://www.davidmyers.org/davidmyers/assets/Funds.friends.faith.pdf>
- Myers, D., & Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1), 10-17. Retrieved from <http://www.echocredits.org/downloads/2794689/Who.is.Happy.pdf>
- Myers, R. (1986). *Classical and modern regression with applications*. Boston: Duxbury Press.
- N**ader, M., Bernate, S., & Santa-Bárbara, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30, 31-39. doi:10.1016/j.estger.2014.02.006
- Nardon, L., & Steers, R. (2008). The New Global Manager: Learning Cultures on the Fly. *Organizational Dynamics*, 37(1), 47–59. doi:10.1016/j.orgdyn.2007.11.006
- Newburry, W., & Yakova, N. (2006). Standardization Preferences: A Function of National Culture, Work Interdependence and Local Embeddedness. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 44-60. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400179>
- Ng, K., & Earley, P. (2006). Culture+Intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group and Organization Management*, 31, 4-19. doi:10.1177/1059601105275251

- Ng, K., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009a). 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., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009b). Beyond international experience: the strategic role of cultural intelligence for executive selection. In Paul R. Sparrow (Ed.), *Handbook of International Human Resource Management* (pp. 97-113). UK:Wiley-Blackwell.
- Ng, T., Sorensen, K., & Yim, F. (2009). Does the job satisfaction–job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 1–36. doi:10.1177/0022022109339208
- Nguyen, A., & Benet-Martínez, V. (2013). Biculturalism and adjustment: A meta-analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, 122–159. doi:10.1177/0022022111435097
- Novo, R. (2003). *Para além da eudaimonia: o bem-estar psicológico em mulheres na idade adulta avançada*. Coimbra: Fundação Calouste Gulbenkian
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc

- O**rgambidez-Ramos, A., Borrego-Alésc, Y., & Gonçalves, G. (2014). Passionate workers: A Spanish adaptation of the Passion Scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 43-48. doi: 10.1016/j.rpto.2014.06.005
- Osch, Y., & Breugelmans, S. (2012). Perceived intergroup difference as an organizing principle of intercultural attitudes and acculturation attitudes. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43, 801–821. doi:10.1177/0022022111407688

- P**adilla, A. (2006). Bicultural social development. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 28, 467-497. doi: 10.1177/0739986306294255
- Page, K., & Vella-Brodrick, D. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee wellbeing: A new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11205-008-9270-3>

- Panari, C. (2008). *Le famiglie interculturali: identità, dinamiche familiari e sociali* (Doctoral dissertation). Dipartimento di Psicologia, Università di Parma. Retrieved from <http://dspace-unipr.cineca.it/handle/1889/795>
- Parducci, A. (1995). *Happiness, Pleasure and Judgment: The Contextual Theory and Its Applications*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Park, H., & Rubin, A. (2012). The mediating role of acculturative stress in the relationship between acculturation level and depression among Korean immigrants in the U.S. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(5), 611–623. doi:10.1016/j.ijintrel.2012.04.008
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004&lng=pt&tlng=pt
- Paul, K., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264-282. doi:10.1016/j.jvb.2009.01.001
- Pekerti, A., & Thomas, D. (2003). Communication in intercultural interaction: An empirical investigation of idiocentric and sociocentric communication styles. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34, 139-154. doi:10.1177/0022022102250724
- Peltokorpi, V., & Froese, F. (2014). Expatriate personality and cultural fit: The moderating role of host country context on job satisfaction. *International Business Review*, 23, 293–302. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.05.004
- Peltokorpi, V., & Froese, F. J. (2012). The impact of expatriate personality traits on cross-cultural adjustment: A study with expatriates in Japan. *International Business Review*, 21(4), 734–746. doi:10.1016/j.ibusrev.2011.08.006
- Permarupan, P., Saufi, R., Kasim, R., & Balakrishnan, B. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, 88 – 95. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.403

- Perrewé, P., Hochwarter, W., Ferris, G., Mcallister, C., & Harris, J. (2014). Developing a passion for work passion: Future directions on an emerging construct. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 145–150. doi:10.1002/job.1902
- Peters, T. (2008). *Reinventar o Mundo!* Porto: Editora Civilização.
- Petrović, D. S. (2011). How do teachers perceive their cultural intelligence? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, *11*, 276-280. doi:10.1016/j.sbspro.2011.01.076
- Pettigrew, T. (2008). Future directions for intergroup contact theory and research. *International Journal of Intercultural Relations*, *32*, 187–199. doi:10.1016/j.ijintrel.2007.12.002
- Pettigrew, T., & Tropp, L. (2008). How does intergroup contact reduce prejudice? Meta-analytic tests of three mediators? *European Journal of Social Psychology*, *38*, 922–934. doi:10.1002/ejsp.504
- Pettigrew, T., Christ, O., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2007). Direct and indirect intergroup contact effects on prejudice: A normative interpretation. *International Journal of Intercultural Relations*, *31*, 411–425. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.11.003
- PEW (2002). *Pew Global Attitudes Project: What the World Thinks in 2002*. Retrieved from <http://www.people-press.org/files/legacy-pdf/165.pdf>
- Pfafferott, I., & Brown, R. (2006). Acculturation preferences of majority and minority adolescents in Germany in the context of society and family. *International Journal of Intercultural Relations*, *30*, 703–717. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.03.005
- Phinney, J. (2003). Ethnic identity and acculturation. In K. M. Chun, P. B. Organista & G. Marin (Eds.), *Acculturation: Advances in theory, measurement, and applied research* (pp. 63-81). Washington, DC: American Psychological Association.
- Piontkowski, U., Florack, A., Hoelker, P. & Obdrzalek, P. (2000). Predicting acculturation attitudes of dominant and non-dominant groups. *International Journal of Intercultural Relations* *24*, 1-26. doi:10.1016/S0147-1767(99)00020-6
- Piontkowski, U., Rohmann, A., & Florack, A. (2002). Concordance of acculturation attitudes and perceived threat. *Group Processes and Intergroup Relations*, *5*, 221–232. doi:10.1177/1368430202005003003

- Polat, S., & Metin, M. (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
- Polek, E., Van Oudenhoven, J., & Berge, J. (2011). Evidence for a "Migrant Personality": Attachment Styles of Poles in Poland and Polish Immigrants in the Netherlands. *Journal of Immigrant & Refugee Studies*, 9(4), 311-326. doi:10.1080/15562948.2011.616163
- Ponterotto, J. (2010). Multicultural Personality: An evolving theory of optimal functioning in culturally heterogeneous societies. *The Counseling Psychologist*, 38, 714-758. doi:10.1177/0011000009359203
- Ponterotto, J., Costa-Wooford, C., Brobst, K., Spelliscy, D., Mendelsohn-Kacanski, J., & Scheinholtz, J. (2007). Multicultural personality dispositions and psychological well-being. *Journal of Social Psychology*, 147, 119-135. doi:10.3200/SOCP.147.2.119-135
- Ponterotto, J., Rucksdeschel, D., Joseph, A., Tennenbaum, E., & Bruno, A. (2011). Multicultural Personality Dispositions and Trait Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *The Journal of Social Psychology*, 151, 556-576. doi:10.1080/00224545.2010.503718
- Posthuma, R., Joplin, J., & Maertz, C. (2005). Comparing the validity of turnover predictors in the U.S. and Mexico. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 5(2), 165-180. doi:10.1177/1470595805054491
- Pussetti, C. (2010). Identidades em crise: imigrantes, emoções e saúde mental em Portugal. *Saúde e Sociedade*, 19(1), 94-113. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902010000100008>.
- R**alston, D., Holt, D., Terpstra, R., & Kai-Cheng, Y., (1997). The Impact of Natural Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 28, 177-207; doi:10.1057/palgrave.jibs.8490097

- Ramalu, S., Wei, C., & Rose, R. (2011). The effects of Cultural Intelligence on Cross-Cultural Adjustment and Job Performance amongst Expatriates in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 59-71. Retrieved from [http://ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._9_\[Special_Issue_-_May_2011\]/9.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._9_[Special_Issue_-_May_2011]/9.pdf)
- Ramelli, M., Florack, A., Kusic, A., & Rohmann, A. (2013). Being prepared for acculturation: On the importance of the first months after immigrants enter a new culture. *International Journal of Psychology*, 48(3), 363–373. doi: 10.1080/00207594.2012.656129
- Ramos, M., Cassidy, C., Reicher, S., & Haslam, S. (2014). Well-being in cross-cultural transitions: discrepancies between acculturation preferences and actual intergroup and intragroup contact. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 23–34. doi:10.1111/jasp.12272
- Redfield, R., Linton, R., & Herskovits, M. (1936). Memorandum on the study of acculturation. *American Anthropologist*, 56, 973–1002. doi: 10.1525/aa.1936.38.1.02a00330
- Rego, A., & Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Rehg, M., Gundlach, M., & Grigorian, R. (2012). Examining the influence of cross-cultural training on cultural intelligence and specific self-efficacy. *Cross Cultural Management: An international Journal*, 19(2), 215-232. <http://dx.doi.org/10.1108/13527601211219892>
- Riek, B., Mania, E., & Gaertner, S. (2006). Intergroup threat and outgroup attitudes: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 336–353. doi: 10.1207/s15327957pspr1004_4
- Ritzer, G. (2011). *Globalization: The Essentials*. United Kingdom, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Roccas, S., Horenczyk, G., & Schwartz, S. (2000). Acculturation discrepancies and well-being: The moderating role of conformity. *European Journal of Social Psychology*, 30, 323–334. doi:10.1002/(SICI)1099-0992(200005/06)30:3<323::AID-EJSP992>3.0.CO;2-5

- Rocha, R. (1991). Gerir em ambiente intercultural: uma gestão diferente, um diferente gestor. *Administração*, 13/14, Vol. IV, 477-498. Retrieved from www.safp.gov.mo/safppt/download/WCM_003872
- Rockstuhl, T., Hong, Y.-Y., Ng, K., Ang, S., & Chiu, C-Y. (2010). The culturally Intelligent Brain: From detecting to bridging cultural differences. *NeuroLeadership Journal*, 3, 1-15. Retrieved from http://www.culturalq.com/docs/Rockstuhl_et_al_2010.pdf
- Rockstuhl, T., Seiler, .S, Ang, S., Van 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 a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–40. doi:10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., Rivas-Hermosilla, S., Álvarez, A., & Sanz, A. (2010). Positive Psychology at work: Mutual gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 235-253. doi:10.5093/tr2010v26n3a7
- Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 95-97. doi:10.5093/tr2013a14
- Rohmann, A., Florack, A., Samochowiec, J., & Simonett, N. (2014). “I’m not sure how she will react”: Predictability moderates the influence of positive contact experiences on intentions to interact with a host community member. *International Journal of Intercultural Relations*, 39, 103-109. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.10.002
- Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Rose, R., Ramalu, S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate Performance in International Assignment: The role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76-85. doi:10.5539/ijbm.v5n8p76
- Rourke, K., & Sinnott, R. (2003). Migration Flows: Political Economy of Migration and the Empirical Challenges. *Trinity College Dublin Economic Papers*, 20036, 1-37. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.495628>

- Rousseau, D., & Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: cross-national perspectives*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ruben, B. (1976). Assessing communication competence for intercultural adaptation. *Group and Organizations Studies, 1*, 334-354. doi:10.1177/105960117600100308
- Ruben, B., & Kealey, D. (1979). Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations, 3*, 15-17. doi:10.1016/0147-1767(79)90045-2
- Rudmin, F. (2003). Review of Acculturation: Advances in theory, measurement, and applied research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 34*, 751- 753. doi: 10.1177/0022022103254206
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*, 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R., & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. In S. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology* (Vol.52, pp. 141–66). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc. Retrieved from <http://www.uic.edu/classes/psych/Health/Readings/Ryan,%20Happiness%20-%20well%20being,%20AnnRevPsy,%202001.pdf>
- Ryff, C. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1069-1081. Retrieved from <http://mina.education.ucsb.edu/janeconoley/ed197/documents/ryffHappinessiseverythingorisit.pdf>
- Ryff, C., & Essex, M. (1992). The interpretation of life experience and well-being: The sample case of relocation. *Psychology and Aging, 7*, 507-517. doi:10.1037/0882-7974.7.4.507
- Ryff, C., & Keyes, C. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719-727. Retrieved from <http://midus.wisc.edu/findings/pdfs/830.pdf>

Ryff, C., & Singer, B. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39. doi:10.1007/s10902-006-9019-0

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

Said, E. (1993). *Culture and Imperialism*. New York: Knopf, Inc.

Santos, J. (2001). Ética e “Felicidade” em Platão e Aristóteles: semelhanças, tensões e convergências. *Cadernos de Atas da ANPOF*, 1, 19-28. Retrieved from <http://www.puc-rio.br/parcerias/sbp/pdf/3-jorge.pdf>

Santos, J., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Bem-estar no Trabalho de Warr (1990). *Psicologia, Educação e Cultura*, XIV(2), 285-300. Retrieved from http://www.cic.pt/pec/default.asp?link=_Volume%20XIV,%20N%BA%202%20-%20Dezembro%202010&Num=607&Vol=27

Sarmiento, N. (2003). Sessão de Abertura. *Actas do I Congresso Imigração em Portugal: Diversidade-Cidadania-Integração* (pp. 15-20). Lisboa: ACIME. Retrieved from http://www.museu-emigrantes.org/docs/conhecimento/actas_lcongresso%20imigracao%20em%20portugal.pdf

Savanevičienė, A., & Stark, G. (2008). Como funcionar com valores culturais empresariais diferentes e convergentes na Europa? *Revista Europeia de Formação Profissional*, 44, 54-80. Retrieved from http://www2.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/503/44_pt_Savaneviciene.pdf

Schalk-Soekar, S. (2007). *Multiculturalism: A stable concept with many ideological and political aspects* (Doctoral dissertation). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University. Retrieved from <https://pure.uvt.nl/portal/files/792598/195457.pdf>

- Schalk-Soekar, S., & Van de Vijver, F. (2008). The Concept of Multiculturalism: A Study Among Dutch Majority Members. *Journal of Applied Social Psychology, 38*, 2152–2178. doi: 10.1111/j.1559-1816.2008.00385.x
- Schalk-Soekar, S., Van de Vijver, F., & Hoogsteder, M. (2004). Migrants' and majority members' orientations toward multiculturalism in the Netherlands. *International Journal of Intercultural Relations, 28*, 533–550. doi:10.1016/j.ijintrel.2005.01.009
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 701–716. doi:10.1177/0013164405282471.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Van Rhenen, W. (2009), How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 893–917. doi:10.1002/job.595
- Schimmack, U., Radhakrishnan, P., Oishi, S., Dzokoto, V., & Ahadi, S. (2002). Culture, personality, and subjective well-being: integrating process models of life satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(4), 582–593. doi: 10.1037//0022-3514.82.4.582
- Schmitt, M., Branscombe, N., Postmes, T., & Garcia, A. (2014). The consequences of perceived discrimination for psychological well-being: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 140*(4), 921-948. doi:10.1037/a0035754
- Schokef, E., & Erez, M. (2008). Cultural Intelligence and Global Identity in Multicultural Teams. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* (pp. 177-191). Armonk, NY: ME Sharpe.
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work – Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 36*(5), 422-429. doi:10.2307/40967878
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York: Academic Press.

- Schwartz, S. (1999). A theory of cultural value differences: Some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47. Retrieved from [http://www.krcmar.in.tum.de/lehre%5Civ_materialien.nsf/intern01/A80807EF667B9BDFC12576DB005BDA44/\\$FILE/7%20-%20Cultural%20Values,%20Work%20Values.pdf](http://www.krcmar.in.tum.de/lehre%5Civ_materialien.nsf/intern01/A80807EF667B9BDFC12576DB005BDA44/$FILE/7%20-%20Cultural%20Values,%20Work%20Values.pdf)
- Schwartz, S., Unger, J., Zamboanga, B., & Szapocznik, J. (2010). Rethinking the Concept of Acculturation: Implications for Theory and Research. *The American Psychologist*, 65(4), 237–251. doi:10.1037/a0019330
- Schweder, R. (1991). *Thinking through cultures: Expeditions in cultural psychology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sedikides, C., Gaertner, L., Luke, M., O'Mara, E., & Gebauer, J. (2013). A Three-Tier Hierarchy of Self-Potency: Individual Self, Relational Self, Collective Self. *Advances in Experimental Social Psychology*, 48, 235-295. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-407188-9.00005-3>
- SEF (2013). *Relatório de imigração, fronteiras e asilo 2013*. Retrieved from http://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa_2013.pdf
- Séguin-Lévesque, C., Laliberté, M., Pelletier, L., Blanchard, C., & Vallerand, R. (2003). Harmonious and obsessive passion for the internet: Their associations with couple's relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 197–221. Retrieved from <http://www.er.uqam.ca/nobel/r26710/LRCS/papers/120.pdf>
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. doi:10.1037//0003-066X.55.1.5
- Serrano, A., & Fialho, C. (2005). *Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações* (3ª ed.). Lisboa: FCA.
- Shaffer, M., Kraimer, M., Chen, Y., & Bolino, M. (2012). Choices, challenges, and career consequences of global work experiences: A review and future agenda. *Journal of Management*, 38, 1282-1327. doi:10.1177/0149206312441834
- Sherif, C., & Sherif, M. (1967). *Attitude, ego-involvement, and change*. Westport, CT: Greenwood Press.

- Shokef, E., & Erez, M. (2008). Cultural Intelligence and Global Identity in Multicultural Teams. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds). *Handbook of Cultural Intelligence. Theory, Measurement and Applications* (pp. 177-191). Armonk:M.E. Sharpe, Inc.
- Shore, L., Chung-Herrera, B., Dean, M., Ehrhart, K., Jung, D., Randel, A., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review, 19*, 117–133. doi:10.1016/j.hrmr.2008.10.004
- Signorini, P., Wiesemes, R., & Murphy, R. (2009). Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: a critique of Hofstede’s cultural difference model. *Teaching in Higher Education, 14*(3), 253–264. doi:10.1080/13562510902898825
- Sirlopú, D., & Van Oudenhoven, J. (2013). Is multiculturalism a viable path in Chile? Intergroup and acculturative perspectives on Chilean society and Peruvian immigrants. *International Journal of Intercultural Relations, 37*(6), 739-749. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.09.011
- Smith, P. (2002). Culture’s consequences: Something old and something new. *Human Relations, 1*, 119–35. doi:10.1177/0018726702551005
- Søderberg, A., & Holden, N. (2002). Rethinking cross-cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management, 2*(1), 103-121. doi:10.1177/147059580221007
- Soltani, B., & Keyvanara, M. (2013). Cultural intelligence and social adaptability: A comparison between Iranian and Non-Iranian dormitory students of Isfahan University of Medical Sciences. *Mat Soc Med. 25* (1), 40-43. doi: 10.5455/msm.2013.25.40-43.
- Sousa, C., Gonçalves, G., Orgambídez-Ramos, A., & Santos, J. (2015). Escala de Personalidade Multicultural: Características métricas da adaptação para a população Portuguesa e correlatos com a Inteligência Cultural. *Revista Portuguesa de Psicologia* (accepted, in press).

- Sousa, C., Gonçalves, G., & Cunha, M. (2015). Cultural values as a support to the development of intercultural competences. *Spatial and Organizational Dynamics - Discussion Papers* (accepted, in press).
- Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M., & Santos, J. (2015). Evidências Métricas da Escala de Inteligência Cultural numa amostra Portuguesa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28(2), 213-222. doi: 10.1590/1678-7153.201528203
- Sparrow, L. (2000). Beyond multicultural man: Complexities of identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 173–201. doi:10.1016/S0147-1767(99)00031-0
- Spencer-Oatey, H. (2008). Face, (im)politeness, and rapport. In H. Spencer-Oatey (Ed.), *Culturally Speaking: Culture, Communication, and Politeness Theory* (2nd ed., pp. 11–47). London: Continuum.
- Spencer-Rodgers, J., & McGovern, T. (2002). Attitudes toward the culturally different: the role of intercultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes, and perceived threat. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 609–631. doi:10.1016/S0147-1767(02)00038-X
- Spreitzer, G., McCall, M., & Mahoney, J. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.6>
- Springer, S., & Collins, L., (2008). Interacting inside and outside of the language classroom. *Language Teaching Research*, 12, 39–60. doi:10.1177/1362168807084493
- Standing, G. (2014). *O precariado: A nova classe perigosa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Stark, E., Shaw, J., & Duffy, M. (2007). Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups. *Group Organization Management*, 32(6), 699-723. doi:10.1177/1059601106291130.
- Staudinger, U., Fleeson, W., & Baltes, P. (1999). Predictors of subjective physical health and global well-being: Similarities and differences between the United States and Germany. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(2), 305-319. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.76.2.305>

- Steel, P., Joseph, S., & Shultz, J. (2008). Refining the Relationship Between Personality and Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 134(1), 138–161. doi:10.1037/0033-2909.134.1.138.
- Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2005). Refining the Relationship Between Personality and Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 134(1), 138–161. doi: 10.1037/0033-2909.134.1.138
- Steele, A., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797-811. Retrieved from <http://mrnas.pbworks.com/f/claude+steele+stereotype+threat+1995.pdf>
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17). Retrieved from <http://pareonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>
- Stephan, W., & Stephan, C. (2000). An integrated threat theory of prejudice. In S. Oskamp (Ed.), *Reducing prejudice and discrimination* (pp. 23–46). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sternberg, R. (2000). *Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. (2004). Culture and Intelligence. *American Psychologist*, 59(5), 325-338. doi: 10.1037/0003-066X.59.5.325
- Sternberg, R. (2014). The development of adaptive competence: Why cultural psychology is necessary and not just nice. *Developmental Review*, 34(3), 208-224. doi:10.1016/j.dr.2014.05.004
- Sternberg, R., & Detterman, D. (1986). *What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition*. Norwood, NJ: Ablex.
- Stevens, J. (2002). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stoeber, J., Childs, J., Hayward, J., & Feast, A. (2011). Passion and motivation for studying: Predicting academic engagement and burnout in university students. *Educational Psychology*, 31(4), 513-528. doi: 10.1080/01443410.2011.570251

- Suanet, I., & Van de Vijer, F. (2009). Perceived cultural distance and acculturation among exchange students in Russia. *Journal of Community and Applied Social Psychology, 19*, 182-197. doi:10.1002/casp.989
- Suh, E. (2000). Self, the hyphen between culture and subjective well being. In E. Diener & E. Suh (Eds.), *Culture and Subjective Well-Being* (pp. 63–87). Cambridge, MA: MIT Press.
- Suh, E. (2002). Culture, Identity Consistency, and Subjective Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(6), 1378–1391. doi:10.1037//0022-3514.83.6.1378
- Suh, E., Diener, E., Oishi, S., & Triandis, H. (1998). The shifting basis of life satisfaction judgments across cultures: emotions versus norms. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 482–93. Retrieved from http://web.yonsei.ac.kr/suh/file/The%20shifting%20basis%20of%20life%20satisfaction%20judgments%20across%20cultures_Emotions%20versus%20norms.pdf
- T**abor, A., & Milfont, T. (2011). Migration change model: Exploring the process of migration on a psychological level. *International Journal of Intercultural Relations, 35*(6), 818–832. doi:10.1016/j.ijintrel.2010.11.013
- Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la psychologie sociale* (Vol. 1). Paris: Larousse.
- Tajfel, H. (1978). *Differences between social groups: Studies in the psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1982). *Grupos humanos e categorias sociais* (Vol. 1). Lisboa: Livros Horizonte.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 23–48). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In S. Worchel & W. C. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.

- Takeuchi, R., & Chen, J. (2013). The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique. *Organizational Psychology Review, 3*(3), 248-290. doi:10.1177/2041386613492167
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business, 47*, 329-341. doi:10.1016/j.jwb.2011.05.001
- Taylor, C. (1992). *Multiculturalism and the Politics of Recognition*. New Jersey: Princeton University Press.
- Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group and Organization Management, 31*, 154-173. doi:10.1177/1059601105275293
- Tesser, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 21, pp. 181-227). New York, NY: Academic Press.
- Thomas, D., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B., Ravlin, E., Cerdin, J., & Lazarova, M. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross-Cultural Management, 8*(2), 123-143. doi:10.1177/1470595808091787
- Thorndike, R., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin, 34*(5), 275-285. <http://dx.doi.org/10.1037/h0053850>
- Tip, L., Zagefka, H., González, R., Brown, R., Cinnirella, M., & Na, X. (2012). Is support for multiculturalism threatened by ... threat itself? *International Journal of Intercultural Relations, 36*, 22-30. doi:10.1016/j.ijintrel.2010.09.011
- Tompa, E. (2002). The impact of health on productivity: macro and microeconomic evidence and policy implications. In A. Sharpe, F. St-Hilaire, & K. Banting, (Eds.) *The review of economic performance and social progress 2002: towards a social understanding of productivity* (pp. 181-202). Montreal: Institute for Research on Public Policy. Retrieved from <http://www.csls.ca/repsp/2/emiletompa.pdf>

- Tov, W., & Diener, E. (2007). Culture and subjective well-being. In S. Kitayama & D. Cohen (Eds.), *Handbook of cultural psychology* (pp. 691-713). New York: Guilford.
- Triandis H. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview
- Triandis, H., & Suh, E. (2002). Cultural Influences in Personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133-160. Retrieved from <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1230873.files/CulturalInfluences.pdf>
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London, UK: Economist Books.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture. Understanding Diversity in Global Business*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tsui, A., Nifadkar, S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*, 33, 426-478. doi:10.1177/0149206307300818
- Tucker, P., Bejerot, E., Kecklund, G., Aronsson, G., & Åkerstedt, T. (2015). The impact of work time control on physicians' sleep and well-being. *Applied Ergonomics*, 47, 109-116. doi:10.1016/j.apergo.2014.09.001
- Tung, R. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
- Tung, R. (1993). Managing Cross-National and Intra-National Diversity. *Human Resource Management*, 32(4), 461-77. doi:10.1002/hrm.3930320404
- Turner, J. (1978). Social categorization, social identity and social comparisons. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61-76). London: Academic Press.
- Turner, J. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 5-40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J. (1984). Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology* (Vol. 2, pp. 518-538). Cambridge: Cambridge University Press.

Turner, J., Hogg, M., Oakes, P., Reicher, S., & Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. Oxford, UK: Basil Blackwood.

Ullman, J. (2006). Structural equation modeling: Reviewing the basics and moving forward. *Journal of Personality Assessment*, 87(1), 35-50. doi:10.1207/s15327752jpa8701_03

UNESCO (2001). Universal Declaration on Cultural Diversity. http://www.unesco.org/confgen/press_rel/021101_clt_diversity.shtml (03.04.2014)

Unger, J., Schwartz, S., Huh, J., Soto, D., & Baezconde-Garbanati, L. (2014). Acculturation and perceived discrimination: Predictors of substance use trajectories from adolescence to emerging adulthood among Hispanics. *Addictive Behaviors* 39, 1293–1296. doi:10.1016/j.addbeh.2014.04.014

United Nations (2013). *Trends in International Migrant Stock: The 2013 Revision*. Retrieved from <http://www.oecd.org/els/mig/World-Migration-in-Figures.pdf>

Vallerand, R. (2012). The role of passion in sustainable psychological well-being. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 2:1. doi:10.1186/2211-1522-2-1

Vallerand, R., & Houliort, N. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In W. Gilliland, D.D. Steiner, & D.P. Skarlicki (Eds.), *Emerging Perspectives on Values in Organizations* (pp. 175–204). CT, Greenwich Village: Information Age publishing.

Vallerand, R., & Miquelon, P. (2007). Passion for sport in athletes. In D. Lavallée & S. Jowett (Eds.), *Social Psychology in Sport* (pp. 249–263). Champaign, IL: Human Kinetics.

Vallerand, R., Paquet, Y., Philippe, F., & Charest, J. (2010). On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model. *Journal of Personality*, 78, 289-312. doi: 10.1111/j.1467-6494.2009.00616.x.

- Van de Vijver, F., Breugelmans, S., & Schalk-Soekar, S. (2008). Multiculturalism: Construct validity and stability. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 93–104. doi:10.1016/j.ijintrel.2007.11.001
- Van der Zee, K., & Van Oudenhoven, J. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309. doi: 10.1002/1099-0984(200007/08)14:4<291::AID-PER377>3.0.CO;2-6
- Van der Zee, K., & Van Oudenhoven, J. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and Validity of Self and Other Ratings of Multicultural Effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278-288. doi:10.1006/jrpe.2001.2320
- Van der Zee, K., Astma, N., & Brodbeck, F. (2004b). The influence of social identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 283–303. doi:10.1177/0022022104264123
- Van der Zee, K., Van Oudenhoven, J., & Bakker, W. (2002). Individual differences in adaptation and well-being. In D. Gorter & K. Van der Zee (Eds.), *Frisians abroad*, (pp. 57-69). Leeuwarden: FryskeAkademy Press.
- Van der Zee, K., Van Oudenhoven, J., & Grijns, E. (2004a). Personality, threat and cognitive and emotional reactions to stressful intercultural situations. *Journal of Personality*, 72(2), 1069-1096. doi:10.1111/j.0022-3506.2004.00290.x
- Van der Zee, K., Van Oudenhoven, J., Ponterotto, J., & Fietzer, A. (2013). Multicultural Personality Questionnaire: Development of a Short Form. *Journal of Personality Assessment*, 95(1), 118–124. doi:10.1080/00223891.2012.718302
- Van der Zee, K., Zaal, J., & Piekstra, J. (2003). Validation of the multicultural personality questionnaire in the context of personnel selection. *European Journal of Personality*, 17(S1), S77–S100. doi:10.1002/per.483
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS. In S. Ang, & L. Van Dyne (Orgs.), *Handbook of Cultural Intelligence. Theory, measurement and applications* (pp.16-38). New York: Sharpe.

- Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural Intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. In K. Hannum, B. McFeeters, & L. Booyen (Orgs.). *Leading across differences* (pp.131-138). San Francisco: Pfeiffer.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Nielsen, T. (2007). Cultural intelligence. In S. Clegg, & J. Bailey (Orgs.) *International Encyclopedia of Organization Studies* (Vol.1, pp. 345-350). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K., Rockstuhl, T., Tan, M., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass* 6(4), 295–313. doi:10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x
- Van Horn, J., Taris, T., Schaufeli, W., & Schreurs, P. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365–375. doi:10.1348/0963179041752718
- Van Oudenhoven, J., & Hofstra, J. (2006). Personal reactions to ‘strange’ situations: Attachment styles and acculturation attitudes of immigrants and majority members. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(6), 783–798. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.05.005
- Van Oudenhoven, J., & Van der Zee, K. (2002). Predicting multicultural effectiveness of international students: The Multicultural Personality Questionnaire. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 679-694. doi:10.1016/S0147-1767(02)00041-X
- Van Oudenhoven, J., & Ward, C. (2013). Fading Majority Cultures: The Implications of Transnationalism and Demographic Changes for Immigrant Acculturation. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 23, 81–97. doi:10.1002/casp.2132
- Van Oudenhoven, J., Groenewoud, J., & Hewstone, M. (1996). Cooperation, ethnic salience and generalization of inter-ethnic attitudes. *European Journal of Social Psychology*, 26, 649–661. doi:10.1002/(SICI)1099-0992(199607)26:4<649::AID-EJSP780>3.0.CO;2-T
- Van Oudenhoven, J., Mol, S., & Van der Zee, K. (2003). Study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the Multicultural Personality

- Questionnaire. *Asian Journal of Social Psychology*, 6, 159–170. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/1000>
- Van Oudenhoven, J., Prins, K., & Buunk, B. (1998). Attitudes of minority and majority members towards adaptation of immigrants. *European Journal of Social Psychology*, 28, 995-1013. doi:10.1002/(SICI)1099-0992(1998110)28:6<995::AID-EJSP908>3.0.CO;2-8
- Van Oudenhoven, J., Ward, C., & Masgoret, A. (2006). Patterns of relations between immigrants and host societies. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(6), 637-651. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.09.001
- Van Tubergen, F., Kalmijn, M. (2009). A dynamic approach to the determinants of immigrants' language proficiency: the United States, 1980–2000. *International Migration Review*, 43, 519–543. doi:10.1111/j.1747-7379.2009.00776.x
- Vedder, P., Van de Vijver, F., & Liebkind, K. (2006). Predicting immigrant youths' adaptation across countries and ethnocultural groups. In J.. Berry, J., Phinney, D. Sam, & P. Vedder (Eds.), *Immigrant youth in cultural transition: Acculturation, identity and adaptation across national contexts* (pp. 47–69). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Veenhoven, R. (1991). Is happiness relative? *Social Indicators Research*, 24, 1-34. Retrieved from repub.eur.nl/pub/16148/91a-full_journalcopy.pdf
- Vertovec, S. (2007). Super-diversity and its implications. *Ethnic and Racial Studies*, 30(6),1024-1054. doi: 10.1080/01419870701599465
- Vivero, V., & Jenkins, S. (1999). Existential hazards of the multicultural individual: Defining and understanding “cultural homelessness.” *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 5, 6-26. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15603235>
- Voci, A., & Hewstone, M. (2003). Intergroup contact and prejudice towards immigrants in Italy: The mediational role of anxiety and the moderational role of group salience. *Group Processes and Intergroup Relations*, 6, 37–54. doi:10.1177/1368430203006001011

Voicu, B., & Vlase, I. (2014). High-skilled immigrants in times of crisis. A cross-European analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 42, 25–37. doi:10.1016/j.ijintrel.2014.07.003

Waddell, G., & Burton, A. (2006). *Is work good for your health and well-being?* Retrieved from https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/214326/hwwb-is-work-good-for-you.pdf

Waldman, K., & Rubalcava, L. (2005). Psychotherapy with intercultural couples: a contemporary psychodynamic approach. *American Journal of Psychotherapy*, 59 (3), 227-245. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.liberty.edu:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=19311260&site=ehost-live&scope=site>

Wallon, H. (1975). *Psicologia e educação da infância*. Lisboa: Estampa.

Wang, C., & Chu, Y. (2007). Harmonious passion and obsessive passion in playing online games. *Social Behavior and Personality*, 35(7), 997-1006. Retrieved from http://fa09-nme4880.21.blogs.purchase.edu/files/2009/09/andrew_read.pdf

Wang, C., & Yang, H. (2008). Passion for online shopping: The influence of personality and compulsive buying. *Social Behavior and Personality an International Journal*, 36(5), 693-706. doi:10.2224/sbp.2008.36.5.693

Ward, C., & Fischer, R. (2008). Personality, cultural intelligence, and cross-cultural adaptation: A test of the mediation hypothesis. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence* (pp. 159-173). New York: Sharpe.

Ward, C., & Kennedy, A. (1994). Acculturation strategies, psychological adjustment, and socio-cultural competence during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 18, 329-343. doi:10.1016/0147-1767(94)90036-1

Ward, C., & Masgoret, A. (2004). Identity, cultural contact, and psychological adaptation: Examining the functional role of loneliness in predicting sojourner depression. In B. N. Setiadi, A. Supratiknya, W. J. Lonner, & Y. H. Poortinga (Eds.). *Ongoing themes in psychology and culture. Selected papers from the sixteenth*

- international congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology*. Yogyakarta: Kanisius.
- Ward, C., & Masgoret, A. (2006). An integrative model of attitudes toward immigrants. *International Journal of Intercultural Relations*, *30*, 671-682. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.06.002
- Ward, C., & Rana-Deuba, A. (2000). Home and host culture influences sojourner adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, *24*, 291-306. doi:10.1016/S0147-1767(00)00002-X
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 193-210. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Mahway, NJ: Earlbaum.
- Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*(4), 751-775. doi:10.1348/096317907X263638
- Warr, P. (2009). Environmental "Vitamins", personnel judgments, work values, and happiness. In S. Cartwright, & C. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being* (pp. 57-81). Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. (2012). Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. In K. Cameron & A. Caza (Eds.), *Oxford handbook of happiness* (Part VII). Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P., & Clapperton, G. (2009). *The Joy of Work? Jobs, Happiness, and You*. London: Routledge.
- Warr, P., Bindl, U., Parker, S., & Inceoglu, I. (2014). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(3), 342-363. doi:10.1080/1359432X.2012.744449

- Waterman, A. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691. doi:10.1037/0022-3514.64.4.678
- Waterman, A. (2005). When Effort Is Enjoyed: Two Studies of Intrinsic Motivation for Personally Salient Activities. *Motivation and Emotion*, 29(3), 165-188. doi:10.1007/s11031-005-9440-4
- Watson, J. (1998). *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wells, H. (1922). *The outline of history*. New York: Macmillan.
- Whire, K., & Jacques, P. (2007). Combined diet and exercise intervention in the workplace. *American Association of Occupational Health Nurses*, 55(3), 109-114. Retrieved from <http://whs.sagepub.com/content/55/3/109.full.pdf>
- White, R. (1959). Motivation considered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040934>
- William, C., & Johnson, L. (2011). Why can't be friends?: Multicultural attitudes and friendships with international students. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 41-48. doi:10.1016/j.ijintrel.2010.11.001
- Williamson, D. (2002). Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations*, 55(11), 1373-1395. doi:10.1177/00187267025511006
- Wilson, W. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67(4), 294-306. doi:10.1037/h0024431.
- Woerkom, M., & Reuver, R. (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: a study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2013-2029. doi:10.1080/09585190903175589
- Wood, P., & Sonleitner, N. (1996). The effect of childhood interracial contact on adult antiblack prejudice. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(1), 1-17. doi:10.1016/0147-1767(96)00038-7

Worthington, R., & Whittaker, T. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist, 34*, 806-838. doi: 10.1177/0011000006288127

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations, 65*, 1051-1069. doi:10.1177/0018726712451283

Yakunina, E., Weigold, I., Weigold, A., Hercegovac, S., & Elsayed, N. (2012). The multicultural personality: Does it predict international students' openness to diversity and adjustment? *International Journal of Intercultural Relations, 36*(4), 533-540. doi:10.1016/j.ijintrel.2011.12.008

Ying, Y., Lee, P., & Tsai, J. (2000). Cultural orientation and racial discrimination: Predictors of coherence in Chinese American young adults. *Journal of Community Psychology, 28*(4), 427-442. Retrieved from <http://www-psych.stanford.edu/~tsailab/PDF/Cultural%20orientation%20and%20racial%20discrimination.pdf>

Zagefka, H., & Brown, R. (2002). The relationship between acculturation strategies, relative fit and intergroup relations: immigrant-majority relations in Germany. *European Journal of Social Psychology, 32*, 171-188. doi:10.1002/ejsp.73

Zaidman, N., & Malach-Pines, A. (2014). Stereotypes in bicultural global teams. *International Journal of Intercultural Relations, 40*, 99-112. doi: 10.1016/j.ijintrel.2013.12.006

Zick, A., Wagner, U., Van Dick, R., & Petzel, T. (2001). Acculturation and prejudice in Germany: Majority and minority perspectives. *Journal of Social Issues, 57*, 541–557.
doi: 10.1111/0022-4537.00228

ANEXOS

ANEXO A

Cultural values as a support to the development of intercultural competences

ANEXO B

Differences in cultural intelligence according socio-demographic and context variables

ANEXO C

Intercultural contact as an antecedent of Cultural Intelligence

ANEXO D

Imigrantes e sociedade de acolhimento – Perceções e realidades: o caso de Portugal (versão submetida)

ANEXO E

Evidências Métricas da Adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa Amostra Portuguesa (versão publicada)

ANEXO F

Questionário para validação da escala de inteligência cultural e do questionário de personalidade multicultural

ANEXO G

Questionário aplicado à população Portuguesa

ANEXO H

Guião de entrevista aplicado à população imigrante

ANEXO I

Guião de entrevista aplicado à população Portuguesa

ANEXO A

Cultural values as a support to the development of intercultural competences²⁴

²⁴ Sousa, C., Gonçalves, G., & Cunha, M. (2015). Cultural values as a support to the development of intercultural competences. *Spatial and Organizational Dynamics - Discussion Papers* (accepted, awaiting for English revision. Publication expected in number 14/2015).

Cultural values as a support to the development of intercultural competences

Abstract

The globalization of markets requires an increasing interaction among people from different cultures. Multiculturalism is a reality that demands diversity in organizations so that they become more creative and open to change. Cultural intelligence and multicultural personality emerge as new constructs aimed at enhancing adjustment to culturally diverse environments, particularly to the organizational world. Considering that personality and intelligence traits are deeply influenced by culture, our purpose is to analyze cultural intelligence and multicultural personality in relation to the cultural values proposed by Hofstede. In view of the strong influence exerted by culture on cultural intelligence and multicultural personality, employees are required to develop these skills and understand the differences related to cultural values. By training employees on these subjects, organizations can develop an effective international human resources management, denoting attitudes of openness to cultural biodiversity.

Keywords: Cultural Intelligence, Multicultural Personality, Hofstede's cultural values, Multiculturalism

Introduction

Globalization has the incomparable advantage of letting us know the world we live in with an infinite rapidity, approaching us from peoples, cultures and civilizations (Coelho, 2008). The processes of globalization, migration, and increased cultural diversity among nations have led to an increased need for understanding intercultural relations in plural societies (Van Oudenhoven & Ward, 2013). Population mobility and migration have always existed, but never before with such intensity. According to the United Nations (2013), about 232 million migrants exist worldwide. There are many reasons for people to leave their homeland and live in another country, for instance, as refugees, international students (Rohmann, Florack,

Samochowiec, & Simonett, 2014), expatriates, immigrants (Bücker, Furrer, Poutsma, & Buyens, 2014), researchers, and teachers. It therefore becomes evident that we live in a "flat Earth" (Friedman, 2009) or in a "global village" (McLuhan & Power, 1989), where culture is an important factor in the search for an identity that may create nuclei of resistance to the so-called leveling of globalization (Coelho, 2008).

The increased global competition, the customer expectations and needs, the rapid increase of change, and the need for adaptation are the primary characteristics of twenty-first century organizations (Cao, Clarke, & Lehane, 2003). The physical distance or time differences no longer stand as a barrier to investment abroad (Tsui, Nifadkar, & Ou, 2007). In this globalized world, the boundaries do not have a defined line, at least at an economic, cultural and linguistic level (Dusi, Messetti, & Steinbach, 2014). The corporate sector itself reflects the transversality that multiculturalism entails, revealing itself in a multiplicity of everyday business experiences with foreign workforce (Carvalho, 2004), where integration is frequently left in the background. This cultural differentiation in organizations often causes misunderstandings in international cooperation (e.g. Sørderberg & Holden, 2002), because cross-cultural differences arise not only from national specificities but also from the history and economic system of each country (Savanevičienė & Stark, 2008). The ability to relate with people from different cultures has become an increasingly important competence (Dusi et al., 2014). Managing multiculturalism and cultural diversity with an attitude of openness to cultural diversity is certainly one of the leading and major challenges faced by organizations today.

In this context, new skills are emerging as important to acculturation and multicultural integration. In recent years, concepts such as cultural intelligence and multicultural personality have become more prominent in the study of psychology and cross-cultural management. Furthermore, cultural psychology (Sternberg, 2014) has been considered important for understanding social changes. Intelligence and personality, despite being stable human characteristics, may evolve or expand into certain directions, i.e., people who tend to contact with different cultures may increase their levels of cultural intelligence and multicultural personality. Ang, Van

Dyne, and Koh (2006) have shown that personality and cultural intelligence, although distinct, are related constructs, each associated to its unique set of individual differences. While personality is a personal trait that describes relatively stable predispositions, intelligence is a personal trait that describes flexible capabilities, behaviors and skills to deal effectively with culturally diverse situations (Ang et al., 2006). Some researchers have confirmed the existence of significant relationships between certain personality traits and cultural intelligence (e.g., Ward & Fischer, 2008; Ang et al., 2006). However, studies about both concepts are scarce. The four dimensions of cultural intelligence and various dimensions of multicultural personality were shown to facilitate intercultural adjustment (Peltokorpi & Froese, 2012). Kumar, Rose, and Subramaniam (2008) argue that personality traits are predictive and explain the variance in individual levels of cultural intelligence. Ang and colleagues (2006), in their analysis of cultural intelligence and the Big Five model, have found evidence of the relationship between personality traits and specific dimensions of cultural intelligence. For example, conscientiousness is positively related to the metacognitive dimension of cultural intelligence and agreeableness to the behavioral dimension of cultural intelligence. Additionally, extroversion is positively correlated with the cognitive, motivational and behavioral dimensions, whereas high openness to experience is positively correlated with all four dimensions of cultural intelligence (Ang et al., 2006).

Culture, multiculturalism and the significance of recognition/integration of cultural differences are side by side with the aforementioned concepts. It thus seems clear that Hofstede's model on the development of cultural intelligence, multicultural personality and its cultural dimensions plays a major role in empirical research. The Big Five model has been shown to be a strong predictor of behavior across time, context and culture (e.g., Barrick & Mount, 1991). Since personality is influenced by the correlation between heredity and environment, multicultural personality is further expected to be influenced by environment; in this specific case, it is likely to be influenced by individual cultural values and intelligence, which are closely related to the environment. The intellectual limits set by heredity may be surpassed (or not)

depending on the context, hence the importance of an in-depth look at the influence of the environment (cultural values) on multicultural personality and cultural intelligence. The growing relevance of these concepts in organizational psychology and multiculturalism management, as well as the paucity of studies on this issue, is the starting point of our article, in which we aim to analyze the relationship among cultural values, cultural intelligence, and multicultural personality in an organizational context.

Culture and Hofstede's dimensions

Culture is undoubtedly a difficult concept to define. A definition that has received substantial attention was proposed by Geert Hofstede (1980), who states that culture is “the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another”. According to Matsumoto (1996), culture is a set of attitudes, values, feelings and behaviors shared by a group of people and conveyed from generation to generation. It can be divided into three levels (iceberg type): the first one (a lower, invisible and more pre-conscious level) is defined by the assumptions and beliefs accepted as true about our relationship with the world, time, and space; the second level, which emerges from and is influenced by the previous assumptions, consists of the values and ideologies prevailing in a society; finally, the third level (the visible one) is influenced by the previous levels and is composed of artifacts and creations such as rules, rituals, dress codes or ways of speaking and acting (Rego & Cunha, 2009).

The evaluation and analysis of cultural values led to a number of models developed by authors such as Schwartz (1992), Trompenaars and Hampden-Turner (1997) and Geert Hofstede (1980). Hofstede's model, which received more attention within the framework of organizational literature, consists of six dimensions: power distance, individualism vs. collectivism, masculinity vs. femininity, uncertainty avoidance, pragmatic orientation vs. normative orientation, and indulgence vs. restraint (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; Hofstede & Minkov, 2010). Power distance refers to the way in which a society manages the inequalities among

individuals, i.e., this dimension expresses the extent to which the less powerful individuals accept and expect an unequal distribution of power. Members from large power distance societies accept the hierarchical order in which everyone has a specific place and justifications are not required; this is the case of places such as Portugal, Spain, Latin America, Asia and Africa, where there is a great respect for authority figures and much importance is attributed to status and titles (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2005). In low power distance societies, by contrast, individuals strive for a more just distribution of power and challenge inequalities; in countries such as Great Britain, the United States and non-Hispanic European countries, people have no problem in questioning their leaders or superiors, given that they are all considered equal by nature (Cunha et al., 2005). The dimension masculinity vs. femininity represents a social preference for success, heroism, assertiveness and material reward for success (e.g., Japan) vs. a preference for cooperation, modesty, quality of life and caring for the "weak" and vulnerable (e.g., Portugal). The uncertainty avoidance dimension expresses the extent to which a society feels uncomfortable with uncertainty and ambiguity. The main question is how society deals with the fact that the future is something unknown. Countries with strong uncertainty avoidance have codes, behaviors and beliefs that are rigid and intolerant about unorthodox ideas and behaviors (e.g., Japan), whilst countries with low uncertainty avoidance are more tolerant towards deviant behavior and averse to formal rules (e.g., Sweden). Individualistic societies express a preference for social environments where people are expected to take care of themselves and their families (e.g., Australia and Great Britain), whereas in collectivist societies people expect their relatives or members of a particular group to take care of them in exchange for absolute loyalty (e.g., Brazil and Venezuela). The social status in these dimensions is reflected in a personal image defined relatively to "I" or "We". The pragmatic orientation vs. normative orientation describes how people understand that not everything that happens can be explained. In societies with a normative orientation, people have a strong urge to explain things and want to establish the absolute truth. They genuinely respect social conventions and traditions, have small

propensity to save for the future and are focused on quick results (e.g., Venezuela and Egypt). By contrast, in societies with a pragmatic orientation most people do not have the need to explain everything, as they believe it is impossible to understand the complexity of life. Instead of knowing the truth, the challenge is to live a virtuous life. In these societies, people believe the truth depends largely on the context of the situation and time. People accept the adversities of life and adapt according to circumstances; they also have a strong tendency to save and invest in the future, endorsing attitudes of thrift and perseverance in achieving results (e.g. China). An indulgent society accepts the joy of life and fun as basic human needs (e.g., Mexico), whilst a restrictive society represses and regulates these needs through restrictive social norms (e.g., Vietnam and Bulgaria).

Despite the existence of previous research on culture (e.g., Kuhn & McPartland, 1954; Rokeach, 1973), Hofstede was the first to present a theoretical model with quantitative indices describing different national cultures (Taras, Steel, & Kirkman, 2012). Consequently, the model led to a set of cross-cultural studies and has been successfully applied in several research areas, such as the organizational area, focusing on topics such as leadership, teamwork, ethics, satisfaction, communication, commitment, and justice (Taras et al., 2012). According to Avloniti and Filippaios (2014) and Taras and colleagues (2012), the original results of Hofstede's research have been used in a vast number of publications (e.g., Newbury & Yakova, 2006; Chakrabarty, 2009; Ng, Sorensen, & Yim, 2009).

Hofstede's cultural dimensions (1980, 1991, 2001) have been described as the "dominant explanation of behavioral differences between nations" (Williamson, 2002). However, his model has received significant criticism (e.g., Signorini, Wiesemes, & Murphy, 2009; McSweeney, 2002; Bhimani, 1999; Harrison & McKinnon, 1999). The most common criticism is the fact that his study focuses on only one company, IBM (Avloniti & Filippaios, 2014). Smith (2002), for example, states that the comparison between culture A and culture B on some attribute will tell us nothing about the variability within each nation, nor will tell us whether the individuals in the sample are characteristic or uncharacteristic of that culture.

Nonetheless, Hofstede argues that his research describes whole populations, not particular individuals (Signorini et al., 2009). According to Hofstede, culture only exists by comparison. Thus, the mean scores achieved by different countries on each dimension are relative, as we are all human and simultaneously unique, i.e., culture only has meaning when compared.

Taking into consideration the cultural dimensions proposed by Hofstede and the influence of the environment on personality and intelligence, a thorough analysis of the relationship between these constructs and the influence of cultural values on cultural intelligence and multicultural personality is required.

Cultural Intelligence

In recent years, various types of intelligence have been identified (e.g., Gardner, 1993) which emphasize the ability to adapt to others, such as emotional intelligence (e.g., Goleman, 1996), social intelligence (Cantor & Kihlstrom, 1985; Goleman, 2006), or interpersonal intelligence (e.g., Gardner, 1993). Cultural intelligence is consistent with the conceptualizations of intelligence: the ability to adapt and adjust to the environment (Gardner, 1993; Sternberg, 2000). It differs from other types of intelligence because it is focused specifically on interactions characterized by cultural diversity (Van Dyne, Ang, & Koh, 2008). For Sternberg (2004), culture and intelligence are closely related, given that the conceptualization, evaluation and development of intelligence cannot be understood outside its cultural context; otherwise, intelligence would be a "mythological construct". Despite its close relation to emotional intelligence, cultural intelligence makes headway where emotional intelligence leaves off (Earley & Mosakowski, 2004): a person with high emotional intelligence integrates what makes us simultaneously human and different from one another, whilst an individual with high cultural intelligence is capable of apprehending features of human behavior specific to a person or group, as well as those that are neither universal nor idiosyncratic. The vast territory that lies between these two poles is culture (Earley & Mosakowski, 2004).

Aiming to explain why some individuals have more effective performances than others in multicultural situations, and proceeding from Sternberg and Detterman's (1986) multidimensional perspective of intelligence, Earley and Ang (2003) developed a conceptual model of cultural intelligence. Cultural intelligence is a set of capabilities and competencies that facilitates the adaptation to different cultural situations and allows us to interpret unfamiliar behaviors and situations (Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010). Earley and Ang (2003) refer to cultural intelligence as a multidimensional construct that comprises four dimensions: metacognitive, cognitive, motivational and behavioral. The metacognitive dimension refers to cultural awareness and sensitivity during interaction with different cultures, promoting active thinking about people and situations in an unfamiliar environment. It further elicits critical thinking about habits and beliefs, as well as an evaluation and review of mental maps, thus increasing the capacity of understanding (Van Dyne et al., 2008). This means that those somewhat detached from their own culture can more easily adopt the habits, customs and even the body language of an unfamiliar culture (Earley & Mosakowski, 2004). The cognitive dimension refers to knowledge possessed about cultural norms, behaviors, practices and conventions in different cultures (obtained through experience and education), including knowledge about the economic, social, and legal systems of different cultures and subcultures, as well as knowledge of cultural values (Rose, Ramalu, Uli, & Kumar, 2010). The motivational dimension is conceptualized as the ability to direct attention and energy towards cultural differences, i.e., it is a form of self-efficacy and intrinsic motivation in intercultural situations (Van Dyne et al., 2008). For example, people with high levels of cultural intelligence are able to face stressful situations with self-confidence and do not easily give up when facing an obstacle. Finally, the behavioral dimension, which is one of the most visible aspects of social interactions, refers to the ability to express, verbally and nonverbally, appropriate behaviors when interacting with people from different cultures (Van Dyne et al, 2008). This means one needs to prove an effective integration in the host's world, through appropriate behaviors and attitudes (Earley & Mosakowski, 2004).

Some studies have shown that people with higher cultural intelligence are more efficient in decision-making in intercultural situations, adapting to culturally diverse situations (Van Dyne, Ang, & Nielsen, 2007) and exhibiting more effective cross-cultural leadership skills (Deng & Gibson, 2009). Cultural intelligence reduces anxiety and increases job satisfaction (Bücker et al., 2014), facilitates the development of a global identity (Shokef & Erez, 2008), and its four dimensions allow information technologies experts to work more effectively in global teams (Koh, Joseph, & Ang, 2010). And what is the role of culture in the development of cultural intelligence? Are there societies culturally smarter than others? What are the cultural characteristics that predict higher levels of cultural intelligence? According to Earley (2002), pluralistic societies are expected to have greater propensity for the development of cultural intelligence than homogeneous societies, due to the need to interact with diverse communities and subcultures. Based on Hall's (1976) dimensions, the same author states that people from high context cultures exhibit higher levels of cultural intelligence than those from low context cultures. Similarly, those from tight and dependent cultures exhibit higher levels of cultural intelligence, for individuals are required to know and conform to social rules. They are therefore demanded to know what behavior to adopt in each situation, and tolerance towards deviations is very low (Earley, 2002).

Multicultural Personality

Some researchers (e.g., Arthur & Bennett, 1995; Ruben & Kealey, 1979), aiming to reach multicultural effectiveness, have identified a number of specific personality features that determine sensitivity to cultural interaction, such as empathy, respect for local culture, flexibility, tolerance, open-mindedness, self-confidence, sociability, positive self-image, courage, maturity, and initiative (Horverak, Sandal, Bye, & Pallesen, 2013). Based on these findings and the Big Five model of personality (Barrick & Mount, 1991), Van der Zee and Van Oudenhoven (2000, 2001) have identified five dimensions of multicultural competence: cultural empathy, open-mindedness, emotional stability, social initiative, and flexibility.

Cultural empathy denotes the ability to empathize with the feelings, thoughts and behaviors of members of a different cultural group. Open-mindedness refers to an openness and unprejudiced attitude towards different members, norms, and cultural values. The rules and values of a new culture are more efficiently assimilated by individuals with an open-mindedness attitude, given that they are curious and interested in the perspectives of different groups (Van der Zee, Atsma, & Brodbeck, 2004b), facing intercultural situations as a challenge (Van der Zee, Van Oudenhoven, & De Grijns, 2004a). Emotional stability is related to the tendency to remain calm in stressful situations vs. a tendency to show strong emotions under stressful circumstances. Tung (1981) and Hammer, Gudykunst, and Wiseman (1978) argue that the ability to deal with psychological stress is a key dimension in intercultural effectiveness. Flexibility has been considered by some authors (e.g. Hanvey, 1976; Ruben & Kealey, 1979) as a dimension of utmost importance, especially when expectations about the host country do not correspond to the actual situation. Elements of flexibility, such as the ability to learn from mistakes and from new experiences, are crucial to multicultural effectiveness (Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997). Flexibility reflects the ability to tolerate uncertainty and adjust behavior to each situation (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000). The fifth and final dimension is social initiative, which includes attitudes of openness to new cultures, a predisposition to seek and explore new situations, facing the challenges, and the ability to establish and maintain contacts easily (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001). It includes the use of proactive strategies in social situations and initiative in problem-solving and interpersonal relationships (Leong, 2007). According to Van der Zee and colleagues (2003), high scores on the five dimensions of multicultural personality are predictors of success in complex, stressful, and non-routine jobs, along with tasks that require specific skills to deal with different kinds of people. Multicultural personality emerges as one of the constructs that focuses on cultural adaptation, intercultural competence, and multicultural effectiveness (Ponterotto, Ruckdeschel, Joseph, Tennenbaum, & Bruno, 2011).

Some studies have highlighted the differences of personality traits (e.g., the Big Five) among different cultures (for a review, see Triandis, & Suh, 2002). For example, individualistic societies are characterized by personality traits such as independence, assertiveness and self-satisfaction, whereas collectivist societies are associated with respect, humility, and cooperation (Grimm, Church, Katigbak, & Reyes, 1999). In individualistic societies, there is a tendency for higher self-esteem (Heine, Lehmann, Markus, & Kitayama, 1999) and optimism (Lee & Seligman, 1997), which increases subjective well-being (Suh, 2000). Emotions are stronger predictors of life satisfaction in individualistic societies, whilst social norms are stronger predictors in collectivist societies (Suh, Diener, Oishi, & Triandis, 1998). In line with these studies, multicultural personality traits are further expected to diverge depending on the cultural characteristics of societies.

The influence of cultural values on cultural intelligence and multicultural personality

Although capitalism has become a kind of universal way of life, civilizational factors continue to structure the organization of economies and societies (Hamilton, 1994). The idea that globalization has standardized the world and we live in a "McWorld" is partly an illusion (Inglehart & Baker, 2000). Even societies that share the same economic development policies follow different trajectories due to cultural heritage. Cultural heritage is therefore embodied in every society because it shapes how a particular society develops (Inglehart & Baker, 2000). Even in some so-called "less traditional" societies, where values become less rigid and more diluted, they are still present in their members. One example is the McDonald's restaurant chain. As stated by Watson (1998), the apparently identical McDonald's restaurants spread throughout the world have different meanings and social functions according to the cultural zone where they are. Although identical, eating in a McDonald's in Japan is a different social experience from eating in one located in the United States, China or Europe (Watson, 1998). It thus becomes evident that nationality influences individual values, physical visible behavior, cognitive schemata and language propensities (Rego

& Cunha, 2009), i.e., culture may either facilitate or inhibit certain behaviors and attitudes.

As aforementioned, the characteristics of each society exert influence on cultural intelligence (Earley, 2002). As a result, some dimensions of intelligence (metacognitive, cognitive, behavioral and motivational) can be more or less developed depending on the dominant values in each culture (e.g., normative vs. pragmatic culture or restrictive vs. indulgent). In addition, intelligence is a malleable cultural capacity that increases adaptive behavior in new contexts and varies depending on cultural exposure, training, socialization, and other experiences (Earley & Ang, 2003). For example, the motivation dimension may be less predictive of adjustment in individuals with more traditional cultural values. In societies with a pragmatic orientation, people may exhibit higher score means in the motivational dimension, whereas in indulgent societies the metacognitive and cognitive dimensions levels are lower. Additionally, the metacognitive dimension of cultural intelligence is more likely to be weaker in high uncertainty avoidance societies, since individuals tend not to criticize or question habits and beliefs.

Multicultural personality, although relatively stable, enduring and influential on adjustment to environment (Almiro & Simões, 2010), is also influenced by culture, as the norms and rules of a society ultimately dictate, explicitly or implicitly, the model of behavior considered appropriate. Actually, culture and personality were proven to be strongly related by some cultural psychologists (e.g., Heine, 2001; Markus & Kitayama, 1991). According to Hogan and Roberts (2000), personality is best understood within the context of human evolution and cultural experience. In low uncertainty avoidance cultures, for example, people are more inclined to show higher levels of flexibility, open-mindedness and social initiative, because these dimensions involve more tolerance towards uncertainty and openness, a disposition to explore the new and unknown, and the promotion of unprejudiced relationships with unfamiliar cultures. Normative societies are expected to score lower on flexibility and open-mindedness, given that people tend to avoid uncertainty, as well as the new and unknown. In societies with a pragmatic orientation, people may

exhibit higher scores on emotional stability (calmly facing stressful situations) and flexibility. In individualistic cultures, people are less likely to exhibit prominent multicultural personality traits on cultural empathy, since it presupposes sharing the feelings and thoughts of others. In the same way, the concepts of *self* and identity differ across the individualist and collectivist cultures. Since the required roles and social relations determine behavior, identity undergoes more changes in collective cultures (Kanagawa, Cross & Markus, 2001; Suh, 2002). One example is the notion of *you* and *yourself*, which may be understood differently in two cultures. In the United States (where many states have individualistic characteristics), and especially in the high and upper middle classes, the term *self* is usually assimilated as something intimate, private, and independent from others and the social context; conversely, in Japan (collectivist society) the *self* appears associated with the flexibility and openness required and specific to social context (Kanagawa, et al., 2001; Markus & Kitayama, 1991). Another example illustrative of the differences between individualistic and collectivist society is the simple act of listening to music through an iPod or Mp3: while in the United States individuals use these gadgets not to be bothered, in Japan they are used not to disturb others (Rego & Cunha, 2009). In other words, behaviors are assessed and have different meanings according to the characteristics of society. Dusi and colleagues (2014) state that the same behavior can be regarded either as appropriate or as negative depending on the context. Management practices may lead to positive results in certain cultures but not in others, thus behaviors should be adjusted to cultural context (Rego & Cunha, 2009). Therefore, individuals with high cultural intelligence and multicultural personality are expected to recognize what is or is not acceptable in different cultures and adapt their management practices, because these variables elicit an effective multicultural interaction in unfamiliar cultural environments. These skills have become fundamental in the organizational world, as organizations and their employees are affected by values and cultural differences.

Working with people from different cultures can be a complex process for both individuals and organizations, as cultural barriers can create misunderstandings

that undermine multicultural interactions (Adler, 2008). In view of that, understanding cultural differences and learning about the cultural values of a society is paramount to a good integration, communication, and consequent business success. The dominant values of a society turn out reflecting the culture of organizations. For example, organizations in societies with autonomous cultures and less deep-seated values tend to be more open to change and cultural diversity. The entire organizational culture is influenced by culture, at the level of rewards (e.g. Erez & Earley, 1993), feedback (e.g., Morrison, Chen, & Salgado, 2004), job satisfaction policy (e.g., Diener, Oishi, & Lucas, 2003; Posthuma, Joplin, & Maertz, 2005), organizational commitment (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), psychological contract (Rousseau & Schalk, 2000; Pekerti & Thomas, 2003), leadership (Ensari & Murphy, 2003), performance assessment, and even the practice of dismissal (Rego & Cunha, 2009). The simple motivation for achieving goals and individual goals vary along with the culture of the society. Kurman (2001) has shown that in collectivist and high power distance cultures moderate and achievable goals are more motivating than complex and challenging goals. In the area of recruitment and selection, cultural competence may determine the trend of hiring in the organization. According to Horverak and colleagues (2013), those with less open attitudes tend to be more harmful when hiring people from other countries. On the contrary, people open to diverse social categories tend not to endorse discriminatory attitudes towards differences such as race, sex or age (Lauring & Selmer, 2013). In this case, skills like intelligence and multicultural personality are a real asset, are they not? An organization may well lose a talent simply because the recruiter holds discriminatory predispositions towards hiring people from another cultural background. At the level of conflict resolution (Kozan, 1997) and negotiation (Gelfand & Dyer, 2001), cultural differences may also play a decisive role. How can the adjustment between national culture and organizational culture predict organizational performance in terms of negotiation, conflict management, leadership, management teams, well-being, or passion towards work?

Values, and particularly cultural differences, are often seen as a constraint to which organizations have to adapt (Hoorn, 2015). Organizational management is culturally contingent and performance relies on the ability to consistently line up management practices and contextual values (Hoorn, 2015). Within this multicultural context, skills like cultural intelligence and multicultural personality may be the cornerstone to success in organizations that deal with cultural diversity on a daily basis.

Conclusion

Cultural diversity and contact with different cultures are deep-rooted in societies and organizations. Increased immigration, expatriation, and multinational organizations lead both the host country citizens and those displaced from home to a day-to-day contact with people from different cultures. Cultural intelligence and multicultural personality move onward as key features for success in unfamiliar cultural environments. Understanding, respecting and managing cultural differences and other values and norms came to be a *sine qua non* condition not only for organizations and their employees but also for travelers, international students, teachers, researchers, immigrants, and all those who socialize with people of various nationalities.

Defined as the ability to adapt and adjust to multiculturalism, cultural intelligence differs from other types of intelligence, because it focuses specifically on interactions characterized by cultural diversity. Cultural intelligence facilitates adaptation to diverse cultural situations, allows to interpret behaviors and unfamiliar situations, and promotes more effective decisions in intercultural situations. Although recent, there is a growing body of research on cultural intelligence that demonstrates the leading role of this personal trait in successful multicultural interactions. The emerging studies are mainly focused on expatriates' adjustment and success, cross-cultural leadership, cultural diversity adaptation, and its relationship with organizational variables such as performance, self-efficacy and motivation. Multicultural personality, a construct focused on multicultural

effectiveness, is also beginning to be considered of utmost importance, because it facilitates cultural adaptation, intercultural competence, and multicultural effectiveness. People with high levels of multicultural personality are therefore shown to be more empathetic towards members of different groups, to learn from new experiences, to maintain open and unprejudiced attitudes, and to have easiness in establishing new contacts. Recent studies have demonstrated a positive relationship between high levels of multicultural personality and adaptation, adjustment and well being of expatriates, international students, and immigrants.

Every culture has its rules, standards and traditions. In line with Hofstede's model, societies may be described according to several dimensions with important implications for the behavior of nations and individuals, influencing factors such as labor standards, motivations, lifestyles and values, and multicultural intelligence and personality. As previously stated, people from individualistic or high power distance cultures are expected to display distinct personality and intelligence traits. Personality, flexibility and emotional stability, or the motivational dimension of cultural intelligence, for example, will be more consistent in pragmatic societies, where people will tend to accept life adversities and adapt according to circumstances.

The characteristics of each culture (e.g., collectivist or individualist, male or female, with high or low power distance) are influential on each individual, since culture affects not only what is visible, (such as behavior, attitudes, and social rules) but also personal assumptions and values at a deeper level. Organizations should invest in employees' training, both in terms of cultural intelligence and multicultural personality. Knowledge of cultural values should further be considered not only by expatriates but also by employees that coexist with other nationalities even without leaving their country. The need to manage a multiethnic and multicultural workforce has gained much importance in organizations. Managing diversity or diversity management demands respect for the traditions, culture and educational context of all group members. Promoting a balanced overall management of human resources, as well as encouraging respect for multiculturalism and integration, will certainly be

the future for successful international organizations. Consciousness about the cultural differences, values, habits, and communication rules of every society and culture is paramount for successful cross-cultural human resources management. Understanding how and why cultural differences and similarities emerge, and when they become problematic for intercultural relations, is the challenge that society and organizations will have to overcome!

References

- Adler, N. (2008). *International Dimensions of Organizational Behaviour* (5th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Almiro, P. & Simões, M. (2010). Questionário de Personalidade de Eysenck – Forma Revista (EPQ-R): Breve revisão dos estudos de validade concorrente. *Revista Portuguesa de Psicologia*, 42, 101-120.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group and Organization Management*, 31, 100-123.
- Arthur, W. & Bennett, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48, 99-114.
- Avloniti, A. & Filippaios, F. (2014). Unbundling the differences between Psychic and Cultural Distance: An empirical examination of the existing measures. *International Business Review*, 23, 660-674.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Personnel Psychology*, 41, 1-26.
- Bhimani, A. (1999). Mapping methodological frontiers in cross-national management control research. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 413-440.
- Bücker, J., 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.
- Cantor, N., & Kihlstrom, J. (1985). Social Intelligence: The cognitive basis of personality. *Review of Personality and Social Psychology*, 6, 15-33.
- Cao, G., Clarke, S., & Lehane, B. (2003). Diversity management in organizational change: towards a systemic framework. *Systems Research and Behavioral Science*, 20(3), 231-242.
- Carvalho, L. (2004). *Impacto e reflexos do trabalho imigrante nas empresas Portuguesas: uma visão qualitativa*. Porto: ACIME.
- Chakrabarty, S. (2009). The influence of national culture and institutional voids on family ownership of large firms: A country level empirical study. *Journal of International Management*, 15(1), 32-45.
- Coelho, M. (2008). A construção histórica da multiculturalidade. In Artur Matos & Mário Lages (coord.) *Portugal: percursos de interculturalidade* (1^o Vol., pp. 69-129). Lisboa: ACIDI, I.P..
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Deng, L. & Gibson, P. (2009). Mapping and modeling the capacities that underlie effective cross-cultural leadership. An interpretative study with practical outcomes. *Cross Cultural Management: An international journal*, 16(4), 347-366.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.
- Dusi, P., Messetti, G., & Steinbach, M. (2014). Skills, Attitudes, Relational Abilities & Reflexivity: Competences for a Multicultural Society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 538 – 547.
- Earley, P. (2002). Redefining Interactions across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence. *Research in Organizational Behaviour*, 24, 271-99.

- Earley, P. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Earley, P. & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, October, 139-153.
- Friedman, T. (2005). *The World Is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Ensari, N. & Murphy, S. (2003). Cross-Cultural Variations In Leadership Perceptions And Attribution Of Charisma To The Leader. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 92, 52-66.
- Erez, M. & Earley, P. (1993). *Culture, self-identity and work*. USA: Oxford University Press.
- Gardner, H. (2006). *Multiple intelligences: New Horizons*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gelfand, M. & Dyer, N. (2001). A Cultural Perspective on Negotiation: Progress, Pitfalls, and Prospects. *Applied Psychology*, 49(1), 62-99.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência Social. A nova ciência das relações humanas*. Barcelos: Círculo de Leitores.
- Goleman, D. (1996). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Grimm S., Church A., Katigbak M., & Reyes J. (1999). Self-described traits, values, and moods associated with individualism and collectivism: testing I-C theory in an individualistic (U.S.) and a collectivistic (Philippine) culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 466–500.
- Hall, E. (1976). *Beyond Culture*. New York, NY: Doubleday.
- Hamilton, G. (1994). Civilizations and Organization of Economies. In N. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, (pp. 183–205). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hammer, M., Gudykunst, W., & Wiseman, R. (1978). Dimensions of inter-cultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2, 382–393.
- Hanvey, R. (1976). Cross-cultural awareness. In E. Smith, & L. Luce (Eds.), *Towards internationalism: Readings in cross-cultural communication* (pp. 44–56). Rowley, MA: Newbury House Publishers.
- Harrison, G. & McKinnon, J. (1999). Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 483–506.
- Hawes, F. & Kealy, D. (1981). An empirical study of Canadian technical assistance: Adaptation and effectiveness on overseas assignment. *International Journal of Intercultural Relations*, 4, 239–258.
- Heine, S. (2001). Self as cultural product: An examination of East Asian and North American selves. *Journal of Personality*, 69(6), 881-905.
- Heine, S., Lehman, D., Markus, H., & Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard? *Psychological Review*, 106(4), 766–94
- Hofstede, G., Hofstede, G.-J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). Long- Versus Short-Term Orientation: New Perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16, 493–504.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd Ed.). London: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hogan, R., & Roberts, B.W. (2000). A Socioanalytic Perspective on Person–Environment Interaction. In W. Walsh, K. Craik & R. Price (Eds.), *Person–Environment Psychology: New Directions and Perspectives* (2nd ed., pp. 1–23). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hoorn, A. (2014). Differences in work values: understanding the role of intra- versus inter-country variation. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2013.872165
- Horverak, J. G., Sandal, G. M., Bye, H. H., & Pallesen, S. (2013). Managers' selection preferences: The role of prejudice and multicultural personality traits in the assessment of native and immigrant job candidates. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 63, 267–275.
- Inglehart, R. & Baker, W. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65, 19–51.
- Kanagawa, C., Cross, S., & Markus, H. (2001). "Who Am I?" The Cultural Psychology of the Conceptual Self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 90-103.

- Koh, C., Joseph, D., & Ang, S. (2010). Cultural Intelligence and the Global Information Technology Workforce. In H. Bidgoli (Ed.), *The Handbook of Technology Management: Supply Chain Management, Marketing and Advertising, and Global Management*, (Vol. 2, pp. 828-844). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kozan, K. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. *International Journal of Conflict*, 8(4), 338-360.
- Kuhn, M. & McPartland, R. (1954). An Empirical Investigation of Self Attitudes. *American Sociological Review*, 19, 68-76.
- Kumar, N., Rose, R., & Subramaniam, S. (2008). The effects of Personality and Cultural Intelligence on International Assignment Effectiveness: A Review. *Journal of Social Sciences* 4 (4), 320-328.
- Kurman, J. (2001). Is self-enhancement related to modesty or to individualism-collectivism? A test with four Israeli groups. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 225-237.
- Lauring, J. & Selmer, J. (2013). Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations. *European Management Journal*, 31, 124-136.
- Lee Y-T. & Seligman, M. (1997). Are Americans more optimistic than the Chinese? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 32-40.
- Leong, C. (2007). Predictive validity of the Multicultural Personality Questionnaire: A longitudinal study on the socio-psychological adaptation of Asian undergraduates who took part in a study abroad program. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 545-559.
- Markus, H. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Matsumoto, D. (1996). Emotion and culture: New developments and new challenges. In S. Kitayama & H. Markus (Eds.), *Review of Emotion and Culture* (2, pp. 248-249), Washington, DC: American Psychological Association.
- McLuhan, M. & Power, B. (1989). *The global village: Transformations in world life and media in the 21st century*. New York: Oxford.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis'. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
- Meyer, J., Stanley, P., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morrison, E., Chen, Y-R., & Salgado, S. (2004). Cultural Differences in Newcomer Feedback Seeking: A Comparison of the United States and Hong Kong. *Applied Psychology*, 53(1), 1-22.
- Newburry, W. & Yakova, N. (2006). Standardization Preferences: A Function of National Culture, Work Interdependence and Local Embeddedness. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 44-60.
- Ng, T., Sorensen, K., & Yim, F. (2009). Does the job satisfaction-job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 1-36.
- Pekerti, A. & Thomas, D. (2003). Communication in intercultural interaction: An empirical investigation of idiocentric and sociocentric communication styles. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34, 139-154.
- Peltokorpi, V. & Froese, F. J. (2012). The impact of expatriate personality traits on cross-cultural adjustment: A study with expatriates in Japan. *International Business Review*, 21(4), 734-746.
- Ponterotto, J., Rucksdeschel, D., Joseph, A., Tennenbaum, E., & Bruno, A. (2011). Multicultural Personality Dispositions and Trait Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *The Journal of Social Psychology*, 151, 556-576.
- Posthuma, R., Joplin, J., & Maertz, C. (2005). Comparing the validity of turnover predictors in the U.S. and Mexico. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 5(2), 165-180.
- Rego, A., & Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, Lisboa: RH Editora.
- Rohmann, A., Florack, A., Samochowiec, J., & Simonett, N. (2014). "I'm not sure how she will react": Predictability moderates the influence of positive contact experiences on intentions to interact with a host community member. *International Journal of Intercultural Relations*, 39, 103-109.
- Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Rose, R., Ramalu, S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate Performance in International Assignment: The role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76-85.

- Rosseau, D. & Schalk, D. (2000). *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Ruben, B. & Kealey, D. (1979). Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 3, 15-17.
- Savanevičienė, A. & Stark, G. (2008). Como funcionar com valores culturais empresariais diferentes e convergentes na Europa? *Revista Europeia de Formação Profissional*, 44, 54-80.
- Schwartz, S. (1994). Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values. In U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi & G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Methods and Applications* (pp. 85–119). London: Sage.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schokef, E. & Erez, M. (2008). Cultural Intelligence and Global Identity in Multicultural Teams. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* (pp. 177-191). Armonk, NY: ME Sharpe.
- Signorini, P., Wiesemes, R., & Murphy, R. (2009). Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: a critique of Hofstede's cultural difference model. *Teaching in Higher Education*, 14(3), 253–264.
- Smith, P. (2002). Culture's consequences: Something old and something new. *Human Relations*, 1, 119–35.
- Søderberg, A. & Holden, N. (2002). Rethinking cross-cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103-121.
- Spreitzer, G., McCall, M., & Mahoney, J. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29.
- Sternberg, R. (2000). *Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. (2004). Culture and Intelligence. *American Psychologist*, 59 (5), 325-338.
- Sternberg, R. (2014). The development of adaptive competence: Why cultural psychology is necessary and not just nice. *Developmental Review*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dr.2014.05.004>
- Sternberg, R., & Detterman, D. K. (1986). *What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition*. Norwood, NJ: Ablex.
- Suh, E. (2000). Self, the hyphen between culture and subjective well being. In E. Diener & E. Suh (Eds.), *Culture and Subjective Well-Being*, (pp. 63–87). Cambridge, MA: MIT Press.
- Suh, E. (2002). Culture, Identity Consistency, and Subjective Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1378–1391.
- Suh, E., Diener, E., Oishi, S., & Triandis, H. (1998). The shifting basis of life satisfaction judgments across cultures: emotions versus norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 482–93.
- Taras, V., Rowney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Approaches, challenges, limitations, and suggestions based on the analysis of 112 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15, 50 –75.
- Tara, V., Steel, P., & Kirkman, B. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47, 329–341.
- Triandis, H. & Suh, E. (2002). Cultural Influences in Personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133-160.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture. Understanding Diversity in Global Business*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*, 33, 426-478.
- Tung, R. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
- United Nations (2013), Trends in International Migrant Stock: The 2013 Revision. Retrieved from <http://www.oecd.org/els/mig/World-Migration-in-Figures.pdf>
- Van der Zee, K. I., Astma, N., & Brodbeck, F. (2004). The influence of social identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 283–303.
- Van der Zee, K., & Van Oudenhoven, J. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.

- Van der Zee, K., & Van Oudenhoven, J. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and Validity of Self and Other Ratings of Multicultural Effectiveness. *Journal of Research in Personality, 35*, 278-288.
- Van der Zee, K., Van Oudenhoven, J., & Grijns, E. (2004). Personality, threat and cognitive and emotional reactions to stressful intercultural situations. *Journal of Personality, 72*(2), 1069-1096.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS. In S. Ang, & L. Van Dyne (Orgs.), *Handbook of Cultural Intelligence. Theory, measurement and applications* (pp.16-38). New York: Sharpe.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural Intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. In K. Hannum, B. McFeeters, & L. Booyesen (Orgs.). *Leading across differences* (pp.131-138). San Francisco: Pfeiffer.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Nielsen, T.M. (2007). Cultural intelligence. In S. Clegg, & J. Bailey (Orgs.) *International Encyclopedia of Organization Studies* (Vol.1, pp. 345-350). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Oudenhoven, J. & Ward, C. (2013). Fading Majority Cultures: The Implications of Transnationalism and Demographic Changes for Immigrant Acculturation. *Journal of Community & Applied Social Psychology, 23*, 81–97.
- Van Oudenhoven, J., Mol, S., & Van der Zee, K. (2003). Study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the Multicultural Personality Questionnaire. *Asian Journal of Social Psychology, 6*, 159–170.
- Ward, C. & Fischer, R. (2008). Personality, cultural intelligence, and cross-cultural adaptation: A test of the mediation hypothesis. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence* (pp. 159-173). New York: Sharpe.
- Watson, J. (1998). *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- William, C. & Johnson, L. (2011). Why can't be friends?: Multicultural attitudes and friendships with international students, *International Journal of Intercultural Relations, 35*, 41-48.
- Williamson, D. (2002). Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations, 55*(11), 1373–1395.

ANEXO B

Differences in cultural intelligence according socio-demographic and context variables²⁵

²⁵ Gonçalves, G., **Sousa, C.**, Santos, J., & Orgambídez-Ramos, A. (2013). Differences in cultural intelligence according socio-demographic and context variables. In G. Hertel, C. Binnewies, S. Krumm, H. Holling, & M. Kleinmann (Eds.), *Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013*, (pp. 702-703). Münster: Universität Münster.

DIFFERENCES IN CULTURAL INTELLIGENCE ACCORDING SOCIO-DEMOGRAPHIC AND CONTEXT VARIABLES

**Cátia Sousa^{1,2}, Gabriela Gonçalves^{1,2},
 Joana Santos^{1,2} & Alejandro-Orgambidez^{1,2} Ramos**

¹ Faculty of Human and Social Sciences, University of Algarve, Portugal
² Research Center for Spatial and Organizational Dynamics (University of Algarve), Portugal

PURPOSE

Cultural intelligence (CQ) is defined as the capability to function effectively in culturally diverse settings (Dyne, Ang, & Koh, 2008; Early & Ang, 2003). Dyne, Ang, & Koh, (2008) understood CQ as an important individual capability that manifest itself through four dimensions: metacognitive CQ, cognitive CQ, motivational CQ and behavioral CQ.

Despite the growing importance of CQ, few researches has explored which elements influence CQ. The aim of this study is to examine relations between Cultural Intelligence and both socio-demographic variables and type of contact with individuals from other nationalities.

DESIGN / METHODOLOGY

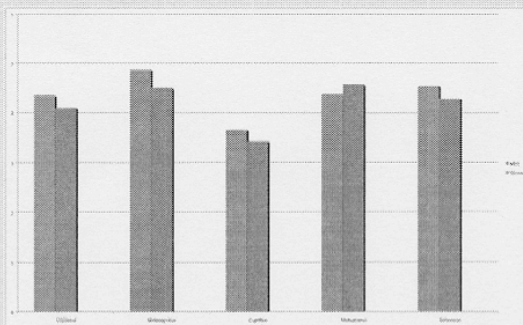
A cross sectional study using questionnaires was conducted. Participants (N = 275) responded to the scale CQ adapted to Portuguese by Sousa, *et al* (2012). The instrument showed adequate levels of reliability. Data collection was administered individually.

LIMITATIONS

Numbers of interactions and quality would be variables to be controlled in future research

RESULTS

Graphic 1. Means Cultural Intelligence – Men and Women



Results showed that men had higher average CQ than women ($p < .05$) in all dimensions except in motivational CQ. In regards to the participants' qualifications, individuals with university studies had higher CQ values than individuals with high school studies. Furthermore, contact with people from other nationalities in an employment context conducive for further development of skills in CQ ($\beta = .141, p = .023$) compared to the interaction between friends.

RESEARCH / PRATICAL IMPLICATIONS

Organizations could use the CQS (both self-report and observer-report) to identify employees who would be particularly well-suited for overseas assignments.

ORIGINALITY / VALUE

The CQS has exciting implications for global leadership in work international context that are culturally diverse.

REFERENCES

- 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, 16-38. New York: Sharpe.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Sousa, C., *et al* (2012). Adaptação da escala de inteligência cultural de Dyne, Ang e Koh (2008) para a população Portuguesa. *Psicologia: Reflexão e Crítica* (submitted)

ANEXO C

Intercultural contact as an antecedent of Cultural Intelligence ²⁶

²⁶ Sousa, C., Gonçalves, G., Santos, J., & Orgambídez-Ramos, A. (2015). Intercultural contact as an antecedent of Cultural Intelligence. *Abstract for IFKAD Congress 2015* (accepted).

Intercultural contact as an antecedent of Cultural Intelligence

Cátia Sousa, Gabriela Gonçalves, Joana Santos, Alejandro Orgambídez-Ramos

Structured Abstract

Purpose - Countries are becoming culturally diverse, and demography is changing (William & Johnson, 2011). Thus, everyday contact with people from different nationalities, races and cultures is a reality in social situations and organizations. The increase in immigration, expatriation and multicultural organizations makes daily interaction inevitable with individuals from different cultures (both citizens of host countries and those who are displaced). Working with people from different cultural backgrounds can be a complex process for individuals and their organizations, since cultural barriers might cause misunderstandings to occur and disturb cross-cultural interactions (Adler, 2008) as well the innovation's opportunities. The ability to interact effectively in intercultural contexts, though vital in today's business world, is not a skill that everybody possesses (Crowne, 2008). Cultural Intelligence is an individual competence that is becoming important to deal with this reality. Cultural intelligence, motivated by the practical reality of globalization in the workplace (Earley & Ang, 2003), is defined as a set of skills/competencies that facilitate the adaptation to diverse cultural situations and allow the interpretation of unfamiliar situations and behaviours, as well as the identification of behaviours that are universal to all humankind. It promotes critical thought about habits and beliefs, and it allows an evaluation and revision of mental maps, increasing the understanding capacity (Van Dyne, Ang, & Koh, 2008). In this study, with 313 Portuguese participants, our purpose is to observe the effect of the level of contact with individuals from different cultures on cultural intelligence levels.

Design/methodology/approach – Due to the relevance of this theme and the paucity of studies in this field (either with samples of Portuguese population or with these two variables together), our objective is to analyse the existing relation between the level

of contact with individuals from other nationalities and their levels of cultural intelligence. With that purpose, we conducted a quantitative study of a univariate design (level of contact: none, work, friends/family, friends/work, expatriates).

Originality/value – This methodology puts in evidence the importance of the identification of the individual key competencies that facilitate multicultural adjustment that are crucial for organizations' cultural adjustment and their global success, as well for the society that faces the multicultural challenge.

Practical implications – Understanding the nature and impact of cultural intelligence on the performance of individuals, teams and organizations in multicultural backgrounds will be an asset to global organizations and for societies. The development of effective international communication will be a key tool for organizations, as it allows them to define integration strategies for both expatriates and immigrants. It further allows the definition of strategies for conflict and negotiation management in contexts characterized by diversity and multiculturalism. Living in an increasingly diversified world is not only a challenge but also an opportunity to learn more about our own culture and identity, as well as to be aware of our similarities and differences with others with whom we communicate (Kim, 2012). Educating for multiculturalism by developing dimensions related to cultural intelligence with an increased awareness of cultural differences, values, habits and communication rules of each society and culture, will make organizations better prepared for international human resource management and for the promotion of peace processes and social justice.

Keywords – Cultural Intelligence, Intercultural Contact, Cultural Experience

Paper type – Academic Research Paper

References

- Adler, N. (2008). *International Dimensions of Organizational Behaviour* (5th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Crowne, K. (2008). What leads to cultural intelligence?. *Business Horizons*, 51, 391-399.

- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Kim, M.-S. (2012). World peace through intercultural research: From a research culture of war to a research culture of peace. *International Journal of Intercultural Relations*, *36*, 3-13.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS. In S. Ang, & L. Van Dyne (Org.), *Handbook of Cultural Intelligence. Theory, measurement and applications*, (pp.16-38). New York, NY: Sharpe.
- William, C., & Johnson, L. (2011). Why can't be friends?: Multicultural attitudes and friendships with international students. *International Journal of Intercultural Relations*, *35*, 41-48.

ANEXO D

**Imigrantes e sociedade de acolhimento – Perceções e realidades: o caso de Portugal
(versão reduzida)²⁷**

²⁷ Sousa, C., & Gonçalves, G. (2015). Imigrantes e sociedade de acolhimento – Perceções e realidades: o caso de Portugal. *Psicologia e Sociedade* (submitted on March 5th 2015).

Imigrantes e sociedade de acolhimento - Perceções e realidades: O caso de Portugal

Cátia Sousa, Gabriela Gonçalves

Resumo

A imigração e o seu impacto nas sociedades são um dos maiores desafios sociais do século XXI. Tanto a população imigrante como a população de acolhimento, optam por diferentes estratégias de aculturação. Com o objetivo de analisar as perceções de imigrantes e sociedade de acolhimento, face a questões como a aculturação, a discriminação, a ameaça, a integração ou as barreiras linguísticas em Portugal, desenvolvemos um estudo qualitativo. Foram realizadas 40 entrevistas (20 imigrantes de diferentes nacionalidades e 20 portugueses), cujos resultados indicam que tanto os imigrantes como a sociedade de acolhimento são favoráveis à integração. Os portugueses não se consideram discriminatórios e em geral, todos os imigrantes se sentem integrados em Portugal. Em síntese, Portugal, aparenta ser um país aberto à diversidade de culturas e um país hospitaleiro, tanto que os imigrantes se sentem bem e não pretendem abandonar o país.

Palavras-chave: Imigração, sociedade de acolhimento, aculturação

Immigrants and host society – Perceptions and realities: The Portugal case

Abstract

Immigration and its impact on societies is one of the main social challenges in the 21st century. Both immigrants and host society choose different acculturation strategies. To analyze the perceptions that both immigrants and host society have of questions such as: acculturation, discrimination, threat, integration, or linguistic barriers in Portugal, we carried out a qualitative study. Forty people were interviewed (20 immigrants of different nationalities and 20 Portuguese), the results show that both

immigrants and host society choose integration. The Portuguese don't consider themselves a discriminatory people, and in general, the immigrants feel integrated in Portugal. To sum up, Portugal seems to be a welcoming country, open to cultural diversity, and where immigrants feel well and don't intend to leave.

Keywords: Immigration, host society, acculturation

Inmigrantes y País de Acogida - Percepciones y Realidades: El Caso de Portugal

Resumen

La inmigración y su impacto en las sociedades es uno de los mayores desafíos del siglo XXI. Tanto la población inmigrante como la población de acogida optan por diferentes estrategias de aculturación. Con el objetivo de analizar las percepciones de inmigrantes y del país de acogida sobre cuestiones tales como la aculturación, la discriminación, la amenaza, la integración o las barreras lingüísticas, se llevó a cabo un estudio cualitativo. Se realizaron 40 entrevistas (20 inmigrantes de diferentes nacionalidades y 20 de nacionalidad portuguesa). Los resultados mostraron que tanto los inmigrantes como el país de acogida son favorables a la integración. Los portugueses no percibieron que manifiesten conductas de discriminación y en general todos los inmigrantes se sintieron integrados en Portugal. Resumiendo, Portugal parece ser un país abierto a la diversidad de culturas y un país hospitalario, donde los inmigrantes se sienten bien y sin intenciones de abandonarlo.

Palabras clave: Inmigración, país de acogida, aculturación

Introdução

Afinal, porque imigram as pessoas? Os motivos são variados (e.g., procura de melhores condições de vida, de trabalho e melhor salário, objetivos associados à carreira e satisfação profissional, união da família, necessidades de sobrevivência (fuga a guerras e/ou conflitos). Os fluxos migratórios são uma das dimensões mais visíveis do processo de globalização mundial (Rourke & Sinnott, 2003) sendo a imigração a terceira maior força na alteração da população, precedida pela fertilidade e pela mortalidade (Bongaarts & Bulatao, 2000). Uma vez que a imigração é um fenómeno que afeta não só os imigrantes, mas também as sociedades de acolhimento (Akay, Constant, & Giulietti, 2014), este estudo qualitativo tem como objetivo analisar as perceções quer de imigrantes que residem em Portugal, quer da população Portuguesa, como sociedade de acolhimento.

Durante a segunda metade do séc. XX muitos países europeus transformaram-se em países de imigração e a adaptação intercultural, tornou-se um conceito chave para as sociedades de imigração. Vários modelos teóricos têm sido desenvolvidos ao longo dos anos relativamente ao processo de adaptação intercultural, incluindo mudanças nas atitudes, valores, comportamentos, língua e identidade cultural (Van Oudenhoven, Ward, & Masgoret, 2006). Um dos modelos mais citados na literatura da psicologia social e da psicologia cultural é o modelo de aculturação de Berry (1997). Berry (1997) considera que os imigrantes podem optar pela manutenção ou pelo abandono da sua cultura de origem (dimensão manutenção da cultura), assim como manter muito ou pouco contacto com os membros da sociedade de acolhimento (dimensão contacto intercultural). A combinação destas duas dimensões resulta em quatro estratégias de aculturação: 1) assimilação; 2) integração; 3) separação e 4) marginalização. A integração, em comparação com as restantes estratégias de aculturação, tem sido apontada como a estratégia mais benéfica para os imigrantes se incorporarem na nova sociedade (Berry, 1997), pois permite-lhes manter as normas e valores de sua cultura de origem e manter contacto com os membros da nova comunidade. Embora o modelo de Berry seja apenas focado nos grupos minoritários, tanto Berry como outros investigadores têm realçado a importância das preferências de aculturação dos

membros da sociedade de acolhimento (e.g., Berry, 1997, 1999; Berry, Poortinga, Segall, & Dasen, 1992; Bourhis et al., 1997). Assim, quando existe uma discordância nas estratégias de aculturação, podem surgir algumas situações de discriminação, preconceitos ou conflitos. Este tipo de atitudes negativas de um grupo face a outro, são, de acordo com a hipótese de contacto (Allport, 1954), causadas pela falta de conhecimento sobre os grupos. Nesse sentido, a discriminação é uma consequência da falta de contacto com outros indivíduos ou grupos. O contacto entre grupos, ao proporcionar experiências positivas, acentua a perceção de semelhança entre os membros de grupos diferentes. Deste modo, a comunicação apresenta-se como um fator de extrema importância em todo o processo de aculturação e integração numa nova cultura. Além disso, as competências linguísticas têm sido consideradas como um fator determinante para a integração social e económica dos imigrantes na sociedade de acolhimento (Isphording & Otten, 2014).

Toda esta realidade subjacente à imigração, como a aculturação, a discriminação, a comunicação ou as estratégias de integração, tornam pertinente o nosso estudo, nomeadamente em contexto português. Portugal, é um país tradicionalmente marcado pela emigração e imigração, o que o transforma num estado multiétnico e multicultural (Fonseca, 2008). De acordo com o relatório anual do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), o número de imigrantes em Portugal no ano de 2013, rondava os 401320 cidadãos com título de residência válido. A nacionalidade brasileira é a principal comunidade estrangeira residente contando com cerca de 92120 cidadãos (23%). De registar também nos últimos anos, um aumento dos vistos de estudantes, nomeadamente de nacionalidade angolana e brasileira. Face à diversidade cultural que caracteriza Portugal, e com o objetivo analisar as perceções de imigrantes e sociedade de acolhimento, face a questões como a aculturação, a discriminação, a ameaça, a integração ou as barreiras linguísticas em Portugal, desenvolvemos um estudo qualitativo, baseado em entrevistas semiestruturadas realizadas a uma amostra de imigrantes de várias nacionalidades e a uma amostra de portugueses.

Método

A amostra da população imigrante foi recolhida por acessibilidade e foram considerados como critérios de inclusão indivíduos maiores de 18 anos, de nacionalidade estrangeira e residentes em Portugal no mínimo há um ano. Em relação à população Portuguesa, a amostra foi recolhida por acessibilidade e foram considerados como critérios de inclusão indivíduos maiores de 18 anos, de nacionalidade portuguesa e residentes em Portugal. A aplicação das entrevistas foi autorizada pela Comissão Científica (entidade responsável que regula os procedimentos e garantias éticas das investigações). As entrevistas foram realizadas com o consentimento informado dos indivíduos, que leram e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando-lhes assim o carácter confidencial e anónimo das suas respostas. As entrevistas decorreram em ambiente individual e em tom informal, e nas quais foi mantida uma postura neutra. A sua aplicação demorou entre 30 a 60 minutos e todas foram realizadas pelo mesmo entrevistador. A recolha das entrevistas decorreu durante o mês de outubro de 2014.

Instrumento e análise de dados

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas de acordo com um guião construído em função das questões que pretendíamos explorar. Para a sua construção, foram consultados especialistas na área da imigração e sua problemática, e foi realizada uma revisão de literatura sobre os tópicos aqui apresentados, de modo a construir um instrumento que permitisse aprofundar as nossas questões de partida. Em relação ao guião da entrevista realizada à população imigrante, e na eventualidade de nem todos os imigrantes falarem português, o guião foi traduzido do português para o inglês por dois tradutores bilingues, de modo independente. O guião aborda temas como o motivo da imigração, as dificuldades de adaptação, a discriminação e a comunicação. Foi ainda contemplada uma questão referente ao grau de satisfação com a estadia em Portugal, operacionalizada numa escala crescente tipo Likert de 1 (Nada satisfeito) a 7 (Completamente satisfeito). O guião da entrevista para aplicação à população Portuguesa aborda temáticas como a integração dos imigrantes, a

discriminação, os comportamentos e avaliação face à imigração e a comunicação intercultural. Foram consideradas algumas questões para avaliar a perceção da sociedade de acolhimento face ao enriquecimento da cultura, o desemprego e a necessidade de mão de obra imigrante, operacionalizadas numa escala crescente tipo Likert de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente); uma questão fechada relacionada com o sentimento face à presença de imigrantes, contemplando 6 respostas possíveis (1 - zangado(a), 2 - nervoso(a), 3 - ameaçado(a), 4 - gosto da sua presença, 5 - indiferente e 6-outra); e por último foi colocada uma questão relacionada com o grau de satisfação face à presença de imigrantes em Portugal, avaliada pelos inquiridos através de uma escala de Likert de 7 pontos (1 - Nada satisfeito a 7 - Completamente satisfeito).

Para uma melhor caracterização de ambas as amostras foram também acrescentados itens relativos a características biográficas (idade, estado civil, número de filhos, nível educacional e situação profissional).

A análise qualitativa das entrevistas foi realizada com recurso à metodologia de análise de conteúdo (e.g., Hsieh & Shannon, 2005; Moraes, 1999; Stemler, 2001) que consiste na definição de categorias de análise. Essa definição foi orientada previamente pelo referencial teórico, que permitiu determinar as unidades de análise principais: 1) motivo da imigração e da escolha do país, 2) preparação pré-partida e chegada ao país, 3) estratégias de aculturação, 4) discriminação, 5) comunicação intercultural, 6) satisfação com a decisão e 7) sentimento de pertença face a Portugal. Já no caso das entrevistas realizadas à população Portuguesa, estas basearam-se nas seguintes unidades de análise: 1) integração dos imigrantes, 2) atitudes/comportamentos face à imigração e ao imigrante e 3) comunicação intercultural. Posteriormente procedeu-se à categorização, descrição e interpretação do conteúdo das entrevistas (Moraes, 1999).

Resultados e discussão

População imigrante

Tabela 1.

Caracterização sociodemográfica da amostra de imigrantes

	País de Origem									
	Brasil	Egito	Ucrânia	Iémen	Rússia	Moldávia	Cabo-Verde	Angola	Argentina	Polónia
N	4	1	3	1	3	2	2	1	1	2
Género	F F M M	M	F F F	M	F F M	F M	M F	F	F	F M
Idade	25 23 35 47	33	39 38 20	32	37 40 45	43 49	26 50	30	37	26 22
Estado Civil	Solt. Cas. Cas. Cas.	Cas.	Cas. Cas. Solt.	Cas.	Cas. Cas. Cas.	Cas. Cas.	Solt. Cas.	Cas.	Cas,	Solt. Solt.
Nacionalidade do Cônjuge	X Brasileira Portuguesa Brasileira	Egípcia	Ucraniana Portuguesa X	Iemenita	Russa Russa Russa	Moldava Moldava	X Cabo-Verdiana	Angolana	Portuguesa	X X
Nº Filhos	X X 1 2	2	3 X X	2	1 2 2	2 3	X 4	2	1	X
Nº Filhos nascidos em Portugal	X X 1 2	X	3 X X	1	1 1 1	X X	X 2	1	1	X X
Nível de Escolaridade	12º Ano 9º Ano 12º ano Lic.	Mest.	12º Ano Lic. 12º Ano	Mest.	12º Ano Mest. Lic..	12º Ano 12º Ano	9º Ano 9º Ano	9º ano	12º Ano	Lic. Lic.
Situação Profissional	Emp. Emp. Emp. Emp.	Emp.	Emp. Emp. Est.	Emp.	Emp. Emp. Emp.	Emp. Desemp.	Desemp. Emp.	Emp.	Emp.	Est. Est.
Tempo de residência em Portugal	7 anos 12 anos 9 anos 25 anos	16 meses	19 anos 16 anos 5 anos	4 anos e meio	10 anos 14 anos 14 anos	10 anos 8 anos	5 anos 20 anos	7 anos	6 anos	1 ano 1 ano

Legenda: Género – F = Feminino, M = Masculino; Estado Civil – Solt. = Solteira(o); Cas. = Casada(o); Nível de Escolaridade – Lic. = Licenciatura, Mest. = Mestrado; Situação Profissional – Emp. = Empregada(o), Desemp. = Desempregada(o), Est. = Estudante.

A amostra final é composta por 20 indivíduos de várias nacionalidades, sendo 60% do género feminino (N = 12) e 40% do género masculino (N = 8). As idades encontram-se compreendidas entre os 20 e os 50 anos ($M = 34.85$; $DP = 9.247$). Em relação ao estado civil, cinco indivíduos são solteiros e os restantes são casados. Em relação ao nível educacional, 20% possui o Ensino Básico, 40% o Ensino Secundário, 25% possui uma licenciatura, 10% possui um Mestrado e 5% um doutoramento. Em relação à situação profissional apenas dois indivíduos se encontram desempregados, quatro são estudantes e os restantes estão empregados. Na tabela 1 é possível observar a caracterização sociodemográfica da amostra e respetivas nacionalidades dos inquiridos.

Motivo da imigração e da escolha do país

Quando questionados acerca da razão da imigração, cinco dos entrevistados afirmam ter vindo para estudar, quatro dos quais através do programa *Erasmus Mundus*. Doze vieram para trabalhar e ganhar dinheiro e três entrevistados vieram com a família. Em relação ao motivo da escolha do país, neste caso Portugal, os entrevistados que vieram para estudar escolheram o país devido aos seus cursos: “*Não escolhi Portugal, foi Portugal que me escolheu porque a minha especialidade só existe em Portugal*”. Dez entrevistados escolheram Portugal porque já tinham cá família, dois vieram com os pais, uma entrevistada veio porque o cônjuge arranhou um trabalho em Portugal, um dos entrevistados brasileiros veio por causa da língua e porque tinha amigos cá e o outro compatriota porque arranhou trabalho.

Preparação pré-partida e chegada ao país

Acerca da questão “Antes de partir, preparou-se de alguma maneira para a sua integração em Portugal?” a maioria dos respondentes disse que não (N = 13), sendo que apenas sete dizem ter-se preparado através da leitura sobre alguns aspetos culturais de Portugal. No que diz respeito à criação de expectativas pré-partida, cinco inquiridos dizem não ter criado qualquer tipo de expectativa, quinze dizem que criaram, nomeadamente em relação ao emprego e à qualidade de vida : “*Esperava arranjar um bom trabalho e uma boa casa*”, “*A minha expectativa era arranjar*

trabalho rapidamente”, “Pensava que o nível de trabalho e de vida seriam melhores que no Brasil” e em relação à aprendizagem da língua: “Aprender suficientemente a língua para praticar medicina em Portugal”, “Esperava saber falar português dentro de um ano”. Quando questionados sobre se as expectativas foram correspondidas, onze entrevistados afirmam que sim, um entrevistado afirma que não, um respondeu mais ou menos, e os entrevistados que pretendiam aprender a língua portuguesa afirmam que “A expectativa é difícil de alcançar” e que “A língua Portuguesa é muito difícil”.

Em relação às principais dificuldades sentidas aquando da sua chegada ao país, dez entrevistados dizem que foi não saber falar português: *“Não conhecia ninguém e não sabia falar português, mas em dois meses já sabia algumas coisas”, “A língua portuguesa, e poucos falam inglês”,* um entrevistado diz terem sido as burocracias, nomeadamente a obtenção de residência, dois afirmam que a maior dificuldade sentida foi a interação com o povo português: *“A minha principal dificuldade foi lidar com a maneira de ser dos portugueses. São muito fechados e reservados”.* Dois dos inquiridos afirmam que a maior dificuldade sentida foi arranjar trabalho e cinco dizem não ter sentido nenhuma dificuldade.

No respeitante ao sítio onde ficaram hospedados quando chegaram a Portugal, a maioria afirma ter ficado em casas alugadas (N = 9), em residências de estudantes (N = 4) e em casa de familiares ou amigos (N = 7). No momento da entrevista, sete inquiridos encontravam-se a residir no mesmo sítio onde ficaram aquando da sua chegada a Portugal. Os restantes encontram-se a residir em locais diferentes (N = 13), daqueles onde ficaram instalados num primeiro momento.

Estratégias de aculturação

Para tentar perceber qual o tipo de estratégia de aculturação, foi perguntado aos inquiridos o que fizeram para se integrar na nova cultura. Todos eles procuraram uma maneira de integração na sociedade, quer seja através de amizades e convívio (*“Fazer amigos, conviver, sair e jantar com os amigos, ler o jornal desportivo”, “Ia jogar à bola para conhecer amigos”*), quer através da aprendizagem da língua Portuguesa

(“Comprei um dicionário de português, ia ao café ouvir as pessoas a conversar, via televisão”).

Em relação aos fatores que os imigrantes consideram mais importantes para se sentirem integrados todos referem “saber falar a língua” e “ter trabalho”. No que diz respeito ao *stress* causado pela adaptação a uma nova cultura, a maioria afirmou lidar bem com o *stress* (N = 19) sendo que apenas um dos entrevistados afirma “Sofri algum *stress*, penso que é normal principalmente para os estudantes, mas desenvolvi técnicas para lidar com isso...aprendi a ser calmo e fiz amigos que me ajudaram”. Em termos de adoção de hábitos e costumes portugueses, os mais adotados são a comida e a maneira de vestir (N = 12), os dias festivos (N = 2), quatro entrevistados afirmam não ter adquirido nenhum hábito e dois afirmam ter adquirido “todos” os hábitos.

A maioria dos imigrantes entrevistados considera que foi bem acolhida em Portugal (N = 17) e sente-se plenamente integrada em Portugal (N = 17) (Tabela 2). A entrevistada que não se sentiu bem acolhida afirma: “Fui muito discriminada. Tive dificuldades na escola” e o entrevistado que afirma não se sentir plenamente integrado diz: “Não completamente. Por causa da língua. E depois de casar deixei de sair tanto com os amigos, e a minha vida anda à volta de casa- trabalho e trabalho-casa”.

Tabela 2.

Acolhimento e integração em Portugal

	Sim	Não	Mais ou menos
Acha que a sociedade portuguesa o/a acolheu bem?	N = 17	N = 1	N = 2
Neste momento sente-se plenamente integrado/a na sociedade portuguesa?	N = 17	N = 1	N = 2

Discriminação

A maioria dos imigrantes entrevistados afirma não ter experienciado qualquer tipo de discriminação (N = 18). Apenas dois dos inquiridos afirmam ter sido alvo de atitudes discriminatórias: *“Bastante. Na escola. Nem conclui o 12º ano porque não aguentava mais”*, *“Sim muitas vezes. Acham que os brasileiros são pobres e que as mulheres são todas iguais”*. Em relação ao motivo da discriminação, afirmam: *“Só por ser brasileira e por ser mulher”*; *“Só por ser brasileira. Consideram que as mulheres brasileiras são todas iguais, (“piriquetes”)*”. Para evitarem a discriminação, as entrevistadas afirmam não ter utilizado nenhuma estratégia: *“Como nunca mudou, não. Não há estratégia para evitá-la”*. A maioria dos entrevistados afirma não se ter preocupado com a questão da discriminação antes de partir para cá (N = 19). Apenas um entrevistado afirmou que: *“Sim, porque sou árabe e muçulmano”*.

Comunicação Intercultural

Com vista ao conhecimento das questões relacionadas com a comunicação intercultural, foi perguntado aos entrevistados o que pensam da interação entre a sua comunidade e a comunidade portuguesa. A maioria afirma existir uma boa relação (N = 19) e um entrevistado considera existir um relação neutra. No que toca à língua em que comunicam em casa, oito inquiridos afirmam comunicar na sua língua materna, quatro falam ambas as línguas, cerca de seis falam português e os dois estudantes polacos falam inglês. A maioria diz não frequentar nenhum curso de aprendizagem de língua Portuguesa (N = 10), sendo que apenas três respondentes se encontram a frequentar um curso e sete já frequentaram. Cerca de metade dos entrevistados frequentam associações das suas comunidades de origem e participam nas atividades desenvolvidas nas mesmas.

Satisfação com a decisão

Todos os entrevistados (N = 20) dizem sentir-se bem em Portugal. Quanto ao grau de satisfação com a decisão de ter vindo para Portugal, apenas um entrevistado está descontente *“Estou pouco satisfeito porque estou desempregado”*, os restantes

estão satisfeitos (N = 6), muito satisfeitos (N = 11) e completamente satisfeitos (N = 2). Quando questionados acerca da sua intenção de voltar ao país de origem, apenas três entrevistados pretendem regressar, outro diz que *“Não...não gosto do Brasil. Nem de férias quero ir..”*, os restantes afirmam ir apenas de visita (N = 12) ou de férias (N = 4). Se voltassem atrás a maioria dos entrevistados voltaria a tomar a decisão de vir para Portugal (N = 17), sendo que os restantes (N = 3) afirmam que não voltariam: *“Teria escolhido outro país. Em Portugal há poucas oportunidades. A crise financeira é muito difícil. Provavelmente teria ido para a Alemanha.”* Se os entrevistados tivessem de aconselhar os amigos em relação a virem para Portugal, nove entrevistados dir-lhes-iam para não virem porque *“Há pouco trabalho”, “Está mal de trabalho”*. Dois responderam que dependia (se viessem de férias sim, mas para trabalhar não) e os restantes (N = 9), partilham de uma opinião diferente: *“Diria que em Portugal a vida é muito boa. Os portugueses são calmos e bons. O meu marido diz que Portugal é o melhor sítio do mundo”, “Diria para virem. Portugal é um bom país, acolhedor.”, “Para tentarem aprender um pouco de português para uma comunicação mais fácil”*.

Sentimento de pertença a Portugal

As opiniões dividem-se, onze entrevistados sentem-se mais portugueses em comparação com a sua nacionalidade, quatro sentem-se de ambas as nacionalidades, cinco sentem-se mais da sua nacionalidade de origem, em parte porque estão em Portugal há relativamente pouco tempo.

População Portuguesa

A amostra final é composta por 20 indivíduos, sendo 50% do género masculino (N = 10) e 50% do género feminino (N = 10). As idades encontram-se compreendidas entre os 25 e os 76 anos ($M = 42.15$; $DP = 14.897$). Em relação ao estado civil, dez inquiridos são solteiros e nove são casados ou vivem em união de facto e um é divorciado. Em relação ao nível educacional, um indivíduo possui o Ensino Primário (5%), dois possuem o Ensino Básico (10%), 25% possui o Ensino Secundário (N = 5), 35% possui Licenciatura, 15% possui um mestrado (N = 3), e dois possuem um

doutoramento (10%). Em relação à situação profissional 50% dos entrevistados está empregado, 30% está desempregado, e 20% encontra-se reformado.

Integração dos imigrantes na sociedade Portuguesa

Os entrevistados consideram que os imigrantes se tentam adaptar, embora alguns não se esforcem para se integrar na sociedade Portuguesa, e consideram que os portugueses partilham da mesma opinião (Tabela 3).

Tabela 3.

Preferências e percepção das estratégias de aculturação da população Portuguesa

	Integram-se	Não se integram	Uns sim, outros não
Considera que os imigrantes se tentam adaptar à cultura portuguesa e integrar-se na sociedade, ou, por outro lado, considera que eles se fecham na sua própria cultura?	N = 12	N = 3	N = 5
E em relação à sociedade Portuguesa, qual acha ser a opinião dos portugueses face à integração dos imigrantes?	N = 12	N = 3	N = 5

No que concerne à adoção de costumes e regras da sociedade Portuguesa, a maioria dos entrevistados (N = 16) considera que os imigrantes devem adotar os costumes portugueses, mas apenas alguns: *“Adotar todos não, podem respeitar algumas crenças deles mas desde que não entrem em conflito com as regras da sociedade de acolhimento”*, *“Penso que não devem adotar todos os nossos hábitos, devem manter a religião deles”*, *“Devem adotar os costumes e hábitos necessários para se integrarem na sociedade”*. Alguns consideram que *“Devem manter os seu costumes”* e outro diz *“Deve haver liberdade de escolha”*.

Percepção face à imigração e ao imigrante

Todos os entrevistados consideram que os imigrantes enriquecem a cultura portuguesa, e a maioria considera que todos devem ter oportunidades iguais. Em

relação à necessidade de mão de obra imigrante a maioria considera que não é necessária (Tabela 4).

Tabela 4.

Atitudes face ao valor, igualdade e necessidade do imigrante

	Discordo	Concordo
Os imigrantes enriquecem a cultura portuguesa	N = 2	N = 18
Portugal necessita de mão de obra imigrante para trabalhar nalguns setores da economia.	N = 17	N = 3 Setores indiferenciados e setor da saúde, indústria e tecnologia
Todos os imigrantes devem ter oportunidades iguais aos portugueses	N = 5	N = 15

Em relação à perceção de ameaça, a maioria dos entrevistados (N = 13) refere que os imigrantes são uma mais valia, três consideram uma ameaça e quatro dos entrevistados afirmam que há uns que são uma mais valia, outros são uma ameaça: *“Acho que são uma mais valia se vierem com boas intenções, ou seja, para trabalhar. Mas são uma ameaça se vêm para roubar, em esquemas, máfias, etc.”* Apesar de tudo, apenas dois entrevistados dizem sentir-se ameaçados, em termos de segurança física, pela presença de imigrantes. Em relação aos sentimentos, a maioria (N = 11) afirma que a presença de imigrantes em Portugal lhes é indiferente, seis dos inquiridos afirmam gostar da sua presença e três afirmam sentir-se ansiosos e receosos. Quando questionados se a presença de imigrantes em Portugal faz aumentar o desemprego, nove concordam e onze discordam. Contudo, a maioria (N = 18) afirma que perante a atual situação do país (nível de desemprego elevado), a entrada de mais imigrantes não é bem-vinda *“Não há emprego para os de cá, quanto mais para os de fora”*, com exceção de dois indivíduos que consideram que *“São sempre bem-vindos”* e que *“Há lugar para todos”*. Em relação às preferências pela nacionalidade dos imigrantes alguns consideram ser indiferente (N = 14) *“É-me indiferente porque há bons e maus em todas as nacionalidades”*, *“Acho que a nacionalidade é importante, mas a mim é-me indiferente”*, outros denotam alguma preferência (N = 6) *“Há um estereótipo em*

relação aos romenos. Aqueles que já estão identificados com atividades criminais já não são bem-vindos”, “Simpatizo mais com ucranianos e menos com romenos, búlgaros e de países africanos”, “Pessoalmente simpatizo mais com brasileiros, mas não me faz diferença.”

No que respeita à ajuda que deve ser dada aos imigrantes, treze indivíduos consideram que os imigrantes devem ser ajudados e sete consideram que apenas aqueles que se encontram integrados é que devem receber ajuda, ainda que de acordo com alguns critérios: *“Devem ser ajudados durante um ano como na França, mas depois deveriam ser independentes. Já temos muitos fardos para carregar”, “Até certo ponto sim, mas não para andarem a receber subsídios sem fazer nada”, “Em caso de necessidade sim”*. A maioria dos entrevistados (N = 18) concorda que aqueles que não têm trabalho deveriam ser obrigados a sair do país, e no respeitante à satisfação com a sua presença, as opiniões dividem-se entre pouco satisfeitos (N = 4), satisfeitos (N = 4) e indiferentes (N = 12).

Relativamente ao tema discriminação, todos os entrevistados concordam que Portugal é um país multicultural e aberto à diversidade de culturas, que não é um país discriminatório e todos se consideram pessoas abertas à diversidade cultural.

Comunicação intercultural

Relativamente à comunicação todos os entrevistados afirmam gostar de comunicar com pessoas de outras nacionalidades, mostrando-se compreensivos (N = 10), tolerantes (N = 6) e simpáticos (N = 4), quando comunicam com estrangeiros que não dominam a língua portuguesa. Por outro lado, todos consideram que os imigrantes devem comunicar em português entre si, quando se encontram em contexto escolar, profissional ou em frente de portugueses. Em relação ao grau de contacto que os entrevistados mantêm com indivíduos de outras nacionalidades, este varia entre *algumas vezes* e *bastantes vezes* em contexto profissional (excetuando os indivíduos que se encontram reformados ou desempregados). Em contexto familiar o contacto situa-se entre *quase nunca* e *regularmente*, à exceção de dois entrevistados que afirmam contactar com familiares estrangeiros *regularmente* e *bastantes vezes*.

Considerações finais

Para responder ao desafio da imigração e da multiculturalidade, torna-se pertinente aprofundar conhecimentos sobre determinadas orientações de aculturação, dificuldades e percepções, quer do indivíduo imigrante quer do indivíduo que acolhe. Assim, este estudo teve como objetivo analisar as percepções quer dos imigrantes quer da sociedade de acolhimento, face a questões como a aculturação, a discriminação, a ameaça, a integração ou as barreiras linguísticas em Portugal. Historicamente, Portugal foi e é um país de imigração e emigração. Tal realidade é corroborada pela percepção que todos os portugueses têm em relação ao país, e a si próprios, i.e., abertura à multiculturalidade e à diversidade de culturas e não discriminatórios. Esta atitude de abertura é favorável à integração, aliás, a maioria afirma preferir que os imigrantes se integrem na sociedade Portuguesa mantendo alguns dos seus hábitos, nomeadamente a sua religião. Esta foi também a estratégia escolhida pelos imigrantes entrevistados. Esta evidência, vai ao encontro de investigações realizadas que têm demonstrado que manter certos aspetos da cultura de origem são saudáveis para a saúde psicossocial do grupo minoritário (e.g., Berry, 1997). Aliás, como referido por Berry (1997), a integração é a estratégia mais benéfica para os imigrantes já que lhes permite manter os seus hábitos e ao mesmo tempo adquirir costumes da sociedade de acolhimento. Esta estratégia permite-lhes ainda usufruir de um sentimento de pertença às duas culturas sem comprometer a sua identidade cultural, o que é visível nos resultados. Alguns sentem-se de ambas as nacionalidades, todos se sentem bem em Portugal e a maioria está satisfeita com a decisão de ter vindo para Portugal, tanto que não pretendem voltar ao seu país de origem. Tal situação, não será de estranhar, já que de acordo com o Índice de Políticas de Integração de Migrantes (MIPEX III), Portugal encontra-se no 2º lugar como um dos países que melhor acolhe e integra os imigrantes (Huddleston, Niessen, Chaoimh, & White, 2011), denotando uma atitude favorável ao diálogo e à interação intercultural. Uma das razões para esta abertura poderá estar relacionada com os níveis de inteligência cultural e de personalidade multicultural da população Portuguesa, que permitem aos indivíduos lidar de forma mais eficaz com as diferenças culturais (Sousa,

Gonçalves, Reis, & Santos, 2015; Sousa, Gonçalves, Orgambídez-Ramos, & Santos, 2015).

Relativamente a situações de discriminação, estereótipos negativos ou preconceitos, apenas duas entrevistadas afirmaram ter experienciado atitudes discriminatórias, pelo simples facto de serem de nacionalidade brasileira e por serem mulheres (categorias sociais nacionalidade e género). Ou seja, sofreram uma desindividualização na medida em que a sua identidade social é sobrevalorizada em termos de julgabilidade e em detrimento da sua identidade individual. De salientar também, que alguns membros da sociedade de acolhimento, referiram simpatizar menos com algumas nacionalidades (e.g., romenos, búlgaros e africanos) e mais com outras (e.g., ucranianos). Isto evidencia uma ameaça simbólica, já que se refere à nacionalidade dos indivíduos. Para uma análise mais profunda, seria interessante investigar a causa destes estereótipos, com vista à construção de um modelo de intervenção, para redução de atitudes negativas face a indivíduos destas nacionalidades. A perceção de semelhança intergrupo ou contacto, poderiam funcionar como variáveis mediadoras desta intervenção, já que de acordo com estudos realizados a perceção de semelhança intergrupo pode funcionar como um princípio organizador das atitudes multiculturais (e.g., Osch & Breugelmans, 2012), e o contacto intercultural poderá melhorar as atitudes face aos imigrantes, reduzindo o preconceito e a ansiedade, e aumentando a empatia (e.g., Van Oudenhoven, Groenewoud, & Hewstone, 1996). Além disso, saber falar a língua é o fator primordial apontado pela população imigrante para a sua integração mais plena na sociedade de acolhimento. Nesta perspetiva, todos os entrevistados consideraram importante aprender a língua Portuguesa (ou pelos menos tentar) assim como comunicarem com os membros da sociedade de acolhimento. Por seu turno, também a sociedade de acolhimento considera fundamental a comunicação intercultural, para uma melhor integração dos imigrantes na nova cultura. De notar contudo, que alguns indivíduos evidenciaram dificuldades significativas na aprendizagem da língua (como os dois entrevistados muçulmanos, o que pode estar relacionado com a distância entre as línguas). Investigações futuras poderiam debruçar-se sobre as consequências da distância

linguística entre as línguas (Isphording & Otten, 2014) o que permitiria por exemplo, uma melhor adequação das aulas de língua Portuguesa. A importância da comunicação é bem visível, nomeadamente para os imigrantes, já que o conhecimento da língua facilita-lhes resolver a sua situação profissional, quer em termos de estudo, quer em termos de trabalho. Além disso, arranjar trabalho foi apontado como a principal razão da imigração. Relativamente a este assunto e tendo em conta a atual situação de desemprego vivida no país, a população Portuguesa é unânime no que diz respeito à entrada de mais imigrantes no país, considerando que estes não devem vir para Portugal e que, aqueles que estão desempregados devem abandonar o país. Além disso, a maioria afirma que Portugal não necessita de mão de obra estrangeira. O sentimento face à questão do emprego por parte da sociedade de acolhimento, pode ser traduzido como uma ameaça realista, apesar de a maioria da população ter afirmado não se sentir ameaçada em nenhuma esfera da sua vida (excetuando três indivíduos que temem pela sua segurança física), considerando até que os imigrantes são uma mais valia (caso venham com boas intenções) e que de certo modo, enriquecem a cultura Portuguesa. De notar, que os imigrantes entrevistados fazem parte de um grupo que imigrou com vista à obtenção de um trabalho, razão pelo qual necessitaram de se esforçar pela sua integração e pela aprendizagem da língua. Contudo, há uma “classe” de imigrantes estrangeiros que não exerce uma atividade laboral e que, como tal, não demonstra muito interesse em aprender a língua Portuguesa. São imigrantes que, por exemplo, vêm viver as suas reformas para Portugal e que tendem a fechar-se nas suas comunidades não mostrando grande abertura ao convívio com a sociedade de acolhimento. Seria interessante analisar esta categoria de indivíduos e tentar compreender as suas perceções face a Portugal como país de acolhimento, a sua estratégia de aculturação, estabelecendo uma comparação com os imigrantes que vêm a trabalho. Todos os imigrantes entrevistados vivem no Algarve, com exceção de um que reside no Porto. Assim, seria pertinente alargar a amostra a várias regiões do país, com vista a compreender as variações regionais em termos de acolhimento. Outra investigação pertinente seria a realização de um estudo longitudinal ou um *focus group* (Kitzinger, 1994, 1995) recolhendo dados junto dos

imigrantes aquando da sua chegada ao país, e posteriormente, passado um ano ou mais, de modo a compreender a sua evolução e integração na sociedade de acolhimento.

Em síntese, parece existir uma boa relação entre a sociedade Portuguesa e a comunidade imigrante aqui residente. Apesar de se tratar de uma amostra reduzida, esta contempla cerca de dez nacionalidades, permitindo conhecer vários pontos de vista sobre um mesmo país. De um modo global a sociedade Portuguesa é aberta à diversidade de culturas e os imigrantes sentem-se integrados e satisfeitos em Portugal.

Referências

- Akay, A., Constant, A., & Giulietti, C. (2014). The impact of immigration on the well-being of natives. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 103, 72–92. doi:10.1016/j.jebo.2014.03.024
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge: Perseus Books.
- Berry, J. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 5–68. doi:10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x
- Berry, J. (1999). Intercultural relations in plural societies. *Canadian Psychology*, 40, 12–21. <http://dx.doi.org/10.1037/h0086823>
- Berry, J., Poortinga, Y., Segall, M., & Dasen, P. (1992). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. New York: Cambridge University Press.
- Bongaarts, J., & Bulatao, R. A. (Eds.) (2000). *Beyond six billion: Forecasting the world's population*. Washington, DC: National Academy Press.
- Bourhis, R., Moïse, L., Perreault, S., & Senécal, S. (1997). Towards an interactive acculturation model: A social psychological approach. *International Journal of Psychology*, 32, 369–386. doi:10.1080/002075997400629
- Fonseca, M. (2008). Imigração, diversidade e novas paisagens étnicas e culturais. In M. Lages & A. Matos (coord.), *Portugal: Percursos de Interculturalidade, Contextos e Dinâmicas*, (vol.II, pp. 49-96). Lisboa: ACIDI, I.P..

- Hsieh, H., & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277-1288. doi:10.1177/1049732305276687
- Huddleston, T., Niessen, J., Chaoimh, E., & White, M. (2011). Migrant Integration Policy Index (MIPEX III). Retrieved from: <http://www.mipex.eu/portugal>
- Isphording, I., & Otten, S. (2014). Linguistic barriers in the destination language acquisition of immigrants. *Journal of Economic Behavior & Organization, 105*, 30–50. Retrieved from <http://ftp.iza.org/dp8090.pdf>
- Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups: the importance of interactions between research participants. *Sociology of Health and Illness, 16*, 103-21. doi:10.1111/1467-9566.ep11347023
- Kitzinger, J. (1995). Introducing focus groups. *BMJ, 311*, 299-302. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação, 22*(37), 7-32. Retrieved from http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html
- Osch, Y., & Breugelmans, S. (2012). Perceived intergroup difference as an organizing principle of intercultural attitudes and acculturation attitudes. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 43*, 801–821. doi:10.1177/0022022111407688
- Rourke, K. & Sinnott, R. (2003). Migration Flows: Political Economy of Migration and the Empirical Challenges. *Trinity College Dublin Economic Papers, 20036*, 1-37. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.495628>
- SEF (2013). *Relatório de imigração, fronteiras e asilo 2013*. Retrieved from http://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa_2013.pdf
- Sousa, C., Gonçalves, G., Orgambídez-Ramos, A., & Santos, J. (2015). Escala de Personalidade Multicultural: Características métricas da adaptação para a população Portuguesa e correlatos com a Inteligência Cultural. *Revista Portuguesa de Psicologia* (accepted).
- Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M., & Santos, J. (2015) Evidências Métricas da Escala de Inteligência Cultural numa amostra Portuguesa. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 28*(2), 213-222. doi:10.1590/1678-7153.201528203

- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17). Retrieved from <http://pareonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>
- Van Oudenhoven, J., Groenewoud, J., & Hewstone, M. (1996). Cooperation, ethnic salience and generalization of interethnic attitudes. *European Journal of Social Psychology*, 26, 649–661. doi:10.1002/(SICI)1099-0992(199607)26:4<649::AID-EJSP780>3.0.CO;2-T
- Van Oudenhoven, J., Ward, C., & Masgoret, A. (2006). Patterns of relations between immigrants and host societies. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(6), 637-651. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.09.001

ANEXO E

Evidências Métricas da Adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa Amostra Portuguesa (versão publicada)

Evidências Métricas da Adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa Amostra Portuguesa

Metric Evidences of the Adaptation of the Cultural Intelligence Scale in a Portuguese Sample

Cátia Sousa, Gabriela Gonçalves, Marta Reis & Joana Conduto Vieira dos Santos*
Universidade do Algarve, Algarve, Portugal

Resumo

Este estudo teve como principal objetivo a validação da *Cultural Intelligence Scale* (CQS) para a população portuguesa. A inteligência cultural é uma competência crucial na adaptação a ambientes multiculturais. A escala multidimensional de inteligência cultural é composta por 20 itens agrupados em quatro dimensões e permite avaliar as características individuais que predisõem um melhor desempenho em ambientes culturais não familiares. Com uma amostra total de 275 participantes, com idades compreendidas entre os 18 e os 72 anos ($M = 29,3$; $DP = 12,9$), os resultados obtidos através da realização da análise de componentes principais replicaram os resultados originais, apresentando bons valores de validade e consistência interna (alfa de Cronbach de 0,93), revelando a multidimensionalidade do construto avaliado. A análise exploratória replicou o modelo testado pela análise confirmatória. Assim, a aplicação deste instrumento em contexto organizacional multicultural poderá ser uma ferramenta fundamental para identificar competências cruciais ao desempenho dos recursos humanos, equipas ou organizações, em ambientes caracterizados pela diversidade cultural, assim como, garantir o sucesso dos processos de integração de expatriados e de imigrantes.

Palavras-chave: Inteligência cultural, adaptação portuguesa, Psicometria.

Abstract

Validating the Cultural Intelligence Scale (CQS) for the Portuguese population was the main objective of this study. Cultural Intelligence is recognized as a crucial competence in multicultural situations. The multidimensional cultural intelligence scale is composed of 20 items arranged into four dimensions and is used to evaluate the individual characteristics that predispose to better performance in unfamiliar cultural environments. The results from the analysis of main components in a total sample of 275 participants, aged between 18 and 72 ($M = 29.3$; $SD = 12.9$), replicated the original ones, therefore showing good validity values and internal consistency (Cronbach alpha .93), revealing the multidimensionality of the evaluated construct. Once the exploratory analysis replicated the model tested by the confirmatory analysis, the application of this instrument in multicultural organizational contexts can be considered an essential tool, not only to identify crucial capacities for the functioning of the human resources, teams or organizations in environments characterized by cultural diversity, but also to ensure the success in the integration processes of immigrants and expatriates.

Keywords: Cultural intelligence, Portuguese adaptation, psychometrics.

Para fazer face às constantes mutações que decorrem no mercado global, as organizações e os trabalhadores procuram ajustar-se às variações de oferta e procura, nomeadamente além fronteiras. A procura de melhores condições de vida, o desemprego, a aspiração a uma carreira profissional, entre outros, tendem a aumentar a imigração. Por seu turno, as organizações expandem os seus

negócios para países estrangeiros com vista ao aumento da sua vantagem competitiva, o que implica igualmente um aumento do número de trabalhadores que são destacados para trabalhar no estrangeiro – expatriados.

Contudo a chegada a um novo país, levanta obstáculos e, quer para os expatriados, que vêm apoiados pela empresa-mãe, selecionados através de critérios rigorosos e com formação pré-partida, quer para os imigrantes, que chegam a Portugal sem qualquer apoio organizacional e muitas vezes sem suporte social, o choque cultural é inevitável. Para um ajustamento e integração bem sucedidos, as competências técnicas e profissionais não são suficientes. Cada vez mais os trabalhadores devem estar aptos para lidar diariamente com diferentes contextos culturais (Van

* Endereço para correspondência: Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Psicologia e Ciências da Educação, Campus de Gambelas, Faro, Portugal 8005-269. E-mail: jcsantos@ualg.pt
Estudo realizado com o apoio do Centro de Investigação sobre Espaço e Organizações (CIEO).

der Zee & Van Oudenhoven, 2000). Não basta dominar a língua ou a tarefa que se vai desempenhar. O ajustamento sociocultural está estritamente relacionado com as características individuais e “quanto menos as pessoas estão cientes dos seus próprios enviesamentos culturais, menos competentes serão nas suas relações com os nacionais do país de acolhimento” (Littrell, 2002, citado por Rego & Cunha, 2009).

A crescente necessidade de internacionalização das organizações e a consequente mobilidade da força de trabalho, obriga muitos trabalhadores a adquirir determinadas competências para lidar com culturas estrangeiras. Do mesmo modo, os gestores devem estar preparados para atuar no campo da diversidade multicultural e liderar equipas multinacionais (Clipa & Clipa, 2009). A capacidade de interagir eficazmente em múltiplas culturas é uma competência que tem vindo a tornar-se cada vez mais importante no atual mundo laboral e de negócios (Crowne, 2008; Fajardo, 2007), onde se exige cada vez mais trabalhadores aptos para interagir com pessoas de diferentes culturas (Ng & Earley, 2006), com “capacidade para vencer obstáculos e insucessos” (Rego & Cunha, 2009, p. 60). Trabalhar com pessoas de diferentes culturas é um desafio difícil, quer para os trabalhadores, quer para as organizações, devido às barreiras culturais (Ang, Dyne, & Koh, 2006), uma vez que a cultura engloba um conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes que diferem de sociedade para sociedade (Fan, 2000). A cultura tem um forte impacto nas organizações, já que influencia a comunicação, a liderança, a gestão de equipas, a seleção e formação e, inevitavelmente, a própria cultura organizacional.

Cultura e inteligência são conceitos que estão intrinsecamente interligados, já que a conceptualização, avaliação e desenvolvimento da inteligência não podem ser compreendidos fora do seu contexto cultural, caso contrário a inteligência seria um “construto mitológico” (Sternberg, 2004). Nos últimos anos, têm surgido vários tipos de inteligência (e.g. Gardner, 1983) que realçam a capacidade de adaptação a outros, como a Inteligência Emocional (e.g. Goleman, 1996), a Inteligência Social (Cantor & Kihlstrom, 1985; Goleman, 2006) ou a Inteligência Interpessoal (e.g. Gardner, 1983). A Inteligência Cultural, sendo compatível com as conceptualizações de Inteligência: capacidade de adaptação e ajustamento ao meio ambiente (Gardner, 1983; Sternberg, 2000), difere dos restantes tipos de inteligência porque se foca especificamente nas interações caracterizadas pela diversidade cultural (Dyne, Ang, & Koh, 2008). Para Earley e Mosakowski (2004) a inteligência cultural, apesar de estar fortemente ligada à inteligência emocional, ganha onde a inteligência emocional perde. Um indivíduo com uma inteligência emocional elevada abarca o que nos faz humanos e simultaneamente diferentes uns dos outros. Por outro lado, um indivíduo com inteligência cultural elevada é capaz de identificar, a partir do comportamento de um indivíduo ou de um grupo, determinadas características

distintivas, sejam elas inerentes a todas as pessoas e a todos os grupos, apenas específicas de uma pessoa ou de um grupo e ainda, características que nem são universais nem idiossincráticas. O vasto território que jaz entre estes dois pólos é a cultura (Earley & Mosakowski, 2004).

Para explicar o porquê de alguns indivíduos apresentarem um desempenho mais eficaz que outros em situações multiculturais, Earley e Ang (2003) partiram da perspetiva multidimensional de inteligência de Sternberg e Detterman (1986), para desenvolver um modelo conceptual de inteligência cultural (Rockstuhl, Hong, Ng, Ang, & Chiu, 2010). A inteligência cultural é motivada pela realidade prática da globalização no local de trabalho (Earley & Ang, 2003) e é definida como a capacidade de adaptação eficaz em diferentes ambientes culturais (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003), a capacidade de se adaptar a outros (Ng & Earley, 2006) e a diversas situações culturais (Ang et al., 2006; Earley & Ang, 2003). É um conjunto de capacidades e competências que permite interpretar comportamentos e situações que não são familiares, bem como identificar comportamentos que são universais a toda a humanidade, comportamentos que são culturais e comportamentos que são idiossincráticos a um determinado indivíduo numa situação específica (Dyne, Ang, & Livermore, 2010). À semelhança de Sternberg (1988), para Earley e Ang (2003) a inteligência cultural é um construto multidimensional que compreende 4 dimensões: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. A dimensão metacognitiva corresponde à consciencialização e sensibilização cultural durante a interação com diferentes culturas, sendo uma componente crucial já que promove um pensamento ativo sobre as pessoas e situações num ambiente não familiar. Por outro lado, desencadeia um pensamento crítico sobre hábitos e crenças, assim como permite fazer uma avaliação e revisão dos mapas mentais aumentando assim a capacidade de compreensão (Dyne et al., 2008), ou seja, quem estiver um pouco “desenraizado” da sua própria cultura, poderá mais facilmente adotar os hábitos e costumes, e até mesmo a linguagem corporal, de uma cultura desconhecida (Earley & Mosakowski, 2004). A dimensão cognitiva refere-se ao conhecimento cultural de normas, comportamentos, práticas e convenções em diferentes culturas, obtido através da experiência e educação, e engloba o conhecimento do sistema económico, social e legal de diferentes culturas e subculturas bem como o conhecimento dos valores culturais (Rose, Ramalu, Uli, & Kumar, 2010). A dimensão motivacional conceptualiza a capacidade de direcionar a atenção e energia em relação a diferenças culturais, ou seja, é uma forma de autoeficiência e motivação intrínseca em situações interculturais (Dyne et al., 2008). Por exemplo, a inteligência cultural pode facilitar a gestão de stress provocada por contextos multiculturais no trabalho, dotando os indivíduos de confiança para ultrapassar obstáculos. A dimensão comportamental é uma das dimensões mais visíveis da interação social, e refere-se à capacidade para exprimir, verbal e não verbalmente, comportamentos apropriados aquando

da interação com pessoas de diferentes culturas (Dyne et al., 2008). Ou seja, não se poderá convencer os anfitriões estrangeiros mostrando apenas que se compreende a sua cultura, é necessário prová-lo, através das atitudes, que se está efetivamente integrado no mundo deles (Earley & Mosakowski, 2004).

No desenvolvimento e validação da escala de inteligência cultural, Dyne et al., (2008) realizaram um primeiro estudo, com uma amostra de 576 participantes. Inicialmente composta por 40 itens, a versão final incluiu apenas 20, (já que os restantes itens apresentavam altos níveis residuais, pequenos desvios padrões e fraca correlação), que apresentaram fortes propriedades psicométricas da inteligência cultural, e a análise fatorial confirmatória demonstrou um bom ajustamento das quatro dimensões do modelo. O segundo estudo (generalização por amostras) foi efetuado com uma amostra distinta composta por 447 participantes e revelou igualmente uma forte relação entre os itens e as 4 dimensões. O terceiro estudo (generalização por tempo) foi realizado com uma amostra de 204 participantes proveniente da amostra do segundo estudo, e foi realizado quatro meses depois. Os resultados apresentaram algumas mudanças significativas na dimensão cognitiva e metacognitiva, o que permite concluir que a inteligência cultural é uma capacidade maleável e que varia consoante a exposição cultural, treino, socialização ou outras experiências (Earley & Ang, 2003). O quarto estudo (generalização por países) foi realizado através da comparação dos resultados obtidos no estudo dois (amostra de 447 participantes de Singapura) e uma amostra de 337 participantes provenientes dos Estados Unidos, revelando igualmente a estrutura de quatro fatores entre os dois países.

Apesar da investigação empírica acerca da inteligência cultural ser relativamente recente, os resultados iniciais são significativos e promissores (Dyne, Ang, & Nielsen, 2007). Até agora, Ang, Dyne, e Koh (2007) e Ng, Dyne e Ang (2009a, 2009b) evidenciaram que os indivíduos que possuem uma inteligência cultural mais elevada são mais eficientes na tomada de decisões em situações interculturais e têm uma maior probabilidade de se adaptar a situações caracterizadas pela diversidade cultural. Quanto mais elevada for a dimensão metacognitiva da inteligência cultural mais elevada será a capacidade de atuação, e quanto mais elevada a dimensão comportamental melhor será o desempenho em cenários de diversidade cultural. Outros estudos têm sido realizados, nomeadamente relacionando a inteligência cultural com a seleção e treino de expatriados (Ng et al., 2009a), a performance dos expatriados (Ang et al., 2007; Elenkov & Manev, 2009; Gertsen & Sodeberg, 2010; Lee, 2010), a liderança global (House, Javidan, Gupta, Dorfman, & Hanges, 2004; Ng et al., 2009b), o impacto da exposição cultural na inteligência (Crowne, 2008), a adaptabilidade social (Soltani & Keyvanara, 2013), o nível de inteligência cultural dos professores (Petrović, 2011) e o ajustamento de expatriados (Ang et al., 2007; Bhaskar-Shrinivas, Shaffer, & Luk, 2005; Ramalu, Wei, & Rose, 2011).

A inteligência cultural assume-se como um importante construto que permite captar importantes aspetos da estratégia, da motivação, do desempenho e da adaptação eficaz em diversos contextos culturais, tornando-se assim uma potencial ferramenta de diagnóstico do sucesso intercultural (Fischer, 2011). Compreender a natureza e o impacto da inteligência cultural poderá ter importantes implicações no desempenho de indivíduos, equipas ou organizações em ambientes multiculturais (Ng & Earley, 2006), porque indivíduos com altos níveis de inteligência cultural estão mais predispostos para uma adaptação a ambientes desconhecidos mais eficaz, apresentam maiores capacidades de comunicação verbal e não verbal, identificando facilmente “o que é ou não culturalmente aceitável” (Rego & Cunha, 2009, p. 59). A inteligência cultural, tornou-se uma aptidão e competência fundamental num mundo social em constante mobilidade, e a escala de inteligência cultural, uma medida imprescindível para compreender os processos de integração e adaptabilidade social.

Dada a atualidade e pertinência do conceito de inteligência cultural e da sua escala, como medida para compreender os processos de integração, o objetivo deste estudo consistiu em contribuir para a adaptação da escala de inteligência cultural para a população Portuguesa.

Método

Amostra

A amostra do presente estudo foi recolhida por acessibilidade e foram considerados como critérios de inclusão indivíduos maiores de 18 anos e de nacionalidade portuguesa. Foram considerados apenas os questionários que foram devolvidos, corretamente preenchidos. É uma amostra composta por 275 indivíduos de nacionalidade portuguesa, sendo 32% do género masculino ($N=88$) e 66,5% do género feminino ($N=183$) sendo que 1,5% ($N=4$) não responderam a esta questão. As idades encontram-se compreendidas entre os 18 e os 72 anos ($M = 29,3$; $DP = 12,9$). Em relação ao estado civil, cerca de 70,5% são solteiros, 18,2% estão divorciados ou separados, 9,8% são casados ou vivem em união de facto e 1,5% dos respondentes é viúvo. Cerca de 70,2% dos respondentes afirma ter contacto com indivíduos de outras nacionalidades no local de trabalho e 79,6% com amigos ou familiares de outras nacionalidades.

Trata-se de uma amostra heterogénea no tocante à sua naturalidade, nível educacional e áreas de formação. Os participantes são na sua maioria pertencentes às regiões do Alentejo e Algarve (67,3%), seguidos pela área metropolitana de Lisboa (13,1%) e pela região das Beiras, Estremadura e Ribatejo (8,4%). Os restantes participantes pertencem às regiões do Minho, Douro e Trás-os-Montes, das Ilhas (Açores e Madeira) e da área metropolitana do Porto. No que diz respeito ao nível educacional 59,3% possui o Ensino Secundário e 30,9% possui Licenciatura/1º Ciclo, a restante percentagem encontra-se distribuída pelo Ensino Básico, Mestrado/2º Ciclo, Doutoramento/3º Ciclo

e Pós-graduação. Em relação à ocupação profissional, que foi categorizada de acordo com a classificação de profissões do INE (Instituto Nacional de Estatística), a maioria dos participantes são estudantes (46,9%), seguidos de especialistas das atividades intelectuais e científicas (17,8%), de técnicos e profissionais de nível intermédio (9,8%), de trabalhadores não qualificados (6,5%) e de pessoal administrativo (3,3%). Os restantes são trabalhadores qualificados da agricultura, pesca e florestas (1,1%), representantes do poder legislativo, executivo, dirigentes, diretores e gestores executivos (1,1%), trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção, segurança e vendedores (0,4%), trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices (0,4%), reformados (0,4%) e desempregados (1,8%). Cerca de 10,5% ($N=29$) dos participantes não responderam a esta questão.

Instrumento

O instrumento deste estudo foi o *The Cultural Intelligence Scale* (CQS) originalmente desenvolvido por Dyne et al., (2008) em língua inglesa e aplicado em amostras de estudantes. É constituído por 20 itens cotados numa escala crescente de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). É um instrumento multidimensional, que engloba quatro dimensões de “inteligência”: a metacognitiva, a cognitiva, a motivacional e a comportamental. Nos estudos originais, a dimensão metacognitiva apresentou um alfa de Cronbach que variou entre 0,71 e 0,78, na dimensão cognitiva o alfa variou entre 0,81 e 0,85, na dimensão motivacional o alfa variou entre 0,75 e 0,80 e, por último, a dimensão comportamental apresentou uma alfa de Cronbach que variou entre 0,81 e 0,84.

Além da escala, acrescentaram-se ainda itens relativos a características biográficas (idade, naturalidade, estado civil e nível educacional) e questões relacionadas com o tipo de contacto mantido com indivíduos de outras nacionalidades, quer na vida profissional, quer na vida pessoal, de forma a permitir caracterizar a amostra.

A validade aparente foi suportada por um processo de tradução-retradução. Inicialmente a escala foi traduzida do inglês para o português, por dois tradutores bilingues, de modo independente. Posteriormente, as duas versões foram retraduzidas para o inglês por outros dois especialistas bilingues, igualmente de modo independente. As traduções obtidas foram comparadas com a versão original e ajustadas para a versão final por psicólogos especialistas na temática. Para testar a tradução, solicitou-se a 15 participantes (pré-teste) que respondessem à versão portuguesa, com vista a corrigir possíveis problemas de compreensão. Deste pré-teste, o alfa de Cronbach foi superior a 0,80 e não foram detetados problemas de interpretação. Estes participantes não foram incluídos na amostra final.

Procedimento

A recolha da informação foi realizada em diversas situações, nomeadamente em turmas de alunos universitários, em empresas públicas e privadas, em cafés e em

bibliotecas. Após a autorização da Comissão Científica (entidade responsável que regula os procedimentos e garantias éticas das investigações) e garantia dos critérios éticos (e.g. informação acerca da liberdade de participar e o anonimato) foi pedido aos participantes que respondessem à escala. O tempo de preenchimento foi de aproximadamente 12 minutos.

Métodos de Análise

Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente no programa SPSS (versão 20.0) e no programa SPSS AMOS (versão 20.0) e a significância foi assumida ao nível de 0,05. As propriedades psicométricas da escala de Inteligência Cultural foram avaliadas através da análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e consistência interna. De modo a poder analisar a validade cruzada, a amostra foi dividida aleatoriamente em duas partes, 137 participantes para a análise exploratória e 138 participantes para a análise confirmatória afim de realizar análises fatoriais exploratória e confirmatória (Worthington & Whittaker, 2006). De acordo com Floyd e Widaman (1995) a validade cruzada permite analisar se a estrutura identificada se repete quando investigada numa segunda amostra, tanto para soluções fatoriais exploratórias como para soluções fatoriais confirmatórias, sendo necessário dividir a amostra em dois grupos aleatórios. Para a verificação da validade de construto, a escala de Inteligência Cultural foi submetida a uma análise fatorial exploratória validada pelo critério KMO e com extração dos fatores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação oblíqua Promax. Para a análise confirmatória, as matrizes de variância-covariância foram consideradas como entrada, adotando-se o estimador de máxima verossimilhança (ML), que assume a normalidade dos dados, uma vez que é um estimador robusto quando este pressuposto não é cumprido. Foram considerados os seguintes indicadores de ajuste: O χ^2 representa um teste de significância da função de discrepância minimizada durante o ajustamento do modelo e quanto menor for o seu valor, melhor será o ajustamento (Maroco, 2010). O CMIN/DF complementa a informação sobre o χ^2 , ou seja, é a razão entre χ^2/df . O χ^2/df corresponde à probabilidade de ajustamento dos dados ao modelo teórico devendo os seus valores variar entre 2 e 5. O *Comparative Fit Index* (CFI) pode variar entre 0 e 1, considerando-se que quanto mais próximo de 1 melhor o ajustamento, admitindo-se valores próximos ou superiores a 0,90 para indicação de ajustamento adequado. O *Non-normed Fit Index* (NNFI) mede o ajustamento relativo do modelo através da comparação da não centralidade de acordo com os graus de liberdade e varia entre 0 e 1, admitindo-se 0,90 como um valor de bom ajustamento (Bentler & Bonnet, 1980). A *Root-Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) caracteriza-se por um intervalo de confiança de 90% (IC90%), sendo que o seu valor ideal se situa entre 0,05 e 0,08, aceitando-se valores até 0,10. A *Standardized Root-Mean Square Residual* (SRMR) corresponde à medida da média dos resíduos normalizados e um

Tabela 1
Componentes Principais Extraídos da Escala de Inteligência Cultural (comunalidades e pesos fatoriais)

	Itens	Fatores				Comuna- lidade
		F1	F2	F3	F4	
Cognitivo	IE9 Conheço as artes e ofícios de outras culturas	0,896				0,741
	IE8 Conheço o sistema matrimonial de outras culturas	0,893				0,701
	IE7 Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas	0,731				0,694
	IE10 Conheço as regras de comunicação não-verbal de outras culturas	0,780				0,618
	IE5 Conheço os sistemas legal e económico de outras culturas	0,529				0,489
	IE6 Conheço as regras (vocabulário, gramática) de outras línguas	0,491				0,420
Motivacional	IE14 Gosto de viver em culturas que não me são familiares		0,911			0,729
	IE13 Lido bem com o stress causado pela adaptação a uma cultura não familiar		0,887			0,780
	IE15 Acredito ser capaz de me adaptar aos rituais de vida de uma cultura diferente		0,802			0,737
	IE12 Acredito ser capaz interagir com os nativos de uma cultura que desconheço		0,763			0,724
	IE11 Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas		0,550			0,623
	IE18 Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige			0,933		0,820
Comportamental	IE19 Modifico o meu comportamento não verbal quando uma interação cultural o requer			0,885		0,741
	IE20 Altero as expressões faciais quando uma situação intercultural o requer			0,818		0,718
	IE17 Utilizo a pausa e o silêncio de acordo com diferentes interações culturais			0,760		0,730
	IE16 Adapto o meu comportamento verbal quando uma interação cultural o exige					0,623
Metacognitivo	IE3 Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações interculturais.				0,913	0,811
	IE1 Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas				0,828	0,748
	IE2 Adapto o meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar				0,714	0,752
	IE4 Verifico a exatidão do meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de diferentes culturas				0,640	0,672

Nota. Método de extração: *Maximum Likelihood*. Método de Rotação: *Promax with Kaiser Normalization*.

ajustamento adequado do modelo é indicado por valores inferiores a 0,05 (Hu & Bentler, 1999). A consistência interna da escala foi avaliada por meio do coeficiente alfa de Cronbach, que pode variar numa escala de 0 a 1, admitindo-se como aceitável valores a partir de 0,70 (Nunnally, 1978, citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Resultados

Análise Fatorial Exploratória

Com o objetivo de perceber a estrutura da escala realizou-se uma análise exploratória. O índice KMO apresentou um valor de 0,885, verificando-se ainda a existência de correlação entre os itens em estudo (teste de esfericidade de Bartlett=1858,008; $gl=190$; $p=0,001$). A análise das componentes principais, considerando o critério proposto pelo software estatístico SPSS de *eigenvalues* superiores a 1 para a determinação dos fatores a reter, com recurso à rotação *promax* permitiu observar 4 fatores, os quais

explicam 71,38 % da variância dos resultados obtidos. Na Tabela 1 é possível observar os itens distribuídos pelos 4 fatores, coincidente com a versão de Dyne et al. (2008), assim como o seu peso.

O *Scree Plot* (Figura 1) mostra, que o primeiro fator é constituído pelos itens IE5, IE6, IE7, IE8, IE9 e IE10 que explicam 43,5% da variância dos resultados (*eigenvalue* de 8,7). O segundo fator (itens IE11, IE12, IE13, IE14 e IE15) explica 11,63% da variância dos resultados (*eigenvalue* de 2,327). O terceiro fator é constituído pelos itens IE16, IE17, IE18, IE19 e IE20 e explica 9,47% da variância dos resultados (*eigenvalue* de 1,894). O quarto, e último fator, é constituído pelos itens IE1, IE2, IE3 e IE4 e explica 6,78% da variância dos resultados (*eigenvalue* de 1,356). Todas as comunalidades são elevadas (superiores a 0,55), com exceção dos itens IE5 e IE6, que apresentam valores de comunalidade de 0,529 e 0,491 respetivamente. A rotação *promax* permitiu observar uma saturação do IE16 em três fatores (F2; F3; F4).

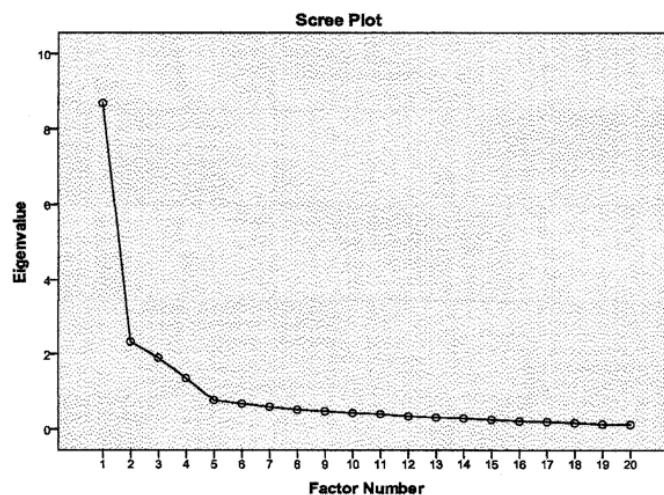


Figura 1. Eigenvalues extraídos da análise fatorial exploratória (Scree Plot).

Análise Fatorial Confirmatória

Na realização da análise fatorial confirmatória testaram-se 3 modelos distintos (Tabela 2). No primeiro modelo, que testa a escala original, os valores de ajustamento obtidos foram: $X^2 = 326,372$ e 164 graus de liberdade, o que se traduz num CMIN/DF de 1,99, sendo este valor um bom indicador (Byrne, 2001).

Os valores de CFI (0,910) e NNFI (0,896) são próximos do valor 1, o que revela um bom ajustamento (Bentler, 1990; Byrne, 2001; Maroco, 2011). O valor de RMSEA (0,085), embora exceda os 0,06, não poderá ser considerado um ajuste medíocre pois é inferior a 0,10 (Hu & Bentler, 1999; Ullman, 2006) e o valor de SRMR (0,07), embora superior a 0,05, é aceitável e próximo do valor obtido pelos autores (0,06).

Com o objetivo de definir um modelo mais ajustado testamos um segundo modelo. Neste modelo foram retirados os itens IE5 e IE6 por apresentarem valores de comunalidade baixos. Neste sentido, testou-se uma solução fatorial de quatro fatores, mas sem os itens referidos anteriormente, ou seja, com 18 itens. Os resultados obtidos foram $X^2 = 260,141$ e 129 graus de liberdade, um CMIN/DF de 2,01, os valores de CFI (0,923) e NNFI (0,909) indicam um bom ajustamento já que são valores próximos da unidade. O valor de RMSEA (0,086) é inferior a 0,10 e o valor de SRMR (0,06) é aceitável e igual ao obtido por Dyne et al. (2008).

No terceiro modelo com 4 fatores e 19 itens, foi retirado o IE16 por apresentar valores de saturação em três fatores. Os resultados obtidos nesta testagem foram $X^2 = 284,389$ e

Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M. & Santos, J. C. V. (2015). Evidências Métricas da Adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa Amostra Portuguesa.

146 graus de liberdade e um CMIN/DF de 1,94. Os valores de CFI (0,918) e NNFI (0,903) são superiores a 0,90, o que indica um bom ajustamento (Bentler, 1990; Byrne, 2001; Maroco, 2011), o valor de RMSEA (0,083) e de SRMR (0,079) representam um ajustamento mais fraco. O modelo replica os quatro fatores da escala original, verificando-se a sua multidimensionalidade.

Tabela 2
Resultados dos Estudos Originais de Dyne et al. (2008) e da Adaptação à População Portuguesa

			N	χ^2	gl	CMIN/DF	CFI	NNFI	RMSEA	SRMR
Estudos Originais (Dyne et al., 2008)	Validação da Escala	Estudo 1	576	822,26	164	—	0,92	0,91	0,08	0,06
	Generalização por amostras	Estudo 2	447	381,28	164	—	0,96	0,96	0,05	0,04
	Generalização por tempo	Estudo 3	204	981,8	692	—	0,95	0,94	0,04	0,06
	Generalização por países	Estudo 4	337	723,23	328	—	0,97	0,96	0,05	0,05
Adaptação Portugal	4 Fatores (20 itens)	Modelo 1	138	326,37	164	1,99	0,91	0,89	0,08	0,07
	4 Fatores (18 itens)	Modelo 2	138	260,14	129	2,01	0,92	0,90	0,08	0,06
	4 Fatores (19 itens)	Modelo 3	138	284,38	146	1,94	0,92	0,90	0,08	0,07

Nota. CFI, comparative fit index; NNFI, non-normed fit index; RMSEA, root mean square error of approximation; SRMR, standardize root mean square residual.

Consistência Interna

A consistência interna da escala apresenta um alfa de Cronbach (estratificado) de 0,930. De acordo com Cronbach, Shonenman e McKie (1965, citados por Maroco & Garcia-Marques, 2006) este alfa destina-se a instrumentos cujos itens podem ser agrupados em fatores de acordo

com o seu conteúdo. Relativamente à consistência interna dos fatores, o primeiro fator apresenta um alfa de 0,88; o segundo fator um alfa de 0,86; o terceiro fator um alfa de 0,88; o quarto e último fator apresenta um alfa de 0,89, valores semelhantes aos observados nos quatro estudos realizados por Dyne et al., (2008) de suporte à construção e validação da escala (Tabela 3).

Tabela 3
Valores de Consistência Interna (α) de Dyne et al. (2008) e da Adaptação à População Portuguesa

			α MetaCognitivo	α Cognitivo	α Motivacional	α Comportamental
Estudos Originais (Dyne et al., 2008)	Validação da Escala	Estudo 1	0,71	0,85	0,75	0,83
	Generalização por amostras	Estudo 2	0,77	0,84	0,77	0,84
	Generalização por tempo	Estudo 3	0,72	0,51	0,67	0,63
	Generalização por países	Estudo 4	0,78	0,81	0,80	0,81
Adaptação Portugal	4 Fatores (20 itens)	Modelo 1	0,88	0,86	0,88	0,89
	4 Fatores (19 itens)	Modelo 3	0,88	0,86	0,88	0,90

Discussão e Conclusão

A Inteligência Cultural é uma capacidade fundamental no mundo laboral. Caracterizada como a capacidade de adaptação e ajustamento à multiculturalidade, esta difere dos restantes tipos de inteligência porque se foca especificamente nas interações caracterizadas pela diversidade cultural. Devido à importância crescente deste construto face à globalização das organizações, o objetivo deste estudo foi contribuir para a adaptação para a população Portuguesa, da escala de inteligência cultural desenvolvida por Dyne et al. (2008). Esta escala, composta por 20 itens, é uma escala multidimensional de quatro dimensões. As dimensões metacognitiva e cognitiva, estão associadas ao julgamento cultural, ao conhecimento de normas, hábitos, valores culturais, à tomada de decisões e ao desempenho. A dimensão motivacional é preditora do ajustamento a ambientes interculturais (redução dos níveis de stress, capacidade para ultrapassar obstáculos, aumento da confiança), e a dimensão comportamental está associada ao comportamento adotado para lidar com situações culturais não familiares, ou seja, para comunicar verbal e não verbalmente os comportamentos adequados à situação.

Com uma amostra de 275 participantes, a versão portuguesa da escala mostrou ser acessível a vários níveis educacionais, não levantando quaisquer problemas de interpretação ou compreensão. Em relação à distribuição por regiões, esta poderia ser mais equilibrada, (já que a maioria dos respondentes [67,3%] pertence às regiões do Alentejo e Algarve), para detetar possíveis dificuldades em relação aos dialetos e regionalismos da língua. Por outro lado, a exposição destas regiões a culturas estrangeiras é mais frequente do que em outras regiões do país, pelo que se torna importante avaliar a escala em regiões com menos contacto.

Para a realização da análise exploratória e confirmatória, a amostra total de 275 participantes foi aleatoriamente dividida em duas amostras ($N = 137$ e $N = 138$, respetivamente). A análise exploratória apresentou bons valores de validade e boas propriedades métricas semelhantes ao estudo original, revelando igualmente a sua multidimensionalidade já que identificou as quatro dimensões da inteligência cultural (metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental) propostas por Dyne et al. (2008). Desta análise exploratória, os itens IE5 e IE6 obtiveram valores de comunalidade baixos e o item 16 apresentou valores de saturação em três fatores. Os modelos testados pela análise confirmatória tiveram em consideração os aspetos acima mencionados e o modelo original, resultando em três modelos. Apesar de alguns indicadores apresentarem valores mais fracos (RMSEA e SRMR), são valores que se aproximam dos resultados obtidos pelos autores na sua validação da escala. A consistência interna da escala e das quatro dimensões, calculada através do índice alfa de Cronbach, apresentou valores que se aproximam do estudo original, variando entre 0,71 e 0,89, e que representam um bom índice de fiabilidade.

Sendo a inteligência cultural uma capacidade maleável, associada a um comportamento adaptativo em novos contextos e que varia consoante a exposição cultural, treino, socialização ou outras experiências (Earley & Ang, 2003), poderia ser realizado um teste-reteste (tal como realizado nos estudos de Dyne et al. (2008)). Uma estratégia seria aplicar a escala de inteligência cultural no início do ano letivo, a uma turma de alunos, e após alguns meses voltar a aplicá-la, verificando se existem alterações significativas nalguma dimensão da inteligência cultural. Ou, replicando o estudo de Petrović (2011), aplicar a escala de inteligência cultural a professores, que lidam diariamente com alunos de várias culturas, analisando o seu nível de inteligência cultural. Em investigações futuras poderia ser realizado um estudo experimental, introduzindo alterações controladas no comportamento (e.g. situações de conflito entre grupos multiculturais), e verificar se os resultados diferem. Com uma amostra maior, poderia também ser realizada uma análise fatorial confirmatória numa sub-amostra e posteriormente uma análise multigrupos com o objetivo de verificar a estabilidade do modelo. A validade preditiva pode constituir um objetivo a considerar noutros estudos. Por exemplo, recorrendo a indivíduos selecionados para processos de expatriação, para cargos de líderes globais ou para a realização de negociações interculturais. Para a validade do instrumento por critério externo, poderia correlacionar-se a escala de inteligência cultural com o questionário de personalidade multicultural de Van der Zee e Van Oudenhoven (2000), que permite identificar disposições específicas dos indivíduos na adaptação cultural, suas competências e sua eficácia multiculturais.

Ser culturalmente inteligente é uma característica cada vez mais importante nas organizações de hoje. A escala de inteligência cultural será uma mais valia para as organizações, já que irá permitir determinar quais os indivíduos mais aptos para lidar com diferentes culturas, aumentando assim a taxa de sucesso dos processos de expatriação e internacionalização, e conseqüentemente na gestão dos recursos humanos e nas dinâmicas sociais (e.g. Clipa & Clipa, 2009; Fajardo, 2007).

Referências

- 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
- Ang, S., Dyne, L., & Koh, C. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review, 3*, 335-371. doi:10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*(2), 238-246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*, 588-606.

- Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M. & Santos, J. C. V. (2015). Evidências Métricas da Adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa Amostra Portuguesa.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 25-281. doi:10.2307/20159655
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cantor, N., & Kihlstrom, J. (1985). Social intelligence: The cognitive basis of personality. *Review of Personality and Social Psychology*, 6, 15-33.
- Clipa, F., & Clipa, R. (2009). Cultural diversity and human resource management in multinational companies. *CES Working Papers*, 1(1), 10-16. Retrieved from http://www.ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2009_11_CLI.pdf
- Crowne, K. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51, 391-399. doi:10.1016/j.bushor.2008.03.010
- Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS. In S. Ang & L. Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence. Theory, measurement and applications* (pp. 16-38). New York: Sharpe.
- 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. Booyens (Eds.), *Leading across differences* (pp. 131-138). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Dyne, L., Ang, S., & Nielsen, T. M. (2007). Cultural intelligence. In S. Clegg & J. Bailey (Eds.), *International encyclopedia of organization studies* (Vol. 1, pp. 345-350). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299. doi:10.1016/S0191-3085(02)24008-3
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004, October). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 139-153. Retrieved from <http://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence/ar/1>
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44, 357-369. doi:10.1016/j.jwb.2008.11.001
- Fajardo, V. (2007). Multiculturalidad: ¿Ventaja u obstáculo de las organizaciones? *Signo y Pensamiento*, 26(51), 109-117. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/4597/3565>
- Fan, Y. (2000). A classification of Chinese culture. *Cross Cultural Management*, 7(2), 3-10.
- Fischer, R. (2011). Cross-cultural training effects on cultural essentialism beliefs and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations* 35, 767-775. doi:10.1016/j.ijintrel.2011.08.005
- Floyd, F., & Widaman, K. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7, 286-299.
- Gardner, H. (1983). *The frame of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gertsen, M. C., & Soderberg, A. (2010). Expatriate stories about cultural encounters – A narrative approach to cultural learning processes in multinational companies. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 248-257. doi:10.1016/j.scam.2010.06.003
- Goleman, D. (1996). *Inteligência emocional*. Lisboa, Portugal: Círculo de Leitores.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência social. A nova ciência das relações humanas*. Barcelos, Portugal: Círculo de Leitores.
- House, R. J., Javidan, M., Gupta, V., Dorfman, P. W., & Hanges, P. J. (Eds.). (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Lee, L.-Y. (2010). Multiple intelligences and the success of expatriation: The roles of contingency variables. *African Journal of Business Management*, 4, 3793-3804. Retrieved from <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Maroco, J. (2010). *Análise de equações estruturais. Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber.
- Maroco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5. ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Ng, K. Y., & Earley, P. C. (2006). Culture+intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group and Organization Management*, 31, 4-19. doi:10.1177/1059601105275251
- Ng, K. Y., Dyne, L., & Ang, S. (2009a). Beyond international experience: The strategic role of cultural intelligence for executive selection in HRM. In P. R. Sparrow (Ed.), *Handbook of international human resource management* (pp. 97-113). London: John Wiley & Sons.
- 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
- Petrović, D. S. (2011). How do teachers perceive their cultural intelligence? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 11, 276-280. doi:10.1016/j.sbspro.2011.01.076
- Ramalu, S., Wei, C., & Rose, R. (2011). The effects of cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance amongst expatriates in Malaysia [Special issue]. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 59-71. Retrieved from http://ijbssnet.com/journals/Vol.2_No.9_Special_Issue_-_May_2011/9.pdf
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de gestão transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa, Portugal: RH.
- Rockstuhl, T., Hong, Y., Ng, K. Y., Ang, S., & Chiu, C. (2010). The culturally intelligent brain: From detecting to bridging cultural differences. *NeuroLeadership Journal*, 3, 1-15. Retrieved from http://www.culturalq.com/docs/Rockstuhl_et_al_2010.pdf
- Rose, R., Ramalu, S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate performance in international assignment: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76-85. Retrieved from www.ccsenet.org/ijbm
- Soltani, B., & Keyvanara, M. (2013). Cultural intelligence and social adaptability: A comparison between Iranian and Non-Iranian dormitory students of Isfahan University of Medical Sciences. *Materia Socio Medica*, 25(1), 40-43. doi:10.5455/msm.2013.25.40-43

- Sternberg, R. (1988). *The triarchic mind: A new theory of human intelligence*. New York: Viking.
- Sternberg, R. (2000). *Handbook of intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. (2004). Culture and intelligence. *American Psychologist*, 59(5), 325-338. doi:10.1037/0003-066X.59.5.325
- Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Norwood, NJ: Ablex.
- Ullman, J. B. (2006). Structural equation modeling: Reviewing the basics and moving forward. *Journal of Personality Assessment*, 87(1), 35-50. doi:10.1207/s15327752jpa8701_03
- Van der Zee, K. I., & Van Oudenhoven, J. P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309. doi:10.1002/1099-0984(200007/08)14:4<291::AID-PER377>3.0.CO;2-6
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34, 806-838. doi:10.1177/0011000006288127

ANEXO F

Questionário para validação da escala de inteligência cultural e do questionário de personalidade multicultural



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

Este questionário insere-se num projecto de investigação de Doutoramento que tem como principal objectivo recolher informação sobre algumas características da população portuguesa face à diversidade cultural.

O questionário é anónimo e confidencial.
Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião.
Estimamos cerca de 12 minutos para o seu preenchimento.
Obrigada pela sua colaboração.

Dados Pessoais

1. Género

Feminino

Masculino

2. Idade: _____ (anos)

3. Naturalidade _____ (distrito)

4. Estado Civil

Solteiro

Casado / União de Facto

Divorciado / Separado

Viúvo

5. Habilitações Literárias

Ensino Básico

Mestrado / 2º Ciclo

Ensino Secundário

Doutoramento

Licenciatura / 1º Ciclo.....

Pós-Graduação

6. Área de Conhecimento: _____

7. Actividade profissional: _____

Indique em que grau se aplicam a si as seguintes afirmações. Considere uma escala crescente de 1(nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável).

	Nada Aplicável	Pouco Aplicável	Aplicável	Muito Aplicável	Totalmente Aplicável
1. Gosto de férias descontraídas e económicas	1	2	3	4	5
2. Tomo iniciativas	1	2	3	4	5
3. Sou nervoso/a	1	2	3	4	5
4. Estabeleço contactos com facilidade	1	2	3	4	5
5. Não me magoam facilmente	1	2	3	4	5
6. Sofro quando tenho conflitos com os outros	1	2	3	4	5
7. Tenho dificuldade em estabelecer contactos	1	2	3	4	5
8. Compreendo os sentimentos dos outros	1	2	3	4	5
9. Cinjo-me à minha experiência	1	2	3	4	5
10. Interesse-me por outras culturas	1	2	3	4	5
11. Evito aventuras	1	2	3	4	5
12. Mudo facilmente de uma actividade para outra	1	2	3	4	5
13. Fico fascinado/a pelas opiniões de outras pessoas	1	2	3	4	5
14. Tento compreender o comportamento dos outros	1	2	3	4	5
15. Tenho medo de falhar	1	2	3	4	5
16. Evito surpresas	1	2	3	4	5
17. Tenho em consideração os hábitos de outras pessoas	1	2	3	4	5
18. Tenho propensão para falar abertamente	1	2	3	4	5
19. Gosto de trabalhar sozinho/a	1	2	3	4	5
20. Procuo novos caminhos para chegar aos meus objetivos	1	2	3	4	5
21. Não gosto de viajar	1	2	3	4	5
22. Gosto de saber exactamente o que vai acontecer	1	2	3	4	5
23. Mantenho a calma em situação de azar	1	2	3	4	5
24. Deixo a iniciativa a outros para estabelecer contactos	1	2	3	4	5
25. Assumo a liderança	1	2	3	4	5
26. Sou lento/a a iniciar qualquer coisa	1	2	3	4	5
27. Sou curioso/a	1	2	3	4	5
28. Sou optimista	1	2	3	4	5
29. Estou sempre ocupado/a	1	2	3	4	5
30. Convivo facilmente com grupos de pessoas	1	2	3	4	5
31. Tenho dificuldade em criar empatia com os outros	1	2	3	4	5
32. Funciono melhor num ambiente que me é familiar	1	2	3	4	5
33. Irradio calma	1	2	3	4	5

	Nada Aplicável	Pouco Aplicável	Aplicável	Muito Aplicável	Totalmente Aplicável
34. Aproximo-me facilmente de outras pessoas	1	2	3	4	5
35. Considero as outras religiões interessantes	1	2	3	4	5
36. Considero que os problemas têm solução	1	2	3	4	5
37. Frequentemente trabalho de acordo com um esquema rigoroso	1	2	3	4	5
38. Sou tímido/a	1	2	3	4	5
39. Sei como agir em ambientes sociais	1	2	3	4	5
40. Gosto de falar em público	1	2	3	4	5
41. Tenho tendência a “esperar para ver”	1	2	3	4	5
42. Sinto-me desconfortável numa cultura diferente	1	2	3	4	5
43. Trabalho de acordo com um plano	1	2	3	4	5
44. Estou sob pressão	1	2	3	4	5
45. Simpatizo com os outros	1	2	3	4	5
46. Tenho dificuldade em estabelecer relações	1	2	3	4	5
47. Gosto de acção	1	2	3	4	5
48. Sou frequentemente a força que faz avançar as coisas	1	2	3	4	5
49. Deixo as coisas como elas estão	1	2	3	4	5
50. Gosto de rotinas	1	2	3	4	5
51. Sou atento/a às expressões faciais	1	2	3	4	5
52. Consigo perspectivar dificuldades	1	2	3	4	5
53. Sou sensível às críticas	1	2	3	4	5
54. Experimento diferentes perspectivas	1	2	3	4	5
55. Tenho momentos altos e baixos	1	2	3	4	5
56. Tenho hábitos rígidos	1	2	3	4	5
57. Esqueço facilmente os contratempos	1	2	3	4	5
58. Fico intrigado/a com as diferenças	1	2	3	4	5
59. Começo facilmente uma nova vida	1	2	3	4	5
60. Faço perguntas pessoais	1	2	3	4	5
61. Divirto-me com as histórias das outras pessoas	1	2	3	4	5
62. Envolve-me noutras culturas	1	2	3	4	5
63. Recordo o que os outros me dizem	1	2	3	4	5
64. Sou capaz de expressar o pensamento dos outros	1	2	3	4	5
65. Sou auto-confiante	1	2	3	4	5
66. Tenho a noção do que é apropriado numa cultura específica	1	2	3	4	5
67. Chateio-me com facilidade	1	2	3	4	5
68. Sou um bom ouvinte	1	2	3	4	5
69. Preocupo-me	1	2	3	4	5

	Nada Aplicável	Pouco Aplicável	Aplicável	Muito Aplicável	Totalmente Aplicável
70. Reparo quando alguém está com problemas	1	2	3	4	5
71. Compreendo a natureza humana	1	2	3	4	5
72. Tenho facilidade em sentir-me só	1	2	3	4	5
73. Procuo contacto com pessoas de ambientes diferentes	1	2	3	4	5
74. Tenho múltiplos interesses	1	2	3	4	5
75. Sou inseguro/a	1	2	3	4	5
76. Tenho solução para todos os problemas	1	2	3	4	5
77. Sou capaz de questionar a minha própria cultura	1	2	3	4	5
78. Sou aberto/a a novas ideias	1	2	3	4	5
79. Sou fascinado/a pelo desenvolvimento tecnológico	1	2	3	4	5
80. Sinto quando os outros se irritam	1	2	3	4	5
81. Gosto de pensar em soluções para os problemas	1	2	3	4	5
82. Ponho os outros à vontade	1	2	3	4	5
83. Trabalho de acordo com regras	1	2	3	4	5
84. Acompanho o progresso social	1	2	3	4	5
85. Tenho necessidade de mudança	1	2	3	4	5
86. Presto atenção às emoções dos outros	1	2	3	4	5
87. Leio muito	1	2	3	4	5
88. Procuo desafios	1	2	3	4	5
89. Gosto de conhecer os outros profundamente	1	2	3	4	5
90. Gosto de experiências novas	1	2	3	4	5
91. Procuo estabilidade na vida	1	2	3	4	5

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

	DT					CT	
1. Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7
2. Adapto o meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar	1	2	3	4	5	6	7
3. Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações inter-culturais	1	2	3	4	5	6	7
4. Verifico a exactidão do meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de diferentes culturas	1	2	3	4	5	6	7
5. Conheço os sistemas legal e económico de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7

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

A. No seu contexto de trabalho contacta com pessoas de outras nacionalidades?	Sim		Não	
---	-----	--	-----	--

A1. Se sim, indique quais: (Registe a sua resposta, colocando uma cruz na(s) resposta(s) certa(s))

Colegas/chefias	
Clientes	
Ambos	

A2. No seu círculo de amigos tem amigos de outras nacionalidades?	Sim		Não	
---	-----	--	-----	--

Muito Obrigada!

ANEXO G

Questionário aplicado à população Portuguesa

Universidade do Algarve
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Bem-vindo(a) e obrigada por colaborar com a nossa investigação.

Este questionário insere-se num projecto de investigação de Doutoramento que tem como principal objectivo recolher informação sobre a diversidade cultural e o contexto de trabalho da população Portuguesa.

O questionário é anónimo e confidencial, pelo que não terá de se identificar.

A sua participação é muito importante, mas é voluntária.

Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião.

Estimamos cerca de 15 minutos para o seu preenchimento.

Obrigada pela sua colaboração.

Dados Pessoais

1. Género

Feminino

Masculino

2. Idade: _____ (anos)

3. Nacionalidade _____

4. Estado Civil

Solteiro(a)

Casado(a) / União de Facto

Divorciado(a) / Separado(a)

Viúvo(a)

5. Habilitações Literárias

Ensino Básico

Mestrado / 2º Ciclo

Ensino Secundário

Doutoramento

Licenciatura / 1º Ciclo.....

Pós-Graduação

6. Nº Filhos: _____

7. Qual a sua situação profissional?

Empregado

Prestador de Serviços

Desempregado

À procura do 1º emprego

Reformado

Outra: _____

8. Área de Conhecimento: _____

9. Actividade Profissional: _____

10. No seu contexto de trabalho, em que medida contacta com pessoas de outras nacionalidades?

	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Todos os dias
Chefias e/ou colegas							
Clientes/Alunos							
Ambos							

11. No seu círculo de amigos/família em que medida convive com pessoas de outras nacionalidades?

	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Todos os dias
Amigos/Família							

Indique em que grau se aplicam a si as seguintes afirmações. Considere uma escala crescente de 1(nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável).

	Nada Aplicável	Pouco Aplicável	Aplicável	Muito Aplicável	Totalmente Aplicável
1. Tomo iniciativas	1	2	3	4	5
2. Estabeleço contactos com facilidade	1	2	3	4	5
3. Tenho dificuldade em estabelecer contactos	1	2	3	4	5
4. Interesse-me por outras culturas	1	2	3	4	5
5. Tento compreender o comportamento dos outros	1	2	3	4	5
6. Gosto de saber exatamente o que vai acontecer	1	2	3	4	5
7. Mantenho a calma em situação de azar	1	2	3	4	5
8. Deixo a iniciativa a outros para estabelecer contactos	1	2	3	4	5
9. Sou lento/a a iniciar qualquer coisa	1	2	3	4	5
10. Sou curioso/a	1	2	3	4	5
11. Sou optimista	1	2	3	4	5
12. Convivo facilmente com grupos de pessoas	1	2	3	4	5
13. Irradio calma	1	2	3	4	5
14. Considero que os problemas têm solução	1	2	3	4	5
15. Frequentemente trabalho de acordo com um esquema rigoroso	1	2	3	4	5
16. Sou tímido/a	1	2	3	4	5
17. Gosto de falar em público	1	2	3	4	5
18. Trabalho de acordo com um plano	1	2	3	4	5
19. Tenho dificuldade em estabelecer relações	1	2	3	4	5
20. Deixo as coisas como elas estão	1	2	3	4	5
21. Sou atento/a às expressões faciais	1	2	3	4	5
22. Consigo perspectivar dificuldades	1	2	3	4	5
23. Experimento diferentes perspectivas	1	2	3	4	5
24. Tenho hábitos rígidos	1	2	3	4	5
25. Envolve-me noutras culturas	1	2	3	4	5
26. Sou capaz de expressar o pensamento dos outros	1	2	3	4	5
27. Tenho a noção do que é apropriado numa cultura específica	1	2	3	4	5
28. Sou um bom ouvinte	1	2	3	4	5
29. Reparo quando alguém está com problemas	1	2	3	4	5
30. Tenho facilidade em sentir-me só	1	2	3	4	5
31. Procuo contacto com pessoas de ambientes diferentes	1	2	3	4	5
32. Tenho múltiplos interesses	1	2	3	4	5
33. Sou inseguro/a	1	2	3	4	5
34. Gosto de pensar em soluções para os problemas	1	2	3	4	5

	Nada Aplicável	Pouco Aplicável	Aplicável	Muito Aplicável	Totalmente Aplicável
35. Trabalho de acordo com regras	1	2	3	4	5
36. Tenho necessidade de mudança	1	2	3	4	5
37. Presto atenção às emoções dos outros	1	2	3	4	5
38. Procuo desafios	1	2	3	4	5
39. Gosto de conhecer os outros profundamente	1	2	3	4	5
40. Gosto de experiências novas	1	2	3	4	5

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

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

Ao responder a esta parte do questionário, procure considerar os fatores que seriam importantes numa **situação ideal de trabalho**; não considere a importância que têm no seu trabalho atual.

Em relação a cada ponto, responda à pergunta geral:

QUE IMPORTÂNCIA TEM PARA SI...

Da máxima importância	De muita importância	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma importância
1	2	3	4	5

1. Ter tempo suficiente para a minha vida pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
2. Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação, luz, espaço adequado).	1	2	3	4	5
3. Ter boas relações com o superior imediato.	1	2	3	4	5
4. Ter segurança de emprego.	1	2	3	4	5
5. Trabalhar com pessoas que cooperam entre si.	1	2	3	4	5
6. Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões que tome.	1	2	3	4	5
7. Ter oportunidade de avançar na carreira profissional para níveis mais elevados.	1	2	3	4	5
8. Ter elementos de variedade e aventura no trabalho.	1	2	3	4	5

Na sua **vida privada** qual é a importância que tem para si?

Da máxima importância	De muita importância	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma importância
1	2	3	4	5

9. Estabilidade pessoal.	1	2	3	4	5
10. Poupança.	1	2	3	4	5
11. Persistência ou Perseverança.	1	2	3	4	5
12. Respeito pela tradição.	1	2	3	4	5

	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Frequente/	Muito Frequente/
13. Com que frequência se sente nervoso ou tenso no trabalho?	1	2	3	4	5
14. No seu ambiente de trabalho, com que frequência é que os subordinados recebem expressar desacordo com os seus superiores?	1	2	3	4	5

Por favor indique o seu grau de acordo ou desacordo relativo às seguintes afirmações. Considere uma escala crescente de 1 (concordo inteiramente) a 5 (discordo inteiramente).

	Concordo inteiramente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo inteiramente
	1	2	3	4	5
15. A maior parte das pessoas é de confiança.	1	2	3	4	5
16. Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu trabalho.	1	2	3	4	5
17. Uma estrutura organizacional na qual certos subordinados têm duas chefias deve ser evitada a todo o custo.	1	2	3	4	5
18. A competição entre empregados normalmente é mais negativa que positiva.	1	2	3	4	5
19. As normas de uma empresa não devem ser quebradas – mesmo que o empregado pense que é no melhor interesse da empresa.	1	2	3	4	5
20. Quando as pessoas fracassam na sua vida é muitas vezes por sua culpa.	1	2	3	4	5

As seguintes afirmações referem-se à sua **atividade profissional**. Indique o grau em que concorda com as afirmações, considerando uma escala crescente de 1 (discordo totalmente: DT) a 7 (concordo totalmente: CT):

	DT						CT
1. Esta actividade permite-me viver uma variedade de experiências.	1	2	3	4	5	6	7
2. As coisas novas que eu descubro com esta actividade permite-me apreciá-la ainda mais.	1	2	3	4	5	6	7
3. Esta actividade permite-me viver experiências memoráveis.	1	2	3	4	5	6	7
4. Esta actividade reflecte as qualidades de que eu gosto em mim.	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta actividade está em harmonia com outras actividades na minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
6. Para mim é uma paixão, que ainda consigo controlar.	1	2	3	4	5	6	7
7. Estou completamente envolvido(a) com esta actividade.	1	2	3	4	5	6	7
8. Não consigo viver sem esta actividade.	1	2	3	4	5	6	7
9. A ânsia é muito forte. Não consigo evitar realizar esta actividade.	1	2	3	4	5	6	7
10. Tenho dificuldade em imaginar a minha vida sem esta actividade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Estou emocionalmente dependente desta actividade.	1	2	3	4	5	6	7
12. Tenho dificuldades em controlar a minha necessidade de realizar esta actividade.	1	2	3	4	5	6	7
13. Tenho um sentimento quase obsessivo por esta actividade.	1	2	3	4	5	6	7
14. O meu estado de espírito depende da minha capacidade para realizar esta actividade.	1	2	3	4	5	6	7

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que pode ter em relação à instituição onde trabalha. Indique com que frequência, **nas últimas semanas**, o seu trabalho o fez sentir:

Nunca	Poucas Vezes	Algumas vezes	Frequentes vezes	Muitas vezes	Sempre			
1	2	3	4	5	6			
1. Tenso(a)			1	2	3	4	5	6
2. Inquieto(a)			1	2	3	4	5	6
3. Preocupado(a)			1	2	3	4	5	6
4. Calmo(a)			1	2	3	4	5	6
5. Satisfeito(a)			1	2	3	4	5	6
6. Relaxado(a)			1	2	3	4	5	6
7. Deprimido(a)			1	2	3	4	5	6
8. Triste			1	2	3	4	5	6
9. Infeliz			1	2	3	4	5	6
10. Alegre			1	2	3	4	5	6
11. Entusiasmado(a)			1	2	3	4	5	6
12. Optimista			1	2	3	4	5	6

Muito obrigada pela sua participação!

ANEXO H

Guião de entrevista aplicado à população imigrante

Guião de Entrevista para Imigrantes

1. Nacionalidade/Nationality_____ 2. Idade/Age___ 3. Género/Gender____
4. Estado Civil/Marital Status_____ 5. Nº Filhos/Number Children_____
6. Habilitações Literárias/Academic Qualifications_____
7. Situação face ao emprego/Professional Situation_____
8. Qual foi a razão porque decidiu imigrar?/ Why did you decide to come to Portugal?
9. Há quanto tempo vive em Portugal? How long have you been in Portugal?
10. Porque escolheu Portugal?/Why did you choose Portugal?
11. Antes de partir, preparou-se de alguma maneira para a sua integração em Portugal?/ Did you previously prepare your integration here?
12. Criou algumas expectativas?/ Did you have any expectations?
13. Essas expectativas corresponderam àquilo com que se deparou quando cá chegou?/ Did those expectations correspond to the reality you found here?
14. Quais as principais dificuldades que sentiu quando chegou a Portugal?/ What were the main difficulties you felt when you arrived?
 - 14.1. Quando chegou a Portugal onde ficou hospedado?/ Where did you stay when you arrived?
 - 14.2. Ainda está hospedado no mesmo sítio?/ Are you still living there?
 - 14.3. Senão, quanto tempo ficou nesse sítio?/ If not, for how long did you stay there?
 - 14.4. E onde está hospedado neste momento?/ Where are you living at the moment?
15. O que fez para se integrar nesta nova cultura?/ What have you done in order to get integrated in this culture?

15.1. Em algum momento sentiu algum tipo de discriminação? Em que situação?/ Have you ever felt any kind of discrimination? In what situation?

15.2. Porque acha que foi discriminado?/ Why do you think you were discriminated?

15.3. A discriminação preocupou-o antes de vir?/ Did the discrimination issue worry you before coming?

15.4. Utilizou alguma estratégia para evitar ser discriminado?/ Did you use any strategie do avoid discrimination?

16. O que considera ser mais importante para se sentir integrado?/ What do you consider to be the most important issue to feel integrated?

16.1. Gosta de interagir com pessoas de outras nacionalidades?/ Do you like to interact with people from other nationalities?

16.2. Considera que lida bem com o stress causado pela adaptação a uma nova cultura?/ Are you sure that you can deal with the stress of adjusting to a new culture?

16.3. Que conselhos daria aos seus amigos/familiares caso decidissem vir para Portugal?/ What advices would you give to your friends/family if they decided to come to Portugal?

17. Frequenta algum curso de aprendizagem de língua Portuguesa?/Are you attending any language lessons?

18. Frequenta alguma associação ou grupo da sua comunidade de origem?/ Are you attending any association or group from your community?

19. Participa em atividades desenvolvidas por essas instituições? Quais?/ Are you involved in any activity developed by that association or group? Which?

20. Durante o tempo em que cá está, adquiriu hábitos, costumes portugueses? Quais?/ During the period you have been living here have you adopted any portuguese habits, customs? Which?

21. Sente-se mais português ou mais ____ (nacionalidade)?/ Do you feel more portuguese or...
22. Acha que a sociedade Portuguesa o/a acolheu bem?/ Do you think you were welcomed by the portuguese?
23. O que pensa da interação entre a sua comunidade e a comunidade Portuguesa?/ What do you think about the relationship between your community and the portuguese?
24. (SE TIVER FILHOS) – Nasceram em Portugal?/ (if you have children) Were they born in Portugal?
- 24.1. Os seus filhos sentem-se integrados em Portugal? Sentem-se mais portugueses ou mais ____ (nacionalidade)?/ Do they feel integrated? Do they feel more portuguese or more ..
25. (SE FOR CASADO/A / UNIÃO DE FACTO). O seu cônjuge é da mesma nacionalidade?/ (If any marital situation) Is your partner the same nationality?
- 25.1. Em que língua comunica em casa?/ Which language do you speak at home?
26. De um modo geral, qual o grau de satisfação com a sua estadia em Portugal?/ To what concerns your staying in Portugal, what is your satisfaction degree?

Nada satisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Completamente Satisfeito
Completely dissatisfied	Dissatisfied	A little satisfied	indifferent	Satisfied	Very satisfied	Completely satisfied

27. Neste momento sente-se plenamente integrado na sociedade Portuguesa?/ Do you feel completely integrated in Portugal, now?

27.1. Sente-se bem em Portugal?/ Do you feel good in Portugal?

28. Tenciona voltar ao seu país de origem?/ Do you intend to return to your country?

29. Se voltasse atrás tomaria a mesma decisão?/ If you could climb back the time, would you take the same decision?

Obrigada pela sua participação. / Thank you for your kind participation.

ANEXO I

Guião de entrevista aplicado à população Portuguesa

Guião de entrevista População Portuguesa - Atitudes face aos imigrantes

1. Idade ____ 2. Género ____ 3. Estado Civil _____ 4. Nº Filhos _____

5. Habilitações Literárias _____ 6. Situação face ao emprego _____

7. Qual a sua perceção em relação aos imigrantes: considera que estes se tentam adaptar à cultura Portuguesa e integrar-se na sociedade, ou por outro lado, considera que eles se fecham na sua própria cultura?

8. Na sua opinião, os imigrantes devem manter a sua própria religião, costumes, língua ou devem adotar todos os costumes e regras da sociedade Portuguesa?

8.1. E em relação à sociedade portuguesa? Qual acha ser a opinião dos portugueses face à integração dos imigrantes?

9. Considera que os imigrantes são uma ameaça ao país ou pelo contrário são uma mais valia?

10. Sente-se ameaçado nalguma esfera da sua vida pela presença de imigrantes? (por exemplo, acesso ao sistema de saúde, segurança social, educação, trabalho, segurança)

11. Na sua opinião:

	1 Concordo Totalmente	2 Concordo	3 Indeciso	4 Discordo	5 Discordo Totalmente
11.1. Os imigrantes enriquecem a cultura Portuguesa					
11.2. A presença de imigrantes no nosso país aumenta o desemprego					
11.3. Portugal necessita de mão de obra imigrante para trabalhar nalguns sectores da economia. Quais: _____					
11.4. Todos os imigrantes devem ter oportunidades iguais aos portugueses					

	Zangado/a	Nervoso/a Ansioso/a	Ameaçado/a Receoso/a	Gosto da sua presença	Indiferente	Outra
11.5. A presença de estrangeiros em Portugal, faz-me sentir:						

12. Nalguns países europeus (França, Luxemburgo) os imigrantes que não têm trabalho são obrigados a sair. Acha que em Portugal devia acontecer o mesmo?

13. Na sua opinião Portugal é um país multicultural e aberto à diversidade de culturas?

14. Portugal é um país discriminatório?

15. Face à atual situação do país, a entrada de mais imigrantes é bem-vinda?

16. Considera que os imigrantes devem ser ajudados? (habitação, emprego, obtenção da nacionalidade, educação)

17. Como se sente, quando ao comunicar com um imigrante, não entende o que ele diz, porque não domina a língua portuguesa? (Irritado, impaciente, frustrado, solidário, simpático...)

17.1. Acha que os imigrantes deviam falar apenas português entre eles (quando estão na escola, no trabalho, etc)?

18. Gosta de conviver com pessoas de outras nacionalidades?

19. Com que frequência comunica com pessoas de outras nacionalidades:

	1.Nunca	2.Quase nunca	3.Algumas vezes	4.Regularmente	5.Bastante s vezes	6.Quase sempre	7.Todos os dias
Amigos							
Família							
Trabalho							

20. Na sua opinião a nacionalidade do imigrante é um fator importante? Simpatiza mais com alguma delas? E com qual simpatiza menos? (brasileira, ucraniana, romena, russa, cabo-verdiana, etc.)

21. Considera que é uma pessoa aberta à diversidade cultural?

22. De um modo geral qual o seu grau de satisfação face à presença de imigrantes em Portugal:

1.Nada satisfeito	2.Insatisfeito	3.Pouco satisfeito	4.Indiferente	5.Satisfeito	6.Muito satisfeito	7.Completamente Satisfeito

Obrigada pela sua participação!

yesterday



today



tomorrow



Break one, thousand will rise.²⁸

²⁸ By Lucille Clerc: <https://twitter.com/LucilleClerc/status/552961721959473152/photo/1>