

Dissertação

Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

**Efeitos da Inteligência Cultural na Eficácia das
Equipas: Caso de Estudo nas Unidades Hoteleiras
Portuguesas.**

Ana Carolina Figueiredo Simões

Leiria, setembro de 2024



**POLITÉCNICO
DE LEIRIA**

ESCOLA SUPERIOR
DE TURISMO E
TECNOLOGIA DO MAR

Dissertação

Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

**Efeitos da Inteligência Cultural na Eficácia das
Equipas: Caso de Estudo nas Unidades Hoteleiras
Portuguesas.**

Ana Carolina Figueiredo Simões

Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de mestre, realizada sob a orientação da
Doutora Aurélia Maria da Silva Guerra Rodrigues de Almeida, Professora da Escola
Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria

Leiria, setembro de 2024

Dedicatória

À minha mãe Paula e ao meu irmão
Diogo por serem uma inspiração.
Ao meu namorado Diogo por sempre
acreditar em mim.

Agradecimentos

A presente dissertação foi fruto de um trabalho árduo de vários meses e de muita resiliência.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, em especial à mãe e ao meu irmão, por sempre acreditaram em mim e por todo o suporte que me deram ao longo de todo o meu percurso acadêmico. A eles o meu muito obrigada, por todas as palavras de apoio e pela força que me transmitiram diariamente, sem eles não seria a pessoa que sou hoje.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha orientadora Doutora Aurélia Maria da Silva Guerra Rodrigues de Almeida, por toda a sua predisposição, auxílio, motivação e exigência. Foi um pilar fundamental que me ajudou sempre no rumo certo da investigação, mesmo quando as circunstâncias não eram as mais favoráveis. Graças a todo o seu acompanhamento foi essencial para entregar a melhor versão possível desta dissertação.

Para finalizar, um especial agradecimento ao meu namorado, por toda a paciência, força e por me motivar a ultrapassar todas as minhas dificuldades. O meu muito obrigada por todas as palavras de incentivo e amparo diário.

Resumo

O principal objetivo do estudo passa por compreender se a Inteligência Cultural de colaboradores está relacionada com a eficácia das Equipas das Unidades Hoteleiras. Além disso, pretende-se perceber se a adoção de um determinado estilo de gestão de conflitos poderá influenciar a relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas. O estudo aplica-se à realidade do setor hoteleiro nacional, mais propriamente às unidades hoteleiras portuguesas.

Como método optou-se por um estudo quantitativo recorrendo a um inquérito através de um questionário, divulgado por email para diversas unidades hoteleiras portuguesas de diferentes regiões. Foram recolhidas 123 respostas, posteriormente analisadas no software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), com auxílio da extensão *PROCESS*, onde foi possível efetuar uma análise fatorial exploratória, análise das relações das variáveis através da análise correlações e regressões.

No que toca aos resultados foi possível compreender que existe uma relação direta entre a inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas, assim como, uma relação indireta entre as mesmas por meio do estilo de Evitamento da Gestão de Conflitos. Nesse sentido, foram validadas duas das sete hipóteses do estudo. Para aprofundar resultados, pretendeu-se ainda analisar os efeitos indiretos da Inteligência Cultural com cada um dos componentes da Eficácia das Equipas. Como tal, percebeu-se, que existe ainda um efeito indireto da Inteligência Cultural no Desempenho da Eficácia das equipas através do estilo de Evitamento (já anteriormente provado) e do estilo de Compromisso da Gestão de Conflitos. Tendo em conta, o facto de as equipas serem cada vez mais multiculturais, os resultados oferecem um conjunto de dados importantes para os gestores das unidades hoteleiras portuguesas.

Este estudo considera a relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das equipas no setor hoteleiro português. Nesse sentido, uma vez que a investigação se focou no território português, considera-se relevante explorar a mesma temática num contexto internacional.

Palavras-chave: Interculturalidade, Unidades Hoteleiras, Inteligência Cultural, Estilos da Gestão de Conflitos, Eficácia das Equipas.

Abstract

The main objective of the study is to understand whether the Cultural Intelligence of employees is related to the effectiveness of hotel teams. In addition, the aim is to understand whether the adoption of a certain conflict management style can influence the relationship between Cultural Intelligence and Team Effectiveness. The study applies to the reality of the national hotel sector, more specifically to Portuguese hotel units.

As a method, we opted for a quantitative study using a questionnaire, sent by email to various portuguese hotels in different regions. A total of 123 responses were collected and then analyzed using the SPSS software, with the help of the PROCESS extension, where it was possible to carry out an exploratory factor analysis, analysis of the relationships between the variables through correlation analysis and regressions. As far as the results are concerned, it was possible to understand that there is a direct relationship between Cultural Intelligence and Team Effectiveness, as well as an indirect relationship between them through the Conflict Management Avoidance style. In this sense, two of the study's seven hypotheses were validated. To deepen the results, we also wanted to analyze the indirect effects of Cultural Intelligence on each of the components of Team Effectiveness. As such, it was realized that there is also an indirect effect of Cultural Intelligence on team effectiveness performance through the Avoidance style (already proven) and the Conflict Management Commitment style.

Bearing in mind the fact that teams are increasingly multicultural, the results provide important data for managers of portuguese hotels.

This study considers, the relationship between Cultural Intelligence and Team Effectiveness in the portuguese hotel sector. In this sense, since the research was focused on the portuguese territory, it is considered relevant to explore the same theme in an international context.

Key-Words: Interculturality, Hotel Units, Cultural Intelligence, Conflict Management Styles, Team Effectiveness

Índice de Figuras

Figura 1- Os Três Níveis da Cultura.....	18
Figura 2- Dimensão da eficácia das equipas	28
Figura 3- Modelo de Investigação	31
Figura 4 – Modelo 4 de Hayes, exemplo correspondente ao estudo, ilustrativo dos caminhos da Mediação entre Inteligência e a Eficácia de Equipas mediada pelo Estilo de Gestão de conflitos” Compromisso”	72

Índice de Tabelas

Tabela 1- Dimensão Metacognitiva da Inteligência Cultural	32
Tabela 2- Dimensão Cognitiva da Inteligência Cultural	33
Tabela 3- Dimensão Motivacional da Inteligência Cultural.....	33
Tabela 4- Dimensão Comportamental da Inteligência Cultural	34
Tabela 5- Questões do Estilo de Acomodação da Gestão de Conflitos.....	35
Tabela 6- Questões do Estilo de Compromisso da Gestão de Conflitos	35
Tabela 7- Questões do Estilo de Domínio da Gestão de Conflitos	36
Tabela 8- Questões do Estilo de Integração da Gestão de Conflitos.....	37
Tabela 9 - Questões do Estilo de Evitamento da Gestão de Conflitos	37
Tabela 10- Questões da variável de Desempenho da Eficácia das Equipas	38
Tabela 11- Questões da variável de Viabilidade da Eficácia das Equipas	39
Tabela 12- Questões da variável de Clima da Eficácia das Equipas	39
Tabela 13- Índice de valores de KMO.....	47
Tabela 14- Interpretação dos valores do Alfa de Cronbach	47
Tabela 15- Análise Fatorial da Variável Metacognitiva.....	49
Tabela 16- Análise Fatorial da Variável Cognitiva	50
Tabela 17- Análise Fatorial da Variável Motivacional	51
Tabela 18 - Análise Fatorial da Variável Comportamental.....	52
Tabela 19- Análise Fatorial da Cedência.....	54
Tabela 20- Análise Fatorial da Compromisso	55
Tabela 21 - Análise Fatorial de Domínio	56
Tabela 22 - Análise Fatorial da Integração.....	57
Tabela 23- Análise Fatorial do Evitamento.....	58
Tabela 24 - Análise Fatorial da Eficácia das Equipas	59
Tabela 25- Análise Fatorial do Desempenho	60
Tabela 26- Análise Fatorial da Viabilidade.....	61
Tabela 27- Análise Fatorial do Clima	62
Tabela 28- Perfil dos Inquiridos: Habilitações Literária	67
Tabela 29- Correlações, Médias e Desvios Padrão (D.P.) das variáveis.....	70
Tabela 30- Quadro resumo, com os resultados positivos das Regressão	73
Tabela 31- Tabela de validação de hipóteses	76
Tabela 32- Regressão: variável mediadora Cedência com a variável dependente Eficácia das Equipas (Média)	106
Tabela 33- Regressão: variável mediadora Compromisso com a variável dependente Eficácia das Equipas (Média)	106
Tabela 34- Regressão: variável mediadora Domínio com a variável dependente Eficácia das Equipas (Média)	107

Tabela 35- Regressão: variável mediadora Integração com a variável dependente Eficácia das Equipas (Média).....	107
Tabela 36 - Regressão: variável mediadora Evitamento com a variável dependente Eficácia das Equipas (Média).....	108
Tabela 37- Regressão: variável mediadora Cedência com a variável dependente Desempenho da Eficácia das Equipas	108
Tabela 38- Tabela 38 - Regressão: variável mediadora Compromisso com a variável dependente Desempenho da Eficácia das Equipas.....	109
Tabela 39- Regressão: variável mediadora Domínio com a variável dependente Desempenho da Eficácia das Equipas	109
Tabela 40- Regressão: variável mediadora Integração com a variável dependente Desempenho da Eficácia das Equipas	110
Tabela 41- Regressão: variável mediadora Evitamento com a variável dependente Desempenho da Eficácia das Equipas	110
Tabela 42- Regressão: variável mediadora Cedência com a variável dependente Viabilidade da Eficácia das Equipas	111
Tabela 43- Regressão: variável mediadora Compromisso com a variável dependente Viabilidade da Eficácia das Equipas	111
Tabela 44- Regressão: variável mediadora Domínio com a variável dependente Viabilidade da Eficácia das Equipas.....	112
Tabela 45- Regressão: variável mediadora Integração com a variável dependente Viabilidade da Eficácia das Equipas	112
Tabela 46- Regressão: variável mediadora Evitamento com a variável dependente Viabilidade da Eficácia das Equipas	113
Tabela 47- Regressão: variável mediadora Cedência com a variável dependente Clima da Eficácia das Equipas.....	113
Tabela 48- Regressão: variável mediadora Compromisso com a variável dependente Clima da Eficácia das Equipas.....	114
Tabela 49- Regressão: variável mediadora Domínio com a variável dependente Clima da Eficácia das Equipas.....	114
Tabela 50- Regressão: variável mediadora Integração com a variável dependente Clima da Eficácia das Equipas.....	115
Tabela 51- Regressão: variável mediadora Evitamento com a variável dependente Clima da Eficácia das Equipas.....	115

+

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Scree Plot: Variável Metacognitiva	49
Gráfico 2 - Scree Plot: Variável Cognitiva	50
Gráfico 3 - Scree Plot: Variável Motivacional	51
Gráfico 4 - Scree Plot: Variável Comportamental	52
Gráfico 5 - Scree Plot: Cedência ou Acomodação	53
Gráfico 6 - Scree Plot: Compromisso	54
Gráfico 7 - Scree Plot: Domínio	55
Gráfico 8 - Scree Plot: Resolução de Problemas ou Integração	56
Gráfico 9 - Scree Plot: Evitamento	57
Gráfico 10 - Scree Plot: Eficácia das Equipas	59
Gráfico 11 - Scree Plot: Desempenho.....	60
Gráfico 12 - Scree Plot: Viabilidade	61
Gráfico 13 - Scree Plot: Clima.....	62
Gráfico 14 - Perfil dos Inquiridos: Sexo.....	66
Gráfico 15 - Perfil dos Inquiridos: Faixa Etária	66
Gráfico 16 - Perfil dos Inquiridos: Departamento.....	68

Lista de Siglas

3Es – Escala de Eficácia de Equipas

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AFE – Análise Fatorial Exploratória

ESTM – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IC – Intervalo de Confiança

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPL – Instituto Politécnico de Leiria

CQS – *The Cultural Intelligence Scale*

MEE – Modelo de Equações Estrutural

ROCI-II – *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*

RH – Recursos Humanos

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TES – *Team Effectiveness Scale*

Índice

DEDICATÓRIA	V
AGRADECIMENTOS	VII
RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE TABELAS	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVII
LISTA DE SIGLAS	XIX
ÍNDICE	XXI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
1.2. OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3. ESTRUTURA DO ESTUDO	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. RECURSOS HUMANOS	7
2.1.1. <i>Evolução histórica dos Recursos Humanos</i>	7
2.1.2. <i>Conceito de Gestão de Recursos Humanos</i>	10
2.2. UNIDADE HOTELEIRA	12
2.2.1. <i>Definição de Unidade Hoteleira</i>	13
2.2.2. <i>Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Hotelaria</i>	14
2.3. DIMENSÃO DA CULTURA NACIONAL E A SUA PERTINÊNCIA PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	16
2.4. INTELIGÊNCIA CULTURAL	20
2.5. GESTÃO DE CONFLITOS	22
2.5.1. <i>Definição de Conflito</i>	22
2.5.2. <i>Gestão de conflitos</i>	23
2.5.3 <i>Estratégias para a gestão de conflitos</i>	24
2.6. EFICÁCIA DAS EQUIPAS	27
3. QUADRO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO	31
3.1. MODELO DE INVESTIGAÇÃO	31
3.1.1. <i>Variável Inteligência Cultural</i>	32
3.1.2. <i>Variável Gestão de Conflitos</i>	34
3.1.3. <i>Variável Eficácia das Equipas</i>	38
3.2. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	40
4. METODOLOGIA	43
4.1. INTRODUÇÃO	43
4.2. CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO	43
4.3. <i>Pré-teste</i>	44

4.4. Escalas de Medida.....	45
4.5. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS PSICOMÉTRICAS DAS ESCALAS	46
4.5.1. Análise Fatorial Exploratória	46
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	65
5.1. POPULAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	65
5.2. ANÁLISE DE CORRELAÇÕES	69
5.3. ANÁLISE DE REGRESSÕES	71
5.4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
6. CONCLUSÃO	77
6.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	77
6.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	79
6.2.1. Limitações do Estudo	79
6.2.2. Investigações Futuras.....	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
APÊNDICES	93
APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO	93
.....	94
.....	94
APÊNDICE 2: TABELAS DE REGRESSÕES	106

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

O objetivo deste primeiro capítulo é apresentar o trabalho de investigação realizado no contexto da elaboração de uma dissertação de caráter científico, com o intuito de concluir o curso de Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM) do Instituto Politécnico de Leiria (IPL). Assim, iremos iniciar com a justificação do tema escolhido para esta investigação, a que se segue a apresentação da pergunta de partida e descrição do objetivo geral e dos objetivos específicos. Este capítulo termina com uma referência à estrutura organizativa deste trabalho.

1.1. Justificação do Tema

O tema escolhido para o presente trabalho é a gestão de conflitos em equipas multiculturais na hotelaria portuguesa. Este é um tema de relevância crescente devido à globalização e à diversidade cultural cada vez mais presente nos ambientes de trabalho. A indústria hoteleira em Portugal é um setor em que a interação entre pessoas de diferentes origens culturais é inevitável, a emigração traz trabalhadores de diferentes países para Portugal à procura de oportunidades de emprego. Muitos desses trabalhadores acabam por encontrar emprego na indústria hoteleira, onde podem trabalhar em funções como receção, serviço de quartos, restaurante, entre outros. Isso resulta na formação de equipas compostas por pessoas de diferentes origens culturais.

As sociedades contemporâneas são compostas por uma variedade de indivíduos provenientes de diferentes contextos, sejam eles geográficos, culturais, sociais, económicos ou religiosos. Os seres humanos são seres sociais cujas vidas são moldadas pela interação com outros membros da comunidade (Moore & Gino, 2013). Sendo todos esses membros diferentes entre si, essas diferenças geram conflitos entre eles. As variações nas origens culturais, valores, crenças, estilos de comunicação e interpretações podem levar a mal-entendidos e atritos dentro da equipa (Polat & Metin, 2012; Simões, 2008). Os estilos de gestão de conflitos já foram abordados através de diversas perspetivas, existindo variáveis que determinam a utilização de um estilo em detrimento do outro. Diferentes teorias e abordagens têm sido propostas para compreender

como os gestores lidam com conflitos em contextos multiculturais. (Ahmed, Nawaz, Shaukat, & Usman, 2010; Lim, 2009). Assim, o nosso objetivo é perceber de que forma a inteligência cultural dos colaboradores da hotelaria se relaciona com as estratégias de gestão de conflitos no local de trabalho e compreender se essas estratégias influenciam a eficácia das equipas.

1.2. Objetivo geral e objetivos específicos

A tendência crescente para o aumento do número de contactos com indivíduos de culturas diferentes leva a um aumento da preocupação com o conhecimento existente sobre competências de comunicação intercultural de forma a promover relações organizacionais sustentadas em comunicação apropriada e eficaz (Samovar, 2013, citado em Badrov et al., 2021).

Para Chiavenato (2005) existem certas condições dentro das organizações que têm a tendência de gerar conflitos, denominadas condições antecedentes, estas são inerentes à natureza organizacional e propensas a criar perceções entre os grupos, levando ao conflito. Este conflito acarreta consequências, podendo estas ser positivas ou negativas, as quais, por sua vez, influenciam as perceções que vão desencadear o conflito, reforçando-as ou neutralizando-as.

A eficácia de uma equipa está intimamente ligada com o estabelecimento de objetivos comuns por parte de um conjunto de indivíduos que se esforçam para no coletivo atingirem esses objetivos. Nesse sentido a comunicação é um elemento-chave para que, mesmo em situações de discordância, o ambiente de trabalho seja estimulante à discussão de pontos favoráveis ao desenvolvimento do trabalho da equipa (Moscovici, 2001).

Foi então, definida a seguinte pergunta de partida:

Terá a Inteligência Cultural influência na eficácia das Equipas de unidades hoteleiras, através de estilos de gestão de conflitos?

Assim, este trabalho de investigação tem como objetivo geral:

- ✓ Avaliar em que medida a inteligência cultural dos colaboradores da hotelaria se relaciona com as estratégias de gestão de conflitos no local de trabalho e perceber se essas estratégias influenciam a eficácia das equipas.

Sendo que, como objetivos específicos pretendemos:

Objetivo 1. – Analisar de que forma é que a inteligência cultural se pode considerar fundamental para a Eficácia das Equipas.

Objetivo 2. – Compreender se a Gestão de Conflitos interfere na relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas.

Objetivo 2.1 – Perceber se a estratégia de Cedência, da Gestão de Conflitos, interfere positivamente na relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas.

Objetivo 2.2. – Identificar se a estratégia de Compromisso, da Gestão de Conflitos, interfere positivamente na relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas.

Objetivo 2.3. – Analisar se a estratégia de Domínio, da Gestão de Conflitos, interfere positivamente na relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas.

Objetivo 2.4. – Percecionar se a estratégia de Resolução de Conflitos, da Gestão de Conflitos, interfere positivamente na relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas.

Objetivo 2.5. – Identificar se a estratégia de Evitamento, da Gestão de Conflitos, interfere positivamente na relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas.

1.3. Estrutura do Estudo

O estudo inicia-se com uma revisão da literatura, onde são abordados todos os conceitos, teorias e escalas, fundamentais para a compreensão do tema de estudo. Neste primeiro capítulo são também analisados vários estudos já efetuados nestas temáticas. O capítulo da revisão da literatura inicia-se com uma abordagem histórica dos Recursos Humanos, seguindo-se de uma abordagem do conceito de Gestão de Recursos Humano. Segue-se o subcapítulo inerente às unidades hoteleiras, onde se começa por abordar o conceito, seguindo-se de uma abordagem relativa à gestão estratégica de recursos humanos nas unidades hoteleiras. Continuando, surge o capítulo com a revisão da literatura correspondente à Dimensão da cultura Nacional e a sua

pertinência para a gestão das organizações e escala da Inteligência Cultural. No subcapítulo da Escala da Inteligência Cultural é abordado primeiramente o seu conceito, seguindo-se da análise e explicação de cada uma das variáveis da escala (Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental). Inicia-se um subcapítulo relacionado com a gestão de conflitos onde numa primeira fase é explicado o conceito de conflito, para posteriormente se abordar a gestão de conflitos e as suas estratégias através dos diversos estilos da gestão de conflito (Integração, Evitamento, Domínio, Compromisso, Acomodação). Para finalizar, no capítulo da revisão de literatura é abordada a temática da Eficácia das Equipas, iniciando-se com o conceito de equipas e, de seguida, são apresentadas as dimensões da Eficácia das Equipas (Desempenho, Viabilidade e Clima).

Após a revisão de literatura inicia-se o capítulo 3, do Quadro Conceptual de Investigação, onde será apresentado e definido o modelo utilizado no estudo, assim como as respetivas questões inerentes a cada variável do mesmo. Para terminar o capítulo são apresentadas as hipóteses do estudo.

Apresentado o Quadro Conceptual de Investigação começa o capítulo da Metodologia, onde será apresentado e justificado o método escolhido. Inicia-se o capítulo uma abordagem à construção do questionário e do pré-teste realizado. De seguida, são apresentadas as escalas de medidas utilizadas, em cada variável de estudo, e a análise psicométrica das escalas. Por último, neste capítulo é efetuada uma Análise Fatorial Exploraria (AFE), onde será efetuado um teste dos valores de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), um teste de Esfericidade de Bartlett e, por fim, inicia-se a verificação da correlação entre itens, através do alfa de *Cronbach* e da percentagem da variância explicativa.

Posto isto, segue-se o capítulo 5, correspondente à Análise e Discussão dos resultados obtidos, iniciando-se com a caracterização da amostra recolhida, segue-se a explicação da construção do questionário e respetivas escalas de medida utilizadas. Posto isto, serão testadas as hipóteses apresentadas no capítulo 3, através das análises de correlações entre as variáveis e regressões lineares, utilizando a funcionalidade do *PROCESS* do *SPSS*. No final deste capítulo é apresentado um subcapítulo relativo à Discussão dos Resultados, tendo em conta os resultados obtidos nas análises efetuadas.

De forma a finalizar a presente investigação, a mesma termina com o último capítulo inerente às conclusões provenientes no estudo. Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões provenientes da revisão da literatura e resultados obtidos na análise dos dados e respetivas

implicações estratégicas. Posteriormente, serão abordadas todas as limitações encontradas no desenrolar do trabalho e serão também apresentadas algumas sugestões para futuras investigações.

No final de todo o conteúdo, será apresentada a lista de todas as referências bibliográficas que foram utilizadas no trabalho, assim como alguns apêndices, imprescindíveis para a realização e compreensão do estudo.

2. Revisão da literatura

Neste capítulo pretende-se abordar todos os conceitos fundamentais para o estudo. Como tal, neste capítulo irão ser analisados alguns dos estudos já efetuados relativos a esta temática, além de serem analisadas as diversas áreas integrantes. O objetivo principal, será construir caminhos para estudos futuros, utilizando para isso informações já comprovadas anteriormente. Serão, portanto, analisadas todas as informações pertinente para este estudo, havendo para isso um estudo prévio sobre todo o tema e seus subtemas.

2.1. Recursos Humanos

Os seguintes pontos dizem respeito à temática dos Recursos Humanos, um conceito diretamente ligado à temática da multiculturalidade nas unidades hoteleiras. Para podermos estudar esta temática iremos começar por perceber a evolução histórica dos Recursos Humanos para de seguida conseguirmos perceber o conceito de Gestão de Recursos Humanos.

2.1.1. Evolução histórica dos Recursos Humanos

Nos dias de hoje, mediante a nova realidade dos quadros organizacionais em constante transformação e evolução, o capital humano e a sua sapiência determinam a riqueza e competitividade das empresas. Nesta conjuntura o desafio está na gestão do conhecimento existente nas empresas e nos procedimentos de partilha e distribuição do know-how criando um ambiente favorável ao desenvolvimento do saber dos colaboradores nas organizações (Santos, 2004). É nesta realidade de transformações constantes que as organizações sofreram alterações ao longo do tempo alterando prioridades, onde as pessoas passam a ser o recurso central das empresas. As mudanças derivadas da globalização, a difusão de novas tecnologias, as alterações do mercado de trabalho, a necessidade de flexibilizar as estruturas organizacionais e de qualificação dos trabalhadores, foram alguns dos fatores responsáveis pela emergência do conceito, Gestão de Recursos Humanas (Marques, 2010).

O Departamento de Recursos Humanos surgiu pela primeira vez, no século XIX, devido à necessidade de controlar os registos dos trabalhadores (por exemplo, atrasos ou faltas). Nessa altura o Departamento de Recursos Humanos era conhecido como sendo o Departamento do

Pessoal e foram as grandes organizações as primeiras a implementar este novo departamento (Viscaino & Estork, 2007).

Efetivamente, independentemente do nome que se queira dar ao conceito, todos os supracitados autores reúnem consenso quanto à sua importância operacional, considerando que o nome depende do período histórico e cultural em que se vive (Padial, 2005). Pelo exposto, também do ponto de vista conceptual, a Gestão de Recursos Humanos passou por um processo evolutivo, numa primeira fase através da Revolução Industrial, passa-se de uma sociedade dita tradicional para uma sociedade moderna, numa segunda fase compreendida entre o final do séc. XIX e início do séc. XX, modifica-se a perspectiva centrada na produtividade baseada no taylorismo, para uma visão direcionada ao colaborador. Esta mudança deve-se a um conjunto de fatores de ordem, social, económica, política e tecnológica, que integram uma evolução constante e complexa das ciências sociais humanas e de gestão (Padial, 2005).

A partir de 1945, surgiram os primeiros estudos relacionados com as liderança e motivação humana no trabalho (Viscaino & Estork, 2007). A partir da década de cinquenta, começa a existir por parte das chefias e direções uma consciencialização em relação à satisfação e motivação dos colaboradores no trabalho (Padial, 2005). Foi durante a década de 50 que a função até então denominada como Gerente de Pessoal passou a ser denominada como Gerente de Recursos Humanos.

A década de sessenta é marcada por uma abertura de mentalidade na direção de pessoal, conferindo maior autonomia, premiando os processos de recrutamento, avaliação e formação (Padial, 2005).

Consequentemente os anos setenta desenvolvem-se centrados na gestão de pessoal, neste período, a moda foi o Movimento da Qualidade de Vida no Trabalho que teve como origem alguns fatores como novas necessidades individuais e coletivas, o aparecimento de novos parâmetros de avaliação da vida no trabalho, as experiências sobre a mudança da organização de trabalho, aliados a novas formas de relações industriais. Na década de oitenta assiste-se ao ponto de viragem na mentalidade, pois foi neste período que se começou a analisar melhor a gestão de Recursos Humanos. Neste período, enfatizou-se a importância dos Recursos Humanos enquanto ativos estratégicos das empresas de modo a obter vantagens competitivas. Foi durante este período que emergiram novas práticas de Recursos Humanos baseadas na formação, desenvolvimento e participação dos trabalhadores, nesse sentido, começou a ser

fomentada a ideia de que o elemento de maior importância reside no colaborar e no seu bem-estar a todos os níveis (Marques, 2010).

Neste momento deve-se perceber que é a partir da década de noventa, que começa a despertar a Gestão dos Recursos Humanos enquanto posição estratégica das empresas, aceitando o fator humano como máxima para o desenvolvimento, competitividade e sucesso das organizações (Marques, 2010).

Com o desenvolvimento gradual da economia a nível mundial, as práticas de Recursos Humanos tornaram-se cada vez mais significantes. Nesse sentido, confirmou-se que os Recursos Humanos de elevada qualidade são um fator decisivo para promover o desenvolvimento tecnológico, reestruturar a economia e transformar modelos de crescimento e de concorrência competitiva. Desta forma, é possível assegurar um crescimento rápido, eficiente e sustentável (Vuong & Hoa, 2022).

Na atualidade, o foco do departamento dos Recursos Humanos modificou-se, pois ,nos últimos anos, sobretudo nos pós período de COVID-19, assistiu-me a um aumento da preocupação com a vida pessoal dos trabalhadores. Existiram mudanças no sentido de dar prioridade ao bem-estar dos trabalhadores e à eficácia organizacional (E-Vahdati et al., 2023). Nesse sentido, são imprescindíveis as políticas e práticas por parte das organizações, de forma a determinar resultados entre a vida profissional e familiar dos seus colaboradores (Leuhery et al., 2024). No mercado de trabalho atual, cada vez mais competitivo, estas preocupações para com os trabalhadores tornam-se não apenas uma vantagem competitiva como um aspeto fundamental no recrutamento, retenção e desempenho dos trabalhadores (Hasan, Jawaad & Butt, 2021). Para terminar, a compreensão de que os trabalhadores priorizam cada vez mais o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional quando avaliam potenciais empregadores e tomam decisões de carreira é fundamental para uma gestão eficaz dos Recursos Humanos de uma empresa (Kardas, 2023).

2.1.2. Conceito de Gestão de Recursos Humanos

Do ponto de vista de Toledo (1992), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode ser entendida como a área de estudos e atividades que tratam das questões respeitantes ao elemento humano na generalidade dentro das organizações. Resumidamente, trata dos problemas de qualquer agrupamento humano organizado. No fundo refere-se a um conjunto de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com objetivo de gerir os Recursos Humanos de uma organização e potencializar o capital humano.

Segundo Chiavenato (2009), a área de Recursos Humanos opera em diversas situações que envolvem a empresa e pessoas, sendo que é responsabilidade desta área, administrar as pessoas que fazem parte da organização. De acordo com o mesmo autor, dado o facto que cabe ao departamento de Recursos Humanos a contratação de novos trabalhadores, estes apostam cada vez mais na motivação dos mesmos face ao retorno imediato, pois consideram que um trabalhador motivado a longo prazo será mais rentável por produzir mais.

Para González e Elena (1998), citado em Padial (2005), a GRH identifica-se por um estreitamento da estratégica das tarefas de gestão que possibilitam a obtenção, o progresso, a conservação e a avaliação dos Recursos Humanos, visando a eficiência da instituição. Alude-se, portanto, a um agrupamento de atividades, de planeamento, análise de tarefas, angariação, seleção, formação, progresso, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, direção de pessoal, relações interpessoais que envolvem o conhecimento da estrutura das empresas, dos suportes do comportamento interno do individuo e do sistema legislativo que regulamenta as relações.

Santos (2004) defende que as pessoas são o fator principal do sucesso das instituições do nosso séc. XXI, por isso é essencial visar o melhoramento das condições que permitam alavancar as competências dos colaboradores em benefício das próprias empresas. Nesse sentido, através de três medidas cruciais, o desenvolvimento do capital humano; designadamente, através de um estímulo direto de melhoramento de competências individuais, através da formação, curiosidade e proatividade do individuo. Seguidamente, desenvolver o capital estrutural, por exemplo, criar regras internas que permitam a partilha de o conhecimento a nível formal e informal cimentar as relações interpessoais, de preferência ao nível vertical e horizontal. Por último, através do desenvolvimento do capital relacional a troca de conhecimento entre indivíduos de variadas organizações permite uma visão mais realista e abrangente, enriquecendo o saber abrindo portas para a inovação e criatividade. A nível mundial, se

previamente se falava em diferenças e divergências nas organizações, atualmente, devido à globalização e tendência de homogeneização, potencializa-se o alargamento da rede de contactos e conseqüente alargamento do mercado, passando de uma visão de mercado nacional (mais fechada), para outra (aberta e ampla) de nível internacional permitindo o contacto entre outras realidades organizacionais. Esta perspectiva permite integrar e interagir a componente *hard* e a componente *soft*, ou seja, une a estratégia global da organização ao progresso do potencial humano no interior da organização, sendo que, é essa união de estratégia da organização, que prolonga a sua manutenção competitiva (Junquera, González & Ordiz, 2008).

Para Gürbüz (2009); Kaya e Topcu (2010), os procedimentos e os sistemas de práticas de Gestão de Recursos Humanos devem ser observados como um veículo de obter um elevado desempenho dos colaboradores para alcançar os objetivos, só assim, é possível que as organizações retirem benefícios mensuráveis que ajudem a ultrapassar as dificuldades e a sobreviver num mundo em mudança cada vez mais global e competitivo.

O sistema de Recursos Humanos deve apontar para uma gestão que vise a qualidade, pois permite a relação com as variáveis organizacionais tangíveis, por exemplo o lucro, e intangíveis, como a satisfação dos clientes e também dos colaboradores (Akdere, 2009). Assim sendo, ao considerar o capital humano como aumento de valor nas organizações modernas, (séc. XXI), é necessário debruçarmo-nos na procura da melhor forma eficiente e eficaz de utilizar esse capital, quer para alcançar a evolução, desenvolvimento e melhoria na produção. Por outro lado, através da qualidade e inovação, procurar como satisfazer as expectativas dos clientes internos e externos, já que estes determinaram o sucesso da empresa (Akdere, 2009; Padial, 2005).

Uma outra forma de pensamento sobre a gestão assertiva dos Recursos Humanos das organizações está relacionada com a boa gestão emocional dos colaboradores que se traduz no melhor desempenho e envolvimento, resultando numa maior satisfação profissional (Santos, 2004).

Posteriormente, no seguimento do fortalecimento das práticas de GRH verifica-se um maior envolvimento e motivação, que permitirá a manutenção dos melhores Recursos Humanos na organização, essencial para garantir o sucesso da empresa. Do ponto de vista conceptual, a doutrina não é consensual na definição dos conceitos das práticas organizacionais, ora fala-se em sistemas, ora em atividades, entre outros.... Por outro lado, o que é mais consistente é a

definição comumente aceita no que respeita à operacionalização, sendo entendida, como um conjunto diferente, mas interligado de atividades, métodos objetivamente relacionados à atração, aumento e conservação dos Recursos Humanos de uma empresa (Gürbüz, 2009).

Kaya, Koc e Topcu (2010) defendem a GRH em atividades de seleção, recrutamento, retenção, *empowerment* e motivação dos colaboradores.

Para Marques (2010) a relevância crescente dos Recursos Humanos, especialmente no fenómeno da globalização é resultado de uma maior consciencialização de que os Recursos Humanos são uma ferramenta, instrumento importante na estratégia das empresas. No meio de uma boa teia de práticas de gestão de Recursos Humanos integradas com a estratégia global da empresa, promove a vantagem competitiva no mercado em que atua, para além dos resultados positivos obtidos através dos recursos naturais, tecnologia e outros, a sua estrutura social, permite destacá-la como única, complexa e inimitável (Becker & Gerhardt, 1996).

Ressalve-se que além do lado positivo das práticas de GRH em contexto organizacional, estudos revelaram que existe influência em outros contextos que rodeiam o indivíduo, exemplo o familiar.

A GRH diz respeito às práticas individuais, tais como o recrutamento, a seleção, a aprendizagem e o desenvolvimento, a avaliação do desempenho, a remuneração, os incentivos e a progressão na carreira, que fazem parte do sistema de GRH (Agarwal, 2021). A GRH de uma empresa deve adotar um sistema flexível de modo a satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores e devem sempre acompanhar as necessidades empresariais em mudanças (Agarwal, 2021). De forma resumida, o departamento de Recursos Humanos tem essencialmente dois focos, por um lado satisfazer as necessidades dos trabalhadores e por outro as mudanças, sejam elas do panorama social, tecnológico ou ambiental.

2.2. Unidade Hoteleira

Uma vez que, o público-alvo do estudo serão os colaboradores das unidades hoteleiras em Portugal, será fundamental estudar o conceito de unidade hoteleira. Nesse sentido, neste ponto será abordada a gestão estratégica de recursos humanos na hotelaria. Para tal, serão abordados os elementos correspondentes a uma unidade hoteleira, assim como, serão abordados dados estatísticos recentes, relacionados com as unidades hoteleiras em Portugal.

2.2.1. Definição de Unidade Hoteleira

São considerados estabelecimentos hoteleiros todos os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário, além de que apresentam serviços complementares relacionados com a locação diária, tais como refeições. Os estabelecimentos hoteleiros podem ocupar uma parte independente, de um edifício, com diversos pisos que constituam um espaço articulado entre si. Para serem considerados estabelecimentos hoteleiros, devem respeitar a regra de um mínimo de 10 quartos, sendo que fazem, então parte desta categoria todos os hotéis, Hotéis-apartamento e Pousadas (Decreto-Lei n.º 39/2008).

Quintas (2006) considera a hotelaria como sendo um dos principais subsetores da oferta turística e como tal, considera que o seu crescimento advém do crescimento da atividade turística.

Desde tempos mais antigos, quando as pessoas se tornaram nómadas, que houve a necessidade de as mesmas ficarem alojadas para pernoitar. Inicialmente, os turistas, anteriormente denominados de viajantes, faziam a sua pernoita em estalagens, albergues ou casas de pessoas conhecidas. Atualmente, a oferta do tipo de alojamento é imensa e muito diversificada, mas as unidades hoteleiras continuam a ter um grande peso no mercado. Quintas (2006) refere que a hotelaria atingiu uma dimensão global, desenvolvendo-se num ambiente competitivo, sem fronteiras e que traz cada vez mais e maiores desafios no que toca à gestão dos empreendimentos por parte dos hoteleiros.

No caso das unidades hoteleiras, estas pretendem crescer a nível financeiro através da maximização da sua taxa de ocupação e, em simultâneo, aumentar o valor obtido por hóspede. Desta forma, as unidades hoteleiras conseguirão obter um crescimento da sua receita (Quintas, 2006).

Atualmente, a oferta do tipo de alojamento é imensa e muito diversificada, mas as unidades hoteleiras continuam a ter um grande peso no mercado. Quintas (2006), refere ainda, que a hotelaria atingiu uma dimensão global, desenvolvendo-se num ambiente competitivo e sem fronteiras.

Segundo os dados mais recentes do INE (2004), “Na hotelaria, os proveitos totais e de aposento (pesos de 87,3% e 85,4% no total do alojamento turístico, respetivamente) aumentaram 19,3%

e 20,5%, pela mesma ordem” (p .13). Estão incluídos no conceito de hotelaria todos os hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, quintas da Madeira, apartamentos e aldeamentos turísticos (Instituto Nacional de Estatística, 2024).

No que toca a unidade hoteleiras, o seu produto são os quartos que providenciam o alojamento. Para a pernoite nos quartos são necessárias diversas matérias-primas, tais como roupa limpa e artigos de higiene, entre outros produtos que chegam aos fornecedores. O processo de produção na hotelaria é responsabilidade de diversos departamentos, desde a limpeza e preparação de um quarto ao acolhimento de um hospede, seja à chegada, seja em qualquer outro dos serviços complementares da unidade hoteleira. Para se vender o produto, que é o quarto, são necessários esforços de marketing e vendas (Tahiri et al., 2021).

Com isto, podemos concluir que obedecendo a diversos critérios com o número mínimo de quartos e serviços complementares ao serviço de alojamento/dormida estamos perante uma unidade hoteleira. Das unidades hoteleiras, dependendo das características dos quartos e serviços complementares que oferecem, estamos perante diversos tipos de unidades hoteleiras, tais como as mencionadas anteriormente.

2.2.2. Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Hotelaria

O setor da hotelaria e, mais especificamente, os hotéis com mais estrelas, são cada vez mais importantes para a economia dos países (Shahid & Paul, 2022).

Do setor hoteleiro fazem parte serviços tangíveis e intangíveis para realizar a sua atividade e satisfazer os seus clientes. Como tal, é fundamental que exista uma relação coordenada e de colaboração entre todos os colaboradores, para que o cliente se sinta satisfeito e veja as suas expectativas realizadas, uma vez que a perecibilidade é uma importante característica do setor hoteleiro (Ofori & Appiah-Nimo, 2021).

Qualquer negócio é conduzido estrategicamente de forma a alcançar resultados positivos e, assim, cumprir objetivos. Sendo que, caso a estratégia seja boa, os resultados poderão não só ser alcançados como também superados. Nesse sentido, quando falamos em estratégia referimo-nos ao facto de planear objetivos e cumprir os mesmos. A palavra estratégia provém do grego *strategia*, que significa a qualidade e a habilidade do general. Dentro de cada empresa, terão de ser previamente definidos os melhores meios e deverão ser desenvolvidas as melhores ferramentas, de forma que se consigam cumprir os objetivos iniciais de cada etapa ou projeto (Serra et al., 2010).

Contudo, da estratégia também faz parte a tomada de decisão, seja ela qual for. As pequenas decisões por vezes são tão ou mais importantes que as grandes escolhas, pois as decisões que podem parecer mais fáceis por vezes, se tomadas erradamente, poderão trazer problemas graves para a empresa através do resultado inverso do inicialmente expectável. Para minimizar os riscos de insucesso e tornar as ações e decisões das empresas melhores estrategicamente, as mesmas deverão tomar uma atitude proativa através da antecipação de problemas, planeando vários cenários e soluções para os mesmos, de forma a contornar eventuais circunstâncias. Para isso, é fundamental que previamente considerarem todos os cenários possíveis e todas as consequências dos mesmos de forma a alcançarem todos os seus objetivos (Price, 2011).

Segundo, Evans, Campbell e Stonehouse (2003), as empresas relacionadas com o turismo e hotelaria, existem algumas características específicas que poderão ter influência com a estratégia da empresa, por exemplo, o custo elevado do produto oferecido, uma vez que se trata de um fator diferenciador e variável de pessoa para pessoa, por exemplo, o preço de uma noite de estadia no meu hotel pode ser considerado caro para a maior parte do público. Além disso, existem outros fatores associados a este tipo de gestão tais como a sazonalidade, que faz variar a tanto a oferta como o preço dos serviços oferecidos durante o ano; a interdependência dos setores, por exemplo: Alojamento com restauração e transportes; impacto do turismo na sociedade do destino assim como na sua população local. Com todos estes fatores, para que este tipo de empresas turísticas e hoteleiras tenham uma melhor estratégia, será fulcral que as mesmas definam previamente o seu público-alvo, de modo a conseguirem satisfazer ao máximo as necessidades do mesmo. Nesse sentido, as empresas ao focarem-se num segmento específico conseguem mais facilmente conhecer as necessidades do seu cliente e, dessa forma, colmatar as suas necessidades proporcionando a melhor experiência e serviço possíveis.

No que toca à área do turismo e hotelaria os Recursos Humanos terão ainda mais um papel preponderante uma vez que nestas áreas o contacto com o cliente é constante, e para isso, os Recursos Humanos terão de ter uma gestão ativa e presente, para que sejam tomadas boas decisões de forma a satisfazer os funcionários. Neste cenário, a proatividade dos funcionários será maior e o nesse sentido o grau de satisfação dos clientes será consequentemente superior. Para Evans, Campbell e Stonehouse (2003), o sucesso da estratégia depende das decisões e da forma como estas são planeadas, e implementadas pelos colaboradores da organização.

Com base em Tracey (2014), as funções dos recursos humanos são bastante importantes para qualquer empresa. No entanto, as evidências provam cada vez mais que esta situação é ainda mais complexa no ramo da hotelaria, por diversos fatores como os custos fixos elevados, colaboradores pouco qualificados e sazonalidade. Porém, o fator que torna o setor hoteleiro o mais complexo a nível da estratégia está ligado à intangibilidade dos serviços prestados neste setor.

2.3. Dimensão da cultura Nacional e a sua pertinência para a gestão das organizações

Nos últimos anos, cultura tem se tornado um conceito-chave e, nesse sentido, segundo o website, The Culture Factor Group (2023), o conceito de cultura é compreendido como sendo um determinado grupo de pessoas com o mesmo tipo de comportamento, que não é herdado, mas sim aprendido ao longo do tempo. Consideram também que cultura é um conceito lato no que diz respeito a como são distinguidos diferentes grupos de pessoas. A respeito da Cultura Nacional, os mesmos autores definem este termo como sendo um grupo de pessoas criadas num determinado país. Nesse sentido, quando comparamos indivíduos de diferentes países, com Culturas Nacionais distintas, verifica-se que cada indivíduo tende a partilhar as suas expectativas tendo em conta como acredita que as coisas devem ser feitas, sustentando-se nos seus próprios valores. Estas expectativas são geralmente formadas na fase de adolescência, entre os 12 e os 14 anos de idade, e são fruto do ambiente em que cada um vive e como tal serão distintas de pessoa para pessoa. Tendo por base estas ideias podemos deduzir que quanto maior for o grupo de pessoas de uma determinada comunidade, maior será a cultura nacional, assim como, quanto menor for o número de pessoas menor será o peso da cultura nacional pois o peso da personalidade individual é maior (The Culture Factor Group, 2023).

A Humanidade vive constantemente em mudanças globais que afetam todas as esferas da sociedade, ao qual não escapa a esfera da Cultura Nacional, que tem vindo a sofrer algumas alterações e atualizações (Ergashev & Farxodjonova, 2020). O acesso à integração da Cultura Nacional deve ser feito de diversas maneiras além do ensino da língua materna, uma vez que esta integração deve servir como riqueza e não como perda de características nacionais (Ergashev & Farxodjonova, 2020).

As práticas tradicionais são cada vez mais substituídas, no seu poder afetivo, por imagens, significados e atividades provenientes da cultura popular, que também fazem parte da Cultura Nacional de uma comunidade (Edensor, 2002). No entanto, o mesmo autor não desvaloriza de

forma alguma todas as práticas tradicionais e costumes, pois apesar de apresentarem cada vez um peso menor na cultura nacional, não deixam de fazer parte da mesma.

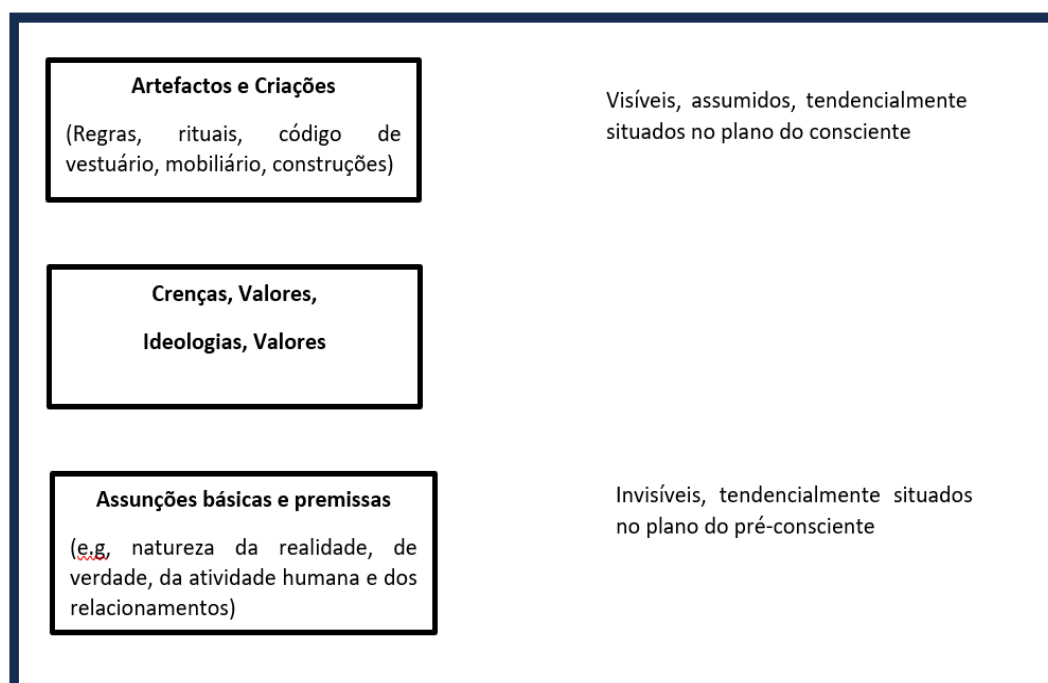
No que toca ao conceito de cultura organizacional o mesmo é entendido por The Culture Factor Group (2023) como o modo como os colaboradores de uma empresa se correlacionam entre si e como se relacionam com o seu trabalho e com o mundo exterior. A dimensão da organização, assim como, as personalidades dos colaboradores têm um peso importante para a formação da Cultura Organizacional, no entanto, não são apenas estes fatores que contribuem para a formação da mesma. Da Cultura Organizacional fazem ainda parte todas as metas/objetivos, requisitos inerentes às práticas de trabalho e procedimentos. Através das atividades desenvolvidas dentro da empresa serão cumpridos os requisitos e ideias da cultura organizacional. Com isso, conseguimos medir as práticas dentro da organização e perceber se a cultura de empresa é funcional ou não, ou seja, se a forma de trabalhar da empresa apoia a execução dos objetivos da mesma (The Culture Factor Group, 2023).

Segundo Ambos (2023), a cultura Nacional tem um grande impacto no que toca aos negócios internacionais, uma vez que as diferenças culturais podem afetar a comunicação, a negociação e a tomada de decisões na empresa. Nesse sentido, para que se consiga o sucesso de um negócio é crucial compreender todas as diferenças culturais que possam existir na empresa, para tal é imprescindível a sensibilidade cultural e desenvolver estratégias para gerir as diferenças culturais dos colaboradores.

O conceito cultura tem inúmeras definições, Harris, Brewster e Sparrow (2003) referiam mais de 200 significados distintos. A cultura está por base dos motivos, valores, crenças, identidades e interpretações ou significados de eventos partilhados por membros de uma coletividade que, por sua vez, resultam nas experiências. Com essas experiências, todos os valores e crenças acabam por serem partilhadas de geração em geração (Rego & Cunha, 2009). Segundo Richards (2000) pode-se definir cultura, de uma forma simples, como sendo o conjunto de valores, crenças e premissas partilhadas pelos diversos membros de uma sociedade, sendo que são esses fatores que distinguem as diferentes sociedades. Por outro lado, Hofstede (1980), referido por Rego e Cunha (2009) cujo trabalho tem marcado o estudo sobre esta matéria, desde a década de 80, define cultura como sendo uma programação mental, de vários indivíduos, que distingue os membros de uma nação de outra nação. Fan (2000), considerou que o conceito de cultura

pode ser definido como um conjunto de valores, crenças, regras, comportamentos, hábitos e atributos que distinguem uma sociedade. Além disso, o mesmo considera que a cultura de uma determinada sociedade proporcionar soluções para os problemas dos seus membros, assim como os auxilia na adaptação ao meio externo e na sua integração interna numa determinada sociedade. De forma a uma melhor interpretação, deve-se ter em conta os três níveis da cultura de Schein (1985) e adaptados por Rego e Cunha (2009): (1) As suposições básicas, assim como as premissas dizem respeito às suposições, tomadas como verdadeiras. Delas fazem parte a relação do homem com o mundo, com o tempo e espaço, assim como, as crenças relacionadas com a natureza humana e o seu potencial. Normalmente os indivíduos têm dificuldades em enunciá-las ou declará-las como efetivas ou não, uma vez que as mesmas tendem a estar presentes nos subconscientes do próprio indivíduo; (2) Estas premissas e suposições tendencialmente determinam os valores, crenças e ideologias presentes em cada sociedade e serão elas, e são elas que influenciam os ideais e objetivos dos seus indivíduos; (3) Estes dois elementos, por norma, tendem a refletir-se em elementos visíveis dentro de uma sociedade, tais como regras, rituais, códigos de vestuário, forma de falar, arte, estruturação urbana, moda e mobiliário.

Figura 1- Os Três Níveis da Cultura



Fonte: (Schein 1985), adaptado por (Rego and Pina e Cunha 2009)

Esta metáfora utilizada por Rego e Cunha (2009), de que os níveis acima podem ser interpretados como um icebergue, serve para explicar que a parte visível da cultura corresponde à parte do *icebergue* que fica acima da superfície da água, no entanto, as partes submersas e invisíveis serão as mais volumosas. Neste seguimento, os membros de uma determinada comunidade podem não ter consciência de alguns aspectos invisíveis e por esse motivo, a influência dos mesmos, nas suas ações será maior. Por exemplo, se pedirmos a um cidadão de uma determinada cultura é possível que o mesmo descreva a sua cultura tendo por base os aspectos mais visíveis da sua cultura, no entanto, estes por norma são os menos pertinentes (Rego & Cunha, 2009). Será possível que esse indivíduo não consiga explicar o porquê de existir uma grande valorização do coletivo, a harmonia interpessoal e a preservação da face. Como tal, para que consigamos compreender com uma maior profundidade uma determinada cultura iremos necessitar de aprofundar um estudo da história, das fases filosóficas e de um amplo conjunto de aspectos (Rego & Cunha, 2009).

Segundo Honat e Costa (2020) através da globalização e a colonização houve um aumento do convívio entre povos e culturas distintas e permitiram a formação da própria identidade. Como tal, a diversidade cultural levou os povos de diferentes crenças a conviverem num mesmo território e trouxe consigo também a reflexão sobre o modo como lidamos com as diferenças étnicas, culturais, de gênero e religiosas nas sociedades atuais. Nesse sentido, nos dias de hoje torna-se cada vez mais difícil em precisar definições concretas em relação a cultura, pois não basta associarmos o termo ao reconhecimento de diferenças. No que toca, portanto ao multiculturalismo, não é possível identificar apenas que existem culturas diversas, pois é fundamental compreender os conflitos e relações na coexistência de diversas culturas (Honat & Costa, 2020).

Primeiro que tudo, considera-se extremamente importante distinguir o conceito de inteligência cultural de outros conceitos de inteligência, tais como, Inteligência Emocional e Inteligência Social (Earley, 2002). Segundo Sternberg (2012), a Inteligência Cultural refere-se à capacidade de um indivíduo se adaptar ao ambiente. O tipo de ambiente e a nossa adaptação com o mesmo são desenvolvidos diferentes inteligências para explicar tal interação (Sternberg, 2012).

Earley e Ang (2003) basearam-se no modelo multidimensional da inteligência de Sternberg e Detterman (1986) para definirem o conceito de inteligência cultural. Segundo eles, a

Inteligência Cultural caracteriza-se pela capacidade individual que permite ao indivíduo funcionar e também gerir de forma eficaz as suas interações sociais sempre que se encontre em distintos cenários culturais. Resumidamente, a Inteligência Cultural é vista por estes autores como sendo a capacidade que permite ao indivíduo aprender, avaliar e comportar-se de forma eficaz nas diversas situações em que é confrontado com a diversidade cultural (Ang & Dyne, 2008).

Podemos considerar que o conceito de cultura e o conceito de inteligência e são interligados, uma vez que a avaliação do desenvolvimento da inteligência não pode ser compreendida fora do seu contexto cultural (Sternberg, 2004). A Inteligência Cultural diz respeito, segundo Gardner (1983); Sternberg (2000), à capacidade de adaptação e ajustamento ao meio ambiente e como tal distingue-se dos diferentes tipos de inteligência uma vez que se foca sobretudo nas interações caracterizadas pela diversidade cultural (Ang et al. 2007). A Inteligência Cultural, será para Ang et al. (2007) um conjunto de capacidades e competências, que permitem o indivíduo interpretar comportamentos e situações diferentes, ou seja, não familiares, permitem ainda, que o indivíduo identifique, comportamentos que são universais a toda a humanidade, comportamentos culturais e comportamentos que são idiossincráticos a uma situação específica.

Para finalizar, a Inteligência Cultural permite importantes aspetos da estratégia, motivação, desempenho e da adaptação eficaz em diversos contextos culturais, sendo assim considerada uma ferramenta imprescindível para o sucesso intercultural (Ward, Wilson & Fisher, 2011).

2.4. Inteligência Cultural

Para Ang et al. (2007) e Ward, Wilson & Fisher (2011) a Inteligência Cultural auxilia o indivíduo numa melhor convivência com pessoas de outras culturas. Segundo estes autores, o indivíduo aprende de forma contínua com fundamento nas quatro variáveis da Inteligência Cultural: a metacognitiva refere-se à consciência individual sobre as intenções de indivíduos de diferentes culturas; a cognitiva está relacionada com o conhecimento que cada indivíduo possui acerca das normas, hábitos e convenções em novos contextos culturais ; a motivacional capta a motivação que um indivíduo tem para aprender mais acerca de diversas culturas e consiga interagir em diversas situações; a comportamental relaciona-se com a flexibilidade individual em demonstrar ações apropriadas a indivíduos de outras culturas.

Tendo em conta a visão multifatorial sobre a inteligência, Sternberg & Detterman (1986) consideram o domínio/base conceptual da inteligência cultural são as competências interculturais e pretende-se que exista um ajustamento intercultural, partilha de ideias,

desempenho de tarefas na eficácia de liderança transfronteiriça. Nesse seguimento, Sternberg e Detterman (1986) propõem quatro áreas de inteligência: biologia, cognição, motivação e comportamento. A inteligência relacionada com o comportamento inclui ações nas quais o indivíduo se envolve em função de processos mentais. Surgem, portanto, fundamentos teóricos para descrever a Inteligência Cultural. Ang e Dyne (2008) sugerem quatro dimensões, para a construção da multidimensionalidade da Inteligência Cultural: a dimensão Metacognitiva, que se relaciona com a capacidade mental que uma pessoa adquirir e compreender conhecimento cultural; a dimensão Cognitiva, ligado ao conhecimento, de uma pessoa, em relação a culturas e diferenças culturais; a inteligência Motivacional, relacionada com a capacidade de um sujeito se direcionar e sustentar esforço para interagir em situações interculturais; a dimensão Comportamental que se relaciona com a capacidade da pessoa em demonstrar flexibilidade no seu comportamento perante a interação com outras culturas.

Segundo Ang e Dyne (2008); Thomas et al. (2008) afirmam que elevados níveis de Inteligência Cultural levam a uma versatilidade do indivíduo para ações apropriadas na interação com pessoas de outras culturas ou mesmo da própria cultura. Além disso, consideram que elevados níveis de Inteligência cultural levam a uma maior motivação para aprender a comportar-se em diferentes situações culturais, a uma consciência das normas e uma maior capacidade de adaptar esquemas mentais de forma a interagir de forma eficaz. Por outro lado, baixos níveis de Inteligência Cultural revelam que os indivíduos têm dificuldades em adaptar-se a outros de culturas distintas. Além disso, consideram ainda que baixos níveis de Inteligência Cultural baixam a tolerância para compreender as normas culturais, fenómeno conhecido como confusão de aceitação e uma falta de motivação para a aprendizagem de uma consciência cultural (Thomas et al. 2008; Brislin, Worthley & Macnab, 2006). Resumidamente, os níveis de Inteligência Cultural são modificados, pois o conhecimento relacionado com a habilidade de gerir conflitos aumenta ou diminui (Ramirez, 2010).

Tendo por base Reis (2014), indivíduos culturalmente inteligentes gostam genuinamente de interagir com pessoas de diversas culturas, uma vez que em situações de conflito, indivíduos com elevados níveis de inteligência cultural apresentam uma maior motivação, além de que utilizarem estilos adequados à cultura de outros.

De forma resumida podemos concluir que o modelo da Inteligência Cultural pretende interpretar comportamentos e situações que não são familiares, assim como, identificar comportamentos que são universais a toda a humanidade.

2.5. Gestão de Conflitos

Neste capítulo, como forma de estudar a gestão de conflitos, será definido primeiramente o conceito de conflito para posteriormente ser possível abordar a gestão de conflitos e cada um dos seus estilos.

2.5.1. Definição de Conflito

A definição do conceito conflito será imprescindível para esta dissertação. Com a definição do que é um conflito será possível construir o questionário de forma descobrir se existem ou não conflitos derivados ao choque cultural na área de hotelaria.

A palavra conflito provém do latim *conflictu* que significa “o embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias; desavença; oposição e luta de diferentes forças” (Ferreira, 1986, p. 541). O conflito é um fenómeno que está presente no cotidiano dos gerentes de empresas, uma vez que são observados conflitos entre pessoas no seu dia a dia, o que exige dos mesmos uma tomada de decisão de forma a terminar com o conflito ou a diminuí-lo

Os conflitos sempre existiram nas relações humanas uma vez que cada ser humano possui determinadas características e, como tal, todos temos pensamentos, crenças, ações, reações e opiniões diferentes. Estas diferenças levam muitas vezes ao choque entre atitudes ou ideias opostas e podem levar ao tal chamado conflito (Silva, 2010).

Segundo Boff (1998), citado por Silva (2010), considera que o conflito faz parte da própria mãe natureza, dos ecossistemas e do Cosmo, que se constrói, transforma e reconstrói. Posto isto, os conflitos são naturais, mas imprescindíveis à evolução e manutenção da vida. Os conflitos podem ter vários níveis, por exemplo, num nível amplo no que toca a guerras e catástrofes, ou num nível mais reduzido em situações familiares ou comunidades. Tendo por base todos estes fatores é imprescindível desmistificar o mito em torno do conceito de conflito, pois este é muitas vezes associado a algo pejorativo. Uma situação de conflito pode ser algo benéfico para o indivíduo ou para a sua relação com os outros, uma vez que com o conflito é possível abrir novos horizontes e aprender com os erros, de forma a não cometer as mesmas lacunas do passado.

Um conflito pode ter diferentes origens que podem ser de ordem histórica, social, económica, religiosa, étnica e linguística (Lemos, 2021). Giddens e Sutton (2017) definem conflito como um processo de “luta entre grupos sociais, envolvendo tensões, discórdia e choque de interesses” (p. 311).

O conceito de conflito acontece sempre que não existe compatibilidade de valores, expectativas, processos ou resultados entre uma ou mais partes intervenientes. (Ting-Toomey, 1994).

No conflito estão implícitas as seguintes variáveis, Intrapessoal, Interpessoal, Intragrupal, Intergrupal, Intraorganizacional e Interorganizacional e podem resultar de diferentes conteúdos, sendo eles: a) Conflito de objetivos /interesses: Acontece sempre que uma das partes percebe que os seus interesses, satisfação de necessidade e interesses são distintos da outra parte; b) Conflitos Cognitivos: Ocorre sempre que existe uma divergência de interpretação sobre factos ou dados empíricos; c) Conflitos Normativos: Estão relacionados com as divergências inerentes aos comportamentos (Rego & Cunha, 2009).

Tendo em conta que nesta dissertação serão abordadas as variáveis inerentes ao conflito interpessoal. Thomas (1992) define conflito interpessoal como sendo “o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou negativamente, ou está prestes a fazê-lo, em relação a algo com que ele/ela se preocupa” (p. 265). São inúmeras as causas para a ocorrência de conflitos.

2.5.2. Gestão de conflitos

Para a gestão de conflitos existem vários estilos presentes num conflito interpessoal, Rahim e Bonoma (1979) basearam-se nas ideias de Blake e Mouton (1964) e popularizaram 5 estilos, são eles o evitamento, a integração, o compromisso, a acomodação e o domínio. Estes autores consideram que cada estilo da gestão de conflitos apresenta o grau de preocupação com o self, ou seja, com o próprio indivíduo, e o grau de preocupação para com o outro indivíduo. Neste seguimento, será então imprescindível abordar cada um dos estilos, explicado cada um deles. Segundo Chinyowa (2013) o principal objetivo da gestão de conflitos é encontrar uma solução que satisfaça ambas as partes do conflito com o mínimo de efeitos negativos possíveis. Tjosvold (2008) afirma que a gestão de conflitos é uma atividade conjunta e muito eficaz para que ambos

os lados acreditem numa tentativa mútua de resolver o conflito, de forma a beneficiar todos os indivíduos.

2.5.3 Estratégias para a gestão de conflitos

De forma a perceberem como se pode gerir um conflito são de seguida apresentadas cinco estratégias importantes para a gestão de conflitos, são elas: a Estratégia de Integração ou Resolução de Problemas; a Estratégia de Evitamento; a Estratégia de Domínio; a Estratégia de Compromisso e a Estratégia de Cedência.

2.5.3.1 Estratégia de Integração ou Resolução de Problemas

No caso do estilo de Integração estamos perante uma elevada preocupação tanto pelos outros como consigo mesmo, devido ao facto se ser mais assertivo e corporativo (Thomas, 1992). Segundo Thomas (1992) este será o estilo mais assertivo devido à existência de uma igual preocupação do próprio indivíduo e dos outros. O principal foco é a resolução do problema e nesse sentido, será o estilo mais eficaz para a resolução de conflitos. Prioriza-se a ideia de *Win/Win*, ou seja, pretende-se que os assuntos sejam discutidos de modo a beneficiar ambas as partes intervenientes no conflito (Reis, 2014). Dimas, Lourenço e Miguez (2005) defendem que este tipo de estratégia é caracterizada pela abertura de ambas as partes na comunicação, pois através da partilha de informação é alcançada uma situação favorável para ambas as partes. Ainda em relação ao efeito ganhar-ganhar, Cunha et al. (2007) considera que esta solução permite que ambas as partes intervenientes alcancem os seus objetivos definidos. Desta forma, os intervenientes alcançam uma conclusão conveniente para ambos, tentando assim chegar a um acordo sobre o que será ou não aceitável dada a situação. São por vezes combinados ambos os pontos de vistas dos intervenientes de forma a obter uma solução abrangente e com um compromisso consensual. Como tal, nesta forma de resolução de conflito é utilizada a comunicação proporcionando a partilha de informação entre os intervenientes e, assim, se consiga atingir a situação desejável (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

2.5.3.2 Estratégia de Evitamento

Em relação à estratégia denominada Evitamento, a mesma acontece quando existe uma baixa preocupação do indivíduo tanto consigo próprio como com os outros (Karakus & Savas, 2012). Por vezes, como forma de evitar o conflito, este tipo de indivíduo tende a adiar o assunto de desacordo até ao momento que considere mais apropriado para o abordar (Blake & Moutton, 1964). Dimas, Lourenço e Miguez (2005) acreditam que neste tipo de estratégia o indivíduo foge da situação ou nega a existência do problema e utiliza o evitamento como forma de

solucionar o problema de conflito. Segundo Rahim (2001) este estilo de conflito é caracterizado por uma atitude de desprezo perante os problemas ou as partes intervenientes. Nesse sentido, o indivíduo não assume as suas responsabilidades transferindo-as para outras pessoas, negando a existência do conflito em público. Em situações de ambientes de tenção, ou ameaça para si próprio, o indivíduo com uma estratégia de Evitamento tem, geralmente, tendência para se retirar do cenário (Blake & Moutton, 1964). Este tipo de estratégia, também pode ser caracterizada por uma orientação de perda-perda, pois o sujeito por vezes poderá ficar insatisfeito devido ao facto de não partilhar as suas necessidades. Esta teoria é complementada por McIntyre (2007) que considera que a perda-perda acontece também quando ambos os indivíduos não conseguem alcançar mutuamente aquilo que é pretendido além de que, a situação também acontece quando as razões para o conflito permanecem desconhecidas.

Rahim (2001) considera a estratégia de Evitamento como a mais apropriada quando: a) Compensa confrontar a outra parte interveniente, pois o efeito negativo da confrontação, supera o efeito positivo relacionado com a resolução do conflito; b) Não existe possibilidade de ganhar; c) É necessário um período de reflexão.

Por outro lado, McIntyre (2007) considera que a estratégia de Evitamento acontece sempre que: a) O problema não apresenta importância; b) Não existe possibilidade de ganhar; c) Será necessário mais tempo para recolher todas as informações necessárias ou quando um desacordo, poderá ser arriscado.

2.5.3.3 Estratégia Competitiva ou de Domínio

Neste tipo de estratégia o indivíduo demonstra uma elevada preocupação consigo mesmo, mas uma baixa preocupação com os outros (Munduate, Ganaza & Alcaide, 1993). Neste tipo de estratégia o indivíduo tenta descurar os resultados do adversário uma vez que procura melhorar os seus próprios resultados (Moberg, 2001).

McIntyre (2007) considera que sempre que o indivíduo se encontrar numa posição superior irá aproveitar-se da mesma para forçar os seus subordinados a obedecer às suas vontades e a satisfazer os seus desejos. Como tal, este tipo de estratégia está associada a uma relação ganho-perda, uma vez que o indivíduo competitivo, tende muitas vezes a ignorar os desejos e expectativas do seu adversário, para atingir o seu próprio objetivo e por isso, utiliza todos os

meios para tal (Munduate, Ganaza & Alcaide, 1993). Perante esta situação de ganho-perda, Karakus e Savas (2012) consideram que este tipo de sujeito impõe diversos comportamentos ao seu adversário para ganhar a posição do outro e, para isso, pode utilizar ameaças, ilusões, argumentos persuasivos e promessas posicionais. Nesse sentido, Dimas, Lourenço e Míguez (2005) acreditam que este tipo de estratégia não permite uma solução mútua e, como tal, resulta apenas a curto-prazo.

Com base em Rahim (2001) podemos considerar este tipo de estratégia adequada sempre que:

- a) As questões são importantes para o grupo de trabalho ;
- b) Sempre que outro grupo toma uma decisão desfavorável e prejudicial para o meu grupo;
- c) Sempre que existe um supervisor que abrange questões de rotina ou sempre que é necessária uma decisão rápida;
- d) Quando o supervisor lida com subordinados muito assertivos e com pouca experiência para tomar decisões;
- e) Quando um curso de formação é implementado, mas é do desgosto de todos. Por outro lado, considera que a estratégia de domínio é mais utilizada sempre que é imperativo o individuo defender os seus direitos e/ou sempre que está seguro da sua posição em relação a algo.

2.5.3.4 Estratégia de Compromisso

A estratégia de Compromisso caracteriza-se por existir uma preocupação intermédia consigo próprio e com os outros, ou seja, existe um misto de cooperação e assertividade (Karakus & Savas, 2012). Este tipo de estratégia representa uma tentativa de satisfazer os interesses de ambas as partes intervenientes (Cunha et al., 2007). Munduate, Ganaza e Alcaide (1993) consideram que neste tipo de estratégia existe cedência de ambas as partes, de forma a se alcançar uma situação aceitável para ambos. Consegue-se uma situação aceitável para ambos os lados através de uma troca de cedências ou através de uma posição intermédia. Com base em Rahim (2001), a estratégia de Compromisso acontece quando “a parte comprometida desiste mais do que a parte dominativa, mas menos do que a parte acomodativa” (p. 30). Apesar desta estratégia tentar encontrar uma solução mútua existe um impedimento em satisfazer todas as necessidades de ambas as partes intervenientes (Antonioni 1998).

Para McIntyre (2007), esta estratégia, traduz-se numa situação de não ganha-não perder, uma vez que, não é possível satisfazer todas as necessidades de ambos os lados. Rahim (2001) considera este tipo de estratégia é mais adequada quando:

- a) Os objetivos de ambos são exclusivos;
- b) Ambas as partes intervenientes são fortes e como tal, não conseguem encontrar uma solução por meio de negociação;
- c) Sempre que é necessária uma solução momentânea

para um problema complicado; d) Outras estratégias, mostraram-se ineficazes para a resolução do problema; e) Pode ser utilizado para terminar o conflito de forma rápida e evitando o seu prolongamento.

2.5.3.5 Estratégia de Acomodação ou Cedência

Neste tipo de estratégia, existe uma baixa preocupação em satisfazer os próprios interesses, mas uma elevada preocupação em satisfazer os interesses dos outros (Karakus & Savas, 2012). Na estratégia de cedência, o indivíduo tenta diminuir as disparidades e parencças acentuadas, demonstrando, assim, uma elevada preocupação com o outro e, como tal, concilia e aceita os desejos das outras partes (Karakus & Savas, 2012). Consoante o tipo de conflito, o individuo acomodado reage de forma distinta. Nesse sentido, segundo Neves, Caetano e Ferreira (2011), se estivermos, por exemplo, a considerar um conflito de objetivos, a estratégia de Cedência traduz-se em encontrar uma solução que cumpra os objetivos da outra parte, descorando, por isso, os próprios objetivos. Segundo os mesmos autores, num conflito de interpretação, este tipo de individuo partilha da opinião das outras partes, mesmo que não concorde com a mesma. Se estivermos perante um conflito normativo, este tipo de pessoa, ignora a infração percebida, o que permite à outra parte, persistir na infração cometida.

Segundo Antonioni (1998) este tipo de estratégia caracteriza-se por uma situação de perda-ganho e é considerado um estilo de autossacrifício. A estratégia de Cedência mostra-se mais adequada sempre que: a) Acreditamos que a outra parte está certa; b) A questão debatida é mais importante para a outra parte do que para o próprio indivíduo; c) Cedemos no momento, mas com o intuito de receber algo futuramente; d) Estamos numa posição inferior ao outro; e) É importante preservar a relação para com o outro; (Rahim, 2001).

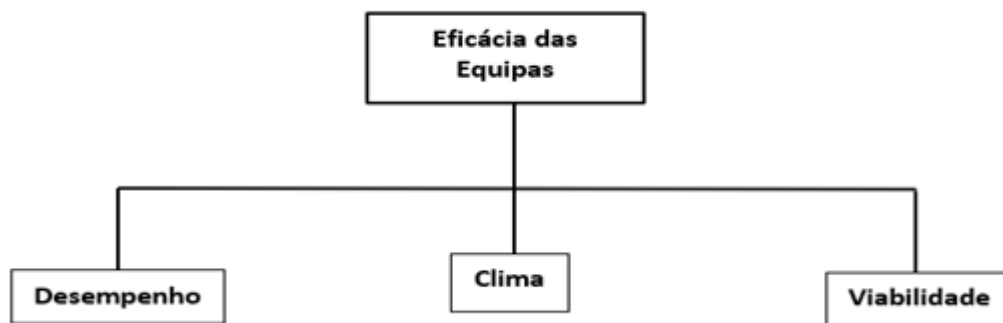
2.6. Eficácia das Equipas

Para concluir o modelo de estudo é imprescindível abordar a temática eficácia das equipas, uma vez que sempre que existam dificuldades em trabalhar em equipa, a qualidade e segurança dos clientes ficam vulneráveis (Lourenço, 2021; Manser, 2009). Além disso, o desenvolvimento do presente capítulo é de extrema importância, uma vez que, no mundo contemporâneo, o trabalho em equipa é algo extremamente frequente, pois é uma das formas mais eficazes e rápidas para a produção de um produto ou prestação de um serviço (Hoegl & Parboteeah, 2006; Salas, Stagl

& Burke, 2004). Vergara (2013) considera que trabalhar em equipa promove um maior desenvolvimento individual, uma maior criatividade na elaboração de ideias, são assumidos riscos maiores e existe uma maior motivação e dedicação nas tarefas. Assim sendo, tendo em conta Garcia (2021) o trabalho em equipa causa um impacto positivo nos colaboradores e nesse sentido, são importantes os modelos desenvolvidos em torno do trabalho em equipa que auxiliam na perceção da eficácia das equipas e o que leva uma equipa ao sucesso.

Podemos definir Equipa como sendo um conjunto de indivíduos que tentam atingir objetivos comuns em conjunto e/ou definem os mesmos, no entanto, para que tal seja possível, os canais de comunicação devem ser claros ao ponto de perspetivas discordantes serem entendidas como uma oportunidade de estimular o próprio trabalho em equipa. Nas equipas o crescimento não é individual, é sim, tido em conta o crescimento e desenvolvimento coletivo, do grupo (Hackman, 1987). São várias as vantagens do trabalho em equipa, tais como a estimulação de inovação, a promoção de satisfação entre os elementos da equipa, a diminuição dos custos de produção, o turnover e o absentismo (Vicente, Rodrigues & D'Oliveira, 2014). A ideia de que a Eficácia da Equipa é atingida sempre que são alcançadas as metas ou objetivos comuns através da coordenação das atividades e processos é também ela defendida por Irving e Longbotham (2007). A Eficácia da Equipa é operacionalizada pela qualidade, pela quantidade do desempenho, assim como pela vontade dos elementos de se manterem na equipa e pela satisfação das necessidades de todos os elementos (Vicente, Rodrigues & D'Oliveira, 2014). Na figura 2, estão apresentadas as dimensões para a eficácia das equipas, definidas por Aubé & Rousseau (2005).

Figura 2- Dimensão da eficácia das equipas



Fonte:(Aubé and Rousseau 2005)

A Viabilidade de uma equipa é definida como a capacidade de adaptação a mudanças nos ambientes internos e externos e a probabilidade dos elementos da equipa continuarem futuramente a trabalhar juntos (Aubé & Rousseau, 2005; Vicente, Rodrigues & D'Oliveira, 2014). Uma equipa revela-se pouco eficaz sempre que a integração grupal provoca frustração nos elementos, pois estes ficam sem disposição para desenvolver tarefas. Estas situações acontecem devido à baixa variabilidade da equipa, o que se torna problemático no contexto empresarial, uma vez que nestes casos as equipas são geralmente de longo prazo e os seus indivíduos criam vínculos estáveis com a organização e precisam de reintegrar outras equipas.

Já no que toca ao Clima social, também designado por qualidade de experiência do grupo por alguns autores, este refere-se às relações positivas entre os elementos do grupo. O clima social permite avaliar se os relacionamentos positivos são desenvolvidos e mantidos entre os membros do grupo durante a realização das suas atividades. Esta definição é semelhante à noção de bem-estar de grupo de (McGrath, 1991) que é definido como sendo a manutenção da interação positiva entre os elementos da equipa (Aubé & Rousseau, 2005).

O nível do Desempenho está diretamente relacionado com a vontade dos membros permanecerem na equipa e, também, com a satisfação dos próprios elementos (Hackman, 1987). Este está, portanto, relacionado tanto com a quantidade como a qualidades dos resultados obtidos e relaciona-se também, com os objetivos estabelecidos e o desempenho alcançado pela equipa, refere o mesmo autor. Trata-se de uma variável que destaca os resultados obtidos e o modo como as atividades são desempenhadas para obter esses resultados (Vicente, Rodrigues & Oliveira, 2014). De salientar que, quanto mais os membros estiverem empenhados em cumprir os objetivos da própria equipa, mais estes estarão dispostos a adotar medidas para os alcançar. Desta forma, assiste-se um melhor desempenho da equipa (Aubé & Rousseau, 2005).

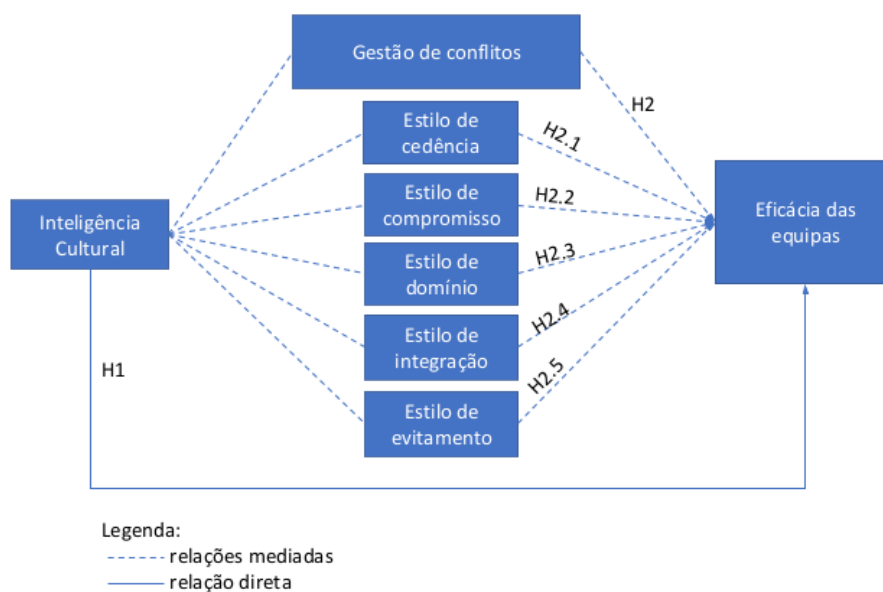
3. Quadro Conceptual de Investigação

Após a revisão de literatura, apresentada anteriormente, este capítulo será iniciado com a apresentação do quadro de investigação, juntamente com a definição do modelo utilizado. De seguida, serão apresentadas todas as variáveis e hipóteses de investigação associadas ao modelo de estudo.

3.1. Modelo de Investigação

Com base na revisão da literatura do capítulo anterior, a investigação tem como base três temas fulcrais, sendo eles, a Inteligência Cultural, a Gestão de Conflitos e a Eficácia das Equipas. Nesse sentido, foi desenvolvido um esquema (figura 3), onde consta o modelo de investigação em estudo, e estão presentes as possíveis relações entre os temas abordados.

Figura 3-Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração própria

No modelo apresentado encontram-se as várias possibilidades da inteligência cultural de cada colaborador poder estar relacionada com a eficácia da equipa na organização. Esta relação pode ser de forma direta ou indireta, através da gestão de conflitos e de cada um dos seus estilos.

Numa unidade hoteleira a Inteligência Cultural dos colaboradores poderá estar relacionada com a forma como cada um encara um conflito e o resolve, o que por sua vez deverá ajudar a perceber a eficácia das equipas nas unidades hoteleiras. Para testar este modelo, pretende-se efetuar um estudo com base no modelo da mediação simples de (Hayes, 2022; Prado, Korelo & Mantovani, 2014). De seguida, irá explicitar-se a mediação de todas as variáveis presentes no modelo.

3.1.1. Variável Inteligência Cultural

Pessoas competentes interculturalmente são caracterizadas por terem uma maior mudança na qualidade da sua experiência, pois passam do etnocentrismo para o relativismo. Pessoas que se enquadram no etnocentrismo assumem a sua própria cultura como central para a realidade, ao passo que pessoas que se enquadram no relativismo experienciam as suas crenças e comportamentos através de uma organização entre várias possibilidades (Bnnett, 2004).

O conceito de Inteligência Cultural refere-se à capacidade de uma pessoa interagir em contextos interculturais (Ang et al., 2007; Ang, Dyne & Rockstuhl, 2015; Earley & Ang, 2003). Ang e Van Dyne (2008) sugeriram a construção multidimensional da inteligência cultural que consiste em quatro dimensões: Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental.

3.1.1.1. Dimensão Metacognitiva

Nesta dimensão, estamos perante a capacidade mental de uma pessoa adquirir e compreender conhecimento cultural (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003). Esta pode ser captada pelos quatro itens da tabela 1.

Tabela 1- Dimensão Metacognitiva da Inteligência Cultural

Metacognitiva	Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo ao interagir com pessoal de culturas diferentes
	Ajusto o meu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de uma cultura que conheço.
	Estou consciente do conhecimento cultural que aplico nas interações culturais.
	Verifico a perceção do meu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de outra cultura.

Fonte: Elaboração própria

3.1.1.2. Dimensão Cognitiva

Nesta dimensão pretende-se perceber o conhecimento de um indivíduo sobre culturas e diferenças culturais (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003). Os itens usados para medir esta dimensão são os apresentados na tabela 2.

Tabela 2 - Dimensão Cognitiva da Inteligência Cultural

Cognitiva	Conheço os sistemas económicos e legais de outras culturas.
	Conheço as regras (exemplo: vocabulário; gramática) de outras culturas.
	Conheço os valores e crenças religiosas de outras culturas.
	Conheço os sistemas matrimoniais de outras culturas.
	Conheço as artes e ofícios de outras culturas.
	Conheço as expressões não-verbais de outras culturas.

Fonte: Elaboração própria

3.1.1.3. Dimensão Motivacional

Aqui estamos perante a capacidade de uma pessoa se direcionar e sustentar o esforço para interagir em situações interculturais (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003). Esta capacidade pode ser medida pelos itens da tabela 3.

Tabela 3- Dimensão Motivacional da Inteligência Cultural

Motivacional	Gosto de interagir com pessoas de culturas diferentes.
	Estou confiante que posso socializar com os nativos de uma cultura não familiar.
	Estou seguro de que posso lidar com as dificuldades de adaptação a uma nova cultura.
	Gosto de estar rodeado por culturas não familiares.
	Estou confiante que me posso adaptar ao modo de compra numa cultura diferente.

Fonte: Elaboração própria

3.1.1.4. Dimensão Comportamental

Esta dimensão capta a capacidade de um indivíduo demonstrar flexibilidade comportamental em situações de interação transcultural (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003). Na tabela 4, apresentam-se os itens usados para medir esta dimensão.

Tabela 4- Dimensão Comportamental da Inteligência Cultural

Comportamental	Altero o meu comportamento verbal (Por exemplo: sotaque, tom) quando requerido numa interação transcultural.
	Uso a pausa e o silêncio de acordo com diferentes situações transculturais.
	Vario a velocidade da minha fala quando exigido numa situação transcultural.
	Mudo o meu comportamento não-verbal quando exigido numa situação transcultural.
	Altero as minhas expressões faciais quando exigido numa interação transcultural.

Fonte: Elaboração própria

3.1.2. Variável Gestão de Conflitos

Os conflitos estão inseridos no trabalho e nas organizações, uma vez que, o conflito não existe sem pessoas (Pfeffer, 1997; Pondy, 1967). Podemos definir um conflito como uma situação que começa quando uma das partes intervenientes afeta negativamente a outra (Thomas, 1992). São apresentados cinco estilos diferentes de resolver um conflito, que estão relacionados com o grau de preocupação que o indivíduo tem consigo próprio e o grau de preocupação que apresenta com o outro, estes estilos foram adaptados e popularizados por Rahim & Bonoma (1979).

3.1.2.1. Estilo de Cedência ou Acomodação

Ocorre quando existe uma baixa preocupação do indivíduo consigo próprio, mas uma elevada preocupação com o outro. O objetivo é a coexistência pacífica e o reconhecimento de interesses comuns, onde existe um processo de generosidade, bondade e obediência face ao outro (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim et al., 2002).

Tabela 5- Questões do Estilo de Acomodação da Gestão de Conflitos

Estilo de Cedência ou Acomodação	Quando tenho um conflito no trabalho...cedo às exigências da outra parte
	Quando tenho um conflito no trabalho...estou de acordo com a outra parte
	Quando tenho um conflito no trabalho...tento acomodar-me à outra parte
	Quando tenho um conflito no trabalho... adapto-me aos objetivos e interesses da outra parte

Fonte: Elaboração própria

3.1.2.2. *Estilo de Compromisso*

Existe uma preocupação moderada entre o indivíduo e os outros. Neste estilo, existe uma cedência de ambas as partes para que consigam ganhar outras coisas e ambas têm igual poder. Por vezes neste estilo, tende-se a chegar a uma solução temporária em que nenhuma das partes é totalmente satisfeita, o que pode futuramente gerar outros conflitos (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim et al., 2002).

Tabela 6 - Questões do Estilo de Compromisso da Gestão de Conflitos

Estilo de Compromisso	Quando tenho um conflito no trabalho... tento buscar um meio termo.
	Quando tenho um conflito no trabalho... enfatizo que temos de encontrar uma solução.
	Quando tenho um conflito no trabalho... insisto que ambos temos de ceder um pouco.
	Quando tenho um conflito no trabalho...esforço-me, sempre que possível, para chegar a um compromisso.

Fonte: Elaboração própria

3.1.2.3. *Estilo de Domínio*

Neste estilo, existe uma elevada preocupação do indivíduo consigo próprio e uma baixa preocupação perante o outro e, como tal, está associado ao autoritarismo, uma vez que existe preocupação em impor os próprios interesses. Este estilo é geralmente utilizado sempre que se precisa de uma decisão rápida, existindo uma vontade do indivíduo em atingir o seu objetivo ignorando muitas vezes as necessidades da outra parte (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim et al., 2002).

Tabela 7 - Questões do Estilo de Domínio da Gestão de Conflitos

Estilo de Domínio	Quando tenho um conflito no trabalho... imponho o meu próprio ponto de vista.
	Quando tenho um conflito no trabalho... procuro ganhar.
	Quando tenho um conflito no trabalho... luto por um bom auto desempenho.
	Quando tenho um conflito no trabalho... faço tudo para ganhar.

Fonte: Elaboração própria

3.1.2.4. *Estilo de Resolução de Problemas ou Integração*

Acontece sempre que existe uma elevada preocupação com os outros e consigo próprio. O principal foco deste estilo é a resolução de problemas e como tal, é considerado com um dos mais eficazes para a resolução de conflitos. Existe uma situação de *win-win* uma vez que existe um benefício para ambas as partes quando ocorre a resolução de problemas, para tal, muitas vezes os pontos de vista de ambos os intervenientes são combinados para uma solução o mais abrangente (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim et al., 2002).

Tabela 8-Questões do Estilo de Integração da Gestão de Conflitos

Estilo de Resolução de Problemas ou Integração	Quando tenho um conflito no trabalho... examino a questão até encontrar uma solução que realmente me satisfaça a mim e à outra parte.
	Quando tenho um conflito no trabalho...defendo os meus próprios objetivos e interesses e também os dos outros.
	Quando tenho um conflito no trabalho...examino as ideias de ambos os lados para encontrar uma solução ótima para ambas as partes.
	Quando tenho um conflito no trabalho... elaboro uma solução que sirva o melhor possível os meus interesses e os dos outros.

Fonte: Elaboração própria

3.1.2.5. *Estilo de Evitamento*

No evitamento, estamos perante uma baixa preocupação do indivíduo tanto consigo próprio como com o outro, uma vez que tende a evitar o conflito, ou até mesmo a adiar o assunto. Muitas vezes o indivíduo, pode retirar-se da situação de conflito, caso sinta que o ambiente está tenso ou se sentir que está num contexto ameaçador (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim et al., 2002).

Tabela 9-Questões do Estilo de Evitamento da Gestão de Conflitos

Estilo de Evitamento	Quando tenho um conflito no trabalho...evito um confronto que envolva diferenças.
	Quando tenho um conflito no trabalho...evito, tanto quanto possível, diferentes opiniões.
	Quando tenho um conflito no trabalho...tento fazer com que as diferenças pareçam menos graves.
	Quando tenho um conflito no trabalho...tento evitar confrontos com os outros.

Fonte: Elaboração própria

3.1.3. Variável Eficácia das Equipas

A eficácia de uma equipa é o resultado de um trabalho conjunto de equipa, que está por sua vez relacionado com a qualidade e quantidade do desempenho dos membros e pela satisfação das necessidades de todos os elementos (Hackman, 1987).

A eficácia de um grupo é sintetizada muitas vezes através de modelos de Input-Process-Output (I-P-O), que pressupõem que os *inputs* condicionam os processos, e estes por sua vez, através de mediações, conduzem a resultados grupais (Hackman, 1987; McGrath, 1984).

Aubé e Rousseau (2005) apresentam uma proposta para a avaliação das equipas, que passa por incluir o desempenho, viabilidade e qualidade da experiência do grupo (Clima). Estas propostas de avaliação, estão presentes numa escala, conhecida pela designação frequente de 3Es (Escala de Eficácia de Equipas) e as boas qualidades métricas são demonstradas, pelos autores. No entanto, o facto de não existir uma versão portuguesa da escala, constitui um constrangimento no desenvolvimento de trabalhos com igual perspetiva alargada da eficácia de equipas (Aubé & Rousseau, 2005, 2011). Nesse sentido, no Desempenho estão incluídos os itens de 1 a 3, na Viabilidade da equipa estão presentes os itens de 4 a 7 e no Clima da equipa estão incluídos os itens de 8 a 10 (Vicente, Rodrigues & D'Oliveira, 2014).

3.1.3.1. Desempenho

O Desempenho está relacionado com a quantidade, com a qualidade dos resultados ou com a discrepância entre os objetivos estabelecidos e objetivos esclarecidos. Neste contexto, são destacados os resultados das atividades, assim como, o modo como são executas (Hackman, 1987). Estes três primeiros itens caracterizam os objetivos, qualidade e produtividade do trabalho do grupo (Vicente, Rodrigues, e D'Oliveira, 2014).

Tabela 10 - Questões da dimensão Desempenho da Eficácia das Equipas

Desempenho	1. Os membros da minha equipa alcançam os objetivos que lhes foram definidos.
	2. Os membros da minha equipa alcançam os objetivos que lhes foram definidos.
	3. Esta equipa é produtiva.

Fonte: Elaboração própria

3.1.3.2. Viabilidade

Na Viabilidade existe a capacidade da equipa se adaptar a mudanças, tanto internas como externas, e continuar a trabalhar para o futuro (Aubé & Rousseau, 2005; Bell e Marentette, 2011). A Viabilidade, segundo Bell e Marentette (2011), está focada na existência continuada e no desenvolvimento da equipa enquanto um todo (unidade) e não individualmente. Os seguintes itens correspondentes a esta variável, correspondem à capacidade da equipa se adaptar a mudanças, resolver problemas, integrar novos membros e dos indivíduos continuarem a trabalhar em equipa para o futuro (Vicente, Rodrigues & D'Oliveira, 2014).

Tabela 11- Questões da dimensão Viabilidade da Eficácia das Equipas

Viabilidade	4. Os membros do meu grupo ajustam-se às mudanças que ocorrem no meu ambiente de trabalho.
	5. Quando ocorre um problema, os membros da minha equipa conseguem solucioná-los.
	6. Os novos membros são facilmente integrados na minha equipa.
	7. Os membros da minha equipa poderão trabalhar muito tempo em conjunto.

Fonte: Elaboração própria

3.1.3.3. Clima

No Clima social está presente a qualidade da experiência do grupo e diz respeito à manutenção das relações positivas entre os elementos do grupo e a percepção dos elementos refletem a sua apreciação sobre o ambiente social comum (Aubé & Rousseau, 2005, 2011). Nestes últimos três itens está contemplado o Clima social proveniente das interações entre os membros da equipa (Vicente, Rodrigues & D'Oliveira, 2014).

Tabela 12- Questões dimensão Clima da Eficácia das Equipas

Clima	8. O clima social desta equipa de trabalho é bom.
	9. Na nossa equipa as relações são harmoniosas.
	10. Na nossa equipa damos-nos bem uns com os outros.

Fonte: Elaboração própria

3.2. Hipóteses de Investigação

Apresentado o modelo conceptual, são apresentadas de seguida as sete hipóteses do estudo. Estas proposições irão servir para comprovar ou refutar as diferentes relações do modelo em estudo.

Pretende-se com o estudo perceber se a Inteligência Cultural dos colaboradores estabelece uma relação positiva com a Eficácia das Equipas, analisando se a Gestão de Conflitos apresenta um papel mediador entre as variáveis. Nesse sentido, serão utilizadas as várias variáveis da Inteligência Cultural, da Gestão de Conflitos e da Eficácia das Equipas. No que diz respeito à Inteligência Cultural serão estudadas as suas seguintes dimensões: Metacognitiva, referente à consciência que os indivíduos possuem durante as suas interações com os indivíduos de diferentes culturas; Cognitiva, que diz respeito ao conhecimento específico que se possui acerca das normas, hábitos e convenções em novos contextos culturais; Motivacional, que capta a motivação que um indivíduo tem para aprender mais e agir eficazmente em diversas situações; Comportamental, relacionada com a flexibilidade de um indivíduo em demonstrar ações apropriadas com outros indivíduos de outros contextos culturais. Em relação variável de mediação, a Gestão de conflitos, serão analisados os diferentes estilos de Gestão de Conflitos, cada qual com o seu papel mediador, são eles: a Integração, o Evitamento, o Compromisso, o Domínio e a Cedência.

Por último, na variável dependente da Eficácia das Equipas a mesma é composta por um conjunto de 10 questões que de forma a analisar a eficácia da equipa, onde as mesmas são subdivididas em três métricas, o desempenho, a viabilidade e o clima.

Tendo por base a revisão da literatura anteriormente efetuada e o modelo teórico desenvolvido, foram, então, formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1. A Inteligência Cultural está positiva e significativamente relacionada com a Eficácia de Equipas.

Hipótese 2. Os estilos da Gestão de Conflitos medeiam a relação positiva da Inteligência Cultural com a Eficácia das Equipas.

Hipótese 2.1. A cedência tem um efeito mediador na relação positiva da Inteligência Cultural com a Eficácia de Equipas.

Hipótese 2.2. O Compromisso tem um efeito mediador na relação positiva da Inteligência Cultural com a Eficácia de Equipas.

Hipótese 2.3. O Domínio tem um efeito mediador na relação positiva da Inteligência Cultural com a Eficácia de Equipas.

Hipótese 2.4. A Integração tem um efeito mediador na relação positiva da Inteligência Cultural com a Eficácia de Equipas.

Hipótese 2.5. O Evitamento tem um efeito mediador na relação positiva da Inteligência Cultural com a Eficácia de Equipas.

As hipóteses podem ser definidas como sendo a elaboração de uma proposição, com o objetivo de estudar a sua veracidade para que, assim, se consiga dar resposta à pergunta de partida da investigação (Gil, 2008).

4. Metodologia

4.1. Introdução

A metodologia é uma peça essencial na realização de uma investigação, seguindo o pressuposto fundamental de existir uma conformidade entre o objeto de estudo, a sua intenção, os ideais que segue e a metodologia escolhida. Num trabalho de investigação é fulcral a forma como são recolhidos os dados e todas as informações necessárias à interpretação das questões de investigação. Além disso, é ainda imprescindível a confirmação ou refutação das hipóteses apresentadas.

Neste capítulo, será apresentado e justificado o método escolhido, de forma a dar resposta aos objetivos de pesquisa. Inicia-se o capítulo com uma definição pormenorizada do método de recolha de dados (metodologia quantitativa). De seguida, será caracterizado o público-alvo da investigação e onde serão apresentadas as características sociodemográficas dos indivíduos da amostra.

Posteriormente, será apresentado o questionário utilizado no estudo, onde será descrito o processo de construção, formato de perguntas, secções do questionário e respetivas escalas de medida. O presente questionário, foi divulgado através de email, para diversas unidades hoteleiras de Portugal Continental, Madeira e Açores.

Finaliza-se o capítulo, com uma análise das características psicométricas das escalas com uma AFE, através dos dados recolhidos. Serão, ainda, apresentadas as correlações entre as variáveis consideradas e os resultados da análise da consistência.

4.2. Construção do questionário

Uma vez que as variáveis em estudo são de natureza não observável decidiu-se utilizar um questionário, como instrumento de pesquisa, com o intuito de produzir descrições quantitativas de alguns aspetos da população em estudo e para uma análise detalhada das relações entre as variáveis (Pinsonneault e Kraemer, 1993).

Tendo em conta a decisão acima descrita, de forma a analisar a relação direta entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas, assim como a sua relação indireta através das variáveis mediadoras da Gestão de Conflito, o questionário foi dividido em 3 secções principais, cada uma relacionada com as 3 principais variáveis em estudo (Inteligência Cultural, Gestão de Conflitos e Eficácia das Equipas). Para uma rápida compreensão das variáveis em estudo por parte dos intervenientes no estudo, foi apresentado um texto resumido em cada variável, antes das questões a si inerentes (Anexo 1).

Todos os inquiridos ao abrirem o questionário depararam-se com uma breve contextualização relacionada com o objetivo do questionário, assim como, é explícito que o mesmo é anónimo. O questionário iniciou-se com uma série de perguntas relacionadas com os dados demográficos, nomeadamente com o género, a faixa etária, as habilitações literárias e o departamento da unidade hoteleira, todas elas de resposta múltipla ou resposta curta. Estas perguntas auxiliam na caracterização da amostra recolhida e permitem perceber que os inquiridos apresentam diversidade de características, importante à generalização dos resultados do estudo. De seguida, encontram-se as questões das quatro dimensões da Inteligência Cultural (Metacognitiva; Cognitiva; Motivacional; Comportamental). Continuando o questionário surge o grupo de perguntas relacionadas com as cinco diferentes formas da Gestão de Conflito (Cedência ou Acomodação; Compromisso; Domínio; Resolução de problemas ou Integração; Evitamento). Finaliza-se o questionário com um grupo de 10 questões inerentes à Eficácia das Equipas.

No que toca ao período de divulgação do questionário, o mesmo iniciou-se em janeiro de 2024 e terminou em junho de 2024.

4.3. Pré-teste

Antes da aplicação do questionário em massa, importa saber se existem falhas na redação do mesmo, nesse sentido, deve ser feito um pré-teste. O pré-teste torna-se importante para perceber a opinião de alguns membros do público-alvo, nomeadamente em relação à complexidade, número de perguntas, imprecisões, etc., da redação do questionário, permitindo, desta forma, corrigir os possíveis erros. Segundo, Gil (2008) aplica-se o questionário a um conjunto de pessoas (entre 10 e 20) pertencentes ao público-alvo do estudo e tem como principal função certificar que o questionário é válido e conciso no que toca à sua clareza, precisão, ordem, formato das questões e a própria introdução do questionário.

Nesse sentido, na presente investigação foi aplicado um pré-teste a um grupo de 15 pessoas, de forma digital, enviando o link do questionário, para o email das organizações. Esta forma

permitiu diminuir o erro tanto a nível do formato como da forma como foi divulgado para as Unidades Hoteleiras. Este processo iniciou-se em dezembro de 2023 e terminou no início de janeiro de 2024. Tendo em conta o feedback dos inquiridos verificou-se que o preenchimento médio estava entre os 10 e os 15 minutos. Como não houve muitas observações negativas foram apenas retificados alguns pormenores necessários e iniciou-se ainda em janeiro de 2024 a divulgação do questionário à amostra pretendida.

4.4. Escalas de Medida

Para a construção das escalas apresentadas no nosso estudo foram utilizadas fontes de informação secundárias, nomeadamente, bibliografia existente sobre cada uma das variáveis.

4.4.1.1. Escala Inteligência Cultural

A escala utilizada para a variável da Inteligência Cultural foi a *The Cultural Intelligence Scale (CQS)*, inicialmente desenvolvida em inglês por Ang et al. (2008). Esta escala é composta por 20 itens, categorizados em 4 dimensões de inteligência (a metacognitiva; a Cognitiva; a motivacional e a comportamental). Esta variável foi medida numa escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

4.4.1.2. Escala Gestão de Conflitos

Para medir a Gestão de Conflitos recorreu-se à escala de *Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)* (Rahim 1983). Esta escala é composta por um total de 20 itens, subdivididos em cinco dimensões relacionadas com cada estilo de gestão de conflito (Acomodação; Compromisso; Domínio; Integração; Evitamento). Para cada item foi utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos, de 1 (Discordo Totalmente) até 7 (Concordo Totalmente).

4.4.1.3. Escala Eficácia de Equipas

Por fim, de forma a avaliar a variável da Eficácia das Equipas utilizou-se a versão traduzida por Vicente, Rodrigues, e D'Oliveira (2014) da escala original, denominada de *Team Effectiveness Scale (TES)*, desenvolvida por Aubé e Rousseau (2005). Esta escala compreende 10 itens, sendo que, estes se encontram subdivididos por três dimensões, são elas: o Desempenho (avaliado nos itens 1,2 e 3), a Viabilidade (avaliadas através dos itens 4,5,6 e 7) e o Clima (avaliado através dos restantes itens, 8,9 e 10). Em todos os itens, é utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos, de 1 (Não é de todo verdade) a 5 (Totalmente verdade).

4.5. Análise das características psicométricas das escalas

Neste tópico será descrita a análise das características das escalas de medida.

Após a recolha dos dados, os mesmos foram inseridos no programa SPSS. Inicia-se a análise da viabilidade, com a avaliação da unidimensionalidade das variáveis através AFE.

Para uma maior compreensão das análises efetuadas, define-se uma análise fatorial como sendo “um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observadas, simplificando os dados através da redução num número de variáveis necessárias para os descrever (p. 519)” (Pestana & Gageiro, 2014). A análise fatorial pode ser subdividida em exploratória (AFE), onde se pretende avaliar as escalas utilizadas, e em confirmatória (AFC) onde se pretende comparar os resultados obtidos na investigação (Pestana & Gageiro, 2014). Apesar da AFE não ser considerada uma técnica avançada, a mesma apresenta um quadro teórico denso e suscetível a discussão (Martinez e Ferreira, 2008).

4.5.1. Análise Fatorial Exploratória

Através da análise fatorial será possível analisar a qualidade das correlações entre os itens e, para isso, o processo será inicializado com a avaliação da matriz de dados em dois critérios o teste de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e o Teste de Esfericidade de Bartlett.

O teste de KMO indica o grau com que as correlações entre os itens são consideráveis, sendo analisado através de uma escala de valores entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo o valor for de 1, mais correlações fortes existem (Kaiser, 1974). Nesse sentido, quanto mais próximo o valor for de 0, significa que as correlações entre os itens são fracas. Para uma maior compreensão dos valores, na tabela 2 constam os vários níveis nos quais o índice de KMO é interpretado, relativamente à análise fatorial.

Tabela 13 - Índice de valores de KMO

Valores de KMO	Nível de avaliação
Entre 0,9 e 1	Muito Bom
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Mediocre
Entre 0,5 e 0,6	Baixo
Inferior a 0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptação de (Kaiser 1974)

O modelo de *Bartlett* testa a hipótese nula da matriz de correlações ser uma matriz identidade, e uma vez suportada, indica que não existem correlações relevantes. Como tal, a hipótese nula não revela uma correlação significativa entre as variáveis, contudo, existe uma matriz favorável para a AFE, sempre que o nível de significância ($p < 0,05$) (Damásio, 2012).

De modo a testar a confiabilidade das escalas foi, ainda, testado para todas as variáveis o *Alfa Cronbach* (Brown & Peterson, 1994). De forma a facilitar a interpretação dos valores do Alfa de *Cronbach* é, de seguida, apresentada na tabela 15 os valores com as respetivas interpretações (George & Mallery, 2003).

Tabela 14- Interpretação dos valores do Alfa de *Cronbach*

Coefficiente α	Interpretação
Entre 0,9 e 1	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Aceitável
Entre 0,6 e 0,7	Questionável
Entre 0,5 e 0,6	Pobre
Inferior a 0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptação de (George and Mallery 2003)

Nesse sentido, apenas podem ser considerados valores aceitáveis todos os valores superiores a 0,7

De seguida, serão apresentados e analisados todos os valores anteriormente explicados neste tópico, correspondentes a cada variável do questionário.

Será ainda apresentado um teste de Escarpa com o intuito de identificar o número de fatores que podem ser extraídos (Sherstha, 2021). Quanto mais elevada for a percentagem da variância total explicada por um fator, maior será a contabilização dessa variância entre as variáveis analisadas no estudo (Tinsley & Tinsley, 1987).

4.5.1.1. *Inteligência Cultural*

Na avaliação da variável foram utilizadas as 4 dimensões correspondentes à mesma (Variável Metacognitiva, Variável Cognitiva, Variável Motivacional e Variável Comportamental).

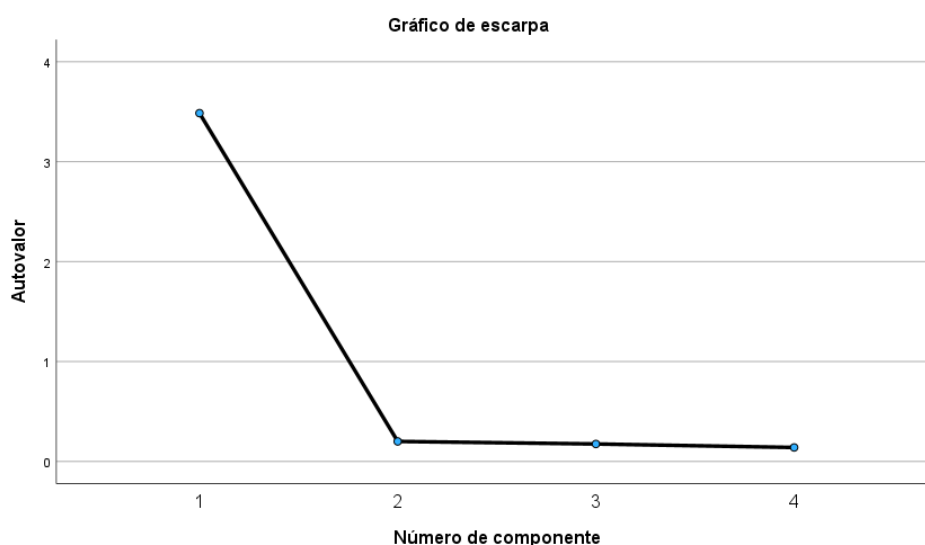
A medida da Inteligência Cultural foi obtida começando por calcular uma média aritmética simples dos itens da média das 4 dimensões.

Em todas as variáveis da Inteligência Cultural observou-se que, no que toca ao teste de *Bartlett*, proporcionou-se sempre o resultado de $p < 0,001$, o que significa que existe uma matriz favorável para a AFE, indicando correlações relevantes entre os itens. Além disso, todas as variáveis demonstraram uma unidimensionalidade dos seus fatores, pois em todas elas, apenas um dos fatores apresenta *eigenvalues* superiores a 1.

4.4.1.1.1. *Variável Metacognitiva*

Na presente variável, obteve-se um alfa de *Cronbach* de valor 0,950 o que revela uma excelente consistência interna, isto é, uma excelente fiabilidade da escala (George & Mallery, 2003). Obteve-se um KMO de 0,868, o que podemos considerar uma boa avaliação a nível da correlação entre itens. O primeiro fator extraiu uma variância de 87,14%, observando-se a unidimensionalidade.

Gráfico 1 - *Scree Plot*: Variável Metacognitiva



Fonte: Elaboração própria

Tabela 15 - Análise Fatorial da Variável Metacognitiva

Item	Análise Fatorial
Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo ao interagir com pessoal de culturas diferentes	,941
Verifico a percepção do meu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de outra cultura	,935
Estou consciente do conhecimento cultural que aplico nas interações transculturais	,931
Eu ajusto o meu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de uma cultura que eu conheço	,928

- Método de Extração: análise de Componente Principal.

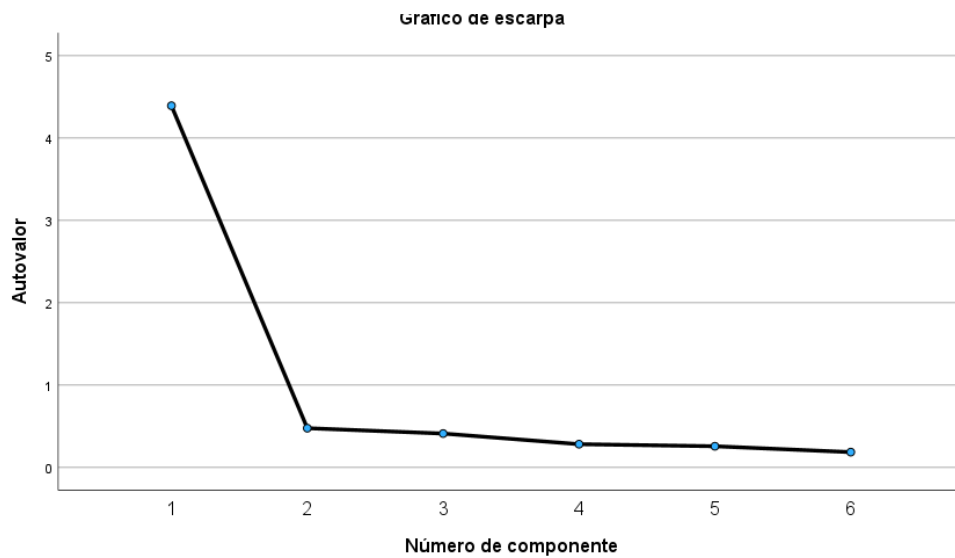
- 1 componente extraído.

Fonte: Elaboração própria

4.4.1.1.2. Variável Cognitiva

Nesta variável obteve-se um alfa de *Cronbach* de valor 0,925, o que revela uma excelente consistência interna, isto é, uma excelente fiabilidade da escala (George & Mallery, 2003). A nível do KMO obteve-se um valor de 0,890, o que podemos considerar uma boa avaliação a nível da correlação entre itens. Obteve-se uma variância extraída de 73,19% para o primeiro fator, tendo-se observado a unidimensionalidade.

Gráfico 2 - Scree Plot: Variável Cognitiva



Fonte: Elaboração própria

Tabela 16 - Análise Fatorial da Variável Cognitiva

Item	Análise Fatorial
Conheço as expressões não-verbais e outras culturas	,879
Conheço as artes e ofícios de outras culturas	,878
Conheço os sistemas matrimoniais de outras culturas	,874
Conheço os valores e as crenças religiosas de outras culturas	,848
Conheço os sistemas económicos e legais de outras culturas	,843
Conheço as regras (ex. Vocabulário, gramática) de outras culturas	,809

- Método de Extração: análise de Componente Principal.

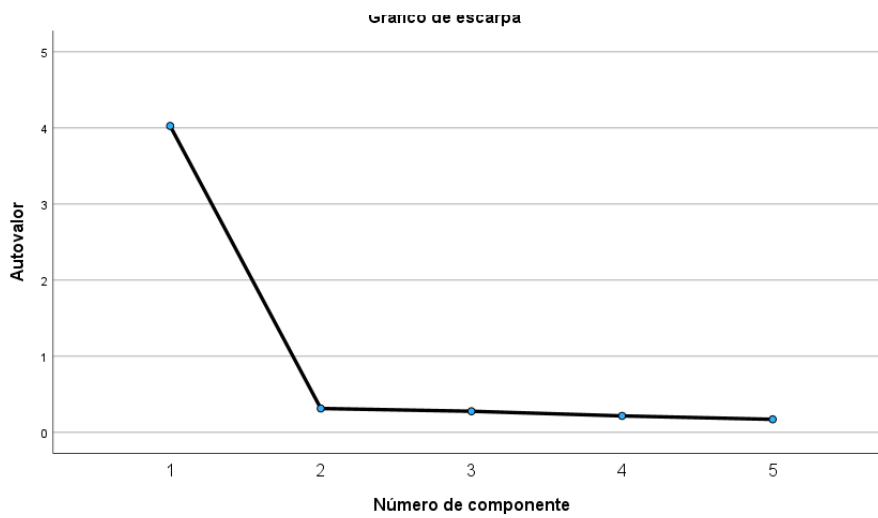
- 1 componente extraído.

Fonte: Elaboração própria

4.4.1.1.3. Variável Motivacional

Na variável Motivacional obteve-se um alfa de *Cronbach* de valor 0,938, o que revela uma excelente consistência interna, isto é, uma excelente fiabilidade da escala (George & Mallery, 2003). Obteve-se um KMO de 0,900, o que podemos considerar uma boa avaliação a nível da correlação entre itens. Obteve-se uma variância extraída de 80,51% por parte do primeiro fator e a unidimensionalidade da escala.

Gráfico 3- *Scree Plot*: Variável Motivacional



Fonte: Elaboração própria

Tabela 17 - Análise Fatorial da Variável Motivacional

Item	Análise Fatorial
Estou seguro de que posso lidar com as dificuldades de adaptação a uma nova cultura	,923
Gosto de estar rodeado por culturas não familiares	,908
Estou confiante que posso socializar com os nativos de uma cultura não familiar	,890
Gosto de interagir com pessoas de culturas diferentes	,887
Estou confiante que me posso adaptar ao modo de compra numa cultura diferente	,878

- Método de Extração: análise de Componente Principal.

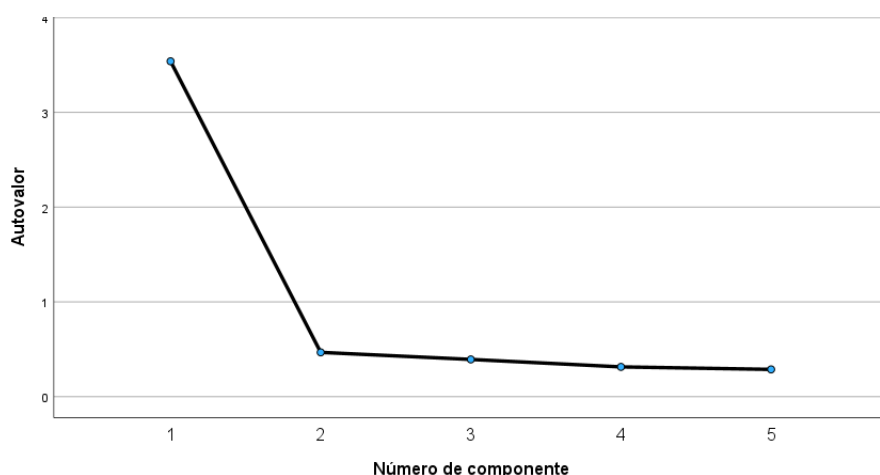
- 1 componente extraído.

Fonte: Elaboração própria

4.4.1.1.4. Variável Comportamental

Por fim, no que toca à Inteligência Cultural, verificou-se que a variável comportamental obteve um alfa de *Cronbach* de valor 0,896, o mais baixo de todas as variáveis, ainda assim, o valor revela uma boa consistência interna, isto é, uma boa fiabilidade da escala (George & Mallery, 2003). Obteve-se um KMO de 0,876, o que podemos considerar uma boa avaliação a nível da correlação entre itens. Obteve-se uma variância extraída de 70,77% e a unidimensionalidade da escala.

Gráfico 4- *Scree Plot*: Variável Comportamental



Fonte: Elaboração própria

Tabela 18- Análise Fatorial da Variável Comportamental

Item	Análise Fatorial
Vario a velocidade da minha fala quando exigido numa situação transcultural	,862
Altero as minhas expressões faciais quando exigido numa interação transcultural	,848
Altero o meu comportamento verbal (Por exemplo, sotaque, tom) quando requerido numa interação transcultural	,845
Mudo o meu comportamento não-verbal quando exigido numa situação transcultural	,828
Uso a pausa e o silêncio de acordo com diferentes situações transculturais	,823

- Método de Extração: análise de Componente Principal.

- 1 componente extraído.

Fonte: Elaboração própria

4.5.1.2. *Gestão de Conflitos*

Na avaliação da variável foram utilizadas as 5 dimensões correspondentes à resolução de um conflito (Cedência, Compromisso, Domínio, Integração e Evitamento). Numa análise preliminar às correlações entre itens, percebeu-se desde início que em todas elas o alfa de *Cronbach* apresentava valores superiores a 0,7 (George & Mallery, 2003).

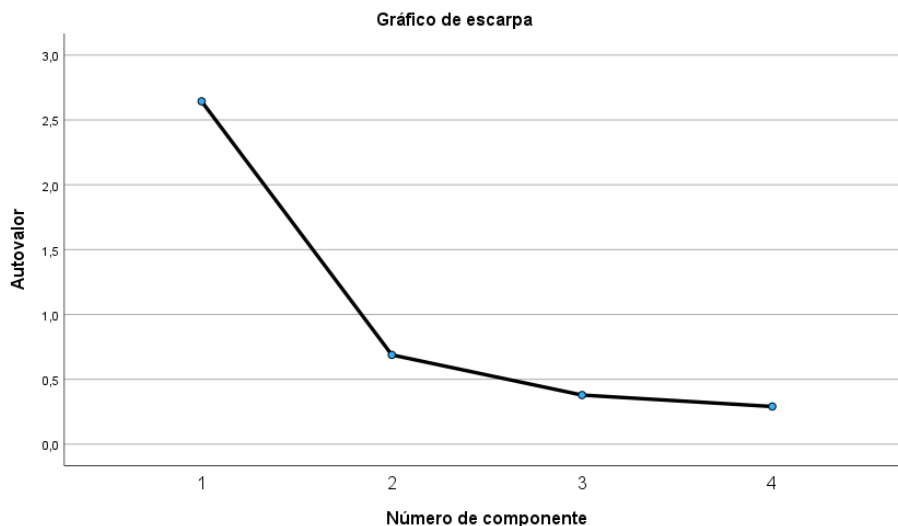
Em todas as variáveis da Gestão de Conflitos observou-se que, no que toca ao teste de Bartlett, proporcionou-se sempre o resultado de $p < 0,001$ o que significa que existe uma matriz favorável para a AFE, indicando correlações relevantes em cada um dos itens. Além disso, todas as variáveis demonstraram uma unidimensionalidade do conjunto de itens.

Além disso, cada estilo é medido através da média dos itens respetivos e a gestão de conflitos, englobando os cinco estilos, foi obtida calculando a média dessas médias.

4.5.1.2.1. *Cedência ou Acomodação*

No estilo de Cedência obteve-se um alfa de *Cronbach* de valor 0,822, o que revela uma boa consistência interna. O valor de KMO de 0,779, o que podemos considerar uma avaliação razoável a nível da correlação entre itens. Obteve-se uma variância extraída de 66,09% e a unidimensionalidade da escala.

Gráfico 5 - *Scree Plot*: Cedência ou Acomodação



Fonte: Elaboração própria

Tabela 19 - Análise Fatorial da Cedência

Item	Análise Fatorial
Quando tenho um conflito no trabalho... tento acomodar-me à outra parte	,884
Quando tenho um conflito no trabalho... adapto-me aos objetivos e interesses da outra parte	,869
Quando tenho um conflito no trabalho...cedo às exigências da outra parte	,802
Quando tenho um conflito no trabalho... estou de acordo com a outra parte	,681

- Método de Extração: análise de Componente Principal.

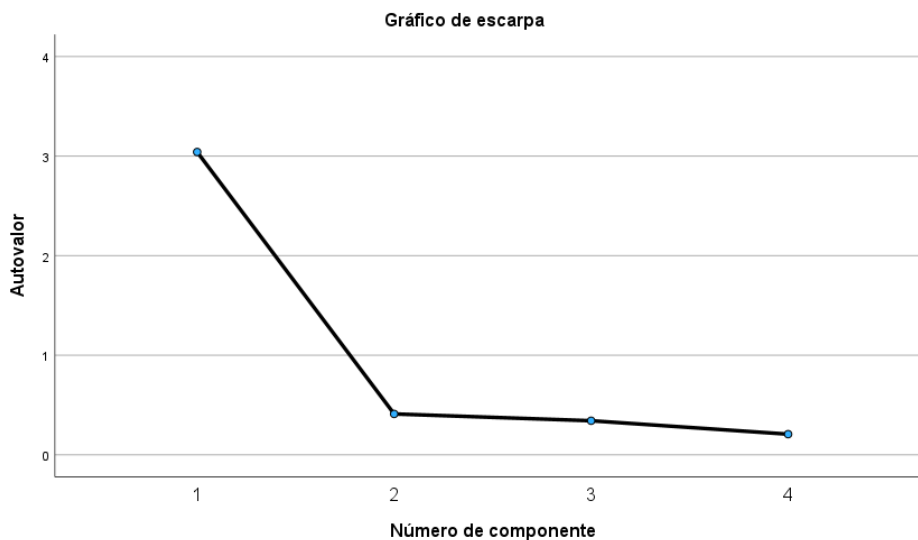
-1 componentes extraídos.

Fonte: Elaboração própria

4.5.1.2.2. Compromisso

No estilo de Compromisso obteve-se um alfa de *Cronbach* de valor 0,894, o que revela uma boa consistência interna. O valor de KMO foi de 0,825, o que podemos considerar uma boa avaliação a nível da correlação entre itens. Obteve-se uma variância extraída de 76,02% e a unidimensionalidade da escala.

Gráfico 6- *Scree Plot*: Compromisso



Fonte: Elaboração própria

Tabela 20 - Análise Fatorial da Compromisso

Item	Análise Fatorial
Quando tenho um conflito no trabalho...esforço-me, sempre que possível, para chegar a um compromisso	,915
Quando tenho um conflito no trabalho...ênfatiso que temos de encontrar uma solução	,869
Quando tenho um conflito no trabalho...tento buscar um meio termo	,864
Quando tenho um conflito no trabalho...insisto que ambos temos de ceder um pouco	,838

- Método de Extração: análise de Componente Principal.

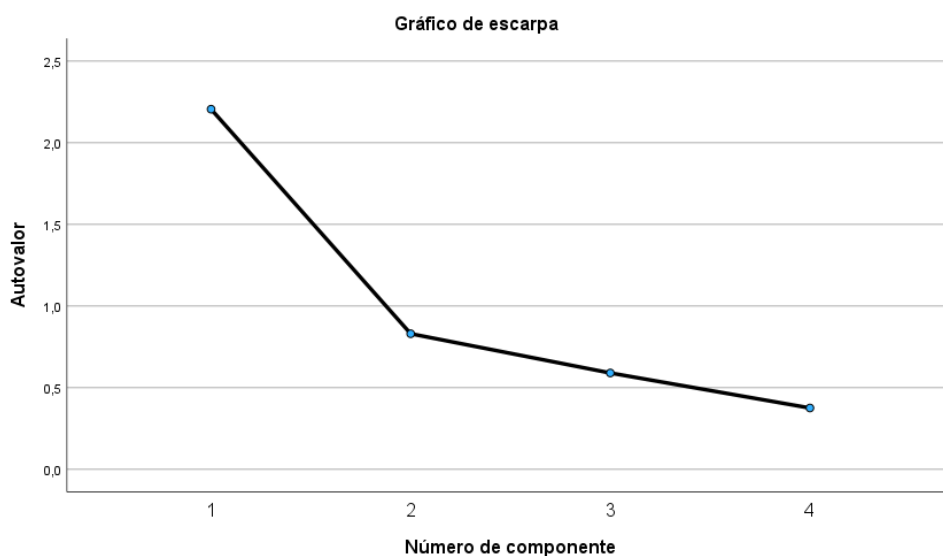
- 1 componentes extraídos.

Fonte: Elaboração própria

4.5.1.2.3. Domínio

No estilo de Domínio obteve-se um alfa de *Cronbach* de valor 0,727 o que revela uma consistência interna aceitável. Obteve-se um KMO de 0,661, o que podemos considerar uma avaliação medíocre a nível da correlação entre itens. Obteve-se uma variância extraída de 55,13% e a unidimensionalidade da escala.

Gráfico 7 - Scree Plot: Domínio



Fonte: Elaboração própria

Tabela 21- Análise Fatorial de Domínio

Item	Análise Fatorial
Quando tenho um conflito no trabalho...faço tudo para ganhar	,801
Quando tenho um conflito no trabalho...procuro ganhar	,751
Quando tenho um conflito no trabalho...imponho o meu próprio ponto de vista	,731
Quando tenho um conflito no trabalho...luto por um bom auto desempenho	,682

-Método de Extração: análise de Componente Principal.

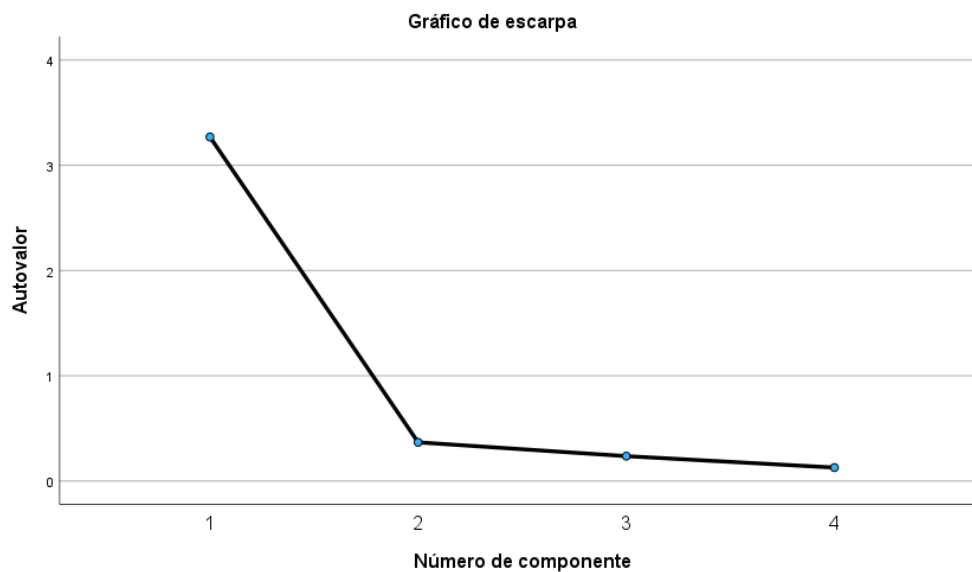
-1 Componente extraído.

Fonte: Elaboração própria

4.5.1.2.4. Resolução de Problemas (Integração)

No estilo de Integração obteve-se o valor mais elevado, dentro da gestão de conflitos, com um alfa de Cronbach de 0,925, o que revela uma excelente consistência interna. Obteve-se um KMO de 0,824, o que podemos considerar uma boa avaliação a nível da correlação entre itens. Obteve-se uma variância extraída de 81,72% e a unidimensionalidade da escala.

Gráfico 8- Scree Plot: Resolução de Problemas ou Integração



Fonte: Elaboração própria

Tabela 22- Análise Fatorial da Integração

Item	Análise Fatorial
Quando tenho um conflito no trabalho...elaboro uma solução que sirva o melhor possível os meus interesses e os dos outros	,950
Quando tenho um conflito no trabalho...examino as ideias de ambos os lados para encontrar uma solução ótima para ambas as partes	,903
Quando tenho um conflito no trabalho...examino a questão até encontrar uma solução que realmente me satisfaça a mim e à outra parte	,901
Quando tenho um conflito no trabalho...defendo os meus próprios objetivos e interesses e também os dos outros	,859

-Método de Extração: análise de Componente Principal.

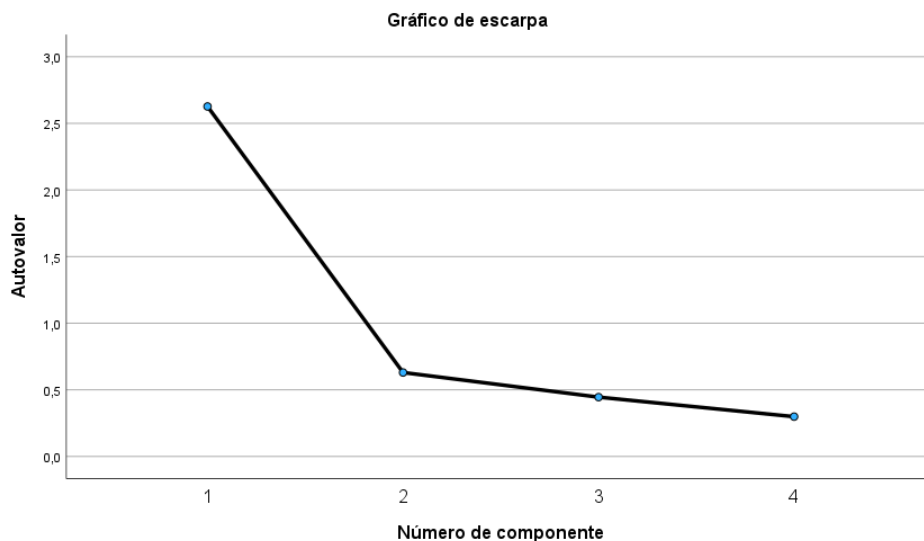
-1 componente extraído.

Fonte: Elaboração própria

4.5.1.2.5. Evitamento

No estilo de Evitamento obteve-se um alfa de *Cronbach* de valor 0,825, o que revela uma boa consistência interna. O valor de *KMO* foi de 0,781, o que podemos considerar uma avaliação razoável a nível da correlação entre itens. Obteve-se uma variância extraída de 65,67% e a unidimensionalidade da escala.

Gráfico 9- *Scree Plot*: Evitamento



Fonte: Elaboração própria

Tabela 23 - Análise Fatorial do Evitamento

Item	Análise Fatorial
Quando tenho um conflito no trabalho...tento evitar confrontos com os outros	,889
Quando tenho um conflito no trabalho...tento fazer com que as diferenças pareçam menos graves	,828
Quando tenho um conflito no trabalho...evito um confronto que envolva as nossas diferenças	,790
Quando tenho um conflito no trabalho...evito, tanto quanto possível, diferenças de opinião.	,725

- Método de Extração: análise de Componente Principal.

- 1 componente extraído.

Fonte: Elaboração própria

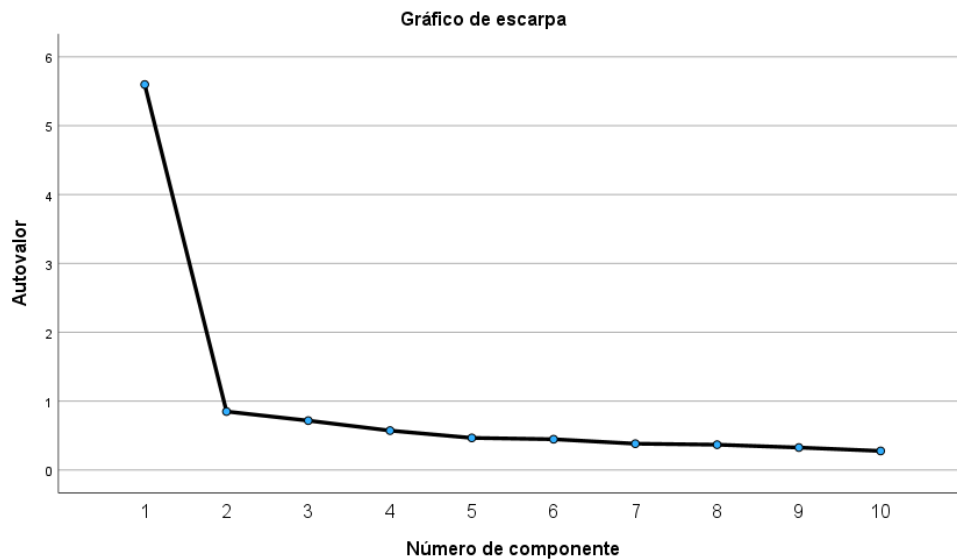
4.5.1.3. *Eficácia das Equipas*

A avaliação da variável da Eficácia das equipas foi feita de duas formas. Primeiramente, mediram-se os valores como sendo uma única variável, utilizando os valores médios das suas três variáveis e posteriormente e foram avaliadas cada uma das variáveis em separado, a variável de desempenho, a de viabilidade e a de qualidade da experiência do grupo (Clima), (Aubé e Rousseau, 2005). Na variável da Eficácia das Equipas obteve-se um alfa de *Cronbach* de valor 0,912, o que revela uma excelente consistência interna, isto é, uma excelente fiabilidade da escala (George & Mallery, 2003). O valor de KMO foi de 0,922, pelo que podemos considerar uma avaliação muito boa a nível da correlação entre itens.

Observou-se que, no que toca ao teste de Bartlett, um resultado de $p < 0,001$ o que significa que existe uma matriz favorável para a AFE, indicando correlações relevantes em cada um dos itens. As variáveis demonstraram também uma unidimensionalidade do conjunto de itens, sendo que a sua variância foi de 55,98%.

A média da Eficácia das Equipas foi obtida começando por calcular uma média aritmética simples dos itens de cada dimensão e posteriormente das 3 dimensões.

Gráfico 10 - *Scree Plot*: Eficácia das Equipas



Fonte: Elaboração própria

Tabela 24 - Análise Fatorial da Eficácia das Equipas

Item	Análise Fatorial
8- O clima social desta equipa de trabalho é bom.	,791
7- Os membros da minha equipa poderão trabalhar muito tempo em conjunto.	,777
1. Os membros da minha equipa alcançam os objetivos que lhes foram definidos.	,773
10- Na nossa equipa damos-nos bem uns com os outros.	,762
3- Esta equipa é produtiva.	,758
4- Os elementos do meu grupo ajustam-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho.	,747
9- Na nossa equipa as relações são harmoniosas.	,737
2- Os membros da minha equipa produzem trabalho com qualidade.	,736
5- Quando ocorre um problema, os membros da minha equipa conseguem solucioná-lo.	,723
6- Os novos membros são facilmente integrados na minha equipa.	,671

- Método de Extração: análise de Componente Principal.

- 1 componente extraído.

Fonte: Elaboração própria

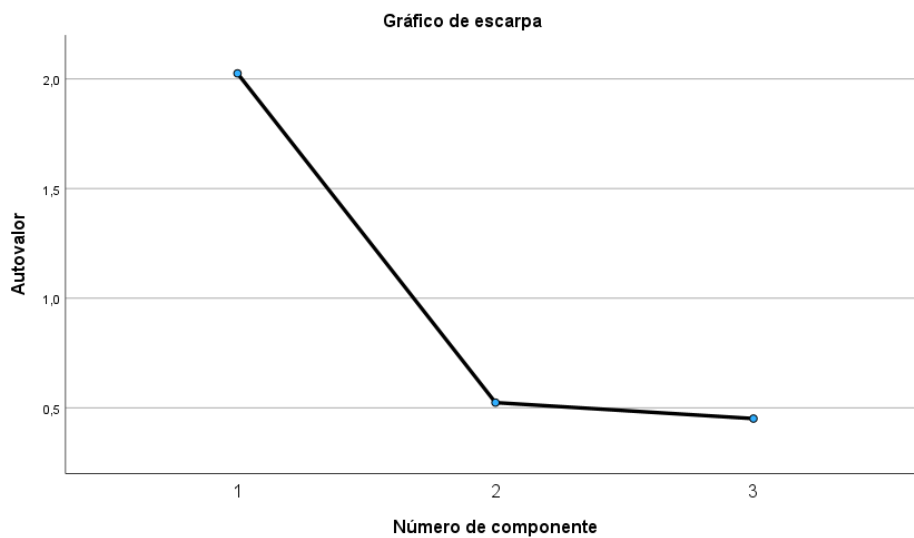
4.5.1.3.1. Desempenho

Nesta variável obteve-se um alfa de *Cronbach* no valor 0,757, o que revela uma consistência interna aceitável. O valor de KMO foi de 0,692, pelo que podemos considerar uma avaliação medíocre a nível da correlação entre itens, o que faz com que a análise fatorial seja adequada, mas os dados não são ideais. Isso indica que as correlações entre as variáveis são aceitáveis, mas não muito fortes, uma avaliação medíocre a nível da correlação entre itens.

Observou-se que, no que toca ao teste de Bartlett, um resultado de $p < 0,001$ o que significa que existe uma matriz favorável para a AFE, indicando correlações relevantes em cada um dos itens.

O Desempenho demonstra também uma unidimensionalidade do conjunto de itens, sendo que a variância extraída do primeiro fator foi de 67,51%.

Gráfico 11- *Scree Plot*: Desempenho



Fonte: Elaboração própria

Tabela 25- Análise Fatorial do Desempenho

Item	Análise Fatorial
SMEAN(EE3)	,840
SMEAN(EE1)	,814
SMEAN(EE2)	,810

- Método de Extração: análise de Componente Principal.

- 1 componente extraído.

Fonte: Elaboração própria

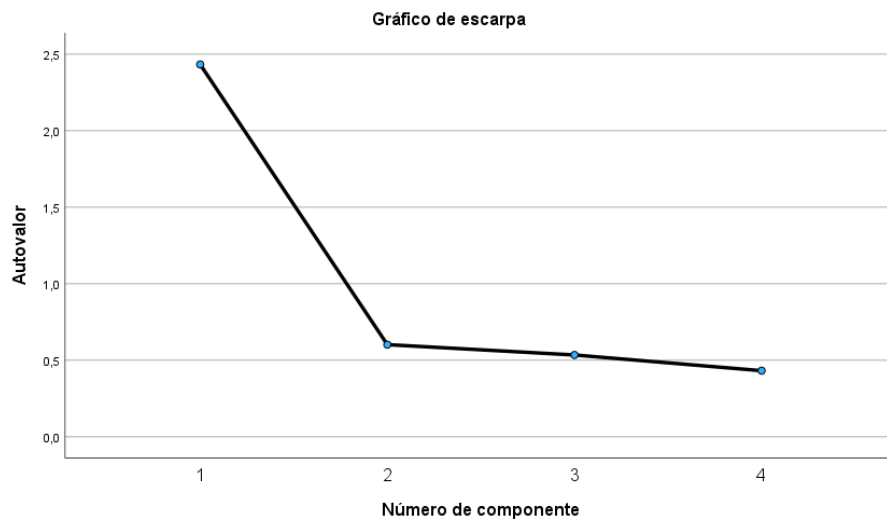
4.5.1.3.2. Viabilidade

Nesta variável obteve-se um alfa de *Cronbach* no valor 0,782, o que revela uma consistência interna aceitável. O valor de KMO foi de 0,785, pelo que podemos considerar uma avaliação razoável, a nível da correlação entre itens.

Observou-se que, no que toca ao teste de Bartlett, um resultado de $p < 0,001$ o que significa que existe uma matriz favorável para a AFE, indicando correlações relevantes entre os itens.

A Viabilidade demonstra também uma unidimensionalidade do conjunto de itens, sendo que a variância extraída do primeiro fator foi de 60,81%.

Gráfico 12- *Scree Plot*: Viabilidade



Fonte: Elaboração própria

Tabela 26 - Análise Fatorial da Viabilidade

Item	Análise Fatorial
SMEAN(EE7)	,818
SMEAN(EE5)	,808
SMEAN(EE4)	,754
SMEAN(EE6)	,736

- Método de Extração: análise de Componente Principal.

- 1 componente extraído.

Fonte: Elaboração própria

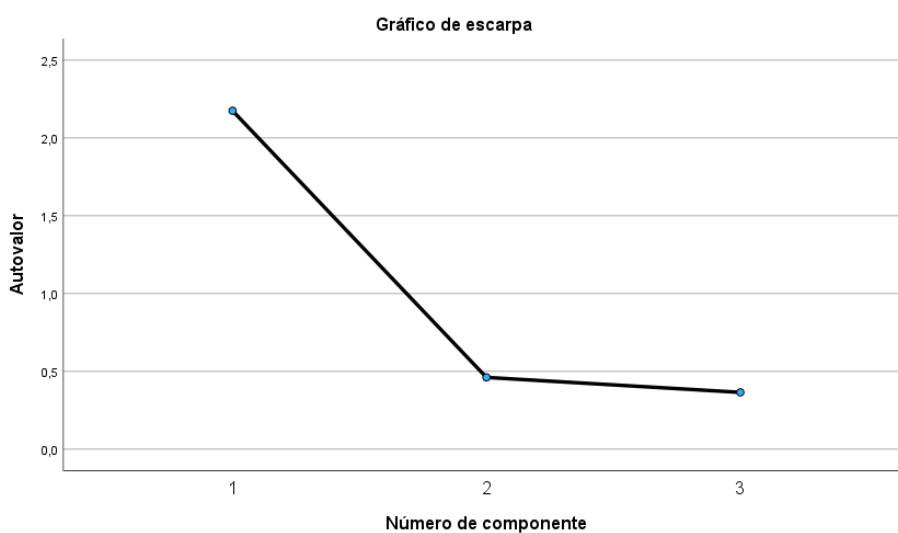
4.5.1.3.3. *Clima*

No Clima obteve-se um alfa de *Cronbach* no valor 0,804, o que revela uma boa consistência interna. O valor de KMO foi de 0,709, pelo que podemos considerar uma avaliação razoável, a nível da correlação entre itens.

Observou-se que, no que toca ao teste de Bartlett, um resultado de $p < 0,001$ o que significa que existe uma matriz favorável para a AFE, indicando correlações relevantes entre os itens.

O Clima demonstra também uma unidimensionalidade do conjunto de itens, sendo que a variância extraída do primeiro fator foi de 72,48%.

Gráfico 13 - Scree Plot: Clima



Fonte: Elaboração própria

Tabela 27 - Análise Fatorial do Clima

Item	Análise Fatorial
SMEAN(EE9)	,874
SMEAN(EE10)	,842
SMEAN(EE8)	,838

- Método de Extração: análise de Componente Principal.

- 1 componente extraído.

Fonte: Elaboração própria

De um modo geral, podemos considerar que todas as variáveis têm efeitos fortes entre si, com exceção da dimensão de desempenho da variável da Eficácia das Equipas, que, devido aos seus valores, permite uma análise favorável, mediana, as correlações entre as variáveis são aceitáveis, mas não muito fortes. Um aspeto positivo que se verificou em todas as variáveis prende-se com o facto de todas elas apresentarem uma unidimensionalidade, o que significa que todas as características de cada variável podem ser representadas numa única medida.

5. Análise e Discussão de Resultados

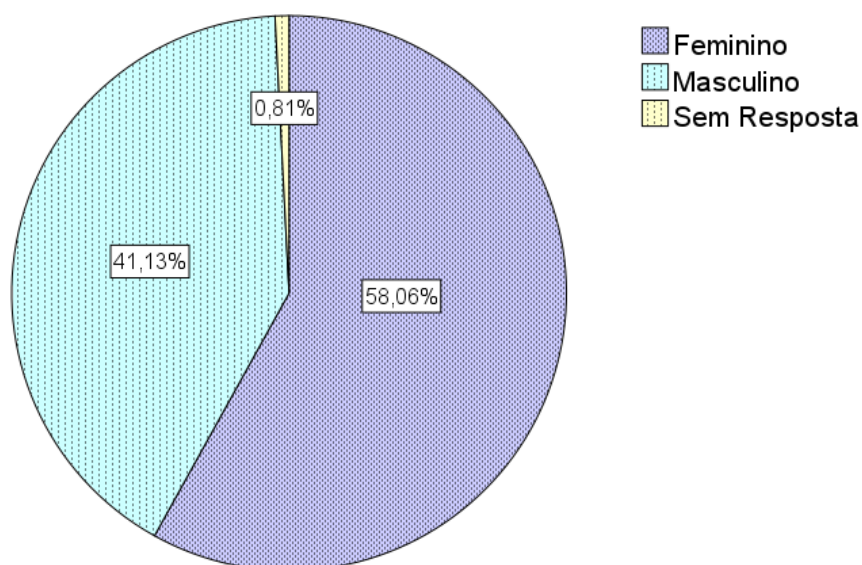
O principal objetivo neste capítulo passa por testar as hipóteses anteriormente apresentadas, para isso, serão apresentadas análises de correlações entre as variáveis e regressões lineares, utilizando a funcionalidade do PROCESS do SPSS. Como tal, pretende-se compreender os efeitos que a Inteligência Cultural tem na variável dependente da Eficácia das Equipas, através dos diferentes estilos da Gestão de Conflitos (variáveis mediadoras).

5.1. População e Caracterização da amostra

A população deste estudo são unidades hoteleiras nacionais. Foi efetuada uma investigação online de forma a recolher o email de diversas unidades hoteleiras espalhadas pelo país e o respetivo contacto telefónico. Por vezes, foi possível aferir mais que um email de departamentos distintos, pelo que foi enviado para todos os emails disponíveis de cada unidade hoteleira, sendo que foi solicitado tanto por email, como por contacto telefónico a divulgação do questionário por todos os departamentos e colaboradores. Para o presente estudo foi elaborado um questionário online, através da plataforma *Google Forms* e divulgado através de email e plataformas digitais. O intuito foi enviar o questionário para o maior número de hotéis possíveis, independentemente da sua localização geográfica ou das suas estrelas. Contudo, apesar do número de emails enviados e reenviados, neste estudo, foram inquiridos 124 colaboradores de vários departamentos de diversas unidades hoteleiras portuguesas, tanto em Portugal Continental, como nas ilhas (Açores e Madeira).

De forma a caracterizar o perfil demográfico dos inquiridos foram formuladas questões sobre género, faixa etária, habilitações literárias e departamento da unidade hoteleira em que trabalha.

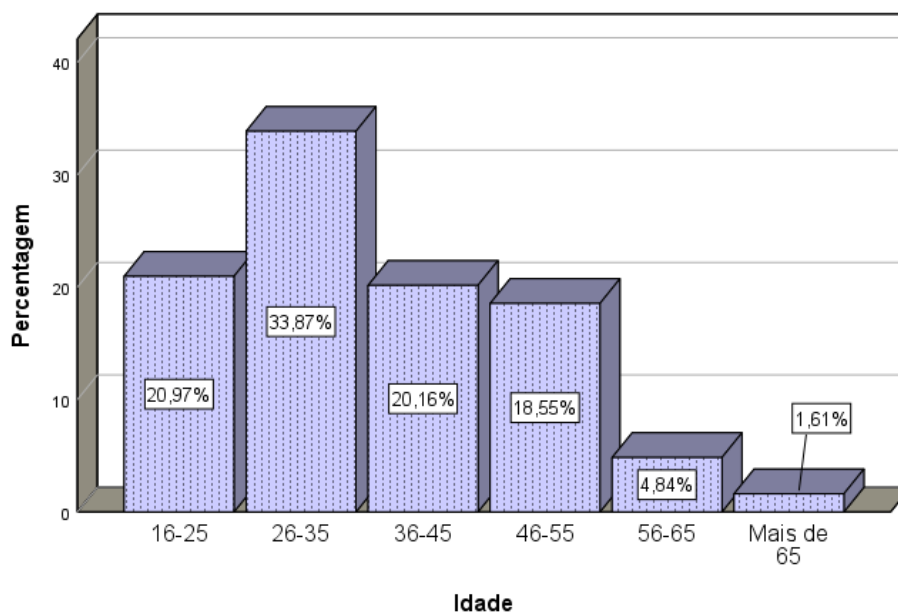
Gráfico 14 - Perfil dos Inquiridos: Sexo



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 14 podemos concluir que mais de metade dos inquiridos são mulheres (58,06%), o que corresponde a 72 mulheres e 51 homens. Por questões éticas existia uma opção, outro, onde o inquirido poderia optar por ela, não especificando o seu género, caso preferisse não o dizer, e nesse sentido existiu 1 indivíduo que não especificou o seu género, o que foi considerado, sem resposta, e tem um peso de apenas 0,81% do total. No gráfico 15 apresenta-se a caracterização da amostra de acordo com a faixa etária.

Gráfico 15 -Perfil dos Inquiridos: Faixa Etária



Fonte: Elaboração própria

No que se refere às idades da amostra, dos 124 inquiridos, podemos concluir que são maioritariamente jovens onde a faixa etária predominante varia entre os 26 e os 35 anos (33,87%) o que corresponde a 42 indivíduos. Segue-se a faixa etária dos 16 aos 25 anos e dos 36 aos 45 anos (20,97% e 20,16%, respetivamente) o que corresponde a 26 e 25 indivíduos respetivamente. Existem ainda cerca de 23 pessoas que têm entre 46 e 55 anos o que corresponde a uma percentagem de cerca de 18,55%. As faixas etárias com menos inquiridos são a dos 56 anos aos 65 com apenas 6 pessoas (4,84%) e numa percentagem ainda mais baixa (1,61%) estão 2 indivíduos com mais de 65 anos.

Tabela 28- Perfil dos Inquiridos: Habilitações Literárias

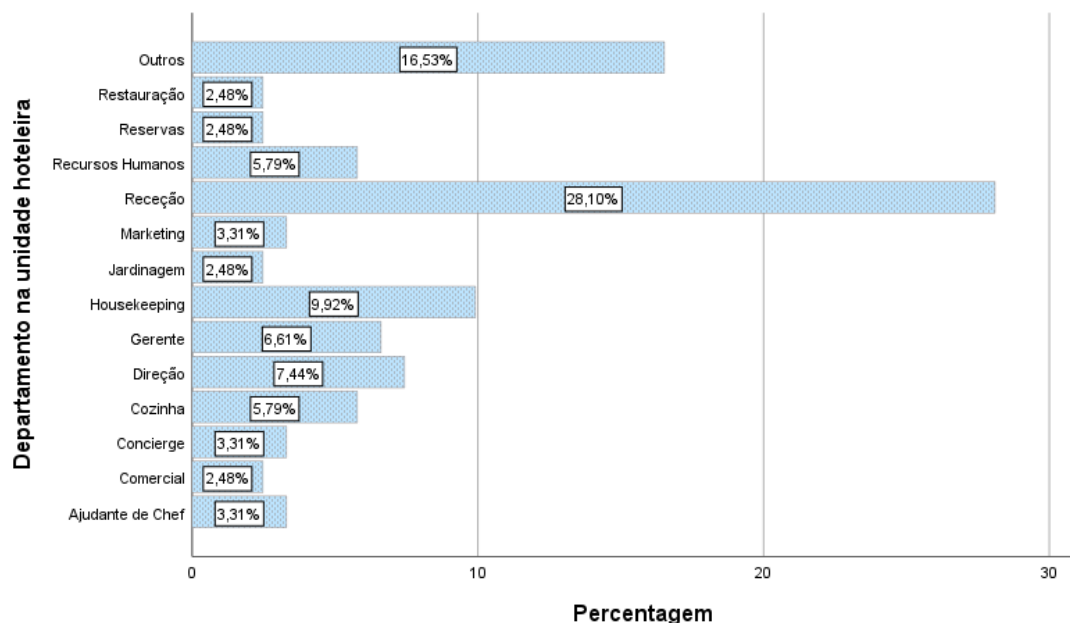
	Frequência	Percentagem
Primeiro ciclo	1	0,8 %
Segundo ciclo	3	2,4 %
Terceiro ciclo	2	1,6 %
Secundário	2	1,6 %
Curso Técnico Profissional	57	46,0%
Curso Técnico Superior Profissional	18	14,5%
Licenciatura ou mais	41	33,1%
Total	124	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que toca às habilitações literárias foi dada uma opção de resposta livre, onde muitos dos inquiridos especificaram o seu curso, ou colocaram que tinham uma pós-graduação, por exemplo. Nesse sentido, e de forma a concentrar os dados, foi dividido na tabela 28, os níveis de escolaridade desde o Primeiro Ciclo ao Curso Técnico Superior Profissional e agruparam-se todos os indivíduos com grau de estudos superiores ao nível de Licenciatura ou mais. Nesse sentido, podemos concluir que quase metade da população do estudo tem um Curso Técnico Profissional (46% do total), ou seja, cerca de 57 indivíduos. Seguem-se indivíduos com Licenciatura ou mais estudos a nível superior, onde estão 41 indivíduos (33,1% do total) e 18

indivíduos com Curso Técnico Superior Profissional (14,5% do total). Da população inquirida, podemos concluir que uma pequena percentagem tem apenas o Secundário ou Terceiro Ciclo, onde em cada uma das habilitações encontram-se apenas 2 indivíduos em cada um (1,6% do total em cada habilitação). Existem ,ainda, 3 pessoas que têm apenas o segundo ciclo (2,4%) e apenas uma pessoa unicamente com o primeiro ciclo concluído (0,8%) do total).

Gráfico 16 - Perfil dos Inquiridos: Departamento



Fonte: Elaboração própria

Nesta última questão, pretendia-se conhecer o departamento em que trabalham os participantes no estudo, uma vez que o intuito foi divulgar o questionário pelos diversos departamentos, de forma que os resultados não fossem concentrados num único departamento e consequentemente influenciados por esse motivo. Nesse sentido, esta pergunta era de resposta aberta onde todos os inquiridos escreviam qual o departamento em que trabalhavam. Houve inúmeras respostas, pelo que, numa primeira fase procedeu-se ao agrupamento das respostas tendo em conta o seu conteúdo, tendo-se percebido que existiam diversas respostas de diferentes departamentos. Após a seleção de respostas chegou-se ao gráfico acima apresentado. É importante frisar que na categoria outros estão inseridas 2 respostas que foram consideradas inválidas, pois não respondiam ao pretendido e uma não resposta (correspondente a 1,6% e 0,8% do total). Podemos verificar que o departamento com mais participação foi o da Receção onde trabalham 34 dos inquiridos (28,10% do total). Seguem-se o departamento de *Housekeeping* e Direção com 12 e 9 pessoas inquiridas correspondentemente (9,92% e 7,44% do total). Na variável outros encontram-se os trabalhadores de departamentos em minoria, onde apenas se aferiu um

ou no máximo dois inquiridos nesses departamentos, são eles: Administração; Analista; Barman; Compras; Comunicação; Copa; Contabilidade; Distribuição; Golf; Manutenção; Segurança; SPA; Vendas. Todos estes departamentos minoritários juntos, têm um peso de cerca de 16,53% do valor total de participantes.

5.2. Análise de Correlações

De forma a simplificar a apresentação das correlações entre as variáveis foi elaborada a tabela 29 onde se pode observar:

- Os valores das correlações entre as variáveis em estudo;
- As médias das variáveis em estudo;
- O valor do desvio padrão das variáveis em estudo;

De modo a facilitar a identificação das variáveis em estudo na tabela, codificou-se as mesmas da seguinte forma:

- ICM – Inteligência Cultural variável metacognitiva
- ICC – Inteligência Cultural variável cognitiva
- ICMT-Inteligência Cultural variável motivacional
- ICCP-Inteligência Cultural variável comportamental
- IC- Inteligência Cultural
- GCA- Gestão de Conflitos estilo de Cedência/Acomodação
- GCC- Gestão de Conflitos estilo de Compromisso
- GCD- Gestão de Conflitos estilo de Domínio
- GCI- Gestão de Conflitos estilo de Resolução de Problemas/Integração
- GCE- Gestão de Conflitos estilo de Evitamento
- EE- Eficácia de Equipas

Tabela 29 - Correlações, Médias e Desvios Padrão (D.P.) das variáveis

	ICM	ICC	ICMT	ICCP	IC	GCA	GCC	GCD	GCI	GCE	EE	Média	D.P.
ICM	1	,693 **	,846**	,780**	,935 **	,171 *	,755 **	,326 **	,757 **	,545 **	,611 **	4,293	1,515
ICC	,693 **	1	,635**	,654**	,814 **	,226 **	,483 **	,290 **	,483 **	,294 **	,374 **	3,663	1,122
ICMT	,846 **	,635 **	1	,822**	,929 **	,215 **	,736 **	,282 **	,724 **	,541 **	,700 **	4,267	1,405
ICCP	,780 **	,654 **	,822**	1	,906 **	,253 **	,659 **	,273 **	,606 **	,528 **	,574 **	4,015	1,240
IC	,935 **	,814 **	,929**	,906**	1	,237 **	,743 **	,326 **	,727 **	,540 **	,638 **	4,059	1,189
GCA	,171 *	,226 **	,215**	,253**	,237 **	1	,385 **	,431 **	,253 **	,411 **	,246 **	3,823	0,978
GCC	,755 **	,483 **	,736**	,659**	,743 **	,385 **	1	,419 **	,886 **	,626 **	,557 **	4,437	1,238
GCD	,326 **	,290 **	,282**	,273**	,326 **	,431 **	,419 **	1	,380 **	,281 **	,327 **	3,825	0,980
GCI	,757 **	,483 **	,724**	,606**	,727 **	,253 **	,886 **	,380 **	1	,576 **	,555 **	4,508	1,266
GCE	,545 **	,294 **	,541**	,528**	,540 **	,411 **	,626 **	,281 **	,576 **	1	,558 **	4,191	1,082
EE	,611 **	,374 **	,700**	,574**	,638 **	,246 **	,557 **	,327 **	,555 **	,558 **	1	3,555	0,718

** A correlação é significativa ao nível $p < .01$

*A correlação é significativa ao nível $p < .05$

Fonte: Elaboração própria

As correlações acima obtidas têm por base o R de *Pearson*, cujos valores variam entre -1 e 1, de notar que, a correlação considera-se perfeita quando se verifica um valor do coeficiente igual a 1. Sempre que se verifica uma correlação perfeita entre as variáveis significa que as mesmas apresentam o mesmo comportamento (Pestana e Gageiro, 2014).

Tendo em conta os resultados obtidos verificou-se que as correlações entre as variáveis são estatisticamente significativas ao relacionar a Inteligência Cultural e as suas dimensões, com estilos da gestão de conflito e com a Eficácia das Equipas.

No que diz respeito aos valores das médias observa-se que o valor mais elevado foi o da média do estilo Integração da Gestão de Conflitos, (4,508), o que reflete a importância deste estilo na gestão de um conflito nas unidades hoteleiras. Segue-se com um valor igualmente alto o estilo de compromisso na Gestão de Conflitos, com uma média de 4,437.

Validação da Hipótese do estudo de relação direta:

Hipótese 1. A Inteligência Cultural está positiva e significativamente relacionada com a Eficácia de Equipas.

A Relação da Inteligência Cultural com a Eficácia de Equipas é estatisticamente significativa $p < ,001$, com um valor da correlação de $r = ,638$.

A correlação apenas mede a relação linear entre duas variáveis, mas não permite inferir causalidade. No modelo de mediação, o foco está em entender o caminho causal pelo qual uma variável (variável independente) afeta uma outra variável (variável dependente) através de uma variável intermediária (mediadora). A correlação apenas mostra uma associação entre duas variáveis, mas não indica a direção da influência nem se a relação é direta ou mediada. Assim, para as restantes hipóteses de mediação iremos utilizar a análise de regressão.

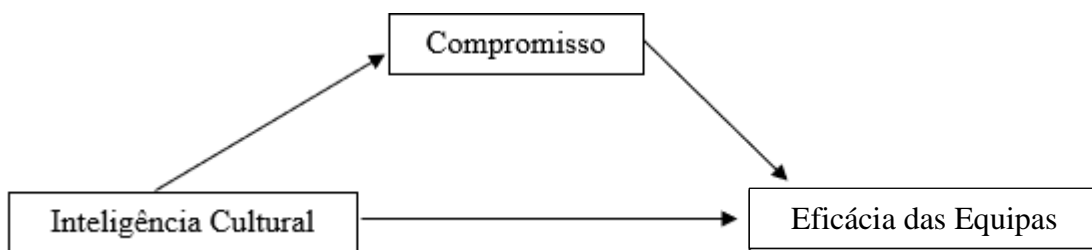
5.3. Análise de Regressões

Pretende-se continuar a análise das variáveis utilizando regressões, com o intuito de validar de forma mais precisa todas as hipóteses apresentadas. Uma regressão, estatisticamente, permite explorar a relação de uma variável dependente com as variáveis independentes. Através das regressões pretende-se estudar o efeito mediador da gestão de conflitos, assim como cada um dos seus estilos, na relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas (Pestana e Gageiro, 2014).

De forma a testar a hipótese 2 e as suas sub-hipóteses, foram realizadas análises de regressão utilizando uma extensão do SPSS, o *PROCESS* desenvolvido por (Hayes, 2022). Com o *spss* será possível testar o efeito significativo da variável independente (Inteligência Cultural) na variável mediadora (estilos da Gestão de Conflitos) e permite, também, testar o efeito significativo da variável mediadora na variável dependente (Eficácia das Equipas). Como tal, utilizando o modelo 4 apresentado por Hayes (2022) são apresentados os modelos de mediação simples que permitirão testar o efeito direto da Inteligência Cultural na Eficácia das Equipas e

o efeito Indireto por mediação dos diferentes Estilos de Gestão de Conflito. Além disso, o *PROCESS* utiliza um método denominado *bootstrapping*, onde se constrói um intervalo de confiança de 90% com o objetivo de estimar o nível de significância dos efeitos indiretos. Na Figura 4 será possível observar um exemplo do modelo 4, adaptado ao estudo, onde é possível observar os efeitos dos dois caminhos do modelo a ser analisado na Mediação Simples.

Figura 4 – Modelo 4 de Hayes, exemplo correspondente ao estudo, ilustrativo dos caminhos da Mediação entre Inteligência e a Eficácia de Equipas mediada pelo Estilo de Gestão de conflitos” Compromisso”



Fonte: Adaptação própria do modelo 4 de Hayes (2022)

Primeiramente, foram efetuadas as análises entre a Inteligência Cultural e a média das variáveis da Eficácia das Equipas, através da mediação dos vários estilos da Gestão de Conflitos (Tabelas 32,33,34,35,36 do apêndice 2).

Podemos concluir que todas as relações entre a Inteligência Cultural e os diversos estilos da Gestão de Conflitos são positivas, uma vez que em todas elas o valor do coeficiente de regressão (b) foi superior a 0,219, o desvio padrão foi superior a 0,065 em todos e o valor de *pearson* foi $p < 0,05$ em todos (Apêndice 2).

Tendo em conta a análise efetuada será importante perceber se existe uma relação indireta, ou seja, se os vários estilos da gestão de conflito são estatisticamente significativos como variáveis mediadoras na relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas pelo que, o mesmo significa que existe um efeito direto entre si.

Os resultados obtidos por método de *bootstrapping* indicam que existe um efeito indireto significativo entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas através do Evitamento ($b=0,113$, $SE=0,033$) e um Intervalo de Confiança (IC) [0,061 e 0,168]) na medida em que o intervalo de confiança não inclui o valor 0, o que revela que é estatisticamente significativo e positivo. Neste caso, existe uma mediação parcial, uma vez que existe um efeito direto e simultaneamente ocorre um efeito indireto entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas através da estratégia de Evitamento da Gestão de Conflitos. Tal como podemos observar na tabela 30.

Tabela 30 – Quadro resumo, com os resultados positivos das Regressão

Efeitos indiretos Positivos	b	SE	LI	LS
IC-Evitamento-EE	0,113	0,0033	0,061	0,168
IC-Evitamento- Desempenho	0,143	0,037	0,084	0,204
IC-Compromisso-Desempenho	0,132	0,073	0,003	0,247
IC-Evitamento-Viabilidade	0,105	0,033	0,049	0,157
IC-Evitamento-Clima	0,092	0,048	0,017	0,172

Fonte: Elaboração própria

Quando analisadas os restantes efeitos compreendeu-se que mais nenhum deles foi estatisticamente significativo, uma vez que em todas as outras relações (Tabelas 30,31,32,33,34 do apêndice 2), apresentam intervalos de confiança que incluem 0, por exemplo na tabela 30 do apêndice 2 ($b=0,022$, $SE=0,019$ e um IC $[-0,004$ e $0,055]$). Nestes casos, os resultados obtidos pelo método de *bootstrapping* não indicam que existe um efeito indireto da Inteligência Cultural com a Eficácia das Equipas através da estratégia de cedência da Gestão de Conflitos.

Para compreender se existiriam diferenças efetuando a análise entre a Inteligência Cultural correlacionando com cada uma das variáveis da Eficácia das Equipas (Desempenho, Viabilidade e Clima), por mediação dos vários estilos da Gestão de Conflitos, pelo que, se verificou uma ligeira diferença (Tabelas 37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51 do apêndice 2).

Fazendo a análise para cada uma das variáveis da Eficiência das Equipas concluiu-se que não existem resultados estatisticamente significativos em nenhuma das relações, com exceção da estratégia de evitamento que se manteve significativa em todas as análises uma vez que nenhum dos intervalos de confiança incluiu 0. Nestes casos, os resultados obtidos pelo método de *bootstrapping* indicam que existe um efeito indireto da Inteligência Cultural com a variável de Desempenho da Eficácia das Equipas através da estratégia de Evitamento Gestão de Conflitos, ($b=0,143$, $SE=0,037$ e $IC [0,084$ e $0,204]$) (Tabela 30). Na tabela 30, podemos verificar existe um efeito indireto da Inteligência Cultural com a variável da Viabilidade da Eficácia das Equipas através da estratégia de Evitamento da Gestão de Conflitos ($b=0,105$, $SE=0,033$ e $IC [0,049$ e $0,157]$). Por fim, ainda na tabela 30, verificamos que existe um efeito indireto da Inteligência Cultural com a variável do Clima da Eficácia das Equipas através da estratégia de evitamento da Gestão de Conflitos, ($b=0,092$, $SE=0,048$ e $IC [0,017$ e $0,172]$). No entanto, esta situação já tinha sido anteriormente verificada. Através da análise individual de cada variável da Eficácia das Equipas percebeu-se que existia um resultado significativo entre Inteligência Cultural com a variável de Desempenho da Eficácia das Equipas, através da estratégia de compromisso da Gestão de Conflitos. Tendo em conta a tabela 30, ($b=0,132$, $SE=0,073$ e $IC [0,003$ e $0,247]$) pelo que uma vez que o intervalo de confiança não inclui 0, podemos considerar que é uma relação entre variáveis estatisticamente significativa.

5.4. Discussão dos resultados

Nos tempos atuais, temos assistido a equipas cada vez mais multiculturais e é neste contexto que os desafios nas relações entre colaboradores aumentam. Nesse sentido, o objetivo principal da dissertação passou pelo estudo da Inteligência Cultural, dos vários estilos da Gestão de Conflitos que proporcionem a eficácia das equipas nas unidades hoteleiras.

De salientar que uma situação de conflito não deve ser sempre considerada negativa, uma vez que, em certos casos pode originar um impacto positivo na eficácia das equipas, contudo, o impacto do conflito na eficácia das equipas está dependente da forma como o mesmo é resolvido (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Como tal, o estudo pretendeu perceber a relação direta da Inteligência Cultural com a Eficácia das Equipas (Hipótese 1) e da relação indireta entre as variáveis através dos diversos estilos da Gestão de Conflitos como efeito mediador (Todas as Hipóteses 2).

Numa primeira análise foi perceptível que os valores do alfa de *Cronbach* e do KMO de todas as variáveis, foram positivos. No entanto, foi fundamental estudar as correlações e regressões, entre variáveis, com o objetivo de apresentar resultados os mais fidedignos possíveis.

Nesse sentido, através da análise das correlações comprovaram-se, de forma preliminar, todas as relações entre variáveis.

No entanto, ao efetuarmos a análise das regressões comprovaram-se algumas diferenças. Primeiramente, ficou comprovado que existe uma relação direta entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas. Continuando a análise, foi notório que apenas existiu uma relação indireta entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas, através de um estilo da Gestão de Conflitos, que apresentou valores estatisticamente significativos. Como tal, foi comprovada a hipótese 2.5., uma vez que o estilo de evitamento, da gestão de conflitos, demonstrou um efeito mediador na relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas.

Para perceber se iriam ser encontradas diferenças nos resultados foi feito um estudo mais detalhado da regressão, utilizando cada uma das variáveis da Eficácia das Equipas, em vez da sua média. Comparando resultados percebeu-se que houve um resultado positivo que anteriormente não foi considerado positivo, quando avaliado em conjunto com a média da Eficácia das Equipas. Nesta análise pormenorizada verificou-se que existe uma relação indireta da Inteligência Cultural, com a variável de Desempenho da Eficácia das Equipas, através do estilo de Compromisso da Gestão de Conflitos, uma vez que o resultado foi estatisticamente significativo. O efeito mediador do evitamento na relação indireta da Inteligência Cultural com a Eficácia das Equipas, apresentou em todas as dimensões resultados positivos, não alterando o concluído anteriormente.

Com base nos resultados obtidos, através das regressões efetuadas podemos verificar que apenas foram validas a hipótese1 e a hipótese 2.5, tal como podemos observar na tabela abaixo.

Tabela 31 – Tabela de confirmação das hipóteses

Hipótese		Confirmação
Hipótese 1. A Inteligência Cultural está positiva e significativamente relacionada com a Eficácia de Equipas		Confirmada
Hipótese 2. Os estilos da Gestão de Conflitos medeiam a relação positiva da Inteligência Cultural com a Eficácia das Equipas.	Hipótese 2.1. A cedência tem um efeito mediador na relação positiva da Inteligência Cultural com a Eficácia de Equipas.	Não confirmada
	Hipótese 2.2. O Compromisso tem um efeito mediador na relação positiva da Inteligência Cultural com a Eficácia de Equipas.	Não Confirmada
	Hipótese 2.3. O Domínio tem um efeito mediador na relação positiva da Inteligência Cultural com a Eficácia de Equipas.	Não Confirmada
	Hipótese 2.4. A Integração tem um efeito mediador na relação positiva da Inteligência Cultural com a Eficácia de Equipas.	Não Confirmada
	Hipótese 2.5. O Evitamento tem um efeito mediador na relação positiva da Inteligência Cultural com a Eficácia de Equipas.	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta os resultados obtidos no estudo foi possível responder ao objetivo geral da presente investigação, uma vez que podemos concluir que a inteligência cultural dos colaboradores de unidades hoteleiras está relacionada com os estilos da gestão de conflitos, sendo que, destes apenas o estilo e de Evitamento influencia a Eficácia das Equipas.

6. Conclusão

Como forma de terminar o presente trabalho de investigação, neste capítulo pretende-se primeiramente, apresentar as principais conclusões provenientes do estudo efetuado. Posteriormente, pretende-se expor as principais limitações inerentes ao estudo e enumerar sugestões para futuras investigações.

6.1. Principais conclusões e implicações estratégicas

Qualquer investigação científica pretende fomentar, através dos resultados obtidos no estudo, os objetivos apresentados inicialmente. Nesse sentido, no presente estudo foram cumpridos tanto o objetivo geral como os objetivos específicos. O objetivo geral é logo fundamentado na revisão da literatura uma vez que segundo Ramirez (2010) os níveis de inteligência cultural são modificados, aumentando ou diminuindo, pois, o conhecimento relaciona-se com a habilidade de gerir conflitos. Além de que, comprovou-se na análise dos dados, valores positivos, o que reflete, esta realidade no nosso universo de estudo (as unidades hoteleiras). Para Ang et al. (2007); Ward, Wilson e Fisher (2011) a Inteligência Cultural é fundamental para ajudar na convivência com pessoas de culturas distintas. Nesse sentido, a compreensão de outras culturas auxilia o indivíduo numa melhor convivência com pessoas de diferentes culturas, diminuindo, por sua vez, os conflitos culturais.

Para Ambos (2023) a cultura Nacional tem um grande impacto nos negócios internacionais, uma vez que as diferenças culturais podem afetar a comunicação, a negociação e a tomada de decisões na empresa. Neste seguimento é fundamental a Inteligência Cultural para diminuir os conflitos entre colaboradores de diferentes culturas e consequentemente aumentar a eficácia das Equipas. Segundo Vicente, Rodrigues e D'Oliveira (2014), a eficácia de uma equipa é proveniente tanto da qualidade e quantidade do desempenho de cada colaborador, como também, pela vontade de toda a equipa em satisfazer as necessidades dos seus elementos. Para isso, a Inteligência Cultural é fundamental, uma vez que, a mesma auxilia o indivíduo numa melhor convivência com pessoas de outras cultural (Ang et al., 2007; Ward, Wilson & Fisher, 2011).

Com o estudo, percebeu-se que o estilo mais eficiente da gestão conflitos para ajudar a transmitir os efeitos da inteligência cultural nas unidades hoteleiras é o do evitamento, pois comprovou-se que foi o único que proporcionou um efeito indireto entre a Inteligência Cultural dos colaboradores e a eficácia das Equipas. Nesse sentido, ficou validada a hipótese 2.5. apresentada no capítulo do Quadro Conceptual da Investigação. Verificou-se também que existe uma relação direta entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas, o que comprovou a hipótese 1.

Percebeu-se, ainda, que foi validada a relação indireta da Inteligência Cultural e a variável de desempenho da Eficácia das Equipas através da estratégia de Compromisso. No entanto, o mesmo cenário não se verificou quando analisada a mesma situação nas variáveis de viabilidade e Clima.

Esta análise permitiu explorar a temática e aprofundar o estudo, uma vez que foi comprovada uma diferença quando separadas as variáveis da Eficácia das Equipas, algo que não constava nem nos objetivos nem nas hipóteses, mas que auxiliou nas conclusões do estudo. Com isto, percebeu-se que o compromisso também é uma estratégia da gestão de conflitos com um peso significativo nas unidades hoteleiras portuguesas.

Conseguimos comprovar que a eficácia das equipas resulta da Inteligência Cultural dos colaboradores das unidades hoteleiras, cujos efeitos são parcialmente mediados pelo Evitamento. No que toca ao compromisso, este assegura parcialmente a relação entre a Inteligência Cultural e a parte correspondente ao Desempenho da Eficácia das Equipas.

No que toca aos objetivos específicos, tendo em conta os resultados positivos, podemos concluir foi possível avaliar o nível de Inteligência Cultural dos colaboradores nas unidades hoteleiras como bom. Podemos ainda perceber que são utilizadas todas as estratégias de gestão de conflitos nas unidades hoteleiras. Além disso, o nível de Inteligência Cultural é responsável pela eficácia das equipas de forma direta e através da influência da estratégia de Evitamento.

Com isto, não podemos responder de forma assertiva à pergunta de partida colocada no início do estudo, uma vez que os resultados não confirmaram que todos os estilos de gestão de conflitos interferem na relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia das Equipas.

6.2. Limitações do Estudo e sugestões para futuras investigações

Temos assistido a um aumento crescente do setor turístico e hoteleiro, sendo que, é cada vez mais difícil responder às exigências do cliente, o que provoca por vezes momentos de tensão e stress entre colaboradores. O principal foco neste tipo de serviços passa pela satisfação do cliente, no entanto, o mesmo não será possível se não existirem colaboradores motivados, satisfeitos e espírito de equipa na unidade hoteleira. Apenas desta forma será possível marcar a diferença num mercado cada vez mais explorado.

6.2.1. Limitações do Estudo

A primeira grande limitação prende-se com o facto das particularidades culturais e organizacionais do setor hoteleiro em Portugal poderem não se aplicar a hotéis noutros países, o que limita a capacidade de generalizar as conclusões para o contexto global.

A Inteligência Cultural e a Gestão de Conflitos podem funcionar de maneira diferente em níveis hierárquicos distintos dentro de uma organização hoteleira. Gestores e funcionários operacionais podem lidar com conflitos e utilizar a inteligência cultural de maneiras diferentes.

O estudo longitudinal que acompanhe a evolução das relações entre Inteligência Cultural, Gestão de Conflitos e Eficácia de Equipas seria ideal para captar a dinâmica dessas variáveis ao longo do tempo. No entanto, restrições de tempo e os recursos podem limitar a recolha de dados a um período curto, o que não alcança completamente os efeitos de longo prazo.

6.2.2. Investigações Futuras

Como futura investigação poderíamos estudar como diferentes estilos de liderança influenciam a relação entre Inteligência Cultural e Eficácia das Equipas.

Seria pertinente estudar o caso nas unidades Hoteleiras Internacionais, podendo posteriormente efetuar-se um estudo de comparação de resultados entre os obtidos no panorama nacional VS os resultados da realidade Internacional.

Seria, igualmente interessante, comparar as relações entre gestão de conflitos e eficácia de equipas em diferentes setores do turismo (como restaurantes, companhias aéreas, agências de viagens, etc.).

Poderá também ser avaliada a eficácia de programas de formação em inteligência cultural nas equipas hoteleiras e seu impacto na gestão de conflitos e eficácia de equipas.

Por último, sugere-se para futuras investigações estudar como diferentes gerações (por exemplo, *baby boomers*, geração X, *millennials*) apresentam variações nos seus níveis de inteligência cultural e na forma como lidam com conflitos multiculturais em equipas hoteleiras.

Referências Bibliográficas

- Agarwal,P. (2021). Shattered but Smiling: Human Resource Management and the Wellbeing of Hotel Employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management* 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
- Ahmed, I., Nawaz, M.M., Shaukat, M.Z., & Usman, A. (2010). Personality does affect conflict handling style: Study of future managers. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(3), 268-270. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2010.V1.48>
- Akdere, M. (2009). A Multi-Level Examination of Quality-Focused Human Resource Practices and Firm Performance: Evidence from the US Healthcare Industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1945–1964. <https://doi.org/10.1080/09585190903142399>
- Ambos, E. (2023, abril). The Role of National Culture in International Business: A Literature Review. *Journal of Research in International Business and Management*, 10(2), 1-02.
- Ang, S., Dyne, L.V., & Rockstuhl, T. (2015). Cultural intelligence: Origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity. In M. J. Gelfand, C.-Y. Chiu, & Y.-Y. Hong (Eds.), *Handbook of advances in culture and psychology*, Vol. 5, (pp. 273–323). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190218966.003.0006>
- Ang, S., Dyne, L.V., Kohl, C., Ng, K. Y., Templer, K.J., Tay, C., & Chandrasekar, A. (2007). *Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance*. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Ang, S., & Dyne, L.V. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications*.(1.^a ed.). Nova Iorque: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315703855>
- Antonioni. D. (1998, abril). Relationship between the big five personality factors and conflict management Styles. *International Journal of Conflict Management* , 9(4), 336–355. <https://doi.org/10.1108/eb022814>

- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189–204. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.3.189>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2011). Interpersonal Aggression and Team Effectiveness: The Mediating Role of Team Goal Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 565-580. <https://doi.org/10.1348/096317910X492568>
- Badrov, T., Carvalho, A., Jurković, I., & Kazamia, V. (2021). Comunicação intercultural e aperfeiçoamento linguístico num ambiente digital.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>
- Bell, S. T., & Marentette, B. J. (2011, novembro). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review*, 1 (4), 275-292. <https://doi.org/10.1177/2041386611405876>
- Bennett, M. J. (2004). Becoming interculturally competent. In J.S. Wurzel (Ed.) *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education*. Newton, MA: Intercultural Resource Corporation.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. (1.^a ed.). Texas: Gulf Publishing Company.
- Boff, Leonardo. (1998). *O Despertar Da Águia: O Dia-Bólico e o Sim-Bólico Na Construção da Realidade*. (5.^a ed.). Universidade do Texas: Editora Vozes.
- Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2006, fevereiro). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors That Serve People’s Goals. *Group & Organization Management*, 31 (1), 40-55. <https://doi.org/10.1177/1059601105275262>
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994, abril). The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58 (2), 70-80. <https://doi.org/10.1177/002224299405800206>
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole.

- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. (9.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chinyowa, K. (2013, janeiro). Exploring Conflict-Management Strategies through Applied Drama. A Wits University Case Study. *Matatu*, 44 (1), 39-53.
https://doi.org/10.1163/9789401210546_005
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C.C. (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Damáσιο, B. F. (2012, maio). Uso da Análise Fatorial Exploratória em Psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11 (2), 213-228.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1677-04712012000200007
- Decreto-Lei nº 39/2008 do Ministério da Economia da Inovação. (2008). Diário da República: I Série, nº 48/2008. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/39-2008-247248>
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos de Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de trabalho – uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38 , 103-119.
https://www.academia.edu/5098741/Conflitos_e_Developolvimento_nos_Grupos_e_Equipas_de_Trabalho_uma_abordagem_integrada
- E-Vahdati, S., Noor, N. A. M., Mah, P. Y., Chuah, F., & Isa, F. M. (2023). Social and Environmental Sustainability, Workers' Well-Being, and Affective Organizational Commitment in Palm Oil Industries. *Sustainability*, 15 (2), 1-16.
<https://doi.org/10.3390/su15129514>
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24008-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24008-3)
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. (1.^a ed.). Stanford University Press.
- Edensor, T. (2002, novembro). *National Identity, Popular Culture and Everyday Life*. (1.^a ed.). Berg Publishers.

- Ergashev, I., & Farxodjonova, N. (2020). Integration of National Culture in the Process of Globalization. *Journal of Critical Reviews*, 7 (2), 477-479. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.02.90>
- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. (1.^a ed.). Londres: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080498294>
- Fan, Y. (2000). A Classification of Chinese Culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7 (2), 3-10. <https://doi.org/10.1108/13527600010797057>
- Ferreira, A. B. de H. (1986). *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. (2.^a Ed.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Garcia, A. C. F. (2021). *Sensibilidade Intercultural: Será esta a arma secreta para a Eficácia de Equipas Interculturais?*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida]. Repositório Institucional do ISPA Instituto Universitário. <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/9049>
- Gardner, H. (1983). *Frame of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. (2.^a ed.). Nova Iorque: Basic Books.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update*. (4.^a ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Giddens, A., & Sutton, P. W. (2017). *Conceitos essenciais da Sociologia*. (2.^a ed.). São Paulo: Editora Unesp.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38 (2), 110-123.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In: J. Lorsch (eds.), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Harris, H., Brewster, C., & Sparrow, P. (2003). *International Human Resource Management*. (1.^a ed.). Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.

- Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021, junho). The Influence of Person-Job Fit, Work-Life Balance, and Work Conditions on Organizational Commitment: Investigating the Mediation of Job Satisfaction in the Private Sector of the Emerging Market. *Sustainability*, 13 (12), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su13126622>
- Hayes, A.F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. (3.^a ed.). Nova Iorque: The Guilford Press.
- Hoegl, M., & Parboteeah, P. (2006). The reflexivity in innovative projects. *R& D Management*, 36(2). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00420.x>
- Honat, A.I., & Costa, E.A.N. (2020). O Multiculturalismo e um novo olhar sobre o outro: A importância de se educar para a diversidade. *Revista Humanidades e Inovação*, 7(3), 51-58.
- Instituto Nacional de Estatística. (2024, maio 14). *Crescimento da atividade turística acelerou em março com a Páscoa*. [Comunicado de Imprensa]. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=646062780&DESTAQUESmodo=2
- Irving, J., & Longbotham, G. (2007, janeiro). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the Organizational Leadership Assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Junquera, B., González, J.Á.B., & Ordiz, M. (2008). Human resources in advanced environmental approaches – A case analysis. *International Journal of Production Research*, 46(21), 6029-6053. <http://doi.org/10.1080/00207540701352094>
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02291575>
- Karakus, M., & Savas, A. C. (2012). The Effects of Parental Involvement, Trust in Parents, Trust In Students and Pupil Control Ideology on Conflict Management Strategies of Early Childhood Teachers. *Educational Sciences Theory & Practice*, 12(4), 2977-2985.
- Kardas, J.S. (2023, novembro). Job Crafting and Work-Life in a Mature Organization. *Sustainability*, 15(22), 1-24. <https://doi.org/10.3390/su152216089>

- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031-2051. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505104>
- Lemos, G.S. (2021). O conceito de conflito nos estudos sociolinguísticos, internacionais e narrativos: Uma revisão epistemológica e teórica-analítica. *Dilemas – Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, 14(2), 424-440. <https://doi.org/10.17648/dilemas.v14n2.32524>
- Leuhery, F., Hasan, S.Z., Mustari, V.H., Widaningsih, R.R.A., & Lubis, F.M. (2024). The Evolution of Work-Life Balance: Redefining Priorities in Human Resource Management. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(1), 23-34. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i1>
- Lim, L.L. (2009). The influences of harmony motives and implicit beliefs on conflict styles of the collectivists. *International Journal of Psychology*, 44(6), 401-409. doi:10.1080/00207590802512765
- Lourenço, H.M..S.P. (2021). *A gestão de recursos humanos no turismo: o caso da hotelaria na cidade de Lisboa*. [Tese de Doutoramento, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/49994>
- Manser, T. (2009). Teamwork and patient safety in dynamic domains of healthcare: A review of the literature. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*, 53(2), 143-151. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1399-6576.2008.01717.x>
- Marques, J. (2010). Uma história da Gestão dos Recursos Humanos. *Revista Dirigi- IEF*, 111, 20-23. <https://www.studocu.com/pt/document/escola-profissional-de-gaia/recursos-humanos/dirigir-111-revista-com-artigos-de-grh/48163307>
- Martinez, L.F., & Ferreira, A.I. (2008). *Análise de Dados com SPSS: Primeiros Passos*. (2.^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

- McIntyre, S.E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2(25), 295-305. <https://doi.org/10.14417/ap.447>
- Moberg, P.J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68. <https://doi.org/10.1108/eb022849>
- Moore, C., & Gino, F. (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true north, and how we can fix it. *Research in Organizational Behavior*, 33, 53-77. Doi: 10.1016/j.riob.2013.08.001
- Moscovici, F. (2001). *Equipes dão certo: A multiplicação do talento humano*. José Olympio.
- Munduate, L., Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología social*, 8(1), 47-68. <https://doi.org/10.1080/02134748.1993.10821669>
- Neves, J. G., Caetano, A., & Ferreira, J.M.C. (2011, janeiro). *Manual de Psicologia das Organizações*. Escolar Editora.
- Ofori, D., & Appiah-Nimo, C. (2021). Relationship Management, Competitive Advantage and Performance of Hotels: A Resource-Based View. *Journal of African Business*, 712-730. <https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1924573>
- Padial, A. D. (2005) *La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la gestión de recursos humanos en las Pymes*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Granada]. Repositório Institucional Editorial de la Universidad de Granada. <https://digibug.ugr.es/flexpaper/handle/10481/697/1548760x.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>
- Pestana, M.H., & Gageiro, J.N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. (6.^a ed.). Edições Silabo, Lda. Doi: <https://doi.org/10.13140/2.1.2491.7284>
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. (1.^a ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195114348.001.0001>

- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. *Journal of management information systems*, 10(2), 75-105. <https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11518001>
- Polat, S., & Metin, M.A. (2012). The relationship between the teachers' intercultural competence levels and the strategy of solving conflicts. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1961-1968. Doi: 10.1016/j.sbspro.2012.05.411
- Pondy, L.R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320. <https://doi.org/10.2307/2391553>
- Prado, P.H., Korelo, J.C., & Mantovani, D. (2014). Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 4-24. Doi: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i4.2739>
- Price, A. (2011). *Human Resource Management*. (4.^a ed.). Cengage Learning.
- Quintas, M.A. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira (3 volumes)*. Oteltur.
- Rahim, A., & Bonoma, T.V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 312-317. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/255985>
- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. (3.^a ed.). Londres: Quorum Books.
- Rahim, M.A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J.-H., Yu, C.-S., Chan, K.A., Susana, K.W.Y., et al. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326. <https://doi.org/10.2139/ssrn.429760>
- Ramirez, A.R. (2010). Impact of Cultural Intelligence Level on Conflict Resolution Ability: A Conceptual Model and Research Proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 42-56.
- Rego, A., & Cunha, M.P. (2009). *Manual Transcultural de Recursos Humanos*. (1.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Reis, M. F.R. (2014). *O efeito da experiência multicultural no estilo de gestão de conflitos: Mediação da Inteligência Cultural e Self*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de

- Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve]. Repositório Institucional da Universidade do Algarve. <https://sapientia.ualg.pt/entities/publication/67be87e2-1302-46a8-b4fd-703f2efc738d>
- Richards, M. (2000). Control exercised by U.S. multinationals over their overseas affiliates: does location make a difference?. *Journal of International Management*, 6(2), 105-120. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00023-5](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00023-5)
- Serra, F.R., Ferreira, M.P., Torres, M.C., & Torres, A.P. (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Práticas*. Lidel
- Salas, E., Stagl, K.C., & Burke, C.S. (2004). 25 Years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 47-91. <https://doi.org/10.1002/0470013311.ch2>
- Santos, M.J.N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6(12), 142-158. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222004000200006>
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. (3.^a ed.). São Francisco: Jossey-Bass Editora.
- Shahid, S., & Paul, J. (2022). Examining guests experience in luxury hotels: Evidence from an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing*, 38(5), 1278-1306. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2085768>
- Shrestha, N. (2021). Factor Analysis as a Tool for Survey Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>
- Silva, C.W.F. (2010). *Mediação Intercultural e Conflitos Culturais no Brasil*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito, Universidade Federal do Ceará]. Repositório Institucional da Universidade Federal do Ceará. <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/30962>
- Simões, E. (2008). Gerir conflitos. In Neves, J.G., Garrido, M., Simões, E. (Eds.) *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais. Teoria e prática* (pp. 181 201). Lisboa: Edições Sílabo.

- Sternberg, R.J. (2012). Intelligence in its cultural context. In M.J. Gelfand, C.-Y- Ciu, & Y-y. Hong (eds.), *Advances in Culture and psychology*, 205-248. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199840694.003.0005>
- Sternberg, R. J. (2000). *Handbook of Intelligence*. ilustrada. Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J. (2004). Culture and Intelligence. *The American Psychologist*, 59(5), 325-338.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.5.325>
- Sternberg, R.J., & Detterman, D.K. (1986). *What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on Its Nature and Definition*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Tahiri, A., Kovaçi, I., Lekiqi, B., & Rexhepi, A. (2021). Tourism and Hotel Industry: Definition, Concepts and Development – The Case of Kosovo. *Quality - Access to Success*, 22(182), 110-115.
- The Culture Factor Group. (2023, outubro). *National Culture And Organisational Culture- How Are They Different an How Do They Interconnect?.*
<https://news.theculturefactor.com/news/national-culture-and-organisational-culture-how-are-they-different>
- Thomas, D.C., Elson, E., Stahl, G., Ekelund, B.Z., Ravlin, E.C., Cerdin, J.-L., Phoelmans, S., et. al. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural*, 8(2), 123-143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Ting-Toomey, S. (1994). Managing Conflict in Intimate Intercultural Relationships. In D. D. Cahn (Eds.), *Conflict in personal relationships* (pp. 47–77). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Tinsley, H. E. A., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 414–424. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.34.4.414>
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28. Doi: 10.1002/job.473.
- Toledo, F. (1992). *Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humano*. (8.^a ed.). São Paulo: Atlas.

- Tracey, J. B. (2014, julho). A review of human resources management research: The past 10 years and implications for moving forward. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (5), 679-705. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0056>
- Vergara, S.C. (2013). *Gestão de Pessoas*. (13.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Vicente, A.M.G.V., Rodrigues, B.S., & D'Oliveira, T.C. (2014). Escala de Eficácia de Equipas (3Es): Adaptação para o contexto Português. *Laboratório de Psicologia*, 12(1), 3-13. <http://doi.org/10.14417/lp.884>
- Viscaino, C.C.L., & Estork, L.A. (2007). Gestão de pessoas: Um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. *Revista Científica Eletônica De Administração*, 13.
- Vuong, N.H., & Hoa, L.X. (2022). Awareness on the importance of high quality Human Resources. *Sociological Sciences*, 10 (89).
- Ward, C., Wilson, J., & Fischer. (2011) Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time. *Personality and Individual Differences*, 51(2), 138-142. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.03.032>

Apêndices

Apêndice 1: Questionário



Secção 1 de 14

Estudo sobre a competência intercultural e a estratégia de gestão de conflitos para a eficácia das equipas nas unidades hoteleiras portuguesas

O presente questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, realizada na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria. Este questionário é anónimo e confidencial e destina-se unicamente à recolha de dados para fins académicos. De salientar que não existem respostas certas ou erradas, pois todas as perguntas deverão ser respondidas com base na opinião de cada indivíduo. A sua colaboração para este estudo é indispensável, pelo que solicito que responda a todas as perguntas da forma mais sincera possível. Para cada questão deverá apenas assinalar uma opção.

Obrigada pela sua colaboração!

Dados Biográficos



Os dados que se pedem a seguir são dados para efeitos meramente estatísticos, no entanto, são imprescindíveis para a concretização do estudo.

Género *

- Feminino
- Masculino
- Outra opção...

Idade *

- 16-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65

Habilitações literárias *

- Primeiro ciclo
- Segundo ciclo
- Terceiro ciclo
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra opção...

Departamento na unidade hoteleira *

Texto de resposta curta

.....

Inteligência Cultural

O modelo da Inteligência Cultural, refere-se à capacidade de uma pessoa interagir em contextos interculturais.

Variável metacognitiva

Esta variável da inteligência cultural, refere-se à consciência que os indivíduos possuem durante as suas interações com os indivíduos de diferentes culturas.

Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo ao interagir com pessoal de culturas diferentes

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

Eu ajusto o meu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de uma cultura que eu conheço

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

Estou consciente do conhecimento cultural que aplico nas interações transculturais *

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

Verifico a perceção do meu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de outra cultura *

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

Variável Cognitiva



Esta variável, diz respeito ao conhecimento específico que se possui acerca das normas, hábitos e convenções em novos contextos culturais.

Conheço os sistemas económicos e legais de outras culturas *

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

Conheço as regras (exemplo: Vocabulário, gramática) de outras culturas *

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

Conheço os valores e as crenças religiosas de outras culturas *

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

Conheço os sistemas matrimoniais de outras culturas *

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

Conheço as artes e ofícios de outras culturas *

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

Conheço as expressões não-verbais e outras culturas *

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

Variável Motivacional



Esta variável, capta a motivação que um indivíduo tem para aprender mais e agir eficazmente em diversas situações.

Gosto de interagir com pessoas de culturas diferentes *

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

Estou confiante que posso socializar com os nativos de uma cultura não familiar *

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

Estou seguro que posso lidar com as dificuldades de adaptação a uma nova cultura *

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

Gosto de estar rodeado por culturas não familiares *

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

Estou confiante que me posso adaptar ao modo de compra numa cultura diferente *

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

Variável Comportamental



Está relacionada com a flexibilidade de um indivíduo em demonstrar ações apropriadas com outros indivíduos de outros contextos culturais.

Altero o meu comportamento verbal (Por exemplo, sotaque, tom) quando requerido numa interação transcultural *

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

Uso a pausa e o silêncio de acordo com diferentes situações transculturais *

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

Vario a velocidade da minha fala quando exigido numa situação transcultural *

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

Mudo o meu comportamento não-verbal quando exigido numa situação transcultural *

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



Altero as minhas expressões faciais quando exigido numa interação transcultural *

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

Gestão de Conflitos



Podemos definir um conflito como uma situação que começa quando uma das partes intervenientes afeta negativamente a outra. De forma a gerir um conflito, são apresentados 5 estilos diferentes de resolver um conflito.

Cedência/Acomodação



Refere-se à baixa preocupação consigo próprio e elevada preocupação com o outro. O indivíduo procura minimizar as diferenças e focar o esforço na resolução do problema nos pontos comuns entre eles a fim de satisfazer a outra parte.

Quando tenho um conflito no trabalho...Cedo às exigências da outra parte *

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

Quando tenho um conflito no trabalho... Estou de acordo com a outra parte *

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

Quando tenho um conflito no trabalho... Tento acomodar-me à outra parte *

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

Quando tenho um conflito no trabalho... Adapto-me aos objetivos e interesses da outra parte *

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

Compromisso



Refere-se a uma preocupação média com o próprio e com os outros.

É um estilo intermédio em que ambas as partes cedem para conseguir ganhar outras coisas. Ambas as partes têm igual poder, normalmente sem pressão de tempo.

Quando tenho um conflito no trabalho...Tento buscar um meio termo *

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

Quando tenho um conflito no trabalho...Enfatizo que temos de encontrar uma solução *

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

Quando tenho um conflito no trabalho...Insisto que ambos temos de ceder um pouco *

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



Quando tenho um conflito no trabalho...Esforço-me, sempre que possível, para chegar a um compromisso *

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

Domínio



Refere-se a uma elevada preocupação consigo próprio e uma baixa preocupação com o outro.
É um estilo associado ao autoritarismo, refletindo uma preocupação em impor o interesse do próprio.

Quando tenho um conflito no trabalho...Imponho o meu próprio ponto de vista *

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

Quando tenho um conflito no trabalho...Procuro ganhar *

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

Quando tenho um conflito no trabalho...Luto por um bom auto desempenho *

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

Quando tenho um conflito no trabalho...Faço tudo para ganhar *

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

Resolução de problemas/Integração



Refere-se a uma elevada preocupação com os outros e consigo próprio.
O foco deste estilo é a resolução de problemas, sendo este o mais eficaz na resolução de conflitos.

Quando tenho um conflito no trabalho...Examino a questão até encontrar uma solução que realmente me satisfaça a mim e à outra parte *

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

Quando tenho um conflito no trabalho...Defendo os meus próprios objetivos e interesses e também os dos outros *

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

Quando tenho um conflito no trabalho...Examino as ideias de ambos os lados para encontrar uma solução ótima para ambas as partes *

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



Quando tenho um conflito no trabalho...Elaboro uma solução que sirva o melhor possível os meus interesses e os dos outros *

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

Evitamento



Refere-se à baixa preocupação consigo e com o outro.
Procura-se evitar o conflito e pode até adiar o assunto até ao momento mais apropriado ou então, pode retirar-se do cenário ameaçador.

Quando tenho um conflito no trabalho...Evito um confronto que envolva as nossas diferenças *

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

Quando tenho um conflito no trabalho...Evito, tanto quanto possível, diferenças de opinião. *

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

Quando tenho um conflito no trabalho...Tento fazer com que as diferenças pareçam menos graves *

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

Quando tenho um conflito no trabalho...Tento evitar confrontos com os outros *

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

Trabalho em equipa (Eficácia de Equipas)



A eficácia de uma equipa é o resultado de um trabalho conjunto de equipa, que está por sua vez relacionado com a qualidade e quantidade do desempenho dos membros e pela satisfação das necessidades de todos os elementos.

1. Os membros da minha equipa alcançam os objetivos que lhes foram definidos.

	1	2	3	4	5	
Não é de todo verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente verdade

2- Os membros da minha equipa produzem trabalho com qualidade.

	1	2	3	4	5	
Não é de todo verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente verdade

3- Esta equipa é produtiva.

	1	2	3	4	5	
Não é de todo verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente Verdade

4- Os elementos do meu grupo ajustam-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho.

	1	2	3	4	5	
Não é de todo verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente Verdade

5- Quando ocorre um problema, os membros da minha equipa conseguem solucioná-lo.

	1	2	3	4	5	
Não é de todo verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente verdade

6- Os novos membros são facilmente integrados na minha equipa.

	1	2	3	4	5	
Não é de todo verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente verdade

7- Os membros da minha equipa poderão trabalhar muito tempo em conjunto.

	1	2	3	4	5	
Não é de todo verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente verdade

8- O clima social desta equipa de trabalho é bom.

	1	2	3	4	5	
Não é de todo verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente Verdade

9- Na nossa equipa as relações são harmoniosas.

	1	2	3	4	5	
Não é de todo verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente Verdade

10- Na nossa equipa damos-nos bem uns com os outros.

	1	2	3	4	5	
Não é de todo verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente Verdade

Apêndice 2: Tabelas de Regressões

Tabela 32 - Regressão: variável mediadora Cedência com a variável dependente Eficácia das Equipas (Média)

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos -Cedência	-	-	-	-	-	0,125
<i>Inteligência Cultural</i>	0,219	0,074	0,097	0,341	0,003	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas	-	-	-	-	-	0,463
<i>Cedência</i>	0,101	0,058	0,005	0,197	0,085	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,417	0,048	0,338	0,497	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,022	0,019	-0,004	0,055	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 33 - Regressão: variável mediadora Compromisso com a variável dependente Eficácia das Equipas (Média)

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Compromisso	-	-	-	-	-	0,574
<i>Inteligência Cultural</i>	0,808	0,065	0,700	0,915	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas	-	-	-	-	-	0,472
<i>Compromisso</i>	0,144	0,065	0,036	0,252	0,029	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,323	0,070	0,207	0,439	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,176	0,114	-0,021	0,352	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 34- Regressão: variável mediadora Domínio com a variável dependente Eficácia das Equipas (Média)

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Domínio	-	-	-	-	-	0,118
<i>Inteligência Cultural</i>	0,264	0,074	0,141	0,386	0,001	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas	-	-	-	-	-	0,467
<i>Domínio</i>	0,112	0,058	0,017	0,208	0,054	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,410	0,049	0,329	0,491	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,030	0,022	-0,002	0,067	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 35 - Regressão: variável mediadora Integração com a variável dependente Eficácia das Equipas (Média)

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Integração	-	-	-	-	-	0,535
<i>Inteligência Cultural</i>	0,793	0,069	0,678	0,907	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas	-	-	-	-	-	0,469
<i>Integração</i>	0,127	0,061	0,026	0,229	0,040	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,339	0,067	0,227	0,450	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,101	0,070	-0,027	0,206	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 36 - Regressão: variável mediadora Evitamento com a variável dependente Eficácia das Equipas (Média)

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Evitamento	-	-	-	-	-	0,313
<i>Inteligência Cultural</i>	0,519	0,072	0,400	0,639	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas	-	-	-	-	-	0,512
<i>Evitamento</i>	0,219	0,057	0,125	0,312	0,000	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,326	0,053	0,238	0,414	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,113	0,033	0,061	0,168	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 37 - Regressão: variável mediadora Cedência com a variável dependente Desempenho da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos -Cedência	-	-	-	-	-	0,125
<i>Inteligência Cultural</i>	0,219	0,074	0,097	0,341	0,003	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Desempenho	-	-	-	-	-	0,448
<i>Cedência</i>	0,087	0,059	-0,011	0,184	0,144	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,427	0,049	0,346	0,508	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,019	0,027	-0,018	0,071	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 38 - Regressão: variável mediadora Compromisso com a variável dependente Desempenho da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Compromisso	-	-	-	-	-	0,574
<i>Inteligência Cultural</i>	0,808	0,065	0,700	0,915	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas – Desempenho	-	-	-	-	-	0,466
<i>Compromisso</i>	0,164	0,066	0,055	0,272	0,014	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,314	0,070	0,197	0,430	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,132	0,073	0,003	0,247	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 39- Regressão: variável mediadora Domínio com a variável dependente Desempenho da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Domínio	-	-	-	-	-	0,118
<i>Inteligência Cultural</i>	0,264	0,074	0,141	0,386	0,001	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Desempenho	-	-	-	-	-	0,456
<i>Domínio</i>	0,115	0,058	0,019	0,211	0,050	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,415	0,049	0,334	0,497	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,030	0,021	-0,001	0,064	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 40 - Regressão: variável mediadora Integração com a variável dependente Desempenho da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos – Integração	-	-	-	-	-	0,535
<i>Inteligência Cultural</i>	0,793	0,069	0,678	0,907	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Desempenho	-	-	-	-	-	0,464
<i>Integração</i>	0,147	0,062	0,045	0,249	0,018	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,329	0,067	0,218	0,441	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,117	0,065	-0,002	0,213	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 41 - Regressão: variável mediadora Evitamento com a variável dependente Desempenho da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Evitamento	-	-	-	-	-	0,313
<i>Inteligência Cultural</i>	0,519	0,072	0,400	0,639	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Desempenho	-	-	-	-	-	0,537
<i>Evitamento</i>	0,275	0,055	0,184	0,366	0,000	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,303	0,052	0,217	0,389	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,143	0,037	0,084	0,204	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 42 - Regressão: variável mediadora Cedência com a variável dependente Viabilidade da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Cedência	-	-	-	-	-	0,125
<i>Inteligência Cultural</i>	0,219	0,074	0,097	0,341	0,003	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Viabilidade	-	-	-	-	-	0,367
<i>Cedência</i>	0,094	0,059	-0,004	0,192	0,113	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,332	0,049	0,251	0,413	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,021	0,020	-0,007	0,056	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: *Elaboração própria*

Tabela 43 - Regressão: variável mediadora Compromisso com a variável dependente Viabilidade da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Compromisso	-	-	-	-	-	0,574
<i>Inteligência Cultural</i>	0,808	0,065	0,700	0,915	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Viabilidade	-	-	-	-	-	0,370
<i>Compromisso</i>	0,118	0,067	0,008	0,229	0,079	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,257	0,071	0,139	0,376	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,095	0,068	-0,020	0,201	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: *Elaboração própria*

Tabela 44- Regressão: variável mediadora Domínio com a variável dependente Viabilidade da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos -Domínio	-	-	-	-	-	0,118
<i>Inteligência Cultural</i>	0,264	0,074	0,141	0,386	0,001	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Viabilidade	-	-	-	-	-	0,363
<i>Domínio</i>	0,080	0,059	-0,018	0,177	0,178	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,332	0,050	0,249	0,414	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,021	0,021	-0,009	0,059	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 45- Regressão: variável mediadora Integração com a variável dependente Viabilidade da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Integração	-	-	-	-	-	0,535
<i>Inteligência Cultural</i>	0,793	0,069	0,678	0,907	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Viabilidade	-	-	-	-	-	0,368
<i>Integração</i>	0,104	0,063	0,000	0,207	0,100	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,270	0,068	0,157	0,384	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,082	0,064	-0,031	0,179	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 46 - Regressão: variável mediadora Evitamento com a variável dependente Viabilidade da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Evitamento	-	-	-	-	-	0,313
<i>Inteligência Cultural</i>	0,560	0,072	0,400	0,639	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Viabilidade	-	-	-	-	-	0,414
<i>Evitamento</i>	0,203	0,058	0,107	0,299	0,001	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,247	0,054	0,157	0,337	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,105	0,033	0,049	0,157	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 47 - Regressão: variável mediadora Cedência com a variável dependente Clima da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos -Cedência	-	-	-	-	-	0,125
<i>Inteligência Cultural</i>	0,219	0,074	0,097	0,341	0,003	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Clima	-	-	-	-	-	0,375
<i>Cedência</i>	0,122	0,084	-0,017	0,261	0,147	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,494	0,069	0,378	0,609	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,027	0,025	-0,007	0,070	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 48 - Regressão: variável mediadora Compromisso com a variável dependente Clima da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Compromisso	-	-	-	-	-	0,574
<i>Inteligência Cultural</i>	0,808	0,065	0,700	0,915	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Clima	-	-	-	-	-	0,377
<i>Compromisso</i>	0,150	0,095	-0,007	0,308	0,115	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,399	0,102	0,230	0,567	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,121	0,101	-0,061	0,271	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 49 - Regressão: variável mediadora Domínio com a variável dependente Clima da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Domínio	-	-	-	-	-	0,118
<i>Inteligência Cultural</i>	0,264	0,074	0,141	0,386	0,001	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Clima	-	-	-	-	-	0,379
<i>Domínio</i>	0,142	0,083	0,004	0,279	0,091	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,483	0,070	0,367	0,600	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,037	0,031	-0,003	0,094	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 50 - Regressão: variável mediadora Integração com a variável dependente Clima da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Integração	-	-	-	-	-	0,535
<i>Inteligência Cultural</i>	0,793	0,069	0,678	0,907	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas - Clima	-	-	-	-	-	0,375
<i>Integração</i>	0,131	0,089	-0,016	0,279	0,144	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,416	0,097	0,255	0,578	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,104	0,099	-0,072	0,250	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 51 - Regressão: variável mediadora Evitamento com a variável dependente Clima da Eficácia das Equipas

IC90%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Gestão Conflitos - Evitamento	-	-	-	-	-	0,313
<i>Inteligência Cultural</i>	0,519	0,072	0,400	0,639	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Eficácia das Equipas -Clima	-	-	-	-	-	0,386
<i>Evitamento</i>	0,178	0,085	0,037	0,318	0,038	-
<i>Inteligência Cultural</i>	0,428	0,080	0,296	0,560	0,000	-
	-	-	-	-	-	-
Efeito Indireto	0,092	0,048	0,017	0,172	-	-

A correlação é significativa ao nível $p < .001$ (testes de uma banda)

Fonte: Elaboração própria