



**SENSIBILIDADE INTERCULTURAL: SERÁ
ESTA A ARMA SECRETA PARA A EFICÁCIA
DE EQUIPAS INTERCULTURAIS?**

ANA CATARINA FARINHA E GARCIA

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR LUIS ANDRADE

Professor do Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR LUIS ANDRADE

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2021/2022

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Luís Andrade, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção do grau de Mestre na Especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

A entrega da Dissertação acarreta em si o peso de um ciclo, o peso da conclusão de uma etapa da minha vida que jamais poderei reviver. Esta experiência proporcionou-me um ambiente de mudança e crescimento pessoal e profissional inigualável, nela pude contactar com as mais variadas pessoas e é a elas que quero agradecer por me terem acompanhado ao longo dos últimos cinco anos!

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família pelo incansável apoio, aos meus pais, irmão, avós, tios e primos por estarem sempre presentes em cada etapa da minha vida e, em especial a ti, mãe, que estiveste lá como ninguém e me deste a possibilidade de continuar os meus estudos, que me deste colinho nos momentos de frustração e dúvida e festejaste comigo os momentos de felicidade e conquista, por me apoiares ao longo deste caminho que não teve só altos e me direccionares e incentivares a alcançar sempre metas mais altas.

Aos colegas e amigos que o ISPA e a minha enorme vontade de estar acompanhada neste processo me deu, o meu muito obrigada pelo apoio nos “meus momentos”. Em particular, à minha colega e amiga, Inês, agradeço-lhe por não me largar e me aturar ao longo destes anos (eu sei que nem sempre é fácil), por todas as aventuras e momentos de *stress* que vivemos e espero que continuemos a viver juntas.

Por fim, agradeço aqui também a todos os professores que me acompanharam ao longo de todo o curso, em especial ao Professor Francisco Cesário pelo apoio incansável ao longo de todo o estágio curricular e ao Professor e Orientador Luís Andrade por despertar em mim um olhar mais crítico, pelo apoio, paciência e compreensão ao longo de todo o processo de construção da minha Dissertação.

RESUMO

O presente estudo tem o intuito de perceber a importância e impacto da Sensibilidade Intercultural (SI), variável ainda pouco estudada na população portuguesa, na Eficácia de Equipas (EE). Ademais de se pretender perceber se a tendência para a escolher de determinado Estilo de Gestão de Conflitos (EGC) é afetada pela SI e se, por consequência, terá impacto na EE.

A amostra em estudo foi composta por 334 sujeitos, 186 (56%) participantes do sexo feminino e 148 (44%) do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 22 e 81 anos.

Para mensurar os construtos em estudo foram utilizadas a *Intercultural Sensitivity Scale* (ISS) (Chen & Starosta, 2018), a *Rahim Organizational Conflict Management Inventory-II* (ROCI-II) (Rahim, 1983) e a Escala de Eficácia de Equipas (3Es) (Vicente, Rodrigues & D'Oliveira, 2014).

Os resultados revelaram que indivíduos com níveis de SI mais elevados apresentam maiores níveis de EE; indivíduos com maiores níveis de SI escolhem tendencialmente mais “Compromisso e Integração” e “Evitação” para gerirem conflitos em contextos interculturais, promovendo consequentemente maiores níveis de EE; a “Acomodação” promove a EE, enquanto que a “Competição” diminui a percepção de EE.

O estudo é relevante porque a partir do mesmo, percebe-se a importância da SI para a EE interculturais, permitindo sugerir-se o desenvolvimento de Competências para a Interculturalidade em contextos laborais interculturais, concretamente desta capacidade afetiva como estratégia de promoção de EE nas organizações.

Palavras-chave: Sensibilidade Intercultural; Estilos de Gestão de Conflitos; Eficácia de Equipas; Competência de Comunicação Intercultural; Interculturalidade.

ABSTRACT

The aim of this study is to understand the importance and impact of Intercultural Sensitivity (IS), a variable that is not that explored in the Portuguese population, on Team Effectiveness (TE). In addition, is important to understand if the tendency to choose a certain Conflict Management Style (CMS) is affected by IS and if, consequently, it will have an impact on TE.

The study sample consisted of 334 subjects, 186 (56%) female and 148 (44%) male participants, aged between 22 and 81 years.

To measure the constructs under study it were used the Intercultural Sensitivity Scale (ISS) (Chen & Starosta, 2018), the Rahim Organizational Conflict Management Inventory-II (ROCI-II) (Rahim, 1983) and the Team Effectiveness Scale (3Es) (Vicente, Rodrigues & D'Oliveira, 2014).

The results showed that individuals with higher levels of SI have higher levels of TE; individuals with higher levels of SI tend to choose more “Commitment and Integration” and “Avoidance” to manage conflicts in intercultural contexts, consequently promoting higher levels of TE; “Accommodation” also promotes higher levels of EE, while “Competition” diminishes the perception of EE.

This study shows is relevant because we can perceive from it, the importance of IS for intercultural TE, allowing to suggest the development of Competencies for Interculturality, presenting specifically this affective capacity (SI) as a strategy to promote the effectiveness of intercultural teams in organizations.

Key-words: Intercultural Sensitivity; Conflict Management Styles; Team Effectiveness; Intercultural Communication Competence; Interculturality.

Índice

Introdução	10
Revisão da Literatura	11
Sensibilidade Intercultural	11
Gestão de Conflitos	16
Eficácia de Equipas	20
Relação entre as variáveis em estudo	23
Hipóteses do estudo	25
Modelo de Investigação	26
Método	27
Participantes	27
Delineamento	29
Instrumentos	29
Escala de Sensibilidade Intercultural	29
Escala de Gestão de conflitos	31
Escala de Eficácia de Equipa	31
Procedimento	32
Resultados	34
Análise das qualidades métricas das escalas	34
Escala de Sensibilidade Intercultural	34
Escala de Gestão de conflitos	40
Escala de Eficácia de Equipa	44
Análise Descritiva das Variáveis em Estudo	46
Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo	48
Teste de Hipóteses	60

Discussão	87
Sugestões de Estudos Futuros	92
Limitações	92
Referências	94
Anexos	106

Índice de Tabelas

Tabela 1. Dados sociodemográficos da amostra	28
Tabela 2. Variância Total Explicada da Escala de Sensibilidade Intercultural	36
Tabela 3. Matriz Rodada da Escala de Sensibilidade Intercultural	37
Tabela 4. Fiabilidade das dimensões da Escala de Sensibilidade Intercultural	38
Tabela 5. Sensibilidade das dimensões da Escala de Sensibilidade Intercultural	39
Tabela 6. Matriz Rodada da Escala de Gestão de Conflitos	41
Tabela 7. Fiabilidade das dimensões da Escala de Gestão de Conflitos	42
Tabela 8. Sensibilidade das dimensões da Escala de Gestão de Conflitos	43
Tabela 9. Fiabilidade das dimensões da Escala de Eficácia de Equipas	45
Tabela 10. Sensibilidade das dimensões da Escala de Eficácia de Equipas	45
Tabela 11. Análise Descritiva das dimensões da Sensibilidade Intercultural	46
Tabela 12. Análise Descritiva dos Estilos de Gestão de Conflitos	47
Tabela 13. Análise Descritiva da Eficácia de Equipas	47
Tabela 14. Impacto da Idade, Antiguidade na Função e Habilitações nas Dimensões da Sensibilidade Intercultural	49
Tabela 15. Impacto da Idade, Antiguidade na Função e Habilitações nos Estilos de Gestão de conflitos	50
Tabela 16. Impacto da Idade, Antiguidade na Função e Habilitações na EE	50
Tabela 17. Teste <i>t-student</i> para amostras independentes e médias associadas a cada grupo da variável Sexo	52
Tabela 18. ANOVA <i>one-way</i> : variável Setor	53
Tabela 19. Teste <i>Scheffé</i> para a variável Setor	54
Tabela 20. ANOVA <i>one-way</i> : variável Tipo de Organização	55
Tabela 21. Teste LSD para a variável Tipo de Organização	56
Tabela 22. Relação entre todas as dimensões dos construtos em estudo	60
Tabela 23. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Compromisso e Integração” na relação da “Sensibilidade Intercultural” com a “Eficácia de Equipas”	63
Tabela 24. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Compromisso e Integração” na relação da dimensão “Dificuldades e reações negativas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”	65

Tabela 25. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Compromisso e Integração” na relação da dimensão “Confiança na Interação” com a “Eficácia de Equipas”	66
Tabela 26. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Compromisso e Integração” na relação da dimensão “Respeito pelas Diferenças Culturais” com a “Eficácia de Equipas”	67
Tabela 27. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Compromisso e Integração” na relação da dimensão “Reações Positivas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”	69
Tabela 28. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Acomodação” na relação da “Sensibilidade Intercultural” com a “Eficácia de Equipas”	70
Tabela 29. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Acomodação” na relação da dimensão “Dificuldades e reações negativas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”	71
Tabela 30. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Acomodação” na relação da dimensão “Confiança na Interação” com a “Eficácia de Equipas”	72
Tabela 31. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Acomodação” na relação da dimensão “Respeito pelas Diferenças Culturais” com a “Eficácia de Equipas”	72
Tabela 32. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Acomodação” na relação da dimensão “Reações Positivas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”	73
Tabela 33. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Evitação” na relação da “Sensibilidade Intercultural” com a “Eficácia de Equipas”	74
Tabela 34. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Evitação” na relação da dimensão “Dificuldades e reações negativas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”	76
Tabela 35. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Evitação” na relação da dimensão “Confiança na Interação” com a “Eficácia de Equipas”	77
Tabela 36. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Evitação” na relação da dimensão “Reações Positivas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”	77
Tabela 37. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Evitação” na relação da dimensão “Respeito pelas Diferenças Culturais” com a “Eficácia de Equipas”	79
Tabela 38. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Competição” na relação da “Sensibilidade Intercultural” com a “Eficácia de Equipas”	81
Tabela 39. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Competição” na relação da dimensão “Confiança na Interação” com a “Eficácia de Equipas”	82
Tabela 40. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Competição” na relação da dimensão “Respeito pelas Diferenças Culturais” com a “Eficácia de Equipas”	83
Tabela 41. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Competição” na relação da dimensão “Dificuldades e reações negativas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”	84

Tabela 42. Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Competição” na relação da dimensão “Reações Positivas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”	85
Tabela 43. Síntese das conclusões sobre as hipóteses definidas para o estudo	86

Índice de Figuras

Figura 1. Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais (Rahim, 1983)	17
Figura 2. Modelo de Investigação	27
Figura 3. Modelo ilustrativo dos caminhos da Mediação entre Sensibilidade Intercultural e Eficácia de Equipas mediada pelo Estilo de GC “Compromisso e Integração”	62
Figura 4. Modelo ilustrativo dos caminhos da Mediação entre Sensibilidade Intercultural e Eficácia de Equipas mediada pelo Estilo de GC “Acomodação”	69
Figura 5. Modelo ilustrativo dos caminhos da Mediação entre Sensibilidade Intercultural e Eficácia de Equipas mediada pelo Estilo de GC “Evitação”	73
Figura 6. Modelo ilustrativo dos caminhos da Mediação entre Sensibilidade Intercultural e Eficácia de Equipas mediada pelo Estilo de GC “Competição”	79

INTRODUÇÃO

O mundo está a ser pautado por uma diversidade cultural cada vez mais evidente nas sociedades contemporâneas, uma consequência do enfraquecimento das barreiras comerciais entre países, promovendo inevitavelmente o aumento das interações entre indivíduos de culturas diferentes. De acordo com Iancu e Bandea (2020), a Interculturalidade é um reflexo dessas interações entre estruturas socioculturais diferentes num contexto específico.

Perante a percepção da existência destas diferenças, as atitudes dos indivíduos poderão variar de uma base positiva de descoberta, aceitação e aprendizagem sobre as diferenças a uma negação completa deste processo e é neste nível que se encontra a Sensibilidade Intercultural. A Sensibilidade Intercultural (SI) é um aspeto afetivo que permite o reconhecimento, valorização e legitimação das diferenças interculturais, permitindo o acesso a sentimentos, percepções e entendimento do mundo do outro, daí que Moore-Jones (2018) afirme que a SI trabalha o lado afetivo do desenvolvimento da capacidade de análise e interesse pelas diferenças culturais com o outro, numa perspetiva em que o sujeito consiga compreender essas diferenças sob a visão do mundo na perspetiva do outro.

Outro elemento que no seio da equipa também é afetado pelas diferenças culturais é a forma como os indivíduos gerem conflitos (Gao, 2010) e num contexto em que as diferenças podem surgir de falhas na comunicação ou características individuais associadas aos valores ou personalidade dos indivíduos, os conflitos parecem ainda mais inevitáveis (Reis & Silva, 2012) do que num contexto monocultural, pelo que, perceber as diferenças e tendências dos indivíduos para determinado Estilo de Gestão de Conflitos (EGC) é imperativo.

A Eficácia de Equipas (EE) é um tema que tem vindo a ser estudado cada vez mais nos diferentes contextos centrando-se essencialmente nos fatores comportamentais (como a coordenação ou a liderança), fatores cognitivos (associados a modelos partilhados pelo grupo, por exemplo) e afetivos (como a coesão) como antecedentes da eficácia de equipas ao nível do desempenho, satisfação e viabilidade das mesmas (Marques-Quinteiro et al., 2019a). Assim, a EE funciona é como um resultado da interação e do trabalho desenvolvido pela equipa (Kozlowski & Bell, 2013), o que num contexto intercultural, como num contexto monocultural, está dependente da qualidade da interação entre os elementos.

Assim, o aumento crescente das interações interculturais nos contextos laborais e as lacunas existentes sobretudo no estudo de Sensibilidade Intercultural, de modo geral, em Portugal, é pertinente perceber em que medida os níveis de Sensibilidade Intercultural impactam a Eficácia das Equipas, uma vez que, na prática organizacional poderá fornecer informações que permitam a adoção de planos de formação para o desenvolvimento da Comunicação Intercultural, nomeadamente, ao nível da Sensibilidade Intercultural como estratégia de gestão de equipas.

Para além disso, tendo em consideração que as diferenças culturais podem ser um fator potenciador do surgimento de conflitos, será ainda pertinente perceber se os Estilos de Gestão de Conflitos podem impactar a relação entre Sensibilidade Intercultural e Eficácia de Equipas.

Neste sentido, o objetivo do presente estudo passa por perceber se os níveis de Sensibilidade Intercultural de colaboradores que estejam/tenham estado em interação com pessoas de culturas diferentes em contexto laboral estabelecem uma relação com a perceção de Eficácia de Equipa dos mesmos. Para além disso, pretende-se ainda averiguar se existe um efeito mediador dos diferentes Estilos de Gestão de Conflitos nesta relação.

Revisão da Literatura

Sensibilidade Intercultural

Hoje em dia a globalização não é mais um fator que inesperadamente gera mudança e interfere nos processos organizacionais, os contactos entre culturas diferentes passam a ser muito mais do que casos isolados, assim, contextos interculturais são representativos de uma “nova” realidade cada vez mais comum. No entanto, a existência de contextos culturais diferentes entre intervenientes e mercados levantam desafios comunicacionais superiores (Bhawuk et al., 2008; Iancu & Bandea, 2020), uma vez que, interações com culturas diferentes exigem comportamentos diferentes e um processo de interpretação dos contextos e situações também mais complexo. Aqui, passa a ser necessário não só uma análise da versão cultural nativa individual, mas também das expectativas externas que carregam em si valores, crenças e expectativas sociais culturalmente diferentes (Argyris & Schon, 1978, citado em Bhawuk et al., 2008; Morgan, 2006).

Pela clara presença de flutuações de informação entre indivíduos de culturas diferentes, as questões culturais têm despertado um grande interesse por parte dos estudiosos, dando um lugar de destaque à cultura no contexto atual (Godoy & Santos, 2017). Esta 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).

O desenvolvimento e conhecimento individual assenta não só em características individuais, mas nos diferentes grupos (cultura, etnia, religião, nacionalidade, género ou outros) em que cada indivíduo pode pertencer. A Competência de Comunicação Intercultural surge para “equipar” os indivíduos com ferramentas de modo a que se tornem conscientes desta diversidade de identidades que tanto eles como os seus pares podem assumir e manter num contexto multicultural (Belay, 1993; Samovar, 2013, citado em Badrov et al., 2021).

Pela relevância do estudo e operacionalização desta competência, vários autores desenvolveram modelos que se baseavam, quer em traços individuais ligados a atitudes ou skills (Hammer et al., 1978; Wiseman et al., 1989), quer em competências comportamentais associadas à interação (Hawes & Kealey, 1981; Kealey, 1989). Apesar dos inúmeros modelos, alguma ambiguidade na caracterização do construto se mantinha impossibilitando a mensuração do mesmo e das suas dimensões, o que motivou Chen e Starosta (1996) a desenvolverem um modelo e instrumentos que operacionalizassem e permitissem criar planos de treino para a Competência de Comunicação Intercultural.

A Comunicação Intercultural é um processo de troca de mensagens entre indivíduos cujos sinais verbais e não verbais, por tradições culturais, são diferentes (Bovee, 2012, citado em Badrov et al., 2021; Samovar, 2013, citado em Badrov et al., 2021). O que leva a Competência de Comunicação Intercultural a intervir neste processo como fornecedor de dados sobre os componentes cognitivos, afetivos e comportamentais de cada indivíduo (Chen & Starosta, 1996; Chen & Starosta, 1997; Chen & Starosta, 2000; Chen, 2009).

No entanto, estes componentes, embora interligados são vistos como independentes, em que o aspeto cognitivo da competência de comunicação intercultural se intitula de intercultural awareness (consciência de que existem convenções culturais

diferentes que afetam a forma como pensamos e nos comportamos durante uma interação), o aspecto afetivo é representado por intercultural sensitivity (sensibilidade intercultural, que representa o desejo do indivíduo de compreender, admirar e aceitar as diferenças culturais – uma explicação que será aprofundada ao longo deste estudo) e o aspecto comportamental conceptualmente considerado intercultural adroitness (capacidade de agir de forma a atingir objetivos comunicacionais das interações entre pessoas de culturas diferentes) (Chen & Starosta, 1996; Chen & Starosta, 1997; Chen & Starosta, 2000; Chen, 2009).

Perante os objetivos do presente estudo, a componente afetiva da competência de Comunicação Intercultural (Sensibilidade Intercultural - SI) será abordada de forma isolada e mais aprofundada a partir deste ponto, sendo considerada a evolução do construto ao longo do tempo.

Os primeiros autores a abordar Sensibilidade na relação com o outro foram Bronfenbrenner e colaboradores (1958, citado em Berlew, 1961), identificando no seu estudo exploratório dois tipos de percepção social, distinguindo, por um lado, sensibilidade face ao outro generalizado (sensitivity to the generalized other) que dizia respeito à consciência de que determinados grupos têm normas sociais e respostas típicas para determinados contextos e, por outro, uma sensibilidade às diferenças individuais ou sensibilidade interpessoal (sensitivity to individual differences/ interpersonal sensitivity) através da qual para além do reconhecimento de que existem diferenças individuais, é possível distingui-las tendo por base os seus comportamentos, sentimentos ou motivações. Embora o conceito ainda não fosse visto como SI, a noção de Sensibilidade Interpessoal de Bronfenbrenner e colaboradores (1958, citado em Berlew, 1961) configura o início de uma discussão sobre a percepção de diferenças na relação com outros indivíduos.

Por outro lado, Hart e Burks (1972) vêm a Sensibilidade como um mindset em que o indivíduo toma a atitude de processar cautelosamente a informação das mensagens que irá transmitir, no fundo, a sensibilidade que denominam de Sensibilidade Retórica é o mindset que leva a uma gestão do que é dito e como é dito de forma estruturada para que haja uma melhor compreensão por parte do recetor. A sua perspetiva não é vista como uma forma de medir competência interpessoal, mas a adoção de um tipo de mindset que torne mais consciente o processamento da mensagem transmitida.

Com o intuito de descrever respostas dos indivíduos a diferenças culturais para perceber como intervir nos processos de treino em contexto interculturais, Bennett (1986) cria o Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural tendo por base os estudos de Gudykunst e Hammer (1984) com um modelo de três passos de treino e Hopes (1981) que apresentava um modelo de aprendizagem intercultural.

Desta forma, Bennett (1986; 2017) olha para a SI como um processo de desenvolvimento contínuo em que o indivíduo consegue passar de forma eficaz cognitiva e comportamentalmente de um estado etnocêntrico (negação de diferenças) para um estado etnorelativo (integração de diferenças). No entanto, para que esta metamorfose seja possível é necessário passar por seis estádios de desenvolvimento que começam num extremo de negação, passando por defesa, minimização, aceitação e adaptação, até chegar a um estádio de integração, passando sequencialmente por todas as etapas (Bennett, 1986; Bennett, 2017). O facto de se considerar um contínuo permite olhar para a SI não como um aspeto afetivo, mas também como uma habilidade que pode evoluir ao ponto do indivíduo se tornar interculturalmente competente, em que gradualmente há a superação de barreiras ligadas à negação e aceitação da existência de diferenças culturais (Bennett, 2017).

Sob outro ponto de vista, Bhawuk e Brislin (1992) tentam desenvolver um modelo e instrumento em que consideram a SI pela perspetiva do individualismo e coletivismo, para isso consideram a perspetiva de que a competência de comunicação intercultural se divide em aspeto cognitivo, afetivo e comportamental, sendo a SI um precedente à existência da Competência de Comunicação Intercultural. Para estes autores a avaliação dos níveis de SI deveria passar pelo entendimento de que existem diferentes formas de comportamento, mente aberta (*open-mindedness*) no contacto com essas diferenças e um grau de flexibilidade comportamental em contextos culturais novos (Bhawuk & Brislin, 1992). Embora esta pudesse ser uma nova medida mais específica para apurar SI, Blue, Kapoor e Comadena (1997) detetaram alguma ambiguidade nos itens desenvolvidos para o instrumento, encontrando uma validade de construto indubitavelmente baixa.

Do ponto de vista de Chen e Starosta (1996), o que pode estar a interferir na conceção de uma escala de medida para a SI é a ambiguidade e confusão que ainda se estabelecia entre termos, pelo que deve existir uma distinção clara da SI enquanto aspeto afetivo da Comunicação Intercultural. Como supramencionado, uma Comunicação

Intercultural bem-sucedida pressupõe que os indivíduos tenham interesse e estejam motivados por conhecer as diferenças culturais (intercultural awareness) e saibam gerir o comportamento de forma eficaz e apropriada (intercultural adroitness), sendo que por detrás deste processo se encontra a SI (Chen & Starosta, 2000).

Assim sendo, os autores consideram que SI é “a capacidade dos indivíduos desenvolverem emoções positivas face à compreensão e apreciação das diferenças culturais promovendo comportamentos apropriados e eficazes de Comunicação Intercultural” (Chen & Starosta, 1996; Chen & Starosta, 1997; Chen & Starosta, 2000; Chen, 2009). Os autores ainda consideram que a SI é impactada por seis fatores, entre eles a autoestima, automonitoramento, mente aberta, empatia, envolvimento na interação e o não julgamento. Através desta perspetiva, percebe-se que pessoas com maiores níveis de SI têm o desejo de procurarem conhecer, perceber e aceitar as diferenças existentes entre culturas, o que produz em si um impacto positivo nas suas relações com pessoas de culturas diferentes.

Embora a escassez de estudos sobre SI em Portugal seja notória, esta já foi estudada, recorrendo predominantemente à Intercultural Sensitivity Scale de Chen & Starosta (2000), com o fim de estudar a SI em diferentes grupos e contextos. Estes estudos contemplavam amostras que comparavam os níveis de SI de indivíduos cuja língua nativa era a língua inglesa versus indivíduos a aprender inglês como segunda língua (Zhao, 2018; Hou, 2010), estudos comparativos da SI entre estudantes chineses e iranianos (Moradi & Ghabanchi, 2019), estudos ao nível do ensino com professores (Zhang, 2014), sendo ainda estudados a este nível relações com a aprendizagem, conflitos, entre outros.

De forma a esclarecer-se o conceito de “pessoas de culturas diferentes”, importa salientar que backgrounds étnicos e nacionais são considerados aqueles que maiores inputs acrescem à comunicação (Taylor & Osland, 2011), deste modo, e considerando a SI como o aspeto afetivo da Comunicação Intercultural (Chen & Starosta, 1996), no presente estudo “pessoas de culturas diferentes” dizem respeito a indivíduos com nacionalidades diferentes (algo que será reforçado posteriormente).

A perspetiva de Chen e Starosta (1996; 1997; 2000), para além de configurar a perspetiva atualmente mais utilizada, tendo em consideração os objetivos definidos para o estudo, será a perspetiva utilizada para considerar e avaliar a SI dos inquiridos.

Estilos de Gestão de Conflitos

O surgimento de conflitos é inevitável perante o convívio com outros indivíduos (Berg, 2010; Tjosvold, 2008; Jia et al., 2011), sendo a sua frequência, de acordo, por exemplo, com o estudo de Hayes (2008), relativamente elevada, já que no seu estudo verificou que 85% dos inquiridos está frequentemente em contacto com conflitos no seu local de trabalho.

Os fatores que levam ao surgimento dos conflitos no contexto organizacional podem estar ligados a aspetos individuais (onde se incluem traços de personalidade e valores incompatíveis entre colaboradores), aspetos relacionais (em que se inclui o passado das partes envolvidas, conflitos não resolvidos ou baixos níveis de coesão entre elementos da equipa) ou aspetos situacionais (que envolvem escassez de recursos ou pressões externas como prazos de entrega) (Cunha et al., 2007). Reis e Silva (2012) consideram que esses fatores estão associados a (1) falhas comunicacionais por dificuldade de interpretação, características individuais específicas, incompatibilidades na linguagem ou na informação transmitida; (2) aspetos organizacionais ou inexistência de objetivos comuns claros; (3) fatores individuais (personalidade e valores individuais).

Um conflito é um processo em que emoções, ações e perceções individuais afetam a relação com o outro, sugerindo que um conflito pode despoletar entre duas pessoas ou grupos quando uma das partes se faz consciente da frustração do outro por divergências reais ou percebidas (Wall & Callister, 1995; Thomas, 1976; Thomas, 1992). Boulding (1963, citado em Dimas et al., 2005) por sua vez descarta a frustração e considera que o conflito surge quando existe discrepância ou incompatibilidade entre perspetivas ou intenções individuais.

Neste sentido, existem diferentes perspetivas para a caracterização de um conflito, no entanto, em todas se percebe a importância de uma gestão adequada dos mesmos já que o seu resultado pode ter um impacto positivo ou negativo na performance da equipa e, por consequência, no trabalho desenvolvido por cada elemento individualmente (Dimas et al., 2005).

Considerando a importância dada à Gestão de Conflitos (GC), vários estudos têm sido feitos no sentido de definir e contextualizar as estratégias utilizadas quando se lida com conflitos, estas estratégias são denominadas de Estilos de Gestão de Conflitos (EGC).

A maioria dos modelos desenvolvidos para a caracterização dos EGC tomam por base o *Dual Concern Model* (Modelo de “Preocupação” Dual) desenvolvido por Blake e Mouton (1964, citado em Rahim, 1983) através do qual se infere que existem cinco EGC nomeadamente *forcing*, *withdrawing*, *smoothing*, *compromising* e *confrontation*, que se agrupam, por sua vez, em duas dimensões associadas ao comportamento do líder da equipa, *concern for people* e *concern for task*. Este modelo foi posteriormente adaptado por múltiplos investigadores (Pruitt & Rubin, 1986; Rahim, 1983; Thomas & Killman, 1974; Thomas, 1976).

Na revisão do modelo de Blake e Mouton (1964, citado em Rahim, 1983), Thomas (1976) agrupa os EGC em duas dimensões, a assertividade (que diz respeito ao grau de satisfação dos interesses individuais do sujeito) e a cooperação (que descreve o desejo do indivíduo por satisfazer os interesses do outro), que determinam as cinco EGC, concretamente, o evitamento, acomodação, confrontação, compromisso e colaboração.

Já Rahim (1983), considera que existem motivos subjacentes ao modo como cada indivíduo gere conflitos, definindo uma vertente de *concern for self* (grau em que os interesses individuais são satisfeitos) e uma vertente de *concern for others* (grau em que os interesses do outro são satisfeitos), perante estes dois motivos derivam cinco estilos/estratégias de GC que resultam da conjugação do grau mais elevado ou mais reduzido dos mesmos, criando EGC como *integrating* (integração), *obliging* (acomodação), *dominating* (dominância), *avoiding* (evitação) e *compromising* (compromisso), como retratado na **Figura 1**.

Figura 1

Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais (Rahim, 1983)

		<i>Concern for Self</i>	
		Alto	Baixo
<i>Concern for Others</i>	Alto	Integração	Acomodação
	Baixo	Competição	Evitação

Compromisso

Fonte: Rahim (1983)

Integração

De acordo com o modelo de Rahim (1983), a Integração expressa-se como um EGC que tem em atenção os níveis de satisfação do próprio e do outro (altos níveis de *concern for self* e altos níveis de *concern for others*). Através da Integração os indivíduos conseguem considerar as diferenças de forma construtiva e encontrar uma solução que beneficie ambos.

Indivíduos que recorrem à Integração como EGC conseguem expor as suas perspetivas e fornecer argumentos que sustentem as mesmas, além de ouvir de forma mais ponderada as críticas construtivas do outro (Behfar et al., 2011).

Compromisso

O Compromisso, tal como a Integração, é EGC que combina uma atenção tanto pelos níveis de satisfação individuais quanto do outro, levando a que o facto de se considerar ambas as vertentes, permita considerar estes dois EGC, por si só como mais eficazes (Zee & Hofhius, 2018).

O Compromisso é, no entanto, um EGC que não permite que nem se ganhe, nem se perca totalmente, uma vez que, ambos os intervenientes cedem uma parte dos seus objetivos originais (Rahim, 1983). Ainda que seja um EGC que promova maior eficácia do que os que veremos posteriormente, este deve ser visto como uma solução temporária já que o conflito não é eliminado completamente, sendo adiado até que uma das partes não esteja satisfeita com o acordo estabelecido (Zee & Hofhius, 2018).

Acomodação

Indivíduos que optem pela Acomodação como EGC estão focados na manutenção do relacionamento entre as partes envolvidas, dando especial atenção às necessidades e objetivos do outro e suprimindo as suas necessidades em prol dos outros (baixos níveis de *concern for self* e altos níveis de *concern for others*). Ainda assim, recorrer a este EGC pode significar que uma das partes considera que a resolução deste conflito poderá ser mais benéfica a longo prazo, ou seja, a posição de não considerar os objetivos individuais no momento, pode surgir pelo interesse de estabelecer acordos futuros (Rahim, 2002).

Competição

Tendo em consideração o modelo de Rahim (1983), a Competição enquadra-se num EGC de dominância por uma das partes, considerando unicamente os interesses individuais e descartando os interesses do outro (altos níveis de *concern for self* e baixos níveis de *concern for others*). Considera-se que a sua utilização é apenas aceitável perante pressões externas para que decisões e soluções sejam encontradas rapidamente (Rahim, 2002), uma vez que, implica forçar uma das partes a adotar uma perspectiva que desconsidera completamente os seus objetivos individuais recorrendo, por exemplo, ao *status* ou posições de poder.

Assim, sabendo que são considerados apenas os interesses de uma das partes pode confirmar-se que este não é dos EGC mais eficaz, já que o conflito nunca será eliminado como um todo (Zee & Hofhius, 2018).

Evitação

A adoção da Evitação como EGC confirma através do modelo de Rahim (1983) a incapacidade de satisfazer os interesses e objetivos de ambas as partes (baixos níveis de *concern for self* e baixos níveis de *concern for others*), sendo uma situação de *lose-lose* em que se assume que o conflito não pode ser resolvido através de qualquer tipo de acordo ou discussão.

Nestas situações ambas as partes se afastam do ambiente de conflito com o intuito de promover uma diminuição regrada do mesmo, sendo uma estratégia que não se foca em solucionar o mesmo e, por isso, uma estratégia mais ineficaz (Zee & Hofhius, 2018).

De forma geral, o estudo dos EGC é feito numa perspectiva de analisar as características individuais de cada estilo, bem como, as tendências comportamentais aliadas aos mesmos. No entanto, ainda que a escolha do EGC seja feita com base na situação particular em que o conflito surge (Rahim, 1986), alguns estudos consideram que existem tendências individuais para escolherem predominantemente um EGC e que essa escolha afeta o seu comportamento e expectativas perante um conflito (Yu & Chen 2008). Essas tendências muitas vezes estão associadas a traços de personalidade e cultura em que o sujeito se insere (Park & Antonioni 2007; Gbadamosi et al., 2014), por isso, vem sendo sustentada a pertinência e importância de na gestão de equipas sejam

identificadas estas tendências entre os seus elementos (Kuhn & Poole, 2000; Poole & Roth, 1989; Sambamurthy & Poole, 1992) já que os ECG afetam não só o ambiente de comunicação, mas também os papéis assumidos na equipa (De Dreu & Beersma, 2005).

Para além disso, embora o conflito possa estar presente de forma frequente nas nossas relações laborais e pessoais, as estratégias que utilizamos na sua gestão é impactada, em parte, pelos valores culturais dos indivíduos em confronto (Brett, 2000), o que implica que a tendência para escolher determinado EGC está pendente da cultura do indivíduo. Desta forma, tendo em consideração os objetivos do presente estudo, será considerado o modelo definido por Rahim (1983) para avaliar a tendência dos sujeitos para escolherem determinado EGC (em contexto intercultural).

Eficácia de Equipas

Trabalhar em equipa no mundo contemporâneo é uma realidade quase inevitável, uma vez que, no contexto organizacional, é uma das formas de trabalho que mais índices de eficácia e rapidez de produção do produto/serviço necessário apresenta (Salas, Stagl, & Burke, 2004; Hoegl & Parboteeah, 2006). Sendo ainda das dinâmicas de trabalho que, de acordo com Vergara (2012), promovem maior desenvolvimento individual, maior criatividade na elaboração de ideias, se assumem maiores riscos e surgem maiores níveis de motivação e dedicação às tarefas.

Desta forma, pelo seu impacto positivo nos colaboradores e, por consequência, nas organizações, a importância de considerar esta forma de trabalho nos mais variados contextos tornam-se ainda mais inquestionável, sendo imperativo estudar as melhores formas de otimizar estes processos. Por este motivo, ao longo do tempo diferentes autores conceptualizaram o conceito de equipa e desenvolveram modelos de forma a perceber o que levava à eficácia ou não das dinâmicas desta relação laboral.

Considere-se a perspetiva de Moscovici (2001) em que uma equipa é vista como um conjunto de indivíduos que definem e tentam atingir objetivos comuns em conjunto, no entanto, para que isso seja possível, os canais de comunicação devem ser de tal forma claros que perspetivas discordantes são precedentes de ambiente de estimulação do trabalho criado pela equipa. Complementarmente, o autor considera que a diversidade de habilitações e competências na equipa potenciam os resultados obtidos e que níveis elevados de confiança sobre o trabalho individual, respeito e cooperação, são

características comuns, uma vez que, o crescimento e desenvolvimento não é visto ao nível individual, mas no coletivo.

Desta forma, vários estudos foram desenvolvidos com o intuito de perceber o que caracterizava a Eficácia de Equipas (EE) e, neste sentido, McGrath (1964) introduziu o modelo IPO (input-process-output) que tem como premissa básica o facto de as equipas terem um conjunto de *inputs* que se transformam em *outputs* (resultados) por meio de processos que medeiam esta relação (Hackman, 1987). Esta perspetiva permite olhar para antecedentes e processos que levavam à EE, considerando esta como um *output* (resultado) do trabalho de equipa.

Para além disso, este modelo vem sustentar a maioria dos estudos e modelos subsequentes, concretamente o modelo IMOI (input-mediation-output-input) (Ilgen et al., 2005) e o modelo multinível da eficácia (Salas et al., 2008), que embora mantenham uma relação com a abordagem original do modelo IPO, postulam que os resultados de uma equipa não podem funcionar numa dinâmica estruturalmente linear, uma vez que, não sendo equipas recém formadas, exigem uma dinâmica contínua e cíclica entre *inputs*, processos e *outcomes* (Ilgen et al., 2005; Salas et al., 2008; Rico et al., 2011; Mathieu et al., 2019).

Ainda assim, considerando a base comum do Modelo IPO entende-se que diferentes fatores acabam por impactar a EE a diferentes níveis, distinguindo-se como o modelo transmite, em primeiro lugar, os *Inputs*. Estas variáveis intervêm na interação dos elementos de equipa, podendo atuar a um nível mais individual (que podem incluir: traços de personalidade, competências ou características de cada integrante), ao nível da equipa (englobando fatores como a coesão e cultura, a dimensão da equipa ou a estrutura de poder), do ambiente (através de recompensas, recursos externos ou pressões originárias do ambiente e contexto em que a equipa se encontra) e das características da tarefa (em que o tipo, complexidade e clareza dos objetivos e das tarefas podem atuar), potenciando ou inibindo a interação entre os membros da mesma (McGrath, 1964; Salas et al., 2008).

Na existência destas características da equipa e seus elementos, os *Processes* (processos) atuam ao longo da relação que os elementos da equipa estabelecem no período de realização da tarefa, tornando-os como fatores determinantes da EE já que são os mecanismos que possibilitam a transformação de *inputs* em *outcome* (Kozlowski & Bell, 2013). Através de alguns estudos verifica-se ainda que estes mecanismos podem

passar por elementos como a comunicação, cooperação e coordenação das tarefas e dos elementos entre si (Tannenbaum et al., 1992).

Por fim, consideram-se os *Outcomes* que funcionam como o resultado da interação entre elementos e do trabalho em equipa, que são vistos como critério de avaliação do trabalho desenvolvido em termos de eficácia (Kozlowski & Bell, 2013). Ainda que os *outcomes* sejam vistos como critérios da EE e estes possam ser impactados por recursos individuais, da equipa e/ou da organização, na literatura não existe consenso sobre os critérios que determinam a EE.

Nesse sentido, enquanto Hackman (1987) analisava os *outputs* de tarefa, verificava o cumprimento de objetivos e a viabilidade da equipa como indicadores de EE; Cohen e Bailey (1997) recorria à performance (analisada em termos de quantidade e qualidades dos recursos finais), satisfação e investimento dos elementos da equipa nas tarefas, para além das intenções de saída e absentismo; Campion e colaboradores (1993) recorriam a índices de produtividade, satisfação dos membros e realizavam avaliações da gestão da equipa. Já Salas e colaboradores (2004), desenvolveram o Modelo Multinível e consideravam como *outcomes* as transformações individuais (modelos mentais, motivação e atitudes), da equipa (normas estabelecidas e novos processos) e performance de equipa (sendo mais incisivos sobre erros cometidos, quantidade e qualidade do produto final, custos necessários e tempo utilizado). Além dos fatores considerados, verifica-se que novos critérios de EE estão a ser considerados como a criatividade (Baldé et al., 2018; Peralta et al., 2021) e a inovação (Marques-Quinteiro et al., 2019b)

Enquanto isso, Aubé e Rousseau (2005) desenvolveram uma proposta através da qual os critérios para verificar a EE eram o desempenho (que diz respeito à discrepância entre a quantidade ou qualidade dos resultados e os objetivos instituídos *à priori*), a viabilidade da equipa (capacidade de adaptação às mudanças do meio e possibilidade de prosseguir o trabalho desenvolvido com todos elementos no futuro) e a qualidade de experiência para com os elementos da equipa (que diz respeito ao clima social da equipa, bem como o bem estar da mesma). Assim, a EE é vista como um construto mais amplo considerando não só os resultados presentes, mas também a possibilidade de manutenção das relações e trabalho estabelecido (Aubé & Rousseau, 2005; Aubé et al., 2011).

Considerando os objetivos do presente estudo, será considerada a perspetiva de Aubé e Rousseau (2005) no que concerne à análise e avaliação da perceção de Eficácia

de Equipas dos participantes do estudo, uma vez que nesta perspetiva são considerados fatores relacionais, resultados e viabilidade futura.

Relação entre as variáveis em estudo

Tomando por base as revisões de literatura feita para cada um dos construtos supramencionados (SI, EGC e EE), é possível encontrar pontos de ligação entre si no que diz respeito a contextos de interação entre sujeitos com características diferentes em termos culturais, pelo que nesta subsecção serão explicadas de que forma a literatura tem apresentado estas relações.

Como supramencionado, um conflito está associado a tensões entre duas pessoas ou grupos como consequência de diferenças reais ou percebidas (Thomas, 1992), estas diferenças podem estar associadas a emoções, ações ou perceções individuais sobre o outro.

Quando indivíduos de culturas diferentes interagem as diferenças são inerentes à interação aumentando a probabilidade de surgimento de conflitos (Fisher, 1990). Para além disso, mesmo que as diferenças que causaram o conflito não estejam associadas aos padrões comportamentais ou valores culturais, a tendência de qualquer indivíduo para determinado EGC é influenciada, parcialmente pelos seus valores culturais (Brett, 2000). Chen e Starosta (2008) apontam ainda que o contexto cultural, as diferenças linguísticas e os padrões de pensamento têm grande impacto sobre a forma de gerir conflitos de cada elemento. Esta conclusão foi validada em diferentes estudos verificando-se, por exemplo, que a evitação é um EGC frequentemente escolhido entre culturas orientais e a dominância/competição é mais escolhido em culturas ocidentais (Ting-Toomey et al., 1991).

Numa equipa, numa relação laboral, as razões que podem estar por detrás de uma discussão estão normalmente associados às tarefas desenvolvidas, no entanto, perspetivas pessoais associadas a crenças, valores ou posições políticas também podem emergir. De acordo com Zander (1994), um dos principais motivos para a EE passa pelo estabelecimento de normas e valores partilhados, para que isso seja possível esta deve manter canais comunicacionais claros e abertos. Neste sentido, entende-se que um dos grandes critérios de produtividade de uma equipa passa pelo estabelecimento de um clima positivo que permitirá que o surgimento de conflitos relacionais (associados a questões

políticas, normas, valores e visões pessoais) diminua drasticamente (Amason, 1996; Jehn, 1997).

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). Perante contextos interculturais, o tipo de *social cues* utilizadas e até as diferenças linguísticas podem interferir na comunicação fluida entre os diferentes elementos de uma equipa, sendo pertinente que haja por parte de todos os elementos uma predisposição para compreender e aceitar quaisquer diferenças culturais que surjam nessa interação.

A SI é, como referido *a priori*, “a capacidade dos indivíduos desenvolverem emoções positivas face à compreensão e apreciação das diferenças culturais promovendo comportamentos apropriados e eficazes de Comunicação Intercultural” (Chen & Starosta, 1996; Chen & Starosta, 1997; Chen & Starosta, 2000), sendo, por isso, um precedente importante, em primeiro lugar, à Gestão de Conflitos que está condicionada pela qualidade da comunicação dos indivíduos e, por consequência, à EE.

Para além disso, em contextos de interculturalidade, os sentimentos de não pertença e estranheza emergem facilmente quando a adaptação está associada a ansiedade e compatibilidade cultural. Nesta situação, competências de SI facilitam o processo de aprendizagem e ajustamento ao contexto, eficácia sobre tarefas desenvolvidas e ajuda a criar uma relação saudável entre sujeitos de culturas diferentes (Hammer et al., 2003; Kapoor et al., 2000).

Um conflito intercultural, tal como num conflito entre pessoas da mesma cultura, pressupõe o surgimento de uma incompatibilidade ao nível de objetivos, princípios e valores, expectativas, processos ou *outcomes*, no entanto, este desenvolve-se entre dois ou mais indivíduos ou grupos de culturas diferentes (Martins & Nakayama, 2013).

Neste sentido, o estudo da relação da SI com os EGC torna-se crucial nos contextos de interação interculturais cada vez mais comuns. De acordo com a literatura, indivíduos mais sensíveis interculturalmente são mais eficazes na interação intercultural (Chen & Starosta, 2008) e conseguem ter um ajustamento mais facilitado aos contextos interculturais em que são inseridos (Awang-Rozaimie et al., 2013). Por isso, a associação

entre os EGC Integração e Compromisso e sujeitos mais sensíveis interculturalmente torna-se lógica, já que através destas tanto a perspectiva individual como a perspectiva do outro são consideradas, contrariamente a dominância e evitação associam-se mais a indivíduos com baixos níveis de SI e que, por isso, têm a tendência por desconsiderar os interesses e objetivos do outro (Chen & Starosta, 2008).

Ao nível da relação entre os EGC e a EE, ainda que se considere que, em teoria, não existam EGC mais corretos do que outros e que a Gestão de Conflitos eficaz para a organização deve passar pela utilização de cada EGC nas situações em que as mesmas se considerem adequadas (Vale et al., 2019), a literatura também aponta para que a Integração seja o EGC que sendo supervisionado poderia promover uma melhor performance (Rahim et al., 2001), a Competição como os EGC mais nocivo e menos eficaz na manutenção das relações da equipa (Cohen & Bailey, 1997), a Evitação e a Acomodação, ainda que não haja confronto, têm um impacto mais negativo na EE (Montoya-Weiss et al., 2001), quanto ao Compromisso, ainda que haja cedência parte a parte, é mais eficaz do que o confronto entre posições de desconsideração total dos objetivos de uma das partes (Rahim, 1992).

Desta forma e tendo em consideração toda a revisão da literatura apresentada, no presente estudo procura-se trabalhar sobre a lacuna existente na relação entre a SI, EGC e EE. Isto porque, embora exista alguma literatura sobre a relação entre SI e EGC e a relação entre EGC e EE, o estudo sobre o impacto dos EGC na relação da SI com EE e a relação direta entre a SI e EE é inexistente ou muito diminuta impedindo a sustentação da importância do desenvolvimento da SI como forma de melhorar a EE através da gestão da tendência dos indivíduos para determinados EGC em contextos interculturais.

Assim, perante todas as considerações tecidas acima, as hipóteses em estudo são:

Hipótese 1. A Sensibilidade Intercultural está positiva e significativamente relacionada com Eficácia de Equipas.

Hipótese 2. Os estilos de Gestão de Conflitos mediam a relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.

Hipótese 2.1. O Compromisso tem um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.

Hipótese 2.2. A Integração tem um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.

Hipótese 2.3. A Acomodação tem um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.

Hipótese 2.4. A Evitação tem um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.

Hipótese 2.5. A Competição tem um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.

Modelo de Investigação

Considerando a literatura revista na secção anterior, no presente estudo pretende-se estudar o Modelo de Investigação representado na Figura 1, que segue um desenho de Mediação Simples (Hayes, 2018; Prado et al., 2014). Através deste é esperado que a relação positiva e significativa entre Sensibilidade Intercultural e Eficácia de Equipas seja mediada pelos diferentes estilos de Gestão de Conflitos. Assim, espera-se que os diferentes Estilos de Gestão de Conflitos tenham um efeito inibidor ou potenciador nesta relação.

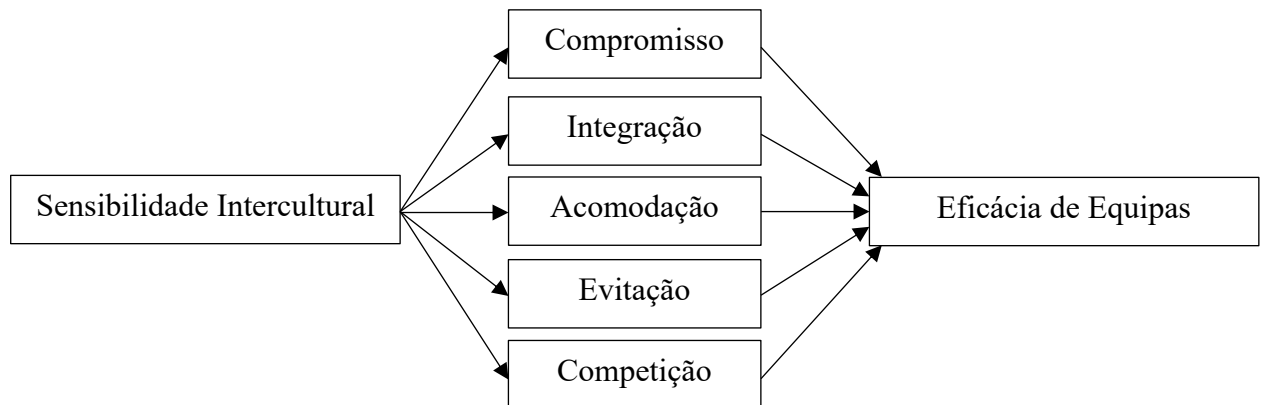
Na definição do tipo de modelo para o estudo, atendendo à necessidade de compreender os efeitos existentes entre as variáveis, a possibilidade de existência de uma relação causal entre as mesmas e em que condições estes efeitos podem inibir ou potenciar a relação direta, a mediação foi o processo considerado mais adequado. Através da mediação é possível perceber o processo através do qual a Sensibilidade Intercultural (variável independente) afeta a Eficácia de Equipas (variável dependente) por meio do efeito indireto dos diferentes Estilos de Gestão de Conflitos (variáveis mediadoras: Integração, Compromisso, Evitação, Acomodação e Competição), sendo que para que isto seja possível, deve existir uma relação de causalidade na relação da SI com nos diferentes EGC e uma relação de causalidade entre EGC e EE (Hayes, 2018; Prado et al., 2014).

Neste sentido, o objetivo principal do estudo é perceber se os níveis de SI de colaboradores que estejam/tenham estado em interação com pessoas de culturas diferentes em contexto laboral estabelecem uma relação positiva com a perceção de EE,

pretendendo ainda averiguar-se se existe um efeito mediador dos diferentes EGC nesta relação.

Figura 2

Modelo de Investigação



Método

Participantes

O presente estudo teve a participação de 355 indivíduos. No entanto, tendo em consideração as condições de participação (trabalhar/já ter trabalhado com indivíduos de outras culturas) foi necessário excluir 21 sujeitos, diminuindo o número de participantes para 334 (N=334), ainda assim, mantém-se os valores recomendados para a dimensão da amostra que deve ser constituída por pelo menos cinco participantes por item (5x64 itens = 320 participantes) (Hair et al., 2019).

Esta amostra segue uma amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que, o questionário desenvolvido para este estudo foi divulgado através das redes sociais (Instagram, LinkedIn e Facebook, como descrito na secção do Procedimento) (Marôco, 2014).

A maioria dos participantes inquiridos pertencem ao sexo feminino, representando 56% (n=186) da amostra, já o sexo masculino representa 44% (n=148) dos participantes inquiridos.

Embora se verifique que a amostra do presente estudo é composta por participantes com diferentes níveis de Habilitações Literárias, a sua distribuição não é homogénea, verificando-se que 5% dos participantes (n=15) têm o Ensino Básico, 27%

(n=89) têm o Ensino Secundário, 38% (n=126) têm Licenciatura/Bacharelato, 25% (n=82) têm Mestrado e 7% (n=22) têm o Doutoramento.

No que concerne aos Setores de Atividade, verifica-se 3% (n=10) da amostra trabalha no Setor Primário, 8% (n=27) trabalha no Setor Secundário, 28% (n=92) trabalha no Setor Terciário Social e 61% (n=205) trabalha no Setor Terciário Económico. Para além disso, 13% (n=43) dos sujeitos trabalha numa Microempresa, 43% (n=144) trabalha em Pequenas ou Médias Empresas e 44% dos participantes trabalha numa Grande Empresa.

No que diz respeito à idade dos inquiridos, podemos encontrar diferentes faixas etárias entre os participantes verificando que as suas idades variam entre 22 e 81 anos (M=45.36; DP=13.05). Esta variabilidade ao nível da idade é também traduzida na Antiguidade na Função que varia entre 1 e 60 anos (M=16.26; DP=13.14).

Tabela 1

Dados sociodemográficos da amostra

	Variável	Frequência	Percentagem
Sexo	Feminino	186	56
	Masculino	148	44
Habilitações Literárias	Ensino Básico	15	5
	Ensino Secundário	89	27
	Licenciatura/ Bacharelato	126	38
	Mestrado	82	25
	Doutoramento	22	7
Setores de Atividade	Setor Primário	10	3
	Setor Secundário	27	8
	Setor Terciário Social	92	28
	Setor Terciário Económico	205	61
Tipo de Organização	Microempresa	43	13
	Pequena/ média empresa	144	43
	Grande empresa	147	44

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	22	81	45.36	13.05
Antiguidade na Função	1	60	16.26	13.14

Delineamento

O delineamento do estudo em análise é não experimental do tipo correlacional tendo em consideração, por um lado, a ausência de um ambiente controlado ou a manipulação de qualquer uma das variáveis em estudo e, por outro, o facto do objetivo principal do estudo passar por compreender as relações entre as variáveis Sensibilidade Intercultural, Estilos de Gestão de Conflitos e Eficácia de Equipas (Marôco, 2014; Almeida & Freire, 2008). Para além disso, o facto dos dados terem sido recolhidos num único momento temporal confere também, ao estudo, um carácter transversal (Coutinho, 2021).

Instrumentos

De forma a recolher informações relevantes sobre as variáveis em estudo criou-se um questionário (Anexo A), que integra três escalas: (1) escala relativa à SI (adaptação ISS); (2) escala relativa à tendência do indivíduo para adotar determinado tipo de GC (ROCI-II); (3) escala relativa à EE de uma equipa composta por pessoas de diferentes culturas (Escala de Eficácia de Equipas: 3Es), abordadas a seguir em maior detalhe. Além das escalas aplicadas recolheram-se ainda dados sociodemográficos como idade, sexo, habilitações literárias, setor de atividade, tempo na função e tipo de organização em que trabalha (microempresa, pequena/média empresa, grande empresa).

Intercultural Sensitivity Scale (ISS)

De forma a avaliar a Sensibilidade Intercultural, recorreu-se à *Intercultural Sensitivity Scale* desenvolvida por Chen e Starosta (2000). Tendo em consideração o facto desta variável, como supramencionado, ser uma componente ligada à relação intercultural, a escala é composta por cinco dimensões que correspondem a *Interaction Engagement* (composta pelos itens 1, 11, 13, 21, 22, 23 e 24), *Respect for Cultural Differences* (composta pelos itens 2, 7, 8, 16, 18 e 20), *Interaction Confidence* (composta

pelos itens 2, 3, 4, 5 e 10), *Interaction Enjoyment* (composta pelos itens 9, 12 e 15), e *Interaction Attentiveness* (composta pelos itens 14, 17 e 19).

A escala é composta por 24 itens, a serem classificados pelo grau de concordância com as afirmações apresentadas, numa escala tipo *Likert* de 5 pontos que variam entre 1 (Totalmente em Desacordo) e 5 (Totalmente de Acordo), havendo uma inversão na cotação dos itens 2, 4, 8, 10, 13, 15, 18, 20 e 22 que se encontram invertidos.

Na escala original, a SI é avaliada de um modo geral de forma a encontrar-se uma pontuação mais alta ou mais baixa para o nível de SI de cada participante, no entanto, no presente estudo a avaliação será feita de modo global na relação com as outras variáveis e através das dimensões permitindo uma análise do impacto de cada dimensão na relação com as restantes variáveis.

Consideração a inexistência de versões traduzidas e validadas para a população portuguesa da escala de Chen e Starosta (2000), a versão utilizada no presente estudo esteve sujeita a uma tradução e adaptação realizada por um grupo de juristas qualificados que esteve em consenso sobre a tradução de cada item da escala, tendo estes sido analisados a nível linguístico, contextual e conceitual.

Perante a confrontação com a amplitude que a expressão “pessoas de culturas diferentes” utilizada múltiplas vezes ao longo da escala, houve a necessidade de clarificar o termo de forma a direcionar interpretação dos itens para um conceito mais objetivo e isolar múltiplas interpretações. Neste sentido, como referido aquando da definição do construto, recorreu-se ao nível “nacional” de cultura de Hofstede (1984) para salvaguardar a interpretação da expressão de “pessoas de culturas diferentes” como “pessoas de nacionalidades diferentes da sua”, uma vez que, etnia e nacionalidade são os *backgrounds* que maiores *inputs* acrescem à comunicação (Taylor & Osland, 2011).

Posteriormente à tradução da escala procedeu-se a uma comparação com as versões originais garantindo-se que era mantido o mesmo sentido de interpretação eliminando qualquer discrepância.

Esta escala ainda é dos poucos instrumentos que permitem avaliar a SI, na qualidade de capacidade afetiva, sendo das mais selecionadas para o efeito, verificando-se que versões adaptadas não encontram na análise fatorial o modelo original, mas um modelo com sete fatores que explicam 61,50% (Ruiz-Bernardo & Pereira, 2013) ou 63,63% (Vieira, 2017) da variância total da SI. A consistência interna desses estudos

apresentam valores semelhantes à escala original com valores de Alfa *Cronbach* de .79 (Vieira, 2017) e .85 (Ruiz-Bernardo, 2012).

Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)

De forma a perceber a tendência dos colaboradores para determinado estilo de Gestão de Conflitos recorreu-se à escala *Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)* (Rahim, 1983).

A escala original é composta por 5 dimensões que integram os cinco estilos de Gestão de Conflitos defendidos pelo autor (Competição, Evitação, Compromisso, Acomodação e Integração). Desta forma, cada dimensão é composta por 6 itens, completando o número total de itens da escala, 30 itens. Cada item é cotado em função da concordância com as afirmações, segundo uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, que varia de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente), procedendo-se ao cálculo da média dos itens de cada dimensão para obtenção da média dos scores para cada sujeito em cada dimensão.

Tal como na escala que avalia a SI, a versão utilizada neste estudo esteve sujeita ao mesmo processo de tradução e retroversão, recorrendo ao grupo de júris qualificados que esteve em consenso sobre a tradução de cada item da escala, analisados a nível linguístico, contextual e conceitual, havendo ainda a comparação dos itens traduzidos com os itens originais de forma a evitar discordância.

De acordo com Cunha e Silva (2010), esta escala é utilizada em múltiplos estudos nos quais apresenta sempre altos valores de fiabilidade alcançando Alfas de Cronbach de .81. Dada a frequência de utilização e valores das qualidades métricas encontrados, esta considera-se uma escala adequada aos objetivos do estudo.

Escala de Eficácia de Equipas (3Es)

De forma a avaliar a Eficácia de Equipas recorreu-se à versão traduzida para português (Vicente et al., 2014) da escala da *Team Effectiveness Scale* de Aubé e Rousseau (2005).

A escala apresenta três dimensões para avaliar a Eficácia de Equipas propostas originalmente por Aubé e Rousseau (2005), sendo estas o Desempenho (avaliado através

dos itens 1, 2 e 3), a Viabilidade (avaliada através dos itens 4, 5, 6 e 7) e o Clima (avaliado através dos itens 8, 9 e 10), totalizando os 10 itens que compõem a escala. Cada item é classificado uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, que varia entre 1 (Não é de todo verdade) e 5 (Totalmente verdade).

Embora a frequência de utilização da escala validada por Vicente, Rodrigues e D'Oliveira (2014) não seja tão elevada, a escala apresenta qualidades métricas consideravelmente adequadas, apresentando níveis de fiabilidade elevados com um Alfa de Cronbach de .92. Esta escala foi escolhida para a implementação no estudo tendo em consideração as dimensões critério para a EE utilizadas no modelo deste instrumento, a sua adaptação à população portuguesa e os objetivos do estudo.

Procedimento

Inicialmente, como já mencionado, realizou-se a tradução e retroversão das escalas *Intercultural Sensitivity Scale* e *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*, um processo que teve por objetivo adaptar as escalas para a população portuguesa, processo este mencionado na secção anterior. Perante a tradução das escalas e estruturação do questionário, o mesmo foi disponibilizado a 15 sujeitos solicitando-se *feedback* sobre o questionário de forma a realizar-se um pré-teste para salvaguardar a clareza do questionário e evitar quaisquer erros. Todas as dúvidas e sugestões levantadas ao longo do preenchimento foram tidas em conta e levaram a alguns ajustes exclusivamente estruturais no questionário.

Posteriormente, o questionário (Anexo A) foi publicado na plataforma *Google Forms* para recolha dos dados necessários. O link de participação foi disponibilizado numa publicação na rede social *LinkedIn* e numa publicação disponibilizada em diferentes Grupos na rede social *Facebook* de Portugueses pelo Mundo (nestes grupos participavam portugueses que se encontravam na Alemanha, Austrália, Barcelona, Canadá, França, Flórida, Holanda, Inglaterra, Los Angeles, Luxemburgo e Suíça).

Nas publicações publicadas ressaltou-se que os dados estavam a ser recolhidos no âmbito da Dissertação do Mestrado Integrado em Psicologia e dos requisitos de participação, nomeadamente, a idade mínima de participação ser 18 anos e a necessidade de experiência prévia de interação, no local de trabalho, com sujeitos de culturas diferentes da sua.

Os participantes que aceitaram participar ingressaram no *link* fornecido, onde foi apresentada uma secção inicial com informações relativamente ao objetivo do estudo, as secções que seriam apresentadas e o tipo de informações a que diziam respeito, bem como o tempo médio necessário para completar o questionário.

Para além disso, foram ainda apresentadas duas questões iniciais, uma questão que dizia respeito ao consentimento informado e outra que se referia à condição de participação, nesta primeira secção o participante apenas avançava para a secção seguinte perante uma resposta positiva a ambas as questões, caso contrário, o questionário encerrava imediatamente e agradecia-se a participação.

Na questão que dizia respeito ao consentimento informado, o participante consentia participar tendo em consideração que o anonimato e a confidencialidade dos dados seriam salvaguardados, que tinha a possibilidade de abandonar o estudo sem qualquer consequência, que não existem respostas erradas, sendo pedido que as respostas fossem o mais honestas possíveis. Já na questão que dizia respeito à condição de participação, o participante confirmava ter interagido/trabalhado com pessoas de culturas diferentes no seu local de trabalho.

Perante a resposta afirmativa a ambas as questões supramencionadas, o participante avançava, sequencialmente, para 3 secções em que eram apresentadas as escalas referentes às variáveis em estudo. Em primeiro lugar, surgia a escala que dizia respeito à Sensibilidade Intercultural (Intercultural Sensitivity Scale previamente traduzida), de seguida, surgia a escala referente aos estilos de Gestão de Conflitos (ROCI-II) e, por fim, a escala referente à Eficácia de Equipas (“Escala de Eficácia de Equipas”), no início de cada escala foram apenas apresentadas algumas indicações de preenchimento das mesmas.

Por fim, foram recolhidos os dados sociodemográficos dos participantes garantindo-se novamente que estes dados serviriam para efeitos meramente estatísticos, sendo imprescindíveis à concretização do estudo. Neste contexto foram recolhidos dados ligados à idade (permitindo ao participante que indicasse o valor em anos), Sexo (pela seleção da opção: Masculino ou Feminino), Habilitações Literárias (pela seleção da opção: Ensino Básico; Ensino Secundário; Licenciatura/Bacharelato; Mestrado; Doutoramento), Setor de atividade (pela seleção da opção: Setor Primário; Setor Secundário; Setor Terciário Social; Setor Terciário Económico), Antiguidade na Função (permitindo ao participante que indicasse o valor em anos), Tipo de Organização em que

trabalha (pela seleção da opção: Microempresa; Pequena/Média empresa; Grande empresa). Findado o preenchimento do questionário, surgia uma mensagem de agradecimento pela participação.

A recolha de dados teve início a 4 janeiro de 2022 e terminou a 8 fevereiro, data em que os dados recolhidos na plataforma *Google Forms* foram recodificados e transferidos para a plataforma IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS) (v. 27), onde se fez a codificação necessária da informação e se procedeu à realização das análises estatísticas dos dados.

Resultados

Análise das Qualidades Métricas das escalas utilizadas

Antes de se proceder à análise do teste de Hipóteses, serão apresentados os testes realizados para avaliar as qualidades métricas das escalas em estudo através do software SPSS Statistics 27.

Escala de Sensibilidade Intercultural

Validade

De forma a testar a validade da versão traduzida da *Intercultural Sensitivity Scale*, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), uma vez que, foi necessário realizar o processo de tradução da escala, não existindo evidências suficientes que comprovem a estrutura da escala traduzida.

De forma a assegurar a possibilidade de realização da AFE, analisou-se inicialmente o valor do critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que permite testar a consistência dos dados obtidos com a escala da SI. Através dos valores obtidos (KMO = .95) (ver Tabela B1.1, Anexo B) verifica-se que os mesmos vão ao encontro do que é espectável nos valores de referência (KMO > .7) (Marôco, 2014) sendo, desta forma, justificável prosseguir-se para a Análise Fatorial.

Com o intuito de determinar o número fatores em que os itens podem ser agrupados, recorreu-se à regra de Kaiser, que indica que todos os fatores cujos *eigenvalues* são superiores a um (1) são retidos e considerados (Hair et al., 2019). Neste

caso, tendo em consideração o *output* da variância total explicada (ver Tabela B1.2) verifica-se que foram encontrados apenas 4 fatores (com *eigenvalues* superior a um) que explicam 61,61% da variabilidade dos itens da escala, valor este que também corrobora com o valor padrão de variância explicada superior a pelo menos 60% (Hair et al., 2019).

Sabendo que quatro fatores caracterizam a variável SI é necessário perceber a forma como os itens se agrupam dentro de cada fator, para que tal seja possível teve-se em conta a matriz de componente rodada (rotação varimax). De acordo com os valores tabelados os *loadings* (peso fatorial) de cada item deve ser $\lambda > |.5|$, para que o mesmo possa ser considerado significativo (Marôco, 2014), como tal foi necessário eliminar os itens 11 ($\lambda = -.45$) e 19 ($\lambda = .42$) (ver Tabela B1.3, Anexo B) por apresentarem *loadings* inferiores ao valor padrão.

Para além disso, embora os itens 17 e 24 se encontrem acima do peso fatorial recomendado, verifica-se a possibilidade dos mesmos representarem *cross loadings* (cruzamento de pesos fatoriais permitindo a um item ter peso fatorial representativo em mais do que um fator). De forma a auferir a necessidade de exclusão destes itens recorre-se ao método proposto por Hair e colaboradores (2019), verificando-se que quer o item 17 $[(.528^2)/(.497^2)=1.130]$, quer o item 24 $[(.508^2)/(.483^2)=1.106]$ são classificados como *cross loadings* problemáticos (com valores de cruzamentos entre 1.0 e 1.5) sendo, por isso, necessário eliminá-los. Desta forma, a escala passa a ser composta por 20 itens, excluindo da estrutura original os itens 11, 17, 19 e 24.

Uma vez que houve a necessidade de excluir itens, foi realizada uma Análise Fatorial de Segunda Ordem, em que o teste de KMO (KMO=.94) (ver Tabela B1.4, Anexo B), mais uma vez, permite que prossigamos para a realização da mesma tendo em consideração que corrobora com os valores tabelados (KMO > .7) (Marôco, 2014).

Nesta Análise Fatorial de Segunda Ordem, encontramos, novamente, quatro fatores através do critério de Kaiser (Hair et al., 2019), que explicam 66.52% da variabilidade dos itens (Tabela 2), um valor um pouco mais elevado do que o da Análise de Primeira Ordem, o que traz maior segurança no valor da variância explicada por se afastar do valor padrão mínimo de 60%.

Tabela 2*Variância Total Explicada da Escala de Sensibilidade Intercultural*

Componente	Autovalores Iniciais		
	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	9.02	45.12	45.11
2	1.73	8.65	53.76
3	1.41	7.03	60.80
4	1.15	5.73	66.52
5	.94	4.68	71.20
6	.70	3.50	74.70
7	.68	3.34	78.04
8	.62	3.08	81.11
9	.51	2.56	83.68
10	.48	2.40	86.08
11	.45	2.25	88.33
12	.42	2.11	90.43
13	.35	1.74	92.17
14	.31	1.55	93.72
15	.28	1.40	95.12
16	.27	1.33	96.44
17	.23	1.13	97.58
18	.19	.93	98.51
19	.17	.83	99.34
20	.13	.66	100.00

Tendo sido confirmada a existência de quatro fatores, segue-se o agrupamento dos itens a cada fator e a confirmação a classificação de cada dimensão. Através da matriz componente rodada (rotação varimax) verifica-se que ao agrupar os itens por fator de acordo com o valor do peso fatorial (Tabela 3), ao Fator 1 são atribuídos os itens 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 12, 15, 18, 20 e 22; o Fator 2 é composto pelos itens 5, 6 e 10; o Fator 3 abarca pelos itens 8, 13 e 16; e que o Fator 4 é constituído pelos itens 14, 21 e 23.

Tabela 3*Matriz Rodada da Escala de Sensibilidade Intercultural*

	Componente			
	1	2	3	4
SI 22	.87	-.13	-.16	-.12
SI 1	-.87	.06	.16	.12
SI 7	.87	-.07	-.13	-.01
SI 9	.87	-.16	-.17	-.03
SI 18	.84	-.07	-.27	-.08
SI 2	.83	-.17	-.21	-.01
SI 15	.81	-.15	-.02	-.10
SI 20	.78	-.04	-.28	-.00
SI 12	.73	-.16	-.07	.01
SI 3	-.67	.49	-.01	.04
SI 4	.66	-.31	-.13	.09
SI 6	-.03	.76	.18	.04
SI 10	-.15	.74	.13	.17
SI 5	-.33	.70	.08	.05
SI 13	-.28	.17	.77	-.03
SI 16	-.08	.16	.73	.20
SI 8	-.50	.11	.63	-.01
SI 21	.13	-.02	.02	.75
SI 23	-.33	.02	.07	.66
SI 14	-.03	.11	.04	.61

Numa comparação da nova estrutura da escala com a estrutura original verifica-se a existência de uma alteração no agrupamento dos itens por fator, sendo que o seu agrupamento é apenas igual ao original para os itens do Fator 3 que, por isso, será intitulado de “Respeito pelas Diferenças Culturais”. Pelas diferenças estruturais de cada dimensão da escala foi realizada uma análise do conteúdo dos itens agrupados em cada fator e do conteúdo das dimensões originais, bem como, dos objetivos dos autores para a escala, criando uma relação coerente com os conceitos originais, classificando os fatores através dos seguintes nomes - Fator 1: “Dificuldades e reações Negativas na Interação”; Fator 2: “Confiança na Interação” e o Fator 4: “Reações Positivas na Interação”.

Fiabilidade

Perante a identificação dos 4 fatores da escala traduzida, prossegue-se para a análise da precisão da medida (fiabilidade) através da consistência interna dos fatores recorrendo ao indicador Alfa de Cronbach (Tabela 4). De acordo com os valores tabelados verifica-se que a “Dificuldades e reações negativas na Interação” tem uma consistência interna apropriada ($\alpha > 0.7$) (Nunnally, 1978, citado em Marôco & Garcia-Marques, 2006), as dimensões “Confiança na Interação” e “Respeito pelas diferenças culturais” apresentam uma consistência interna aceitável ($\alpha > 0.6$) (Nunnally, 1978, citado em Marôco & Garcia-Marques, 2006) e a dimensão “Reações Positivas na Interação” apresenta uma consistência interna com um valor relativamente baixo, no entanto, a dimensão será mantida para análise criteriosa e cautelosa do seu impacto na relação com a variável.

Tabela 4

Fiabilidade das dimensões da Escala de Sensibilidade Intercultural

Dimensão	Nº itens	α Crohnbach	Classificação
Dificuldades e reações negativas na Interação	11	.95	Apropriado
Confiança na Interação	3	.68	Aceitável
Respeito pelas Diferenças Culturais	3	.69	Aceitável
Reações Positivas na Interação	3	.45	-

Sensibilidade

A avaliação da sensibilidade foi realizada individualmente para cada fator recorrendo à média ponderada das mesmas.

Inicialmente, verificou-se que nenhuma das dimensões segue uma distribuição normal tendo em consideração que os valores da significância encontrados ($p < .001$) no que diz respeito ao teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) (Tabela 5), uma vez que se encontram abaixo do valor tabelado ($p \leq .05$) (Marôco, 2014).

No entanto, de forma a perceber a capacidade de discriminação dos itens da escala foram analisados os índices de assimetria e achatamento (Tabela 5), que se encontram em todas as dimensões dentro dos valores padrão (Curtose $<|8|$; Assimetria $<|3|$), permitindo, assim, confirmar que não existe um desvio grosseiro em relação à curva de distribuição normal (Kline, 2011).

Embora os desvios encontrados não configurem desvios grosseiros, para identificar as tendências dos participantes em cada dimensão os mesmos foram analisados. Desta forma, perante “Dificuldades e reações negativas na Interação” a assimetria apresenta valores positivos, configurando um enviesamento à esquerda (Hair et al., 2019), o que revela uma tendência dos sujeitos para discordarem com os itens apresentados, uma tendência também verificada na “Confiança na Interação”, embora de forma bem mais subtil. Já no que concerne ao “Respeito pelas Diferenças Culturais” e “Reações Positivas na Interação” os valores da assimetria são negativos, conferindo um enviesamento à direita (Hair et al., 2019) e uma tendência dos participantes para concordarem com os itens apresentados.

No que diz respeito à curtose, as dimensões “Dificuldades e reações negativas na Interação” e “Confiança na Interação” apresentam uma distribuição Platicúrtica (valores inferiores a 0) e as dimensões “Respeito pelas Diferenças Culturais” e “Reações Positivas na Interação” apresentam uma distribuição Leptocúrticas (valores superiores a 0) (Hair et al., 2019).

Tabela 5

Sensibilidade das dimensões da Escala de Sensibilidade Intercultural

Dimensão	K-S	<i>p-value</i>	Curtose	Assimetria
Dificuldades e reações negativas na Interação	.174	<.001	-.48	.88
Confiança na Interação	.122	<.001	-.23	.18
Respeito pelas Diferenças Culturais	.191	<.001	.92	-.48
Reações Positivas na Interação	.146	<.001	1.06	-.34

Escala dos Estilos de Gestão de Conflitos

Validade

A validade da versão traduzida do *Rahim Organizational Conflict Inventory-II* foi testada através de uma AFE, uma vez que, para adaptar a escala à população portuguesa foi necessário realizar o processo de tradução da escala, não existindo evidências suficientes que comprovem a estrutura da escala traduzida.

Como mencionado *à priori*, para assegurar a possibilidade de realização da AFE, recorreu-se ao critério de *Kaiser-Meyer-Olkin*, através do qual ($KMO = .96$) (ver Tabela B2.1, Anexo B) se comprova que é justificável prosseguir-se para a Análise Fatorial, tendo em consideração os valores de referência ($KMO > .7$) (Marôco, 2014).

O número fatores e a forma como os itens podem ser agrupados foi apurado, novamente recorrendo-se à regra de Kaiser (Hair et al., 2019), que tendo em consideração o output da variância total explicada (ver Tabela B2.2, Anexo B) permite apurar apenas quatro fatores (com *eigenvalues* superior a 1) e explicam 73,26% da variabilidade dos itens da escala, valor que se encontra dentro do padrão de variância explicada superior a 60% (Hair et al., 2019).

Sabendo que quatro fatores caracterizam a variável Estilos de Gestão de Conflitos é necessário perceber a forma como os itens se agrupam dentro de cada fator, para que tal seja possível foi considerada a matriz de componente rodada (rotação varimax). De acordo com os valores tabelados os *loadings* (peso fatorial) de cada item deve ser $\lambda > |.5|$, para que o mesmo possa ser considerado significativo (Marôco, 2014), algo que é verificado para todos os itens da escala.

Ao encontrar-se quatro fatores é necessário perceber de que forma os itens se agrupam em cada fator e, tendo em consideração que na estrutura original existem cinco fatores, também deve ser confirmada a classificação de cada dimensão. Através da matriz de componente rodada (rotação varimax) verifica-se que ao agrupar os itens por fator de acordo com o valor do peso fatorial (Tabela 6), ao Fator 1 são atribuídos os itens 1, 4, 5, 7, 12, 15, 16, 21, 23, 24 e 30 (itens que originalmente compõem as dimensões “Compromisso” e “Integração”, pelo que o fator 1 passa a ser caracterizado como “Compromisso e Integração”); o Fator 2 é composto pelos itens 3, 6, 17, 18, 27, 28, 29 (correspondendo a “Evitação”); o Fator 3 é abarca pelos itens 8, 9, 14, 19, 22 e 26 (correspondendo a “Competição”); e que o Fator 4 é constituído pelos itens 2, 10, 11, 13,

20 e 25 (que corresponde à “Acomodação”), conferindo uma aproximação consideravelmente fiel à escala original.

Tabela 6

Matriz Rodada da Escala dos Estilos de Gestão de Conflitos

	Componente			
	1	2	3	4
GC_1	.89	.13	-.21	.01
GC_21	.88	.06	-.07	.09
GC_4	.87	.10	-0.2	-.01
GC_7	.87	.19	-.12	.08
GC_5	.85	.12	-.29	.01
GC_12	.85	.15	-.24	.05
GC_23	.83	.19	-.23	.03
GC_15	.82	.13	-.19	.13
GC_30	.82	.10	-.14	.11
GC_24	.81	.14	-.27	.09
GC_16	.80	.03	-.08	.06
GC_6	.20	.78	-.21	.22
GC_18	.24	.73	-.28	.27
GC_29	.29	.73	-.24	.22
GC_3	-.12	.71	-.22	.43
GC_28	.35	.67	-.27	.23
GC_27	-.06	.67	-.06	.50
GC_17	.46	.65	-.26	.16
GC_8	-.34	-.17	.78	-.14
GC_14	-.11	-.19	.78	-.07

GC_22	-.16	-.18	.77	-.17
GC_19	-.30	-.25	.75	-.08
GC_9	-.51	-.25	.69	-.09
GC_26	-.45	-.28	.67	-.08
GC_13	.02	.11	-.09	.85
GC_11	-.08	.27	-.14	.81
GC_20	.23	.13	-.01	.75
GC_10	-.11	.34	-.11	.72
GC_25	.23	.19	-.05	.69
GC_2	.24	.36	-.26	.58

Fiabilidade

Perante a identificação da estrutura de quatro fatores da escala traduzida, recorreu-se à análise da consistência interna dos fatores pelo indicador Alfa de Cronbach (Tabela 7) para análise da precisão da medida (fiabilidade). Considerando os valores tabelados verifica-se que todas as dimensões da escala têm uma consistência interna apropriada ($\alpha > 0.7$) (Nunnally, 1978, citado em Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela 7

Fiabilidade das dimensões da *Escala dos Estilos de Gestão de Conflitos*

Dimensão	Nº itens	α Crohnbach	Classificação
Compromisso e Integração	11	.970	Apropriado
Evitação	7	.919	Apropriado
Competição	6	.918	Apropriado
Acomodação	6	.874	Apropriado

Sensibilidade

A avaliação da sensibilidade foi realizada individualmente para cada fator recorrendo à média ponderada das mesmas.

Nesta variável também se verificou que nenhuma das dimensões segue uma distribuição normal tendo em consideração que os valores da significância ($p < 0.01$) no que diz respeito ao teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* ($n > 50$) (Tabela 8) por se encontram abaixo do valor tabelado ($p \leq .05$) (Marôco, 2014).

Mas, mais uma vez, a capacidade de discriminação dos itens da escala permitem confirmar que não existe um desvio grosseiro em relação à curva de distribuição normal, já que os valores dos índices de assimetria e achatamento (Tabela 8) se encontram em todas as dimensões dentro dos valores padrão (Curtose $< |8|$; Assimetria $< |3|$), (Kline, 2011).

Ainda assim verifica-se que o Estilo de Gestão de conflitos por “Competição” apresenta valores positivos na assimetria o que representa um enviesamento à esquerda (Hair et al., 2019) e revela uma tendência dos sujeitos para discordarem com os itens apresentados, algo que diverge dos estilos restantes Estilos de Gestão de Conflitos, especialmente no caso do “Compromisso e Integração” em que os valores da assimetria são negativos, conferindo um enviesamento à direita (Hair et al., 2019) e uma tendência dos participantes para concordarem com os itens apresentados.

No que diz respeito à curtose, quer o “Compromisso e Integração”, quer “Competição” apresentam uma distribuição Leptocúrticas (valores superiores a 0) (Hair et al., 2019), enquanto que a “Acomodação” e “Evitação” apresentam uma distribuição Platicúrtica (valores inferiores a 0) (Hair et al., 2019).

Tabela 8

Sensibilidade das dimensões da Escala dos Estilos de Gestão de Conflitos

Dimensão	K-S	p-value	Curtose	Assimetria
Compromisso e Integração	.223	<.001	0.397	-1.105
Evitação	.124	<.001	-0.313	-0.636
Competição	.116	<.001	0.018	0.883
Acomodação	.044	<.001	-0.432	-0.041

Escala de Eficácia de Equipas (3Es)

Validade

De forma a testar a validade da Escala de Eficácia de Equipas, foi realizada uma AFE, uma vez que, embora seja uma escala traduzida e validada não existem evidências suficientes que comprovem a estrutura da escala.

Mais uma vez, como pré-teste à realização da AFE, procedeu-se à análise do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* que confirmou a possibilidade de realização da AFE pelos valores obtidos ($KMO = .94$) (ver Tabela B1.1, Anexo B) que encontram dentro dos valores de referência ($KMO > .7$) (Marôco, 2014).

Para a amostra avaliada verificou-se que a estrutura da escala não corresponde à estrutura da versão referência (Vicente et al., 2014), uma vez que, segundo a regra de Kaiser apenas *eigenvalues* superiores a um (1) são retidos e considerados (Hair et al., 2019) e, neste caso, tendo em consideração o output da variância total explicada (ver Tabela B3.2, Anexo B) a escala tem apenas um fator (com *eigenvalues* superior a 1) que explica 73.38% da variabilidade dos itens da escala, valor que também confirma o valor padrão da variância explicada ser superior a pelo menos 60% (Hair et al., 2019).

De forma a confirmar que o peso fatorial de todos os itens é significativo, foi analisada a matriz de componente rodada (rotação varimax). De acordo com os valores tabelados os *loadings* (peso fatorial) de cada item deve ser $\lambda > |.5|$, para que o mesmo possa ser considerado significativo (Marôco, 2014), algo que é confirmado em todos os itens da escala (ver Tabela B3.3, Anexo B).

Fiabilidade

Recorrendo ao processo utilizado anteriormente e por ter sido encontrada uma estrutura unifatorial da escala, a análise da precisão da medida (fiabilidade) do fator é também a análise da consistência interna do construto. Assim, a análise da consistência interna feita através indicador Alfa de Crohnbach da escala ($\alpha = .958$) (Tabela 9) é considerada apropriada por estar dentro dos valores tabelados ($\alpha > 0.7$) (Nunnally, 1978, citado em Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela 9***Fiabilidade das dimensões da Escala de Eficácia de Equipas***

Dimensão	Nº itens	α Crohnbach	Classificação
Eficácia de Equipas	10	.958	Apropriada

Sensibilidade

Tendo sido encontrado um modelo unidimensional para a escala que avalia a Eficácia de Equipas, a avaliação da sensibilidade foi realizada recorrendo à média ponderada de todos os itens da escala.

Tendo em consideração que o valor da significância ($p < .01$) no que diz respeito ao teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) (Tabela 10), a variável não segue distribuição normal, já que os mesmos se encontram abaixo do valor tabelado ($p \leq .05$) (Marôco, 2014).

No entanto, a capacidade de discriminação dos itens da escala permite confirmar que não existe um desvio grosseiro em relação à curva de distribuição normal, uma vez que os valores dos índices de assimetria e achatamento (Tabela 10) se encontram em todas as dimensões dentro dos valores padrão (Curtose $< |8|$; Assimetria $< |3|$), (Kline, 2011).

Ainda assim verifica-se que a Eficácia de Equipas apresenta valores da assimetria negativos, conferindo um enviesamento à direita (Hair et al., 2019) e uma tendência dos participantes para concordarem com os itens apresentados.

No que diz respeito à curtose, a Eficácia de Equipas apresenta uma distribuição Platicúrtica já que os seus valores são inferiores a zero (Hair et al., 2019).

Tabela 10***Sensibilidade das dimensões da Escala de Eficácia de Equipas***

Dimensão	K-S	p-value	Curtose	Assimetria
Eficácia de Equipas	.121	$< .001$	-.432	-1.058

Análise Descritiva das variáveis em Estudo

Findada a análise das qualidades métricas dos instrumentos utilizados para a avaliação dos construtos em estudo, procedeu-se a uma análise descritiva das variáveis em estudo que permite identificar o posicionamento dos participantes (N=334) perante cada construto avaliado.

Sensibilidade Intercultural

A SI, um construto que se dividiu em quatro dimensões, de forma a analisar o comportamento dos participantes face às diferentes dimensões (Tabela 11), foram consideradas a amplitude da escala que varia entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente). Desta forma, de acordo com os valores da média de respostas dos participantes, a “Respeito pelas Diferenças Culturais” (M=4.2; DP= .5) encontram-se entre 4 e 5, valores estes que representam uma média alta. No caso das “Reações Positivas na Interação” (M=3.7; DP=.5) e “Confiança na Interação” (M=3.6; DP=.7) as médias encontram-se entre 3 e 4, que representam valores moderados considerando a amplitude da escala (5 pontos). Contrariamente, às restantes dimensões, as “Dificuldades e reações negativas na Interação” apresentam uma média mais baixa (M= 2.2; DP=.9), posicionando os participantes num nível de concordância moderado/moderado-baixo. De qualquer forma, de modo geral, os participantes apresentam níveis de Sensibilidade Intercultural relativamente moderados (M= 3.8; DP=.7).

Tabela 11

Análise Descritiva das dimensões da Sensibilidade Intercultural

	Análise Descritiva				
	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Dificuldades e reações negativas na Interação	334	1.00	4.56	2.2	.9
Confiança na Interação	334	1.68	5.00	3.6	.7
Respeito pelas Diferenças Culturais	334	1.93	5.00	4.2	.5
Reações Positivas na Interação	334	1.66	5.00	3.7	.5
SI Global	334	2.26	5.00	3.8	.7

Estilos de Gestão de Conflitos

Relativamente aos EGC, tendo em consideração a amplitude da escala que varia entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente), apresenta valores médios entre 3 e 4 ao nível do “Compromisso e Integração” (Tabela 12) algo que representa para os participantes um nível moderado-alto (M= 3.7; DP=.9), algo também visível na “Evitação” (M= 3.3; DP=.9). Já a “Acomodação” (M= 2.6; DP=.8) e “Competição” (M= 2.6; DP= 1.0) que apresentam valores médios entre 2 e 3, sobressaem como Estilos de Gestão de Conflitos menos escolhidos e com um posicionamento moderado-baixo face aos mesmos em contextos de Equipas Interculturais.

Tabela 12

Análise Descritiva dos Estilos de Gestão de Conflitos

Análise Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Compromisso e Integração	334	1.09	5.00	3.7	.9
Evitação	334	1.00	5.00	3.3	.9
Competição	334	1.00	5.00	2.6	1.0
Acomodação	334	1.00	4.74	2.6	.8

Eficácia de Equipas

No que diz respeito à EE, em que a amplitude da escala varia entre 1 (Não é de todo verdade) e 5 (Totalmente Verdade), apresenta valores médios entre 3 e 4 (Tabela 13) que representam para os participantes uma perceção moderada-alta (M= 3.8; DP=.9) de Eficácia de Equipas tendo em consideração a amplitude da escala (5 pontos), o que se traduz numa Eficácia de Equipas em contextos Interculturais relativamente positivas.

Tabela 13

Análise Descritiva da Eficácia de Equipas

Análise Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Eficácia de Equipas	334	1.41	5.00	3.8	.9

Análise do Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

De forma a perceber o impacto das características dos participantes nas variáveis em estudo, realizou-se uma análise do impacto das variáveis sociodemográficas nas dimensões da Sensibilidade Intercultural, nos Estilos de Gestão de Conflitos e na Eficácia de Equipas (ver Tabela C1, Anexo C).

Impacto das variáveis sociodemográficas contínuas (Idade, Antiguidade na Função e Habilitações) nas variáveis em Estudo

Inicialmente, utilizando Correlações de *Pearson* foi avaliado o impacto das variáveis contínuas (Idade, Antiguidade na Função e Habilitações) nas dimensões de cada construto (Tabela 14) e classificados e interpretados os coeficientes de cada relação estabelecida.

Recorrendo à Tabela 14, verifica-se que a idade apresenta uma correlação positiva e significativa apenas com a “Confiança na Interação” ($r = .18; p < .01$), sugerindo que com o aumento da idade dos participantes, aumenta também a Confiança dos mesmos em Interações com pessoas de culturas diferentes. No entanto, embora a correlação positiva indique uma relação entre as variáveis que segue o mesmo sentido (Marôco, 2014), de acordo com Bryman e Cramer (2003), pelo coeficiente de correlação, esta correlação é uma fraca. No que toca à Antiguidade na Função, nenhuma correlação significativa foi encontrada com as dimensões da Sensibilidade Intercultural. Já as Habilitações relacionam-se positiva e significativamente com as “Dificuldades e Reações Negativas na Interação” ($r = .15; p < .01$) e, embora represente uma correlação fraca (Bryman & Cramer, 2003), sugere que com o aumento das Habilitações há também um aumento das Dificuldades e Reações Negativas às Interações com pessoas de outras culturas.

Tabela 14

Impacto da Idade, Antiguidade na Função e Habilitações nas Dimensões da Sensibilidade Intercultural

	Idade	Antiguidade na função	Habilitações
Dificuldades e Reações Negativas na Interação	-.05	.01	.15**
Confiança na Interação	.18**	.06	-.03
Respeito pelas Diferenças Culturais	.01	-.01	-.06
Reações Positivas na Interação	.63	.09	-.05

Nota: ** $p < .01$; * $p < .05$

No que diz respeito às relações entre Idade, Antiguidade na Função e Habilitações com os Estilos de Gestão de Conflitos, verifica-se que apenas as Habilitações estabelecem relações significativas com os mesmos (Tabela 15). Desta forma, verifica-se que as Habilitações estabelecem correlação positiva e significativa com a Competição ($r = .19$; $p < .01$) que, embora represente uma correlação fraca (Bryman & Cramer, 2003), significa quanto maior o nível das Habilitações dos participantes, maior a tendência dos mesmos para utilizarem Competição como o estilo de Gestão de Conflitos em contextos com pessoas de culturas diferentes.

Por outro lado, as Habilitações estabelecem uma relação negativa e significativa com “Compromisso e Integração” ($r = -.23$; $p < .01$), “Evitação” ($r = -.30$; $p < .01$) e “Acomodação” ($r = -.11$; $p < .05$), que representa para os primeiros dois uma correlação moderada e para a “Acomodação” uma correlação fraca (Bryman & Cramer, 2003), mas que significa que com o aumento do nível de Habilitações dos participantes, existe uma diminuição da adoção dos estilos de Compromisso e Integração, Evitação e Acomodação.

Tabela 15

Impacto da Idade, Antiguidade na Função e Habilitações nos Estilos de Gestão de conflitos

	Idade	Antiguidade na função	Habilitações
Compromisso e Integração	.07	.02	-.23**
Evitação	.09	.07	-.30**
Competição	-.10	-.06	.19**
Acomodação	-.04	.03	-.11*

Nota: **p< .01; *p< .05

No que concerne à relação da Idade, Antiguidade na Função e Habilitações com a Eficácia de Equipas, como se verifica na Tabela 16, a relação é apenas significativa no que toca às Habilitações, verificando-se a existência de uma correlação fraca (Bryman & Cramer, 2003), mas negativa e significativa com a Eficácia de Equipas ($r = -.14; p < .01$) o que sugere que à medida que os níveis de Habilitações aumentam, a perceção de Eficácia de Equipas em contextos interculturais diminui.

Tabela 16

Impacto da Idade, Antiguidade na Função e Habilitações na Eficácia de Equipas

	Idade	Antiguidade na função	Habilitações
Eficácia de Equipas	.09	-.01	-.14**

Nota: **p< .01; *p< .05

Impacto das variáveis Sexo, Setor e Tipo de Organização nas variáveis em Estudo

Concluídas as correlações das variáveis sociodemográficas contínuas (Idade, Antiguidade na Função e Habilitações) com as variáveis em estudo é necessário proceder-se à análise do comportamento que as variáveis Sexo, Setor e Tipo de Organização têm

perantes as diferentes variáveis em estudo. De forma a verificar a existência de diferenças significativas entre os grupos das variáveis Sexo realizou-se um teste *t-student* para amostras independentes (Marôco, 2014).

Considerando o Teste de *Levene* para avaliação das homocedasticidade de variâncias, teve-se em conta que a estatística assume variâncias iguais para o teste *t-student* quando o mesmo apresenta valores de *p-value* $\geq .05$, contrariamente, considerou-se que a estatística não assume variâncias iguais para o teste *t-student* quando *p-value* $< .05$ (Marôco, 2014).

Tendo em consideração o teste *t-student* (Tabela 17), verifica-se que foram encontradas diferenças significativas entre os grupos da variável sexo para as dimensões “Dificuldades e reações negativas na Interação” e “Respeito pelas Diferenças Culturais” da Sensibilidade Intercultural, nos estilos “Compromisso e Integração”, “Evitação” e “Competição” de Gestão de Conflitos e na Eficácia de Equipas, uma vez que, como indicado pela literatura, a significância destas dimensões está dentro dos valores tabelados ($p < .05$) (Marôco, 2014).

Desta forma, ao ser confirmada a existência de diferenças entre o grupo feminino e masculino, com o auxílio das médias de cada grupo (Tabela 17) verifica-se que, no que concerne à SI, o sexo feminino apresenta maiores níveis de “Respeito pelas Diferenças Culturais” ($M=2.6$; $SD=1.1$) quando comparado com o sexo masculino e o sexo masculino apresenta mais comportamentos ligados a “Dificuldades e reações negativas na Interação” ($M=4.3$; $SD=.5$). Relativamente aos estilos de gestão de conflitos, o sexo feminino recorre tendencialmente mais ao “Compromisso e Integração” ($M=3.9$; $SD=.7$) e à Evitação ($M=3.4$; $SD=.8$) do que o sexo masculino, algo que não se verifica na “Competição”, um estilo mais adotado comparativamente pelo sexo feminino ($M=2.9$; $SD=.1$).

Tabela 17

Teste t-student para amostras independentes e médias associadas a cada grupo da variável Sexo

	T	p	Média Sexo Feminino	Média Sexo Masculino
Dificuldades e reações negativas na Interação	-5.63	<.001	2.0	2.5
Confiança na Interação	0.15	.883	3.6	3.6
Respeito pelas Diferenças Culturais	2.95	.003	4.3	4.1
Reações Positivas na Interação	1.42	.156	3.7	3.7
Compromisso e Integração	5.71	<.001	3.9	3.3
Evitação	3.21	<.001	3.4	3.1
Competição	-3.56	<.001	2.5	2.9
Acomodação	1.10	.272	2.7	2.6
Eficácia de Equipas	4.82	<.001	4.0	3.5

No que diz respeito às variáveis Setor e Tipo de Organização, por serem caracterizados por mais do que dois grupos para cada variável, procedeu-se à realização do teste estatístico ANOVA *one-way* com o intuito de identificar a existência de diferenças significativas entre os diferentes grupos de cada variável (Marôco, 2014).

Através da Tabela 18, conclui-se que no que diz respeito à Sensibilidade Intercultural, apenas existem diferenças significativas entre os grupos da variável Setor nas dimensões “Dificuldades e reações negativas na Interação” ($p=.018$) e “Confiança na Interação” ($p=.039$). Para além disso, encontram-se apenas diferenças entre os grupos da variável Setor na dimensão “Compromisso e Integração” ($p=.037$) dos Estilos de Gestão de Conflitos e na Eficácia de equipas ($p<.001$).

Tabela 18*ANOVA one-way: variável Setor*

	<i>Z</i>	<i>p</i>
Dificuldades e reações negativas na Interação	3.38	.018
Confiança na Interação	2.82	.039
Respeito pelas Diferenças Culturais	1.31	.270
Reações Positivas na Interação	1.54	.205
Compromisso e Integração	2.86	.037
Evitação	1.71	.166
Competição	0.54	.656
Acomodação	1.91	.127
Eficácia de Equipas	5.89	<.001

Uma vez encontradas diferenças entre os grupos da variável Setor, procedeu-se à realização do teste *post hoc Scheffé* entre as dimensões em que se encontrou significância no teste ANOVA *one-way* a fim de se perceber entre que grupos se verificam diferenças significativas.

Assim, tendo em consideração o Teste de Sheffé representado na Tabela 19, verifica-se que as diferenças encontradas ao nível da dimensão “Dificuldades e reações negativas na Interação” da Sensibilidade Intercultural se encontram entre o Setor Primário e o Setor Terciário Económico (Diferença Média= .95) e Setor Primário e o Setor Terciário Social (Diferença Média= .90). Os grupos que apresentam diferenças na Eficácia de Equipas são o Setor Primário e o Setor Terciário Económico (Diferença Média= -.86), Setor Secundário e o Setor Terciário Económico (Diferença Média= -.61) e Setor Secundário e o Setor Terciário Social (Diferença Média= -.58). No que diz respeito às dimensões “Confiança na Interação” e “Compromisso e Integração”, com o teste Scheffé não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos.

Tabela 19*Teste Scheffé para a variável Setor*

	Setor (I)	Setor (J)	Diferença Média (I-J)	P
Dificuldades e reações negativas na Interação	Setor Primário	Setor secundário	.68	.30
		Setor terciário económico	.95*	.03
		Setor terciário social	.90*	.04
	Setor secundário	Setor Primário	-.68	.30
		Setor terciário económico	.27	.65
		Setor terciário social	.22	.74
	Setor terciário económico	Setor Primário	-.95*	.03
		Setor secundário	-.27	.65
		Setor terciário social	-.05	.98
	Setor terciário social	Setor Primário	-.90*	.04
		Setor secundário	-.22	.74
		Setor terciário económico	.05	.98
Confiança na Interação	Setor Primário	Setor secundário	.08	.99
		Setor terciário económico	-.27	.67
		Setor terciário social	-.08	.99
	Setor secundário	Setor Primário	-.08	.99
		Setor terciário económico	-.35	.12
		Setor terciário social	-.15	.72
	Setor terciário económico	Setor Primário	.27	.67
		Setor secundário	.35	.12
		Setor terciário social	.19	.14
	Setor terciário social	Setor Primário	.08	.99
		Setor secundário	.15	.72
		Setor terciário económico	-.19	.14
Compromisso e Integração	Setor Primário	Setor secundário	-.55	.49
		Setor terciário económico	-.83	.07
		Setor terciário social	-.79	.09
	Setor secundário	Setor Primário	.55	.49
		Setor terciário económico	-.29	.59
		Setor terciário social	-.24	.67
	Setor terciário económico	Setor Primário	.83	.07
		Setor secundário	.29	.59
		Setor terciário social	.04	.99
	Setor terciário social	Setor Primário	.79	.09
		Setor secundário	.24	.67
		Setor terciário económico	-.04	.99
Eficácia de Equipas	Setor Primário	Setor secundário	-.24	.91
	Setor Primário	Setor terciário económico	-.86*	.05

	Setor terciário social	-.82	.05
Setor secundário	Setor Primário	.24	.91
	Setor terciário económico	-.61*	.03
Setor terciário económico	Setor terciário social	-.58*	.02
	Setor Primário	.86*	.05
Setor terciário social	Setor secundário	.61*	.03
	Setor terciário social	.03	.99
Setor terciário social	Setor Primário	.82	.05
	Setor secundário	.58*	.02
	Setor terciário económico	-.03	.99

*p< .05.

Relativamente ao Tipo de Organização, através da Tabela 20, conclui-se que apenas o Estilo de Gestão de Conflitos por “Confiança na Interação” (p=.034) apresenta diferenças entre os grupos da variável.

Tabela 20

ANOVA one-way: variável Tipo de Organização

	<i>Z</i>	<i>p</i>
Dificuldades e reações negativas na Interação	2.19	.113
Confiança na Interação	0.21	.811
Respeito pelas Diferenças Culturais	0.55	.577
Reações Positivas na Interação	1.89	.152
Compromisso e Integração	3.42	.034
Evitação	0.03	.967
Competição	2.66	.072
Acomodação	2.31	.101
Eficácia de Equipas	1.26	.284

Encontradas diferenças entre os grupos da variável Tipo de Organização, procedeu-se à realização do teste *post hoc* Scheffé, no entanto, não foram encontrados dados para interpretação das diferenças, pelo que se recorreu ao teste *post hoc* LSD, considerado um teste menos potente e utilizado como alternativa ao teste Scheffé (Hair et al., 2019).

Através do Teste LSD, representado na Tabela 21, verifica-se que as diferenças encontradas ao nível do “Compromisso e Integração” se encontram entre os grupos “Microempresa” e “Pequena/Média Empresa” (Diferença Média= .35) e “Pequena/Média Empresa” e “Grande Empresa” (Diferença Média= -.24).

Tabela 21

Teste LSD para a variável Tipo de Organização

	Setor (I)	Setor (J)	Diferença Média (I-J)	<i>p</i>
Compromisso e Integração	Microempresa	Pequena/Média Empresa	.35*	.03
		Grande Empresa	.11	.49
	Pequena/Média Empresa	Microempresa	-.35*	.03
		Grande Empresa	-.24*	.03
	Grande Empresa	Microempresa	-.12	.49
		Pequena/Média Empresa	.24*	.03

Nota: * $p < .05$.

Análise das Relações estabelecidas entre as Variáveis em Estudo

Tendo averiguado o impacto que as variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, recorrendo à Correlação de *Pearson*, procedeu-se à análise da correlação entre todas as dimensões das variáveis em estudo (Tabela 22).

As dimensões da Sensibilidade Intercultural apresentam correlações significativas entre si, verificando-se, como indica na Tabela 22, que as “Dificuldades e reações negativas na Interação” estabelecem correlação moderada (Bryman & Cramer, 2003), negativa e significativa com a “Confiança na Interação” ($r = -.43$; $p < .01$), sugerindo que com o aumento das “Dificuldades e reações negativas na Interação”, menor é a Confiança dos participantes na Interação. O mesmo acontece com as restantes dimensões do construto, em que as “Dificuldades e reações negativas na Interação” estabelecem correlação forte (Bryman & Cramer, 2003), negativa e significativa com “Respeito pelas Diferenças Culturais” e correlação fraca (Bryman & Cramer, 2003), negativa e significativa com as “Reações Positivas na Interação”, sugerindo que com o aumento das “Dificuldades e reações negativas na Interação”, menor é o “Respeito pelas Diferenças Culturais” e as “Reações Positivas na Interação”.

Ainda assim, “Reações Positivas na Interação” estabelece correlação fraca (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa com a “Confiança na Interação” ($r = .16; p < .01$) e com o “Respeito pelas Diferenças Culturais” ($r = .19; p < .01$), sugerindo que com o aumento das “Reações Positivas na Interação”, há uma maior “Confiança na Interação” e maior “Respeito pelas Diferenças Culturais”. Além disso, o “Respeito pelas Diferenças Culturais” estabelece uma correlação moderada (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa com a “Confiança na Interação” ($r = .41; p < .01$), sugerindo que com o aumento das “Respeito pelas Diferenças Culturais”, significa um aumento da “Confiança na Interação” por parte dos participantes em interações com pessoas de culturas diferentes.

No que diz respeito aos Estilos de Gestão de Conflitos, o Compromisso e Integração estabelecem uma correlação muito forte (Bryman & Cramer, 2003), negativa e significativa com as “Dificuldades e reações negativas na Interação” ($r = -.88; p < .01$), sugerindo que com o aumento da tendência dos participantes para resolverem conflitos através do Compromisso e Integração, menores são as Dificuldades e reações negativas na Interação. Esta relação inverte o sentido por sua vez quando falamos da relação com a Confiança na Interação ($r = .35; p < .01$), Respeito pelas Diferenças Culturais ($r = .46; p < .01$) e Reações Positivas na Interação ($r = .24; p < .01$) que estabelecem uma relação moderada (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa com o Compromisso e Integração, sugerindo que com o aumento da tendência dos participantes para resolverem conflitos através do Compromisso e Integração, maior será a Confiança na Interação com pessoas de culturas diferentes, maior será o Respeito pelas Diferenças Culturais e maior seria a frequência de Reações Positivas na Interação.

Por sua vez, a Evitação estabelece correlação moderada (Bryman & Cramer, 2003), negativa e significativa com as “Dificuldades e reações negativas na Interação” ($r = -.29; p < .01$), sugerindo que com o aumento da tendência dos participantes para resolverem conflitos através da Evitação, menores são as Dificuldades e reações negativas na Interação. No entanto, a Evitação estabelece correlação fraca (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa com o Respeito pelas Diferenças Culturais ($r = .17; p < .01$), sugerindo que com o aumento da tendência dos participantes para resolverem conflitos através da Evitação, maior será o Respeito pelas Diferenças Culturais. Para além disso, a Evitação ainda estabelece uma correlação moderada (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa com o “Compromisso e Integração”

($r = .42$; $p < .01$), sugerindo que um aumento da tendência dos participantes para resolverem conflitos através da Evitação, levará a um aumento da tendência dos participantes para resolverem conflitos através do Compromisso e Integração neste contexto.

Já a Competição estabelece uma correlação moderada (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa com as “Dificuldades e reações negativas na Interação” ($r = .45$; $p < .01$), sugerindo que com o aumento da tendência dos participantes para resolverem conflitos através da Competição, maiores são as Dificuldades e reações negativas na Interação. Contrariamente, a Competição estabelece uma correlação fraca (Bryman & Cramer, 2003), negativa e significativa com a “Confiança na Interação” ($r = -.20$; $p < .01$) e “Respeito pelas Diferenças Culturais” ($r = -.27$; $p < .01$), sugerindo que com o aumento da tendência dos participantes para resolverem conflitos através da Competição, menores será a Confiança na Interação com pessoas de culturas diferentes e menor será o Respeito pelas Diferenças Culturais. No que diz respeito à relação com outros estilos de Gestão de Conflitos, a Competição estabelece uma correlação forte (Bryman & Cramer, 2003), negativa e significativa com o “Compromisso e Integração” e “Evitação”, sugerindo que com o aumento da tendência dos participantes para resolverem conflitos através da Competição, menores será a sua tendência para resolverem conflitos por “Compromisso e Integração” ou “Evitação”.

Por fim, a Acomodação não se relaciona significativamente com nenhuma outra variável a não ser com os restantes estilos de Gestão de Conflitos, em que estabelece correlação moderada (Bryman & Cramer, 2003), negativa e significativa com a Competição ($r = -.35$; $p < .01$), sugerindo que com o aumento da tendência dos participantes para resolverem conflitos através da Acomodação, menores será a sua tendência para resolverem conflitos por Competição. Por sua vez, a Acomodação estabelece correlação moderada (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa com a Compromisso e Integração ($r = .22$; $p < .01$) e correlação forte (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa com a Evitação ($r = .64$; $p < .01$), sugerindo que com o aumento da tendência dos participantes para resolverem conflitos através da Acomodação, menores será a sua tendência para resolverem conflitos por Compromisso e Integração ou Evitação.

Desta forma, percebe-se que a Eficácia de Equipas estabelece uma correlação muito forte (Bryman & Cramer, 2003), negativa e significativa com as “Dificuldades e

reações negativas na Interação” ($r = -.76; p < .01$), sugerindo que quanto maior a percepção de Eficácia da Equipa, menores seriam as Dificuldades e reações negativas na Interação.

Para além disso, a Eficácia de Equipas também estabelece uma correlação moderada (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa com a “Confiança na Interação” ($r = .40; p < .01$) e “Respeito pelas Diferenças Culturais” ($r = .44; p < .01$), o que sugere que quanto maior a percepção de Eficácia da Equipa, maior seria a Confiança na Interação com pessoas de culturas diferentes e maior seria o Respeito pelas Diferenças Culturais. E, embora, numa correlação fraca (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa, a relação com as Reações Positivas na Interação ($r = .20; p < .01$) seria a mesma, em que quanto maior a percepção de Eficácia da Equipa, maior seria a frequência de Reações Positivas na Interação.

Mesmo assim, a Eficácia de Equipas estabelece uma correlação moderada (Bryman & Cramer, 2003), negativa e significativa com a “Competição” ($r = -.39; p < .01$), sugerindo que quanto maior a percepção de Eficácia da Equipa, menor seria a tendência dos participantes para adotarem a Competição como Estilo de Gestão de Conflitos com pessoas de outras culturas.

Por outro lado, a Eficácia de Equipas também estabelece uma correlação muito forte (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa com o Compromisso e Integração ($r = .78; p < .01$), sugerindo que quanto maior a percepção de Eficácia de Equipas, maior a tendência dos participantes para adotarem o Compromisso e Integração como Estilo de Gestão de Conflitos com pessoas de outras culturas. Sendo ainda uma relação semelhante embora com uma correlação moderada (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa com a “Evitação” ($r = .32; p < .01$) e com a Acomodação ($r = .18; p < .01$) que evidencia uma correlação fraca, (Bryman & Cramer, 2003), positiva e significativa, sugerindo que quanto maior a percepção de Eficácia de Equipas, maior a tendência dos participantes para adotarem a Evitação e Acomodação como estratégia na relação com pessoas de outras culturas.

Tabela 22*Relação entre todas as dimensões dos construtos em estudo*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Dificuldades e reações negativas na Interação	1								
2.Confiança na Interação	-.43**	1							
3.Respeito pelas Diferenças Culturais	-.53**	.41**	1						
4.Reações Positivas na Interação	-.19**	.16**	.19**	1					
5.Compromisso e Integração	-.88**	.35**	.46**	.24**	1				
6.Evituação	-.29**	.09	.17**	.08	.42**	1			
7.Competição	.45**	-.20**	-.27**	-.07	-.58**	-.60**	1		
8.Acomodação	-.07	.03	.10	.10	.22**	.64**	-.35**	1	
9.Eficácia de Equipas	-.76**	.40**	.44**	.20**	.78**	.32**	-.39**	.18**	1

Nota: **p< .01; *p< .05

Teste de Hipóteses

Findada a análise das qualidades métricas, a análise descritiva das variáveis em estudo, o impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo e a relação que as dimensões das variáveis em estudo estabelecem entre si, prossegue-se para a última secção dos Resultados, o Teste de Hipóteses, será através dos mesmos que se irá compreender qual o verdadeiro impacto e relação que as variáveis em estudo estabelecem entre si.

Hipótese 1. A Sensibilidade Intercultural está positiva e significativamente relacionada com Eficácia de Equipas.

De forma a perceber se existe uma relação positiva e significativa entre SI e EE, procedeu-se à análise dos do efeito direto de X em Y nas tabelas 23, 28, 33 e 38, através da qual se verifica que existe um efeito direto positivo e significativo entre a SI (como variável Global) e a EE, o que permite afirmar que a hipótese 1 é corroborada.

Embora a hipótese 1 tenha sido corroborada, como as análises que serão feitas para a SI serão avaliadas também ao nível das suas dimensões, importa ressaltar que tendo em consideração as tabelas utilizadas para validar a hipótese 2 e suas sub-hipóteses, verifica-se que todas as dimensões da SI à exceção da dimensão “Dificuldades e reações negativas na Interação” (Tabela 22) também estabelecem uma relação positiva e significativa com EE. Desta forma, reforça-se a validação da hipótese 1 para todas as dimensões, exceto para “Dificuldades e reações negativas na Interação” em que embora significativa, apresenta uma relação negativa com a EE. Além disso, contornando as conclusões sobre a dimensão em outros modelos, recorrendo à tabela 27, verifica-se que as “Reações Positivas na Interação” não é significativa no modelo que considera o “Compromisso e Integração”.

Hipótese 2. Os estilos de Gestão de Conflitos medeiam a relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.

Com o intuito de testar a hipótese 2 e suas sub-hipóteses, recorreu-se à extensão do SPSS, PROCESS. Nesse sentido, através do Modelo 4 apresentado por Hayes (2018) que representa os Modelos de Mediação Simples que permitirá testar o efeito direto da SI (e concretamente das suas dimensões) na EE e o efeito indireto por mediação dos diferentes EGC.

De forma a validar a análise dos caminhos dos modelos a serem analisados na Mediação Simples, como esta se considera uma análise causal será analisado (1) o efeito significativo da variável independente na variável mediadora; (2) o efeito significativo da variável mediadora na variável dependente; e, por fim, (4) através da técnica de *bootstrapping*, será confirmada a existência ou não de efeito indireto significativo da variável independente na variável dependente (Hayes, 2018).

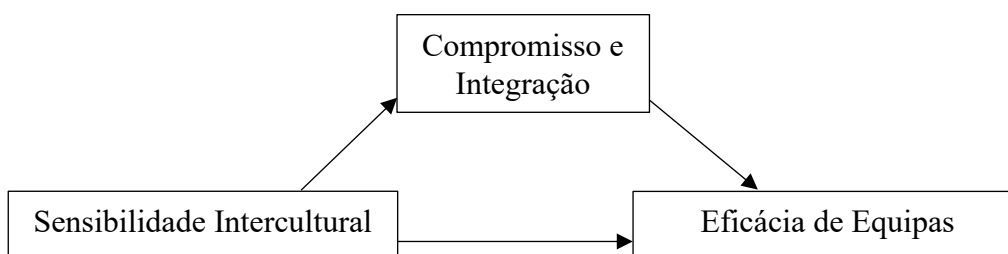
Tendo em consideração que os EGC “Compromisso e Integração”, como mencionado na secção das Análises Métricas, sofreram um agrupamento, as hipóteses 2.1 e 2.2 foram, também elas agrupadas.

Hipótese 2.1. e 2.2. *O Compromisso e a Integração têm um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.*

Através da Figura 3 e da Tabela 23 será possível observar os efeitos dos dois caminhos dos modelos a ser analisados na Mediação Simples para as hipóteses 2.1 e 2.2.

Figura 3

Modelo ilustrativo dos caminhos da Mediação entre Sensibilidade Intercultural e Eficácia de Equipas mediada pelo Estilo de GC “Compromisso e Integração”



Seguindo os caminhos referidos anteriormente, verifica-se que tanto o efeito da Sensibilidade Intercultural (variável global) na variável mediadora “Compromisso e Integração” ($\beta = 1.211$; $p < .001$), como o efeito do “Compromisso e Integração” na Eficácia de equipas ($\beta = .490$; $p < .001$) são positivos e significativos (Tabela 23), indicando, em primeiro lugar, que quanto maiores os níveis de SI geram uma maior tendência dos indivíduos para escolherem o Compromisso e Integração como EGC, por outro lado, verifica-se também que quanto maior a tendência dos participantes para escolher o Compromisso e Integração, maiores os níveis de Eficácia de Equipa.

A existência de mediação (efeito indireto significativo) entre Sensibilidade Intercultural (variável global) e a Eficácia de Equipas tendo como mediador o Compromisso e Integração é verificada recorrendo-se à técnica de *bootstrapping*, através da qual se pode concluir que existe um efeito indireto significativo (Tabela 23), uma vez que, no intervalo de confiança a 95%, não existe troca de sinais entre os dois limites (BootLLCI=.447 e BootULCI=.748) (Hayes, 2018; Prado, Korelo & Silva, 2014). O efeito indireto da relação entre SI e EE através da utilização de “Compromisso e

Integração” representa .593, o que sugere que dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de SI, diferem .593 unidades na EE, isto porque sujeitos que apresentarem maiores níveis de SI têm uma maior tendência para recorrer a “Compromisso e Integração” (*a* positivo) que, por sua vez, se traduz em maiores níveis de EE (*b* positivo).

Para além disso, o efeito direto da SI na EE como resultado expressa-se em .455, o que indica que perante dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de SI, diferem .455 unidades na EE, um valor que é mais representativo quando o “caminho”/efeito existe por mediação com “Compromisso e Integração”.

Tabela 23

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Compromisso e Integração” na relação da “Sensibilidade Intercultural” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Compromisso e Integração)				Y (EE)			
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	
X (SI Global)	<i>a</i>	1.211	.040	<.001	<i>c'</i>	.455	.088	<.001
M (Compromisso e Integração)	-	-	-		<i>b</i>	.490	.063	<.001
Constante	<i>i_M</i>	-.950	.154	<.001	<i>i_Y</i>	.235	.185	.206
	R ² = .736 F (1,332) = 924.79, p<.001				R ² = .642 F (2,331) =296.15, p<.001			
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	.455	.088	5.138	<.001	.281	.629		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE		BootLLCI	BootULCI			
	.593	.076		.447	.748			

Desta forma, conclui-se que o Compromisso e a Integração têm um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas, corroborando com as hipóteses 2.1 e 2.2. No entanto, de forma a explorar ainda mais os efeitos da Mediação por Compromisso e a Integração, também se irá verificar se o Compromisso e a Integração têm um efeito mediador na relação das dimensões da

Sensibilidade Intercultural (Dificuldades e reações negativas na Interação, Confiança na Interação, Respeito pelas Diferenças Culturais e Reações Positivas na Interação) com a Eficácia de Equipas.

Recorrendo à Tabela 24 é possível identificar os efeitos dos dois caminhos dos modelos a ser analisados na Mediação Simples.

O efeito das “Dificuldades e reações negativas na Interação” no Compromisso e Integração é negativo e significativo ($\beta = -.859; p < .001$), o que indica que com o aumento das “Dificuldades e reações negativas na Interação”, a tendência dos participantes para escolherem o Compromisso e Integração como o estilo de GC diminui, enquanto que pela relação positiva e significativa entre o Compromisso e Integração e a Eficácia de Equipas ($\beta = .512; p < .001$), como verificado anteriormente, quanto maior for a tendência para Compromisso e Integração como o estilo de GC, maior a percepção de Eficácia de Equipas.

O efeito indireto entre “Dificuldades e reações negativas na Interação” e a Eficácia de Equipas tendo como mediador o Compromisso e Integração é significativo, por no intervalo de confiança a 95% não existir troca de sinais entre os dois limites (BootLLCI= -.564 e BootULCI= -.323) (Hayes, 2018; Prado, Korelo & Silva, 2014). O efeito indireto da relação entre “Dificuldades e reações negativas na Interação” e EE através da utilização de “Compromisso e Integração” representa -.440, o que sugere que dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Dificuldades e reações negativas na Interação”, diferem -.440 unidades na EE, isto porque sujeitos que apresentarem maiores níveis de SI terão uma tendência menor para recorrer a “Compromisso e Integração” (*a* negativo) que, por sua vez, se traduz em menores níveis de EE (*b* negativo).

Para além disso, o efeito direto da “Dificuldades e reações negativas na Interação” na EE como resultado expressa-se em -.285, o que indica que perante dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Dificuldades e reações negativas na Interação”, diferem -.285 unidades na EE, um valor que é mais representativo quando o efeito existe por mediação com “Compromisso e Integração”.

Tabela 24

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Compromisso e Integração” na relação da dimensão “Dificuldades e reações negativas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Compromisso e Integração)				Y (EE)			
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	
X (Dificuldades e reações negativas na Interação)	<i>a</i>	-.859	.026	<.001	<i>c'</i>	-.285	.066	<.001
M (Compromisso e Integração)	-	-	-		<i>b</i>	.512	.067	<.001
Constante	<i>i_M</i>	5.56	.063	<.001	<i>i_Y</i>	2.518	.383	<.001
	R ² = .766 F (1,332) = 1088.92, p<.001				R ² = .634 F (2,331) =286.11, p<.001			
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	-.285	.066	-4.317	<.001	-.415	-.155		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE		BootLLCI	BootULCI			
	-.440	.061		-.564	-.323			

Quando a dimensão da Sensibilidade considerada “Confiança na Interação”, como verificado na Tabela 25, os efeitos dos dois caminhos dos modelos a ser analisados na Mediação Simples, verificando-se que ambos os modelos (por efeito direto e indireto) são significativos.

Neste sentido verifica-se que o efeito direto da “Confiança na Interação” no Compromisso e Integração ($\beta = .501$; $p < .001$) e o efeito do Compromisso e Integração na Eficácia de Equipas ($\beta = .715$; $p < .001$) são positivos e significativos, o que pressupõe que o aumento das “Confiança na Interação” leve a um aumento da tendência dos participantes para escolherem o Compromisso e Integração como o estilo de GC e que quanto maior for a tendência para Compromisso e Integração como o estilo de GC, maior a percepção de Eficácia de Equipas.

O efeito indireto entre “Confiança na Interação” e a Eficácia de Equipas tendo como mediador o Compromisso e Integração é significativo, uma vez que, no intervalo

de confiança a 95% não existe troca de sinais entre os dois limites (BootLLCI= .276 e BootULCI= .452) (Hayes, 2018; Prado et al., 2014).

Tabela 25

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Compromisso e Integração” na relação da dimensão “Confiança na Interação” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Compromisso e Integração)				Y (EE)			
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	
X (Confiança na Interação)	<i>a</i>	.501	.074	<.001	<i>c'</i>	.210	.050	<.001
M (Compromisso e Integração)	-	-	-		<i>b</i>	.715	.035	<.001
Constante	<i>i_M</i>	1.870	.268	<.001	<i>i_Y</i>	.392	.182	.032
	R ² = .121 F (1,332) = 45.819, p<.001				R ² = .632 F (2,331) = 284.701, p<.001			
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	.210	.050	4.188	<.001	.111	.308		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE		BootLLCI	BootULCI			
	.358	.045		.276	.452			

Ao considerar-se a dimensão da SI “Respeito pelas Diferenças Culturais”, como verificado na Tabela 26 os efeitos dos dois caminhos dos modelos a ser analisados na Mediação Simples são, em ambos os modelos (por efeito direto e indireto), significativos.

Algo que é visível, uma vez que, o efeito direto da “Respeito pelas Diferenças Culturais” no Compromisso e Integração ($\beta = .807; p <.001$) e o efeito do Compromisso e Integração na Eficácia de Equipas ($\beta = .718; p <.001$) são positivos e significativos, o que pressupõe que o aumento das “Respeito pelas Diferenças Culturais” leve a um aumento da tendência dos participantes para escolherem o Compromisso e Integração como o estilo de GC e que quanto maior for a tendência para Compromisso e Integração como o estilo de GC, maior a percepção de Eficácia de Equipas.

O efeito indireto entre “Respeito pelas Diferenças Culturais” e a Eficácia de Equipas tendo como mediador o Compromisso e Integração é significativo, já que no intervalo de confiança a 95% não existe troca de sinais entre os dois limites (BootLLCI= .443 e BootULCI= .742) (Hayes, 2018; Prado et al., 2014). O efeito indireto da relação entre “Respeito pelas Diferenças Culturais” e EE através da utilização de “Compromisso e Integração” representa .580, o que sugere que dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Respeito pelas Diferenças Culturais”, diferem .580 unidades na EE, isto porque sujeitos que apresentarem maiores níveis de “Respeito pelas Diferenças Culturais” têm uma maior tendência para recorrer a “Compromisso e Integração” (*a* positivo) que, por sua vez, se traduz em maiores níveis de EE (*b* positivo).

Para além disso, o efeito direto da “Respeito pelas Diferenças Culturais” na EE como resultado expressa-se em .186, o que indica que perante dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Respeito pelas Diferenças Culturais”, diferem .186 unidades na EE, um valor que é mais representativo quando o efeito existe por mediação com “Compromisso e Integração”.

Tabela 26

Efeito Mediador do EGC “Compromisso e Integração” na relação da dimensão “Respeito pelas Diferenças Culturais” com a “Eficácia de Equipas”

	Consequente							
	M (Compromisso e Integração)				Y (EE)			
Antecedente	Coeff.	SE	<i>p</i>		Coeff.	SE	<i>p</i>	
X (Respeito pelas Diferenças Culturais)	<i>a</i>	.807	.087	<.001	<i>c'</i>	.186	.066	.005
M (Compromisso e Integração)	-	-	-		<i>b</i>	.718	.037	<.001
Constante	<i>i_M</i>	.238	.370	.521	<i>i_Y</i>	.341	.250	.175
	R ² = .207 F (1,332) = 86.75, <i>p</i> <.001				R ² = .622 F (2,331) = 272.35, <i>p</i> <.001			
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI		
	.186	.066	2.825	.005	.056	.316		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
	.580	.076	.443	.742				

Quanto à dimensão “Reações Positivas na Interação” da SI, verifica-se na Tabela 27 que os efeitos um dos caminhos dos modelos a ser analisados na Mediação Simples, não é significativo, uma vez que, contrariamente ao que foi validado na hipótese 1, nesta relação o efeito direto das “Reações Positivas na Interação” na Eficácia de Equipas não é significativo ($p=.883$), uma vez que, a sua significância é superior ao valor tabelado ($p\leq.05$). Ainda assim, de acordo com Hayes (2018) a possibilidade de mediação não deve ser descartada pelo que será tido em conta o caminho indireto nesta relação.

O efeito de “Reações Positivas na Interação” no Compromisso e Integração ($\beta = .433$; $p < .001$) e o efeito do Compromisso e Integração na Eficácia de Equipas ($\beta = .764$; $p < .001$) são positivos e significativos, o que pressupõe que o aumento das “Reações Positivas na Interação” leve a um aumento da tendência dos participantes para escolherem o Compromisso e Integração como o estilo de GC e que quanto maior for a tendência para Compromisso e Integração como o estilo de GC, maior a percepção de Eficácia de Equipas.

O efeito indireto entre “Reações Positivas na Interação” e a EE tendo como mediador o Compromisso e Integração é significativo, já que no intervalo de confiança a 95% não existe troca de sinais entre os dois limites (BootLLCI= .204 e BootULCI= .473) (Hayes, 2018; Prado, Korelo & Silva, 2014). O efeito indireto da relação entre “Reações Positivas na Interação” e EE através da utilização de “Compromisso e Integração” representa .013, o que sugere que dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Reações Positivas na Interação”, diferem .013 unidades na EE, isto porque sujeitos que apresentarem maiores níveis de “Reações Positivas na Interação” têm uma maior tendência para recorrer a “Compromisso e Integração” (a positivo) que, por sua vez, se traduz em maiores níveis de EE (b positivo).

Para além disso, o efeito direto da “Reações Positivas na Interação” na EE como resultado expressa-se em .331, o que indica que perante dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Reações Positivas na Interação”, diferem .331 unidades na EE, um valor que é mais representativo quando o efeito existe por mediação com “Compromisso e Integração”.

Tabela 27

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Compromisso e Integração” na relação da dimensão “Reações Positivas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”

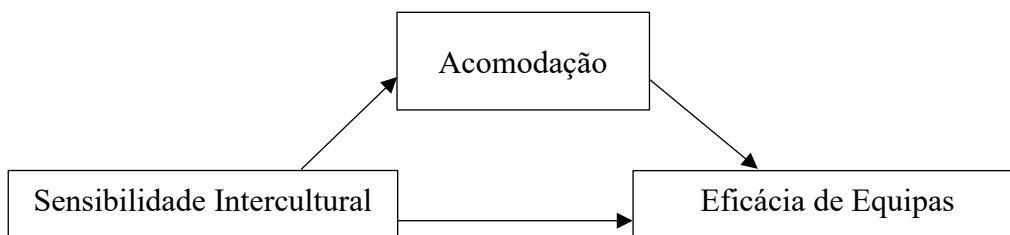
Antecedente	Consequente							
	M (Compromisso e Integração)				Y (EE)			
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	
X (Reações Positivas na Interação)	<i>a</i>	.433	.094	<.001	<i>c'</i>	.013	.061	.833
M (Compromisso e Integração)	-	-	-		<i>b</i>	.764	.035	<.001
Constante	<i>i_M</i>	2.055	.353	<.001	<i>i_Y</i>	.913	.233	<.001
	R ² = .060 F (1,332) = 21.038, p<.001				R ² = .613 F (2,331) =262.102, p<.001			
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	.013	.061	.211	.833	-.107	.133		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE		BootLLCI	BootULCI			
	.331	.070		.204	.473			

Hipótese 2.3. *Espera-se que a Acomodação tenha um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.*

Através da Figura 4 e da Tabela 28 será possível observar os efeitos dos dois caminhos dos modelos a ser analisados na Mediação Simples para as hipóteses 2.3.

Figura 4

Modelo ilustrativo dos caminhos da Mediação entre Sensibilidade Intercultural e Eficácia de Equipas mediada pelo Estilo de GC “Acomodação”



Relativamente ao efeito da Sensibilidade Intercultural (variável global) na variável mediadora “Acomodação”, verifica-se que o mesmo não é significativo ($\beta =$

.097; $p=.12$), já o efeito da variável mediadora “Acomodação” é positivo e significativo ($\beta = .097$; $p=.12$), sugerindo que a utilização da EGC “Acomodação” promove no contexto estudado, maior percepção de EE.

O efeito indireto entre SI e a Eficácia de Equipas tendo como mediador o “Acomodação” não é significativo, já que no intervalo de confiança a 95% tem uma troca de sinais entre os dois limites (BootLLCI= -.008 e BootULCI= .040) (Hayes, 2018; Prado, Korelo & Silva, 2014). Pelo que se conclui que a Acomodação não tem um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas, não corroborando a Hipótese 2.3.

Ainda assim, será analisado, de forma a explorar mais os efeitos da Mediação por Acomodação, o efeito mediador na relação das dimensões da Sensibilidade Intercultural (Dificuldades e reações negativas na Interação, Confiança na Interação, Respeito pelas Diferenças Culturais e Reações Positivas na Interação) com a EE.

Tabela 28

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Acomodação” na relação da “Sensibilidade Intercultural” com a “Eficácia de Equipas”

	Consequente							
	M (Acomodação)				Y (EE)			
Antecedente	Coeff.	SE	p		Coeff.	SE	p	
X (SI Global)	<i>a</i>	.097	.062	.12	<i>c'</i>	1.035	.049	<.001
M (Acomodação)	-	-	-	<i>b</i>	.135	.043	.002	
Constante	<i>i_M</i>	2.247	.239	<.001	<i>i_Y</i>	-.533	.212	.012
	R ² = .587				R ² = .331			
	F (1,332) = 235.623, $p<.001$				F (2,331) = 449.708, $p<.001$			
Efeito Direto	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
de X no Y	1,035	.049	21,137	<.001	.939	1.131		
Efeito Indireto	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
de X no Y	.013	.012	-.008	.040				

Nesse sentido, ao analisar-se as Tabelas 29, 30, 31 e 32, é possível verificar que embora o efeito direto entre cada dimensão (Dificuldades e reações negativas na Interação, Confiança na Interação, Respeito pelas Diferenças Culturais e Reações Positivas na Interação) da Sensibilidade Intercultural e a Eficácia de Equipas seja significativo, a relação entre as dimensões de SI e Acomodação não são significativas ($p > .05$). Para além disso, através da técnica de *bootstrapping*, verifica-se que o efeito indireto não é significativo, confirmando-se o facto da hipótese 2.3 não ser validada para a amostra em estudo.

Tabela 29

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Acomodação” na relação da dimensão “Dificuldades e reações negativas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Acomodação)				Y (EE)			
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		
X (Dificuldades e reações negativas na Interação)	<i>a</i>	-.057	.043	.190	<i>c'</i>	-.717	.034	<.001
M (Acomodação)	-	-	-	<i>b</i>	.148	.043	.001	
Constante	<i>i_M</i>	2.741	.104	<.001	<i>i_Y</i>	4.958	.145	<.001
	R ² = .005 F (1,332) = 1.726, p= .190				R ² = .584 F (2,331) = 232.559, p<.001			
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	-.717	.034	-20.996	<.001	-.784	-.650		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
	-.008	.009	-.027	.009				

Tabela 30

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Acomodação” na relação da dimensão “Confiança na Interação” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Acomodação)				Y (EE)			
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	
X (Confiança na Interação)	<i>a</i>	.032	.063	.614	<i>c'</i>	.562	.070	<.001
M (Acomodação)	-	-	-		<i>b</i>	.200	.060	.001
Constante	<i>i_M</i>	2.501	.229	<.001	<i>i_Y</i>	1.231	.294	<.001
R ² = .001 F (1,332) = .255, p=.614				R ² = ,190 F (2,331) = 38.698, p<.001				
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	.562	.070	8.059	<.001	.425	.699		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE		BootLLCI	BootULCI			
	.006	.014		-.019	.040			

Tabela 31

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Acomodação” na relação da dimensão “Respeito pelas Diferenças Culturais” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Acomodação)				Y (EE)			
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	
X (Respeito pelas Diferenças Culturais)	<i>a</i>	.141	.078	.070	<i>c'</i>	.743	.085	.000
M (Acomodação)	-	-	-		<i>b</i>	.161	.060	.007
Constante	<i>i_M</i>	.187	.381	.162	<i>i_Y</i>	.511	.365	<.001
R ² = .010 F (1,332) = 3.315, p= .070				R ² = .212 F (2,331) = 44.533, p<.001				
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	.743	.085	8.733	<.001	.576	.910		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE		BootLLCI	BootULCI			
	.023	.018		-.002	.065			

Tabela 32

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Acomodação” na relação da dimensão “Reações Positivas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”

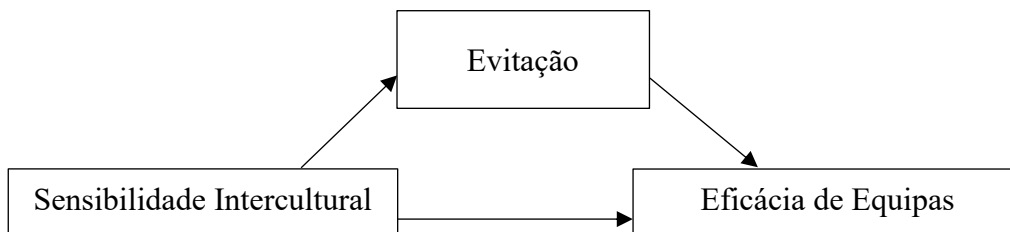
Antecedente	Consequente							
	M (Acomodação)			Y (EE)				
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p		
X (Reações Positivas na Interação)	<i>a</i>	.140	.078	.073	<i>c'</i>	.317	.093	.001
M (Acomodação)	-	-	-	<i>b</i>	.191	.065	.004	
Constante	<i>i_M</i>	2.098	.290	<.001	<i>i_Y</i>	2.082	.371	<.001
	R ² = .010			R ² = .064				
	F (1,332) = 3.238, p= .073			F (2,331) = 11.231, p<.001				
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	.317	.093	3.419	.001	.135	.500		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
	.027	.021	-.002	.075				

H2.4. *Espera-se que a Evitação tenha um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.*

Através da Figura 5 e da Tabela 33 será possível observar os efeitos dos dois caminhos dos modelos a ser analisados na Mediação Simples para as hipóteses 2.4.

Figura 5

Modelo ilustrativo dos caminhos da Mediação entre Sensibilidade Intercultural e Eficácia de Equipas mediada pelo Estilo de GC “Evitação”



Nesta relação verifica-se que tanto o efeito da Sensibilidade Intercultural (variável global) na variável mediadora “Evitação” ($\beta = .409$; $p < .001$), como o efeito do “Evitação” na Eficácia de equipas ($\beta = .106$; $p = .003$) é positivo e significativo, indicando, em primeiro lugar, que quanto maiores os níveis de SI, maior a tendência dos indivíduos

para escolherem o Evitação como estratégia de GC, por outro lado, verifica-se também que quanto maior a tendência dos participantes para escolher o Evitação como estratégia de GC, maiores os níveis de Eficácia de Equipa.

A existência de mediação (efeito indireto significativo) entre Sensibilidade Intercultural (variável global) e a Eficácia de Equipas tendo como mediador o Evitação é verificada recorrendo-se à técnica de *bootstrapping*, através da qual se pode concluir que existe um efeito indireto significativo, uma vez que, no intervalo de confiança a 95%, não existe troca de sinais entre os dois limites (BootLLCI= .013 e BootULCI= .084) (Hayes, 2018; Prado, et al., 2014). O efeito indireto da relação entre SI e EE através da utilização de “Evitação” representa .043, o que sugere que dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de SI, diferem .043 unidades na EE, isto porque sujeitos que apresentarem maiores níveis de SI têm uma maior tendência para recorrer a “Evitação” (*a* positivo) que, por sua vez, se traduz em maiores níveis de EE (*b* positivo).

Para além disso, o efeito direto da SI na EE como resultado expressa-se em 1.005, o que indica que perante dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de SI, diferem 1.005 unidades na EE, um valor que é mais representativo do que quando o efeito tido em conta passa pela mediação com “Evitação”, representando assim uma validação parcial da hipótese 2.4.

Tabela 33

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Evitação” na relação da “Sensibilidade Intercultural” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Evitação)			Y (EE)				
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p		
X (SI Global)	<i>a</i>	.409	.076	<.001	<i>c'</i>	1.005	.051	<.001
M (Evitação)	-	-	-	<i>b</i>	.106	.035	.003	
Constante	<i>i_M</i>	1.710	.294	<.001	<i>i_Y</i>	-.411	.198	.039
	R ² = .080			R ² = .575				
	F (1,332) = 28,977, p<.001			F (2,331) = 449.708, p<.001				
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	1.005	.051	19.731	<.001	.904	1.105		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
	.043	.018	.013	.084				

No entanto, pretende-se explorar ainda mais os efeitos da Mediação por Evitação, verificando-se se a Evitação tem um efeito mediador na relação das dimensões da Sensibilidade Intercultural (Dificuldades e reações negativas na Interação, Confiança na Interação, Respeito pelas Diferenças Culturais e Reações Positivas na Interação) com a Eficácia de Equipas.

Ao considerar-se a dimensão “Dificuldades e reações negativas na Interação” da Sensibilidade Intercultural, verifica-se através da Tabela 34 que os efeitos dos dois caminhos dos modelos a ser analisados na Mediação Simples são significativos.

Neste sentido, verifica-se que o efeito direto das “Dificuldades e reações negativas na Interação” na Evitação é negativo e significativo ($\beta = -.292$; $p < .001$), o que indica que com o aumento das “Dificuldades e reações negativas na Interação”, a tendência dos participantes para escolherem o Evitação como o estilo de GC diminui, enquanto que pela relação positiva e significativa entre o Evitação e a Eficácia de Equipas ($\beta = .102$; $p < .001$), como verificado anteriormente, quanto maior for a tendência para Evitação como o estilo de GC, maior a percepção de Eficácia de Equipas.

O efeito indireto entre “Dificuldades e reações negativas na Interação” e a Eficácia de Equipas tendo como mediador o Evitação é significativo, uma vez que, no intervalo de confiança a 95% não existe troca de sinais entre os dois limites (BootLLCI= $-.056$ e BootULCI= $-.008$) (Hayes, 2018; Prado et al., 2014). O efeito indireto da relação entre “Dificuldades e reações negativas na Interação” e EE através da utilização de “Evitação” representa $-.030$, o que sugere que dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Dificuldades e reações negativas na Interação”, diferem $-.030$ unidades na EE, isto porque sujeitos que apresentarem maiores níveis de “Dificuldades e reações negativas na Interação” têm uma menor tendência para recorrer a “Evitação” (a negativo) que, por sua vez, se traduz em maiores níveis de EE (b positivo).

Para além disso, o efeito direto da “Dificuldades e reações negativas na Interação” na EE como resultado expressa-se em $-.695$, o que indica que perante dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Dificuldades e reações negativas na Interação”, diferem $-.695$ unidades na EE, um valor que é mais representativo do que quando o efeito tido em conta passa pela mediação com “Evitação”.

Tabela 34

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Evitação” na relação da dimensão “Dificuldades e reações negativas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Evitação)			Y (EE)				
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		
X (Dificuldades e reações negativas na Interação)	<i>a</i>	-.292	.053	<.001	<i>c'</i>	-.695	.036	<.001
M (Evitação)	-	-	-	<i>b</i>	.102	.036	.005	
Constante	<i>i_M</i>	3.913	.128	<.001	<i>i_Y</i>	4.964	.162	<.001
	R ² = .084			R ² = .580				
	F (1,332) = 30.577, p<.001			F (2,331) = 228.604, p<.001				
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	-.695	.036	-19.447	<.001	-.766	-.625		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
	-.030	.013	-.056	-.008				

Pode verificar-se através das Tabelas 35 e 36, que os efeitos dos dois caminhos dos modelos a ser analisados na Mediação Simples, contrariam o encontrado anteriormente, uma vez que, embora o efeito direto das dimensões da SI “Confiança na Interação” e “Reações Positivas na Interação” na Eficácia de Equipas seja significativo ($p < .05$), o efeito destas na Evitação não é significativo ($p < .05$). Além disso, através da técnica de *bootstrapping*, confirma-se que o efeito indireto não é significativo, o que infere que na relação *XMY* (Confiança na Interação/Reações Positivas na Interação, Evitação, Eficácia de Equipas) estas extensões da hipótese 2.4 não são corroboradas.

Tabela 35

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Evitação” na relação da dimensão “Confiança na Interação” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Evitação)				Y (EE)			
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		
X (Confiança na Interação)	<i>a</i>	.138	.080	.086	<i>c'</i>	.531	.068	<.001
M (Evitação)	-	-	-	<i>b</i>	.269	.046	<.001	
Constante	<i>i_M</i>	2.773	.291	<.001	<i>i_Y</i>	.984	.276	<.001
R ² = .009 F (1,332) = 2.957, p= .086				R ² = .241 F (2,331) = 52.604, p<.001				
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	.531	.068	7.840	<.001	.398	.664		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE		BootLLCI	BootULCI			
	.037	.023		-.001	.090			

Tabela 36

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Evitação” na relação da dimensão “Reações Positivas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Evitação)				Y (EE)			
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		
X (Reações Positivas na Interação)	<i>a</i>	.140	.099	.160	<i>c'</i>	.303	.089	.001
M (Evitação)	-	-	-	<i>b</i>	.290	.049	<.001	
Constante	<i>i_M</i>	2.749	.371	<.001	<i>i_Y</i>	1.686	.359	<.001
R ² = .006 F (1,332) = 1.979, p=.160				R ² = .131 F (2,331) = 24.871, p<.001				
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	.303	.089	3.400	.001	.128	.479		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE		BootLLCI	BootULCI			
	.041	.029		-.011	.104			

No que concerne à dimensão “Respeito pelas Diferenças Culturais”, com o auxílio da Tabela 37 pode identificar-se os efeitos dos dois caminhos dos modelos a ser analisados na Mediação Simples, verificando-se que ambos os modelos (por efeito direto e indireto) são significativos.

Confirmando-se, primeiramente, que o efeito do “Respeito pelas Diferenças Culturais” na Evitação ($\beta = -.311$; $p = .002$) e o efeito da Evitação na Eficácia de Equipas ($\beta = .238$; $p < .001$) é positivo e significativo, o que sugere que o aumento das “Respeito pelas Diferenças Culturais” leve a um aumento da tendência dos participantes para escolherem o Evitação como o estilo de GC e que quanto maior for a tendência para Evitação como o estilo de GC, maior a percepção de Eficácia de Equipas.

O efeito indireto entre “Respeito pelas Diferenças Culturais” e a Eficácia de Equipas tendo como mediador o Evitação é significativo, uma vez que, não existe troca de sinais entre os dois limites num intervalo de confiança de 95% (BootLLCI= .024 e BootULCI= .141) (Hayes, 2018; Prado et al., 2014). O efeito indireto da relação entre “Respeito pelas Diferenças Culturais” e EE através da utilização de “Evitação” representa -.030, o que sugere que dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Respeito pelas Diferenças Culturais”, diferem -.030 unidades na EE, isto porque sujeitos que apresentarem maiores níveis de “Respeito pelas Diferenças Culturais” têm uma maior tendência para recorrer a “Evitação” (a positivo) que, por sua vez, se traduz em maiores níveis de EE (b positivo).

Para além disso, o efeito direto da “Respeito pelas Diferenças Culturais” na EE como resultado expressa-se em .692, o que indica que perante dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Respeito pelas Diferenças Culturais”, diferem .692 unidades na EE, um valor que é mais representativo do que quando o efeito tido em conta passa pela mediação com “Evitação”, representando assim uma validação parcial desta extensão da hipótese 2.4.

Tabela 37

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Evitação” na relação da dimensão “Respeito pelas Diferenças Culturais” com a “Eficácia de Equipas”

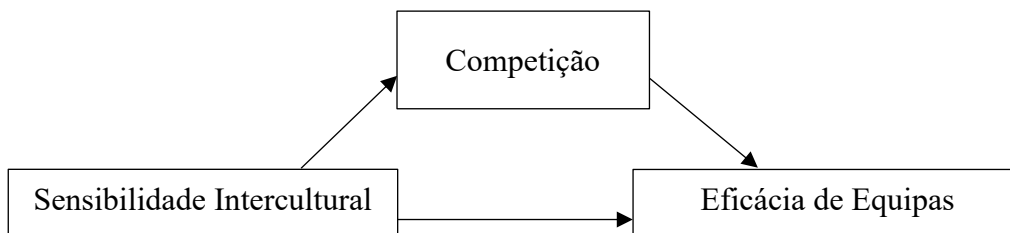
Antecedente	Consequente							
	M (Evitação)			Y (EE)				
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p		
X (Respeito pelas Diferenças Culturais)	<i>a</i>	.311	.098	.002	<i>c'</i>	.692	.084	<.001
M (Evitação)	-	-	-	<i>b</i>	.238	.046	<.001	
Constante	<i>i_M</i>	1.949	.419	<.001	<i>i_Y</i>	.048	.363	.894
	R ² = .029			R ² = .255				
	F (1,332) = 10.045, p=.002			F (2,331) = 56.537, p<.001				
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	.692	.084	8.279	<.001	.528	.856		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
	.074	.030	.024	.141				

H2.5. *Espera-se que a Competição tenha um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.*

Através da Figura 6 e da Tabela 38 será possível observar os efeitos dos dois caminhos dos modelos a ser analisados na Mediação Simples para as hipóteses 2.5.

Figura 6

Modelo ilustrativo dos caminhos da Mediação entre Sensibilidade Intercultural e Eficácia de Equipas mediada pelo Estilo de GC “Competição”



No que toca ao efeito da SI (variável global) na variável mediadora “Competição” ($\beta = -.652$; $p < .001$) é negativo e significativo, indicando que quanto maior os níveis de SI, menor a tendência dos indivíduos para escolherem o Competição como EGC, no entanto, a relação entre a Competição e a EE não é significativa ($\beta = -.065$; $p = .079$).

A existência de mediação (efeito indireto significativo) entre SI (variável global) e a EE tendo como mediador a “Competição” é verificada recorrendo-se à técnica de *bootstrapping*, através da qual se pode concluir que existe um efeito indireto significativo, uma vez que, no intervalo de confiança a 95%, não existe troca de sinais entre os dois limites (BootLLCI= .001 e BootULCI= .090) (Hayes, 2018; Prado et al., 2014). O efeito indireto da relação entre SI e EE através da utilização de “Competição” representa .042, o que sugere que dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de SI, diferem .042 unidades na EE, isto porque sujeitos que apresentarem maiores níveis de SI têm uma maior tendência para recorrer a “Competição” (*a* positivo) que, por sua vez, se traduz em menores níveis de EE (*b* negativo).

Para além disso, o efeito direto da SI na EE como resultado expressa-se em 1.006, o que indica que perante dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de SI, diferem 1.006 unidades na EE, um valor que é mais representativo do que quando o efeito tido em conta passa pela mediação com “Competição”, representando assim uma validação parcial da hipótese 2.4. Ainda assim, a fim de aprofundar estas relações, procedeu-se à análise do efeito mediador da Competição na relação das dimensões da SI (Dificuldades e reações negativas na Interação, Confiança na Interação, Respeito pelas Diferenças Culturais e Reações Positivas na Interação) com a EE.

Tabela 38

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Competição” na relação da “Sensibilidade Intercultural” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Competição)			Y (EE)				
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		
X (SI Global)	<i>a</i>	-.652	.073	<.001	<i>c'</i>	1.006	.055	<.001
M (Competição)	-	-	-	<i>b</i>	-.065	.037	.079	
Constante	<i>i_M</i>	5.123	.284	<.001	<i>i_Y</i>	.102	.268	<.001
	R ² = .192			R ² = .579				
	F (1,332) = 78.729, p<.001			F (1,332) = 227.831, p<.001				
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	1.006	.055	18.355	<.001	.898	1.113		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
	.042	.023	.001	.090				

Recorrendo às Tabelas 39 e 40, verifica-se que os efeitos dos dois caminhos dos modelos a ser analisados na Mediação Simples são significativos.

No caso da Tabela 39, verifica-se que o efeito da “Confiança na Interação” na Competição ($\beta = -.299$; $p < .001$) e o efeito da Competição na Eficácia de Equipas ($\beta = -.298$; $p < .001$) é negativo e significativo, sugerindo, em primeiro lugar, que com o aumento da “Confiança na Interação”, a tendência dos participantes para escolherem o Competição como o estilo de GC diminui e, em segundo lugar, que com o aumento da tendência dos participantes para escolherem o Competição como o estilo de GC, a percepção de Eficácia de Equipas diminui.

O efeito indireto entre “Confiança na Interação” e a Eficácia de Equipas tendo como mediador o Competição é significativo já que não existe troca de sinais entre os dois limites no intervalo de confiança a 95% (BootLLCI= .037 e BootULCI= .153) (Hayes, 2018; Prado et al., 2014). O efeito indireto da relação entre “Confiança na Interação” e EE através da utilização de “Competição” representa .089, o que sugere que dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Confiança na Interação”, diferem .089 unidades na EE, isto porque sujeitos que apresentarem maiores níveis de

“Confiança na Interação” têm uma menor tendência para recorrer a “Competição” (*a* negativo) que, por sua vez, se traduz em menores níveis de EE (*b* negativo).

Para além disso, o efeito direto da “Confiança na Interação” na EE como resultado expressa-se em .479, o que indica que perante dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Confiança na Interação”, diferem .479 unidades na EE, um valor que é mais expressivo do que quando o efeito tido em conta passa pela mediação com “Competição”.

Tabela 39

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Competição” na relação da dimensão “Confiança na Interação” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Competição)				Y (EE)			
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	
X (Confiança na Interação)	<i>a</i>	-.299	.082	<.001	<i>c'</i>	.479	.068	<.001
M (Competição)	-	-	-		<i>b</i>	-.298	.045	<.001
Constante	<i>i_M</i>	3.711	.296	<.001	<i>i_Y</i>	2.838	.293	<.001
	R ² = .039				R ² = .262			
	F (1,332) = 13.421, p<.001				F (2,331) = 58.797, p<.001			
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	.479	.068	7.062	<.001	.345	.612		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
	.089	.029	.037	.153				

Quando se considera a dimensão “Respeito pelas Diferenças Culturais” da SI verifica-se na Tabela 40 que o seu efeito na Competição ($\beta = -.497$; $p < .001$) e o efeito da Competição na EE ($\beta = -.271$; $p < .001$) é negativo e significativo, o que sugere que com o aumento da “Respeito pelas Diferenças Culturais”, a tendência dos participantes para escolherem o Competição diminui e que com o aumento da tendência dos participantes para escolherem o Competição como o estilo de GC, a percepção de EE diminui.

O efeito indireto entre “Respeito pelas Diferenças Culturais” e a EE tendo como mediador o Competição é significativo visto que no intervalo de confiança de 95% não

existe troca de sinais entre os dois limites (BootLLCI= .064 e BootULCI= .223) (Hayes, 2018; Prado et al., 2014). O efeito indireto da relação entre “Respeito pelas Diferenças Culturais” e EE através da utilização de “Competição” representa .135, o que sugere que dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Respeito pelas Diferenças Culturais”, diferem .135 unidades na EE, isto porque sujeitos que apresentarem maiores níveis de “Respeito pelas Diferenças Culturais” têm uma menor tendência para recorrer a “Competição” (*a* negativo) que, por sua vez, se traduz em menores níveis de EE (*b* negativo).

Para além disso, o efeito direto da “Respeito pelas Diferenças Culturais” na EE como resultado expressa-se em .631, o que indica que perante dois sujeitos que diferem uma unidade nos seus níveis de “Respeito pelas Diferenças Culturais”, diferem .631 unidades na EE, um valor que é mais expressivo do que quando o efeito tido em conta passa pela mediação com “Competição”.

Tabela 40

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Competição” na relação da dimensão “Respeito pelas Diferenças Culturais” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Competição)			Y (EE)				
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	
X (Respeito pelas Diferenças Culturais)	<i>a</i>	-.497	.099	<.001	<i>c'</i>	.631	.084	<.001
M (Competição)	-	-	-	<i>b</i>	-.271	.045	<.001	
Constante	<i>i_M</i>	4.753	.422	<.001	<i>i_Y</i>	1.799	.408	<.001
	R ² = .071			R ² = .274				
	F (1,332) = 25.306, p<.001			F (2,331) = 62.420, p<.001				
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	.631	.084	7.485	<.001	.465	.797		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
	.135	.041	.064	.223				

Na análise aprofundada das dimensões da SI na mediação, as “Dificuldades e reações negativas na Interação” e “Reações Positivas na Interação” representadas nas Tabelas 41 e 42 (respetivamente), embora se verifiquem efeitos diretos significativos, não apresentam, segundo a técnica de *bootstrapping* (BootLLCI= -.061 e BootULCI = .003; BootLLCI= -.019 e BootULCI= .125 [valores apresentados respetivamente]) (Hayes, 2018; Prado et al., 2014), efeitos indiretos significativos, uma vez que, existe troca de sinais entre os dois limites, não corroborando com esta extensão da hipótese 2.5.

Tabela 41

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Competição” na relação da dimensão “Dificuldades e reações negativas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Competição)			Y (EE)				
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		
X (Dificuldades e reações negativas na Interação)	<i>a</i>	.462	.051	<.001	<i>c'</i>	-.697	.039	<.001
M (Competição)	-	-	-	<i>b</i>	-.060	.037	.109	
Constante	<i>i_M</i>	1.622	.123	<.001	<i>i_Y</i>	5.460	.103	<.001
	R ² = .199			R ² = .573				
	F (1,332) = 82.593, p<.001			F (2,331) = 222.102, p<.001				
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	-.697	.039	-18.088	<.001	-.773	-.622		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
	-.028	.016	-.061	.003				

Tabela 42

Efeito Mediador do estilo de Gestão de Conflitos “Competição” na relação da dimensão “Reações Positivas na Interação” com a “Eficácia de Equipas”

Antecedente	Consequente							
	M (Competição)				Y (EE)			
	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>		<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	
X (Reações Positivas na Interação)	<i>a</i>	-.125	.102	.224	<i>c'</i>	.300	.087	.001
M (Competição)	-	-	-		<i>b</i>	-.350	.046	<.001
Constante	<i>i_M</i>	3.107	.383	<.001	<i>i_Y</i>	3.571	.353	<.001
	R ² = .004 F (1,332) = 1.486, p=.224				R ² = .181 F (2,331) = 36.513, p<.001			
Efeito Direto de X no Y	Efeito	SE	t	p	LLCI	ULCI		
	.300	.087	3.469	.001	.130	.470		
Efeito Indireto de X no Y	Efeito	BootSE		BootLLCI	BootULCI			
	.044	.036		-.019	.125			

Por fim, de forma a sintetizar as conclusões das hipóteses face aos resultados obtidos no Teste de Hipótese, através da Tabela 43, conclui-se que apenas a Hipótese 1 pode ser totalmente corroborada, verificando-se que a Sensibilidade Intercultural está positiva e significativamente relacionada com EE.

No que diz respeito à Hipótese 2, esta pode ser apenas parcialmente corroborada, uma vez que, nem todos os EGC medeiam a relação positiva da SI com a EE. Confirmando que apenas as sub-hipóteses 2.1, 2.2 e 2.4 são corroboradas (quando a variável independente é a SI enquanto variável global), concluindo-se que apenas o “Compromisso e Integração” e a “Evitação” têm um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a EE (Tabela 43).

Tabela 43*Síntese das conclusões sobre as hipóteses definidas para o estudo*

Hipótese		Corroborada	
Hipótese 1. É esperado que a Sensibilidade Intercultural esteja positiva e significativamente relacionada com Eficácia de Equipas		Corroborada	
Hipótese 2. Espera-se que os EGC mediem a relação positiva da SI com a EE.	Hipótese 2.1+2.2 Espera-se que o Compromisso e Integração tenham um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.	SI global	Corroborada
		SI: “Dificuldades e reações negativas na Interação”	Corroborada
		SI: “Confiança na Interação”	Corroborada
		SI: “Respeito pelas Diferenças Culturais”	Corroborada
		SI: “Reações Positivas na Interação”	Não Corroborada
	Hipótese 2.3 Espera-se que a Acomodação tenha um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.	SI global	Não Corroborada
		SI: “Dificuldades e reações negativas na Interação”	Não Corroborada
		SI: “Confiança na Interação”	Não Corroborada
		SI: “Respeito pelas Diferenças Culturais”	Não Corroborada
		SI: “Reações Positivas na Interação”	Não Corroborada
Hipótese 2.4 Espera-se que a Evitação tenha um efeito mediador na relação positiva da	SI global	Corroborada	
	SI: “Dificuldades e reações negativas na Interação”	Corroborada	

Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.	SI: “Confiança na Interação”	Não Corrobora
	SI: “Respeito pelas Diferenças Culturais”	Corrobora
	SI: “Reações Positivas na Interação”	Não Corrobora
<p>Hipótese 2.5</p> <p>Espera-se que a Competição tenha um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas.</p>	SI global	Corroborada
	SI: “Dificuldades e reações negativas na Interação”	Não corrobora
	SI: “Confiança na Interação”	Corrobora
	SI: “Respeito pelas Diferenças Culturais”	Corrobora
	SI: “Reações Positivas na Interação”	Não corrobora

Discussão

Na atualidade a existência de contextos de trabalho interculturais torna-se cada vez mais inevitável tendo em conta a tendência global para a expansão dos mercados, no entanto, é também nesses contextos que os desafios nas relações entre indivíduos mais emergem. Nestes contextos, os intervenientes precisam de fazer esforços extra para processarem a informação ao seu redor, necessitando não só de um processamento linear do que observam, mas uma interpretação mais consciente e complexa do significado por detrás das *social cues* de pessoas de culturas diferentes da sua (Bhawuk et al., 2008).

A existência destas diferenças culturais quando existe uma dificuldade na sua interpretação ou uma resistência à compreensão e apreciação das mesmas (baixos níveis de SI) (Chen & Starosta, 1996; Chen & Starosta, 1997; Chen & Starosta, 2000), podem surgir, por consequência, comportamentos em relação ao outro menos favoráveis à relação e à comunicação intercultural, emergindo consequentemente, situações de conflito.

Uma situação de conflito não é necessariamente negativa, podendo em certos casos ter um impacto positivo na eficácia de equipa, ainda assim, o impacto do conflito na eficácia de uma equipa está dependente da forma como o mesmo é gerido (Dimas et al., 2005). Para além disso, a eficácia da relação intercultural está também conectada com o seu nível de SI (Chen & Starosta, 2000).

Deste modo, o presente estudo pretendeu perceber de que forma se relacionavam a SI, EGC e EE, tentando compreender, por um lado, se a relação entre os níveis de SI de colaboradores que estejam/tenham estado em interação com pessoas de culturas diferentes em contexto laboral e a sua perceção de EE existia com um sentido positivo (Hipótese 1), e, por outro, se existe um efeito mediador dos diferentes EGC nesta relação (Hipótese 2).

Atendendo ao impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, descrita na secção dos Resultados, através das relações com a idade pode apenas concluir-se que com o aumento da idade, há um aumento da Confiança dos mesmos em Interações (dimensão da SI) com pessoas de culturas diferentes.

Quanto às Habilitações, os resultados apontam para que com o aumento das Habilitações (níveis de educação superiores) haja também um aumento das Dificuldades e Reações Negativas às Interações (dimensão da SI) com pessoas de outras culturas. Esta relação vai afetar conseqüentemente a relação das Habilitações com a Competição, na qual se verifica que quanto maior o nível das Habilitações, maior a tendência dos mesmos para utilizarem Competição como o estilo de Gestão de Conflitos em contextos com pessoas de culturas diferentes e, por conseguinte, menores os níveis de Eficácia de Equipas.

No que concerne à variável sexo, verifica-se que indivíduos do sexo feminino apresentam maiores níveis de Respeito pelas Diferenças Culturais quando comparado com o sexo masculino e que indivíduos do sexo masculino apresentam mais comportamentos ligados a Dificuldades e reações negativas na Interação. Esta relação com as dimensões da Sensibilidade Intercultural, não causam estranhamento quando ao nível dos conflitos se verifica que o sexo feminino opta tendencialmente mais ao “Compromisso e Integração” e pela Evitação do que o sexo masculino, que apresenta uma maior tendência para escolher a Competição como EGC comparativamente ao sexo feminino, na literatura estes dados são confirmados referindo que indivíduos do sexo masculino tendem a utilizar a Competição em detrimento do Compromisso, ESG mais

utilizado por indivíduos do sexo feminino (Imler, 1980, citado em Rahim, 1983; Kilmann & Thomas, 1977, citado em Rahim, 1983; Herk et al., 2011). A este nível não foram encontradas relações significativas ao nível da EE.

A sequência de relações das variáveis em estudo encontradas ao nível das variáveis sociodemográficas, são também percebidas quando as dimensões das variáveis em estudo foram relacionadas, encontrando-se resultados que indicam que o aumento das “Dificuldades e reações negativas na Interação” diminuem a tendência dos indivíduos para escolher o Compromisso e Integração ou Evitação, contrariamente ao que acontece com a Competição, o que indica que quanto maiores as “Dificuldades e reações negativas na Interação”, maior a tendência para que se escolha a Competição. Na relação com a EE, o aumento das “Dificuldades e reações negativas na Interação” levam a uma diminuição da Eficácia de Equipas.

Contrariamente, com o aumento da “Confiança na Interação” com pessoas de culturas diferentes, do “Respeito pelas Diferenças Culturais” e da frequência de “Reações Positivas na Interação”, que promovem um aumento da tendência para a escolha do Compromisso e Integração ou Evitação e uma diminuição da tendência de escolha da Competição. Na relação com a EE, o aumento das “Dificuldades e reações negativas na Interação” levam a uma diminuição da Eficácia de Equipas. Na relação com a EE, o aumento da “Confiança na Interação” com pessoas de culturas diferentes, do “Respeito pelas Diferenças Culturais” e da frequência de “Reações Positivas na Interação”, levam a um aumento da Eficácia de Equipas.

Quanto à relação dos EGC como a EE, foi possível verificar que a tendência para utilizar a Competição na gestão de conflitos, leva a uma diminuição da EE, enquanto que a escolha de EGC como Compromisso e Integração, Evitação ou Acomodação, aumentam a percepção de EE interculturais. Embora, em teoria, não existam EGC mais corretos do que outros, a Gestão de Conflitos eficaz para a organização deve passar pela utilização de cada EGC nas situações em que as mesmas se considerem adequadas (Vale et al., 2019).

A este nível, a Evitação, de acordo com De Dreu (1997), apresenta uma relação positiva com conflitos relacionais (associados a relações interpessoais, afetam o desempenho através do comprometimento da compreensão mútua e do aumento dos níveis de desentendimento [Neves et al., 2015]), sendo das melhores estratégias para

resolver este tipo de conflitos. De acordo com um estudo exploratório desenvolvido por Ramayan e colaboradores (2020), perante conflitos raciais e em circunstâncias específicas este pode ser visto como um EGC eficaz. A relação positiva encontrada entre EE e Evitação pode pressupor que para a amostra estudada, existia algum destes cenários.

A Acomodação, enquanto EGC em que há cedência total por uma das partes, pode ser considerada eficaz perante uma situação em que a parte que cede totalmente tem menos conhecimento e/ou menos poder que a outra parte, algo que pode ser considerado perante conflitos entre chefias e subordinados e que de acordo com os estudos é frequente que aconteça, já que uma das partes se encontra com menos poder de negociação (Rahim, 2002, citado em Vale et al., 2019).

Relativamente à Integração, por ser um processo em que não há cedências a eficácia do mesmo era bastante evidente, já que é um processo que pressupõe a procura da melhor solução para ambas as partes, levando à aprendizagem organizacional. Este EGC é particularmente adequado em discussões complexas ou que tenham igual importância para ambas as partes (Vale et al., 2019). Por outro lado, o Compromisso, embora não seja a melhor solução, é visto como justo e utilizado com maior frequência, embora para discussões complexas funcione apenas temporariamente (Vale et al., 2019).

Relativamente ao teste de hipóteses, verifica-se que a Sensibilidade Intercultural está positiva e significativamente relacionada com Eficácia de Equipas, o que sugere que maiores níveis de SI (pessoas mais sensíveis interculturalmente) levam a uma maior perceção de Eficácia de Equipas, corroborando assim com a Hipótese 1.

No que diz respeito à mediação, o Compromisso e Integração têm um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas corroborando com as Hipóteses 2.1 e 2.2.

No entanto, de forma a explorar ainda mais os efeitos desta mediação foram consideradas as dimensões da SI e criadas novas mediações de forma a perceber se o Compromisso e Integração mantêm o efeito mediador sobre estas dimensões e a EE. Nesta análise verificou-se que o Compromisso e Integração têm um efeito mediador na relação das “Dificuldades e reações negativas na Interação” com a EE, na relação “Confiança na Interação” com a EE e na relação do “Respeito pelas Diferenças Culturais” com EE, contudo, o Compromisso e Integração não medeia a relação “Reações Positivas na Interação” com a EE, ainda assim, a validação das Hipóteses 2.1 e 2.3 vai ser

considerada uma vez que no estudos das qualidades métricas das dimensões se verificou que os dados associados à dimensão das “Reações Positivas na Interação” devem ser analisada criteriosamente tendo em conta os baixos valores de Fiabilidade.

No que concerne à Acomodação, este EGC não apresenta um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas, não corroborando com a Hipótese 2.3.

Já a Evitação tem um efeito mediador na relação positiva da Sensibilidade Intercultural com a Eficácia de Equipas, corroborando com a Hipótese 2.4. Neste sentido, com o intuito de explorar ainda mais os efeitos desta mediação recorreu-se às dimensões da SI e foram criadas novas mediações de forma a perceber se Evitação mantém o efeito mediador sobre a relação entre as dimensões da SI e a EE. A este nível verificou-se que a Evitação tem um efeito mediador na relação das “Dificuldades e reações negativas na Interação” com a EE e a relação do “Respeito pelas Diferenças Culturais” com EE, ainda assim, a Evitação não medeia a relação “Reações Positivas na Interação” com a EE, nem a relação “Confiança na Interação” com a EE, verificando-se que embora a Hipótese 2.4 seja corroborada, ao serem consideradas as dimensões da Sensibilidade Intercultural, esta só pode ser parcialmente corroborada.

No que toca à Competição, verifica-se que a Competição tem um efeito mediador na relação positiva da SI (enquanto variável global) com a EE, verificando-se que a Competição tem um efeito mediador sobre a relação das dimensões da SI “Confiança na Interação” e “Respeito pelas Diferenças Culturais” com a EE, mas não tem efeito mediador sobre a relação da “Dificuldades e reações negativas na Interação” com a EE e das “Reações Positivas na Interação” com a EE.

Desta forma, através dos resultados encontrados no presente estudo, pode concluir-se que indivíduos com níveis de SI mais elevados apresentam maiores níveis de EE; indivíduos com maiores níveis de SI escolhem tendencialmente mais “Compromisso e Integração” e “Evitação” para gerirem conflitos no contexto de equipas interculturais, promovendo conseqüentemente maiores níveis de EE ao utilizar qualquer um destes EGC; a Acomodação ainda que de forma menos impactante também estimula a EE, enquanto que a Competição leva a uma diminuição da perceção de EE.

Através destas conclusões e dos benefícios individuais e organizacionais já descritos, confirma-se a pertinência do estudo da SI e o seu contributo para a prática

organizacional. Sendo de salientar a importância do investimento no desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural através da criação de planos de ação para esse fim nas organizações e promovendo a sua estimulação, desde cedo, através de Competências para a Interculturalidade em contexto escolar (Loebel et al., 2021).

Sugestões de Estudos Futuros

Tendo em consideração que esta relação entre as variáveis em estudo não tinha sido estudada previamente e que praticamente não existem estudos que contemplem a SI no contexto português, sugere-se a criação de estudos de comparação entre grupos que permitam mapear mais o impacto da SI na população portuguesa e se consiga criar maior sustentação aos dados encontrados no presente estudo.

Desta forma, seria interessante replicar este estudo e perceber de que forma o número de contactos e a frequência com que o indivíduo está em interação com pessoas de outras culturas impactam os níveis de SI, verificando-se como estes podem estar, efetivamente, relacionados positivamente com o número de interações e experiências vividas em contextos interculturais. Para além disso, considera-se pertinente perceber quais são as culturas com que os indivíduos estão/estiveram em contacto permitindo fazer uma diferenciação entre níveis de SI de indivíduos que tenham estado em contacto com culturas relativamente semelhantes à sua e sujeitos que tenham estado em contacto com culturas com valores relativamente opostos.

Limitações

No desenvolvimento do presente estudo, algumas limitações foram sendo encontradas e devem ser consideradas. Destaca-se, em primeiro lugar, o tipo de amostragem utilizado, já que a utilização de um tipo de amostragem não probabilístico por conveniência não permite uma recolha aleatória entre a população em estudo, impossibilitando a generalização dos dados recolhidos, uma vez que, há uma diminuição da sua representatividade na amostra recolhida (Marôco, 2014).

Além disso, no que concerne às qualidades psicométricas verifica-se que existem problemas, principalmente com a Escala de Sensibilidade Intercultural, verificando-se que o modelo para a escala não permite testar o modelo original, já que as dimensões

encontradas são diferentes das definidas pelos autores originais. Este ajuste necessário ao modelo pode ter sido consequência da tradução da escala original, uma vez que, o conteúdo de certos itens traduzidos pode ter sido interpretado pelos participantes de maneira diferente da interpretação original dos mesmos. Ainda assim, outros estudos apresentam versões adaptadas da escala que encontram sete fatores sendo que os mesmos explicam 63.63% (Vieira, 2017) ou 61.50% (Ruiz-Bernardo & Pereira, 2013) da variância global da variável em estudo.

Referências

- Almeida, L. S., & Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Psiquilíbrios.
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management groups. *Academy of Management Journal* 39, 123-148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviours. *Group dynamics: Theory, Research and Practice*, 9, 189-204. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.3.189>
- Aubé, C., Rousseau, V., & Tremblay, S. (2011). Team size and quality of group experience: The more the merrier? *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 15, 357-375. <https://doi.org/10.1037/a0025400>
- Awang-Rozaimie, A. S., Amelia, A. T., Aiza, J., Siti-Huzaimah, S., & Adib, S. (2013). Intercultural sensitivity and cross-cultural adjustment among Malaysian students abroad. *Journal of Educational and Social Research*, 3(7), 693–703. <http://doi.org/10.5901/jesr.2013.v3n7p693>
- Badrov, T., Carvalho, A., Jurković, I., & Kazamia, V. (2021). *Comunicação intercultural e aperfeiçoamento linguístico num ambiente digital*. https://include.vub.hr/wp-content/uploads/2022/04/INCLUDE_Handbook_por.pdf
- Baldé, M., Ferreira, A.I., & Maynard, T. (2018). SECI driven creativity: The role of team trust and intrinsic motivation. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1688-1711. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0241>
- Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. (2011). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127-176. <https://doi.org/10.1177/1046496410389194>
- Belay, G. (1993). Toward a paradigm shift for intercultural and international communication: New research directions. In S. A. Deetz (Ed.), *Communication yearbook*, 16, 437-457. Newbury Park, CA: Sage. <https://doi.org/10.1080/23808985.1993.11678863>

- Bennett, M. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10 (2), 179–196. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(86\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0147-1767(86)90005-2)
- Bennett, M. (2017) Development model of intercultural sensitivity. In Kim, Y (Ed). International encyclopedia of intercultural communication. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0182>
- Berg, E. (2010). *Administração de conflitos: Abordagens práticas para o dia a dia*. Juruá.
- Berlew, D. E. (1961). Interpersonal sensitivity and motive strength. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63(2), 390–394. <https://doi.org/10.1037/h0044140>
- Bhawuk D., Sakuda, K., & Munusamy, V. (2008). Intercultural competence development and triple-loop cultural learning. In S. Ang & L. V. Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, method, and applications* (pp. 342-355). Routledge.
- Bhawuk, D., & Brislin, R. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16 (4), 413-436. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(92\)90031-O](https://doi.org/10.1016/0147-1767(92)90031-O)
- Blue, J., Kapoor, S., & Comadena, M. (1997). Using Cultural Values as a Measure of Intercultural Sensitivity. *Intercultural Communication Studies*, 1(2), 77-94. Consultado em <https://web.uri.edu/iaics/files/05-Janet-Blue-Suraj-Kapoor-Mark-Comadena.pdf>
- Brett, J. M. (2000). Culture and negotiation. *International Journal of Psychology*, 35(2), 97–104. <https://doi.org/10.1080/002075900399385>
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução a técnicas utilizando o SPSS para Windows (3ª ed.)*. Celta.
- Campion, M., Medsker, G., & Higgs, A. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>

- Chen, G. M. (2009). Intercultural effectiveness. In L. A. Samovar, R. E. Porter, & E. R. McDaniel (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (pp. 393-401). Boston: Wadsworth.
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (1996). Intercultural communication competence: A Synthesis. *Communication Yearbook* 17, 353-383. <https://doi.org/10.1080/23808985.1996.11678935>
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (1997). A review of the concept of intercultural sensitivity. *Human Communication*, 1, 1-16. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED408634.pdf>
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (2000). The development and validation of the intercultural sensitivity scale. *Human Communication*, 3(1), 1-15. <https://doi.org/10.1037/t61546-000>
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Coutinho, C. P. (2021). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Almedina.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *As equipas nas organizações*. In M. Cunha, A. Rego, R. Cunha, & C. Cabral-Cardoso. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.
- Cunha, P., & Silva, P., (2010, Fevereiro). Resolução de Conflitos em Contexto de Intervenção Social: análise em Centros Distritais de Solidariedade e Segurança social do Norte de Portugal. In C. Mediador (Chair), Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade do Minho, Portugal.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict issue and conflict management. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (eds). *Using conflict in organizations*. Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 105–117. <https://doi.org/10.1080/13594320444000227>

- Dimas, I., Lourenço, P. & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica* 38 (1): 103-109.
- Fisher, R. J. (1990). *The social psychology of intergroup and international conflict resolution*. Springer-Verlag.
- Gao, G. (2010). The effects of intercultural training upon the organizational performance of multinational corporations in China. *International Journal of Business Anthropology*, 1, 97–116. <https://doi.org/10.33423/ijba.v1i2.1198>
- Gbadamosi, O., Baghestan, A.G., & Al-Mabrouk, K. (2014). Gender, age and nationality: assess- ing their impact on conflict resolution styles. *Journal of Management Development*, 33(3), 245–257. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2011-0024>
- Godoy, E., & Santos, V. (2017). Um olhar sobre a Cultura. *Educação em Revista*, 30 (3), 15-41. Consultado em <https://www.scielo.br/j/edur/a/g9PftWn8KMYfNPBs7TLfC8D/?format=pdf&lang=pt>
- Gudykunst, W.B. & Hamer, M.R. (1984). Dimensions of intercultural effectiveness: Culture specific or culture general. *International Journal of Intercultural Relations* 8(1),1-10. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(84\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(84)90003-8)
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behaviour* (pp. 315-342). Prentice Hall. Consultado em [https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5181/h14/artikler-teamarbeid/hackman-\(1987\).design-of-work-teamspdf.pdf](https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5181/h14/artikler-teamarbeid/hackman-(1987).design-of-work-teamspdf.pdf)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning EMEA.
- Hammer, M. R., Bennett, M. J., & Wiseman, R. (2003). The intercultural development inventory: A measure of intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 421-43. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(03\)00032-4](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(03)00032-4)
- Hammer, M. R., Gudykunst, W. B., & Wiseman, R. L. (1978). Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of*

- Intercultural Relations*, 2, 382-393. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(78\)90036-6](https://doi.org/10.1016/0147-1767(78)90036-6)
- Hart, R., & Burks, D. (1972). Rhetorical sensitivity and social interaction. *Speech Monographs*, 39(2), 75-91. <https://doi.org/10.1080/03637757209375742>
- Hawes, F., & Kealey, D. J. (1981). An empirical study of Canadian technical assistance. *International Journal of Intercultural Relations*, 5(3), 239-258. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(81\)90028-6](https://doi.org/10.1016/0147-1767(81)90028-6)
- Hayes, A. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*. Guilford Press.
- Hayes, J. (2008). *Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive*. Global Human Capital Report CPP. https://shop.themyersbriggs.com/Pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf
- Herk, N. A., Thompson, R. C., Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2011). *International Technical Brief for the Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. CPP, Inc. http://www.kilmanndiagnostics.com/sites/default/kilmann-private-10020393424lksdjfksdjfl093u/TKI_International_Brief.pdf
- Hoegl, M. & Parboteeah, K. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R&D Management*, 36(2), 113-125. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00420.x>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hopes, D. S. (1981). Intercultural communication concepts and the psychology of intercultural experience. In M. D. Pusch (Ed.), *Multicultural education: Across cultural training approach*. Intercultural Press.
- Hou, X. (2010). An empirical study of Chinese learners' intercultural sensitivity. *Journal of Language Teaching and Research*, 1(3), 327-331. <https://doi.org/10.4304/jltr.1.3.327-331>

- Iancu, D., & Badea, D. (2020). Empirical analysis of the influence of culture in managerial processes based on the Hofstede Model. *International Conference Knowledge-based Organization*, 26(1), 205-210. <https://doi.org/10.2478/kbo-2020-0033>
- Ilgen, D., Hollenbeck, J. Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review Psychology*, 56, 517-543. <https://doi.org/10.1146/annrev.psych.56.091103.070250>
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jia, G., Yang, F., Wang, G., Hong, B., & You, R. (2011). A study of mega project from a perspective of social conflict theory. *International Journal of Project Management*, 29(7), 817–827. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.04.004>
- Kapoor, S., Blue, J., Kinsky, C., & Drager, M. (2000). Intercultural sensitivity: A comparison of American and Japanese value preference. *Intercultural Communication Studies*, 10(2), 215-33. <https://www-s3-live.kent.edu/s3fs-root/s3fs-public/file/14-Suraj-Kapoor-Janet-Blue-Catherine-Kinsky-Michael-Drager.pdf>
- Kealey, D. J. (1989). A study of cross-cultural effectiveness: Theoretical issues, practical applications. *International Journal of Intercultural Relations*, 13(3), 349-370. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(89\)90019-9](https://doi.org/10.1016/0147-1767(89)90019-9)
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 412–469). Wiley & Sons.

- Kuhn, T., & Poole, M. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26(4), 558–590. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2000.tb00769.x>
- Loebel, M., Gálvez-Nieto, J., Beltrán-Véliz, J. (2021). Factor structure of the Intercultural Sensitivity Scale (ISS) in a sample of university students from Chile. *International Journal of Intercultural Relations* 82, 168–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2021.03.015>
- Marôco, J. (2014). Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações. ReportNumber.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de cronbach? questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Marques-Quinteiro, P., Abrantes, A., Costa, P., Curral, L., Graça, A. M., Passos, A. M., & Santos, C. M. (2019b). Trabalho em equipa em Portugal: Uma década de progresso. *Revista Psicologia*, 34(1), 24-42. <http://dx.doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1468>
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A., Lewis, K., & Gomes, C. (2019a). How transactive memory systems and reflexivity relate with innovation in healthcare teams. *Análise Psicológica*, 37(1), 41- 51. <http://dx.doi.org/10.14417/ap.1519>
- Martin, J. N. & Nakayama, T. K. (2013). *Intercultural communication in contexts*. McGraw-Hill.
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
- McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. Holt, Rinehart & Winston.

- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1251-1262. <https://doi.org/10.2307/3069399>
- Moore-Jones, P. J. (2018). Intercultural sensitivity, intercultural competence & intercultural intelligence: A review of literature and a proposition of a linear relationship. *Journal of Education and Culture Studies*, 2(2), 75–86. <https://doi.org/10.22158/jecs.v2n2p75>.
- Moradi, E., & Ghabanchi, Z. (2019). Intercultural sensitivity: A comparative study among business english undergraduate learners in two countries of iran and china. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 6(3), 134–146. <https://doi.org/10.29333/ejecs/278>
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Sage Publications.
- Moscovici, F. (2001). *Equipes dão certo: A multiplicação do talento humano*. José Olympio.
- Neves, J. G., Garrido, M. V., & Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais*. Edições Sílabo.
- Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 110–125. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.03.003>
- Peralta, C. F., Saldanha, M. F., Lopes, P. N., Lourenço, P. R., & Pais, L. (2021) Does supervisor's moral courage to go beyond compliance have a role in the relationships between teamwork quality, team creativity, and team idea implementation? *Journal of Business Ethics*, 168(4), 677-696. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04175-y>
- Poole, M. S., & Roth, J. (1989). Decision development in small groups IV: A typology of group decision paths. *Human Communication Research*, 15(3), 323–356. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1989.tb00188.x>

- Prado, P., Korelo, J. & Silva, D. (2014). Análise de Mediação, Moderação e Processos Condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 4-24. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i4.2739>
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate*. Random House.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflicts. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376. <https://doi.org/10.2307/255985>
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211. <https://doi.org/10.1108/eb022855>
- Ramayan, S. K., Abu Bakar, I. A., Sangaran Kutty, V. S., & Keren Rosa, K. (2020). Causes of intercultural conflict and its management styles among students in Sunway University. *Ideology Journal*, 5(2), 199-214. Consultado em <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/53816/>
- Reis, F. L., & Silva, M. J. (2012). *Princípios de Gestão*. Edições Sílabo.
- Rico, R., Hera, C., & Tabernero, C. (2011). Work team effectiveness: A review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain*, 15, 57-79. Consultado em <http://www.psychologyinspain.com/content/full/2011/15006.pdf>
- Ruben, B. D., & Kealey, D. J. (1979). Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 3(1), 15-48. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(79\)90045-2](https://doi.org/10.1016/0147-1767(79)90045-2)
- Ruiz-Bernardo, P., & Pereira, D. (2013, outubro 31- novembro 2) Adaptação de um questionário de sensibilidade intercultural para a língua portuguesa [Apresentação de artigo]. Atas do III Congresso Internacional “Educação Inclusiva e Equidade”. Almada, Portugal.

- Ruiz-Bernardo, P., Ferrández-Berruero, R., & Sales-Ciges, M.-A. (2012). Aplicación del modelo CIPP en el estudio de los factores que favorecen la sensibilidad intercultural. *RELIEVE - Revista ELecciónica de Investigación y EValuación Educativa*, 18 (2). <https://doi.org/10.7203/relieve.18.2.1987>
- Salas, E., Cooke, N., & Rosen, M. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *The Journal of the Human and Ergonomics Society*, 50, 540-547. <https://doi.org/10.1518/001872008X288457>
- Salas, E., Stagl, K., & Burke, C. (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>
- Sambamurthy, V., & Poole, M. S. (1992). The effects on variations in capabilities of GDSS designs on management of cognitive conflicts in groups. *Information Systems Research*, 3(3), 224–251. <https://doi.org/10.1287/isre.3.3.224>
- Tannenbaum, S., Beard, R., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In Kelley, K. (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (pp. 117-153). Elsevier.
- Taylor, S., & Osland, J. S. (2011). The impact of intercultural communication on global organizational learning. In M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles (Eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 581-604). John Wiley & Sons.
- Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management. In M., Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). RandMcNally.
- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Rand McNally.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom, Inc.

- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z. Z., Kim, H. S., Lin, S. L., & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275–296. <https://doi.org/10.1108/eb022702>
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Vale, F., Mónico, L., Carvalho, C., Jesuíno, J., & Parreira, P. (2020). The impact of organizational culture on conflict management styles. *Journal of Aging & Innovation*, 9 (1), 57- 81. <https://doi.org/10.36957/jai.2182-696X.v9i1-4>
- Vergara, S. (2012). *Gestão de pessoas*. Atlas.
- Vicente, A., Rodrigues, B., & D'Oliveira, T. (2014). Escala de eficácia de equipas (3Es): Adaptação para o contexto Português. *Laboratório de Psicologia*, 12(1): 3-13. <https://doi.org/10.14417/lp.884>
- Vieira, P. (2017). *Perceção dos refugiados e sensibilidade intercultural em alunos finalistas do ensino secundário numa escola pública de Lisboa* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas]. Repositório Universidade NOVA. https://run.unl.pt/bitstream/10362/25889/1/tese_paulo_vieira_Migrações.pdf
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Wiseman, R. L., Hammer, M. R., & Nishida, H. (1989). Predictors of intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 13(3), 349-370. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(89\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0147-1767(89)90017-5)
- Yu, T., & Chen, G. (2008). Intercultural sensitivity and conflict management styles in cross-cultural organizational situations. *Intercultural Communication Studies*, 17 (2), 149-161. <https://web.uri.edu/iaics/files/12-Tong-Yu-GM-Chen.pdf>
- Zander, A. (1994). *Making Groups Effective*. Jossey-Bass.

- Zee, K. & Hofhuis, J. (2018). Conflict Management Styles across Cultures. In *The International Encyclopedia of Intercultural Communication* (Kim, Y. Editions). <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0242>
- Zhang Y. (2014). An Investigation Study on Intercultural Sensitivity of University English Teachers in Fujian Province. *Journal of Changchun University*, 102, 82-85.
- Zhao, G. (2018). Intercultural sensitivity assessment of the postgraduates majoring in english: A case study of guangxi normal university. *Higher Education Studies*, 8(4), 59- 76. <https://doi.org/10.5539/hes.v8n4p59>

Anexos

Anexo A. Questionário

O presente questionário insere-se na Dissertação no Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, pelo ISPA-IU, que tem por objetivo analisar o impacto de contextos de trabalho interculturais.

Neste questionário ser-lhe-ão apresentados 3 blocos de perguntas de escolha múltipla que contemplam informações respeitantes a: relações interpessoais, estratégias de gestão de conflitos e trabalho em equipa, para além de um bloco referente a dados sociodemográficos. Para participar no presente estudo basta que já tenha tido interações com pessoas de diferentes culturas no seu local de trabalho.

A sua participação é fundamental para a recolha de informações para esta investigação e estima-se que o preenchimento do questionário demore aproximadamente 10 minutos. Pede-se assim que leia atentamente as questões e informações que lhe serão apresentadas.

Se tiver alguma dúvida adicional, não hesite em contactar: 25657@alunos.ispa.pt (Ana Catarina Garcia)

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Consentimento Informado

A participação nesta investigação tem um carácter voluntário, pelo que pode decidir interromper o preenchimento do questionário, a qualquer momento, se assim o entender. Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, pelo que a sua sinceridade é fundamental para garantir a qualidade do estudo.

Mediante as informações apresentadas, aceita participar neste estudo?

Sim

Não

Condição de participação

Esta questão serve apenas para certificar que cumpre a condição de participação.

Já interagiu/trabalhou com pessoas de culturas diferentes no seu local de trabalho?

Nota: Ao longo do questionário, considere por "pessoas de culturas diferentes" pessoas com nacionalidades diferentes da sua.

Sim

Não

Parte 1. Relações Interculturais

A seguir é apresentada uma série de afirmações sobre Relações Interculturais. Pense nas relações que estabeleceu com pessoas de culturas diferentes no seu local de trabalho e responda com a primeira ideia que lhe vier à mente indicando o grau de concordância com cada uma.

Relembrando que deve considerar o termo "pessoas de culturas diferentes" por pessoas com nacionalidades diferentes da sua.

1. Gosto de interagir com pessoas de culturas diferentes.
 - Discordo Totalmente
 - Discordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo Totalmente
2. Acho que pessoas de outras culturas têm mentalidades muito fechadas.
 - Discordo Totalmente
 - Discordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo Totalmente
3. Sinto-me confiante de mim mesmo(a) quando interajo com pessoas de culturas diferentes.
 - Discordo Totalmente
 - Discordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo Totalmente
4. Sinto que é difícil falar à frente de pessoas de culturas diferentes.
 - Discordo Totalmente
 - Discordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo Totalmente
5. Eu sei sempre o que dizer quando interajo com pessoas de culturas diferentes.
 - Discordo Totalmente
 - Discordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo Totalmente
6. Eu consigo ser tão sociável quanto eu quiser quando interajo com pessoas de culturas diferentes.
 - Discordo Totalmente
 - Discordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo Totalmente
7. Eu não gosto de estar com pessoas de diferentes culturas.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

8. Eu respeito os valores de pessoas de culturas diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

9. Eu fico aborrecido(a) facilmente quando interajo com pessoas de culturas diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

10. Eu sinto-me confiante quando interajo com pessoas de culturas diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

11. Tenho tendência a esperar antes de formar uma impressão sobre colegas de culturas diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

12. Por vezes fico desencorajado(a) quando interajo com pessoas de culturas diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

13. Tenho mente aberta sobre pessoas de culturas diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

14. Fico bastante atento(a) quando interajo com pessoas de culturas diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

15. Por vezes sinto-me inútil quando interajo com pessoas de culturas diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

16. Respeito a forma como pessoas de culturas diferentes se comportam.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

17. Tento obter tanta informação quanto consigo quando interajo com pessoas de culturas diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

18. Não aceitaria as opiniões de pessoas de culturas diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

19. Numa interação com pessoas de culturas diferentes, estou atento(a) a significados culturais subtis.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

20. Acho que a minha cultura é melhor que as outras.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

21. Por vezes dou respostas positivas aos meus colegas de culturas diferentes durante a nossa interação.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

22. Eu evito situações em que tenho que lidar com pessoas de culturas diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

23. Por vezes mostro o que percebi ao meu colega de uma cultura diferente através de pistas verbais ou não verbais.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

24. Gosto das diferenças culturais existentes entre mim e colegas de culturas diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Parte 2. Gestão de conflitos

De seguida, apresenta-se uma série de questões, respeitantes ao seu modo de gerir conflitos no contexto laboral e na interação com os seus colegas de trabalho.

Quando enfrenta uma situação de conflito com um colega de trabalho, em que medida utiliza cada um dos seguintes comportamentos? (selecione o grau de concordância com cada afirmação)

1. Perante um conflito com um colega de trabalho, tento analisar a situação com ele(a), para encontrar uma solução aceitável para ambos.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

2. Perante um conflito com um colega de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do mesmo(a).

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

3. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu tento evitar expor-me e mantenho o conflito para mim mesmo(a).

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

4. Perante um conflito com um colega de trabalho, tento integrar as ideias de ambos, para alcançar uma decisão em conjunto.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

5. Perante um conflito com um colega de trabalho, tento trabalhar com o mesmo para encontrarmos uma solução que satisfaça as nossas expectativas.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

6. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu tento evitar discussões abertas sobre as diferenças existentes entre mim e o(a) meu(minha) colega.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

7. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu tento encontrar um meio termo para resolver um impasse.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

8. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu uso a minha influência para que as minhas ideias sejam aceites.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

9. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu uso a minha autoridade para que a decisão seja a meu favor.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

10. Perante um conflito com um colega de trabalho, costumo acomodar-me aos desejos do outro.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

11. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu cedo aos desejos do(a) meu colega.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

12. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu troco informação relevante com o meu colega para resolvermos o problema em conjunto.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

13. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu costumo permitir que o(a) meus(minha) colega tenham o que querem.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

14. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu defendo o meu lado para mostrar ao(à) meus(minha) colega o mérito da minha posição.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

15. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu costumo propor um meio termo para quebrar um impasse.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

16. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu negoceio com o(a) meu(minha) colega para podermos chegar a um compromisso.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

17. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu tento evitar desentendimentos.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

18. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu evito confrontos.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

19. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu uso a minha expertise para que a decisão seja a meu favor.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

20. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu costumo seguir as sugestões do(a) meu(minha) colega.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

21. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu tento que ambos cedam em alguma parte para que possamos chegar a um compromisso.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

22. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu geralmente sou firme no que toca a seguir o meu ponto de vista na discussão.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

23. Perante um conflito com um colega de trabalho, tento analisar as preocupações de cada um para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

24. Perante um conflito de trabalho, eu colaboro com o meu colega para chegarmos a uma decisão aceitável para nós.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

25. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu tento satisfazer as expectativas dos meus colegas.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

26. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu, às vezes, uso o meu poder para ganhar numa situação de competição.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

27. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu tento guardar a minha discordância para mim de forma a evitar ressentimentos.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

28. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu tento evitar trocas desagradáveis com os meus colegas.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

29. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu geralmente evito ter discussões com os meus colegas.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

30. Perante um conflito com um colega de trabalho, eu tento trabalhar com o meu colega para ter um bom entendimento do problema.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Parte 3. Trabalho em Equipa

Pensando numa equipa de trabalho com pessoas de culturas diferentes (nacionalidades diferentes), indique em que medida cada uma das afirmações é verdade, no que toca ao trabalho desenvolvido pela mesma.

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

Parte 4. Dados Sociodemográficos

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

Idade [em anos]

Sexo

- Masculino
 Feminino

Habilitações Literárias

- Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Licenciatura/Bacharelato
 Mestrado
 Doutoramento

Qual o setor de atividade em que trabalha atualmente?

- Setor Primário
 Setor Secundário
 Setor Terciário Social
 Setor Terciário Económico

Há quantos anos trabalha na sua função atual? [caso ainda não tenha completado 1 ano na função atual, por favor, siga o exemplo: 11 meses=0.11 ou 6 meses=0.6]

Tipo de organização em que trabalha:

- Microempresa
 Pequena/Média empresa
 Grande empresa

Anexo B. Análises métricas

Anexo B1. Sensibilidade Intercultural

Tabela B1.1. Valores dos Pré-testes da Análise Fatorial Exploratória de Primeira Ordem à Sensibilidade Intercultural

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.948
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4789.327
	gl	276
	Sig.	<.001

Tabela B1.2. Variância Total Explicada da Análise Fatorial de Primeira Ordem da Escala de Sensibilidade Intercultural

Componente	Autovalores Iniciais		
	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	10.11	42.12	42.14
2	1.87	7.78	49.92
3	1.61	6.69	56.60
4	1.20	5.01	61.62
5	.97	4.07	65.69
6	.84	3.49	69.18
7	.74	3.07	72.25
8	.71	2.94	75.19
9	.68	2.84	78.03
10	.62	2.57	80.60
11	.55	2.30	82.90
12	.50	2.10	85.00
13	.49	2.04	87.04
14	.45	1.86	88.91
15	.41	1.70	90.60
16	.39	1.63	92.23
17	.35	1.44	93.67
18	.29	1.22	94.89
19	.27	1.15	96.04
20	.25	1.07	97.11
21	.21	.89	98.00
22	.18	.77	98.78
23	.16	.68	99.46
24	.12	.54	100.00

Tabela B1.3. Matriz Rodada realizada na Análise Fatorial de Primeira Ordem da Escala de Sensibilidade Intercultural

	Componente			
	1	2	3	4
SI_7	.86	-.15	-.07	-.04
SI_9	.86	-.20	-.16	-.07
SI_1	-.86	.20	.05	.18
SI_22	.85	-.21	-.13	-.15
SI_18	.83	-.29	-.08	-.12
SI_2	.82	-.26	-.15	-.06
SI_15	.80	-.02	-.16	-.08
SI_20	.77	-.31	-.03	-.04
SI_12	.73	-.06	-.19	.03
SI_3	-.67	.001	.50	.08
SI_4	.67	-.13	-.30	.06
SI_17	-.53	.07	.11	.49
SI_24	-.51	.48	.10	.24
SI_11	-.45	.11	-.08	.42
SI_13	-.27	.75	.17	-.03
SI_16	-.07	.67	.17	.20
SI_8	-.48	.64	.10	-.01
SI_10	-.16	.11	.75	.15
SI_6	-.03	.22	.74	.06
SI_5	-.34	.12	.68	.01
SI_21	.16	-.05	.00	.66
SI_23	-.30	.09	.02	.63
SI_14	.01	.06	.10	.59
SI_19	-.10	.34	.16	.42

Tabela B1.4. Valores dos Pré-testes da Análise Fatorial Exploratória de Segunda Ordem à Sensibilidade Intercultural

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.942
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4220.675
	gl	190
	Sig.	<.001

Anexo B2. Estilos de Gestão de Conflitos

Tabela B2.1. Valores dos Pré-testes da Análise Fatorial Exploratória à Gestão de Conflitos

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.956
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	9213.358
	gl	435
	Sig.	<.001

Tabela B2.2. Variância Total Explicada da Escala de Gestão de Conflitos

Componente	Autovalores Iniciais		
	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	13.42	44.75	44.75
2	5.11	17.02	61.77
3	2.17	7.25	69.02
4	1.27	4.25	73.27
5	.69	2.32	75.58
6	.62	2.07	77.65
7	.55	1.84	79.49
8	.47	1.58	81.08
9	.47	1.55	82.63
10	.44	1.48	84.10
11	.43	1.42	85.53
12	.38	1.29	86.82
13	.36	1.20	88.02
14	.34	1.11	89.13
15	.31	1.04	90.17
16	.29	.98	91.15
17	.29	.95	92.10
18	.26	.87	92.97
19	.24	.79	93.76
20	.22	.75	94.51
21	.22	.72	95.23
22	.20	.66	95.89
23	.19	.64	96.53
24	.19	.63	97.16
25	.18	.59	97.75
26	.16	.51	98.27
27	.15	.48	98.75
28	.14	.46	99.22
29	.13	.42	99.63
30	.11	.39	100.00

Anexo B3. Eficácia de Equipas

Tabela B3.1. Valores dos Pré-testes da Análise Fatorial Exploratória à Eficácia de Equipas

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.941
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3543.44
	gl	45
	Sig.	<.001

Tabela B3.2. Variância Total Explicada da Escala de Eficácia de Equipas

Componente	Autovalores Iniciais		
	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	7.34	73.38	73.38
2	.74	7.38	80.76
3	.43	4.33	85.09
4	.37	3.67	88.76
5	.31	3.08	91.85
6	.24	2.38	94.22
7	.21	2.05	96.28
8	.18	1.76	98.04
9	.12	1.19	99.23
10	.08	.76	100.00

Tabela B3.3. Matriz de componente da Escala de Eficácia de Equipas

Componente	
	1
EE_10	.91
EE_8	.91
EE_9	.90
EE_7	.88
EE_5	.88
EE_4	.86
EE_6	.84
EE_2	.83
EE_3	.78
EE_1	.77

Anexo C. Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo
Tabela C1. Correlações de Pearson entre Idade, Antiguidade na Função e Habilitações
e as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Idade	1											
2.Antiguidade na função	.721**	1										
3.Habilitações	-.156**	-.160**	1									
4.Dificuldades e reações negativas na Interação	-.054	.011	.153**	1								
5.Confiança na Interação	.184**	.056	-.033	-.426**	1							
6.Respeito pelas Diferenças Culturais	.006	-.008	-.059	-.534**	.408**	1						
7.Reações Positivas na Interação	.63	.092	-.051	-.193**	.160**	.190**	1					
8.Compromisso e Integração	.068	.020	-.228**	-.875**	.348**	.455**	.244**	1				
9.Evitacão	.088	.071	-.297**	-.290**	.094	.171**	.077	.422**	1			
10.Competição	-.104	-.059	.194**	.446**	-.197**	-.266**	-.067	-.577**	-.595**	1		
11.Acomodação	-.038	.030	-.110*	-.72	.028	.099	.098	.222**	.637**	-.346**	1	
12.Eficácia de Equipas	.090	-.011	-.143**	-.755**	.403**	.441**	.198**	.783**	.317**	-.389**	.175**	1

Nota: **p<.01; *p<.05.