



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Importância da Inteligência Cultural na Gestão

Mário Marques Campelo Ferreira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Professor Associado
com Agregação
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing; Operações e Gestão Geral

A Importância da Inteligência Cultural na Gestão

Mário Marques Campelo Ferreira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Professor Associado
com Agregação
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2024

Agradecimentos

Ao concluir esta etapa tão importante da minha vida académica, não posso deixar de expressar a minha gratidão a todos aqueles que me acompanharam e apoiaram nesta jornada.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Álvaro Augusto da Rosa, pela sua orientação, conhecimento e apoio ao longo deste processo.

Aos meus pais, o meu agradecimento por terem sempre apoiado os meus estudos e por fazerem tudo o que está ao seu alcance para me proporcionar um futuro promissor. Os vossos sacrifícios permitiram-me chegar até aqui, e por isso serei eternamente grato.

Às minhas irmãs, devo um agradecimento especial:

À Inês, por todo o apoio e mentoria que me proporcionou ao longo da vida, desde os tempos de escola até ao presente mestrado. Sem ti, não teria tido a oportunidade inesquecível de estudar na Suíça, uma experiência que me enriqueceu não só academicamente, mas também a nível pessoal. Foi um prazer voltar a viver contigo e com o meu cunhado Vítor, a quem também agradeço por todas as experiências e gargalhadas partilhadas - não podia pedir um cunhado melhor.

À Raquel, por todo o apoio que me deu, tanto a nível pessoal como profissional. Sempre olhei para ti como o meu modelo a seguir, e a tua influência na minha vida é inestimável.

À minha amiga Teresinha, que conheci durante o meu Erasmus em Milão, o meu sincero agradecimento. Desde então, a tua companhia e apoio foram essenciais ao longo do meu percurso académico, pessoal e profissional. A tua amizade tem sido um verdadeiro pilar nesta jornada, e estou grato por tudo o que partilhámos

Por último, mas não menos importante, à minha irmã gémea Marta, a minha melhor amiga. Sempre fizemos tudo juntos, somos irmãos em todos os sentidos da palavra, e sei que continuaremos sempre presentes na vida um do outro.

A todos vós, o meu mais profundo e sincero obrigado. Este trabalho é tanto meu quanto vosso.

Resumo

Esta tese investiga o impacto da Inteligência Cultural (CQ) na gestão, explorando a sua influência na satisfação no trabalho, no desempenho de tarefas e nas dinâmicas de equipa em diversos contextos organizacionais. A pesquisa aborda uma lacuna na literatura ao examinar a aplicabilidade da CQ além de contextos explicitamente multiculturais ou de expatriados. Os objetivos principais foram: sintetizar o conhecimento sobre CQ, analisar a relação entre as suas dimensões com a satisfação no trabalho, desempenho organizacional e dinâmicas de equipa, além de investigar a relação entre experiências interculturais e os componentes da CQ.

Foi conduzido um inquérito quantitativo que combinou a Escala de Inteligência Cultural (CQS), desenvolvida por Ang et al. (2007), com questões sobre experiências interculturais e características sociodemográficas. A amostra incluiu participantes de várias nacionalidades e experiências culturais. Os resultados indicaram que a CQ está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, o desempenho e o relacionamento com colegas, destacando a importância das dimensões metacognitiva e motivacional da CQ.

Estes resultados sugerem que o desenvolvimento da CQ pode ser uma estratégia eficaz para melhorar o desempenho e a coesão de equipa em diversos ambientes organizacionais, mesmo quando estes não são explicitamente multiculturais. As conclusões desta pesquisa contribuem tanto para a teoria como para a prática da gestão, sugerindo que a CQ tem um papel relevante na eficácia organizacional num mundo cada vez mais globalizado.

Palavras-chave: Inteligência Cultural; Cultura Organizacional; Gestão Internacional; Satisfação no Trabalho; Desempenho no Trabalho; Dinâmicas de Equipa.

Classificação JEL:

F23 - Multinational Firms; International Business

M14 - Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

Abstract

This thesis investigates the impact of Cultural Intelligence (CQ) on management, exploring its influence on job satisfaction, task performance, and team dynamics in various organizational contexts. The research addresses a gap in the literature by examining the applicability of CQ beyond explicitly multicultural or expatriate contexts. The main objectives were: to synthesize the existing knowledge on CQ, analyze the relationship between its dimensions and job satisfaction, task performance, and team dynamics, and to investigate the relationship between intercultural experiences and the components of CQ.

A quantitative survey was conducted, combining the Cultural Intelligence Scale (CQS), developed by Ang et al. (2007), with questions on intercultural experiences and sociodemographic characteristics. The sample included participants from various nationalities and cultural experiences. The results indicated that CQ is positively related to job satisfaction, performance, and positive colleague relationships, highlighting the importance of the metacognitive and motivational dimensions of CQ.

These findings suggest that developing CQ can be an effective strategy to improve performance and team cohesion in various organizational settings, even when these are not explicitly multicultural. The conclusions of this research contribute to both the theory and practice of management, suggesting that CQ plays a significant role in organizational effectiveness in an increasingly globalized world.

Keywords: Cultural Intelligence; Organizational Culture; International Management; Job Satisfaction; Task Performance; Team Dynamics.

JEL Classification:

F23 - Multinational Firms; International Business

M14 - Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	5
2.1. <i>Fundamentos da Inteligência Cultural</i>	<i>5</i>
2.1.1 Origens da Inteligência Cultural	5
2.1.2 Componentes da Inteligência Cultural (CQ)	5
2.2.1 Escala de Inteligência Cultural (CQS).....	7
2.3 <i>A Importância da Inteligência Cultural num Mundo Globalizado</i>	<i>8</i>
2.3.1 A Inteligência Cultural como uma Vantagem Competitiva	9
2.3.2 Relações entre CQ, Satisfação no Trabalho e Desempenho de Tarefas.....	11
2.4 <i>Fatores que Influenciam a CQ.....</i>	<i>13</i>
2.5 <i>Conclusão Revisão Literatura.....</i>	<i>14</i>
3. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	17
3.1 <i>Introdução.....</i>	<i>17</i>
3.2 <i>Desenvolvimento do Modelo Conceptual.....</i>	<i>17</i>
3.3 <i>Formulação das Hipóteses</i>	<i>21</i>
3.4 <i>Conclusão.....</i>	<i>23</i>
4. Metodologia.....	25
4.1. <i>Introdução.....</i>	<i>25</i>
4.2. <i>Desenho da Pesquisa</i>	<i>25</i>
4.3. <i>Contexto da Pesquisa.....</i>	<i>25</i>
4.4. <i>Amostra</i>	<i>26</i>
4.5. <i>Questionário</i>	<i>26</i>
4.6. <i>Análise de Dados.....</i>	<i>27</i>
4.7 <i>Descrição da Amostra.....</i>	<i>28</i>
5.2. Impacto dos Dados Demográficos e Experiências Interculturais na CQS	33
5.2.1. <i>Impacto da idade na CQ.....</i>	<i>33</i>
5.2.2 Inteligência Cultural (CQ) e Nível de Escolaridade	36
5.2.3 Viver fora do seu país de origem.....	37
5.2.5 Frequência de Consumo de Media estrangeira.....	39

5.2.6 Amigos próximos de diferentes culturas.....	40
5.2.7. CQS vs. Características demográficas e Experiências culturais: Conclusões	42
<i>5.3 CQS e Satisfação com a empresa</i>	<i>43</i>
5.3.1 Estou Satisfeito com a minha empresa.....	44
5.3.2 Sentido de integração com a Cultura da Empresa: (sinto-me integrado na cultura da empresa	45
5.3.3 Relacionamento com os Colegas (Tenho um bom relacionamento com os meus colegas)	49
5.3.4 Conclusão do estudo CQ e Satisfação com o Trabalho	51
<i>5.4 Desempenho no Trabalho</i>	<i>54</i>
5.4.1 Qualidade do Trabalho.....	55
<i>5.5 Síntese Discussão dos Resultados</i>	<i>59</i>
6. Conclusão	61
Referências Bibliográficas	63
Anexo.....	67

Índice de figuras

Figura 1- Modelo Conceptual.....	18
Figura 2- Modelo Conceptual Completo	19

Índice de Tabelas

Tabela 1 Caracterização sociodemográfica da amostra	28
Tabela 2 Síntese dos Resultados	59
Tabela 3 Modelo de Regressão Linear CQ Total Model Summary.....	67
Tabela 4 Modelo de Regressão Linear CQ Comportamental Model Summary	67
Tabela 5 Modelo de Regressão Linear CQ Cognitiva Model Summary.....	67
Tabela 6 Modelo de Regressão Linear CQ Metacognitiva Model Summary	68
Tabela 7 Modelo de Regressão Linear CQ Motivacional Model Summary.....	68
Tabela 8 Correlações Dados Demográficos.....	69
Tabela 9 Correlações Experiências Internacionais	70
Tabela 10 Correlações Satisfação.....	71
Tabela 11 Correlações Desempenho	72

Índice de acrónimos e siglas

CQ - Inteligência Cultural

CQS - Escala de Inteligência Cultura

ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences.

1. Introdução

No mundo contemporâneo, caracterizado por uma crescente globalização e pela onnipresença de ambientes multiculturais, a compreensão e gestão eficaz da diversidade cultural tornaram-se cruciais. A capacidade de navegar eficientemente entre diferentes contextos culturais não só evita barreiras de comunicação que podem prejudicar a eficácia das equipas, como também contribui significativamente para a redução de conflitos, tanto nas organizações como na sociedade em geral.

A gestão eficaz de um ambiente multicultural pode proporcionar inúmeras vantagens competitivas para as organizações (Cox & Blake, 1991; Mor Barak, 2014). Entre estas, destaca-se a melhoria da satisfação no trabalho (Stahl et al., 2009), e o potencial aumento da capacidade de inovação. Num cenário onde as pessoas possuem backgrounds e formas de pensar distintas, é mais provável que surjam ideias e propostas diversas e inovadoras, difíceis de emergir em ambientes mais homogêneos (Ostrom, 2008). Além disso, investigadores têm salientado vários resultados potencialmente benéficos da diversidade, incluindo níveis elevados de criatividade, maior adaptabilidade e melhor qualidade na resolução de problemas (Stahl et al., 2017; Hong & Page, 2004).

Neste contexto, o conceito de Inteligência Cultural (CQ), definido por Ang & Van Dyne (2008) e Earley & Ang (2003) como a capacidade de funcionar eficazmente em contextos interculturais, tem ganho relevância crescente. No entanto, a literatura existente tem-se focado predominantemente nos impactos da CQ em expatriados ou exclusivamente em ambientes explicitamente multiculturais, deixando uma lacuna na compreensão dos seus efeitos em contextos organizacionais mais amplos e diversos.

O que distingue esta investigação é a sua abordagem mais abrangente à aplicabilidade da Inteligência Cultural. Contrariamente a estudos anteriores focados exclusivamente em expatriados ou ambientes altamente internacionais, este estudo incluiu uma amostra mais diversificada (66,4% em equipas multiculturais, 54,6% com experiência internacional, apenas 27,20% a trabalhar fora do país de origem). Esta abordagem permite-nos explorar a relevância da CQ em contextos organizacionais diversos, não limitados a ambientes explicitamente multiculturais.

Os resultados deste estudo sugerem que o desenvolvimento da CQ pode ser uma estratégia valiosa para melhorar o desempenho, a satisfação no trabalho e as dinâmicas de equipa em diversos ambientes organizacionais. A correlação entre a CQ metacognitiva e o desempenho no

trabalho, mesmo em contextos não explicitamente multiculturais, indica que certas habilidades associadas à CQ têm aplicações mais amplas do que anteriormente reconhecido.

As implicações são significativas tanto para a teoria como para a prática da gestão. Esta investigação amplia a compreensão sobre a aplicabilidade da Inteligência Cultural (CQ) em contextos organizacionais diversos, sugerindo que o desenvolvimento da CQ pode ser eficaz para melhorar a eficácia organizacional num mundo globalizado, mesmo em contextos tradicionalmente não considerados como altamente multiculturais.

Em suma, esta tese visa contribuir para uma compreensão mais profunda e abrangente da Inteligência Cultural e do seu papel crucial na gestão e no sucesso organizacional no século XXI, oferecendo insights valiosos para gestores e líderes sobre como desenvolver e utilizar a CQ como uma competência estratégica para melhorar diversos aspetos do funcionamento organizacional, independentemente do grau de diversidade cultural explícita no ambiente de trabalho.

Questões de Investigação:

Esta investigação visa aprofundar o entendimento da forma como as diferentes dimensões da Inteligência Cultural (CQ) se relacionam com diferentes variáveis, não se limitando apenas a situações de diversidade cultural explícita. Especificamente, pretendo responder às seguintes questões de investigação:

1. *De que forma as diferentes componentes da Inteligência Cultural relacionam-se com fatores não diretamente ligados a ambientes multiculturais, como a satisfação no trabalho e o desempenho de tarefas?*
2. *De que forma a CQ influencia as dinâmicas de equipa?*
3. *Qual a relação entre as experiências interculturais e os diferentes componentes da Inteligência Cultural?*

Objetivos

De forma a responder às questões de investigação propostas anteriormente, este estudo analisará o conceito de Inteligência Cultural (CQ) e o seu impacto no ambiente organizacional. A investigação incluirá uma revisão da literatura existente e um inquérito abrangente que combina a Escala de Inteligência Cultural (CQS) de Ang et al. (2007) com perguntas de autorrelato sobre satisfação no trabalho, desempenho, dinâmicas de equipa e questões sobre experiências interculturais. A investigação examinará como as dimensões da CQ (medidas pela CQS) se relacionam com a satisfação no trabalho, o desempenho, as dinâmicas de equipa e o sentimento de pertença, bem como o papel das experiências interculturais no desenvolvimento da CQ.

Neste contexto, os objetivos específicos desta tese são:

- (1) Sintetizar o conhecimento existente sobre Inteligência Cultural;*
- (2) Analisar a relação entre as diferentes dimensões da CQ e vários aspetos da satisfação no trabalho e do desempenho organizacional;*
- (3) Investigar o impacto da CQ nas dinâmicas de equipa e no sentimento de pertença dos trabalhadores;*
- (4) Analisar a relação entre as experiências interculturais e os diferentes componentes da Inteligência Cultural.*

2. Revisão de Literatura

2.1. Fundamentos da Inteligência Cultural

Com a crescente globalização, o conceito de Inteligência Cultural (CQ) ganhou destaque como uma competência crítica para indivíduos, líderes e organizações que procuram prosperar em ambientes globais. A CQ, conforme definido por Earley e Ang (2003), é uma medição da capacidade intercultural de uma pessoa que abrange a capacidade de um indivíduo funcionar eficazmente em várias culturas, caracterizada por uma combinação de competências e adaptabilidade. Envolve não apenas a compreensão de uma cultura, mas também a expansão contínua dessa compreensão, enquanto ajusta o pensamento e o comportamento de uma pessoa para se alinhar com o contexto cultural.

2.1.1 Origens da Inteligência Cultural

O conceito de Inteligência Cultural (CQ) originou-se do trabalho do psicólogo Howard Gardner (1983), que desafiou a noção tradicional de uma inteligência singular (QI) e propôs a teoria das inteligências múltiplas. Gardner argumentou que os indivíduos possuem uma gama de inteligências relativamente independentes, incluindo inteligências linguística, lógico-matemática, espacial, corporal-cinestésica, musical, interpessoal e intrapessoal (Gardner, 1983).

Com base nisso, e na perspectiva multidimensional da inteligência de Sternberg e Detterman (1987), Earley e Ang (2003) definiram a Inteligência Cultural, ou CQ, como a capacidade de um indivíduo se adaptar a novos contextos culturais com base numa série de fatores, incluindo características cognitivas, motivacionais e comportamentais. Earley e Ang (2003) posicionaram a CQ como uma forma distinta de inteligência que permite eficácia em situações culturalmente diversas, análoga à inteligência social e emocional.

2.1.2 Componentes da Inteligência Cultural (CQ)

Com o tempo, o conceito da CQ expandiu-se para incluir quatro dimensões principais: cognitiva, metacognitiva, motivacional e comportamental (Ang & Van Dyne, 2008). Estas dimensões trabalham em conjunto para equipar os indivíduos com o conhecimento, a consciência, o interesse e as competências necessárias para interagir eficazmente entre culturas.

CQ cognitiva

A dimensão cognitiva da CQ refere-se ao conhecimento e compreensão de um indivíduo sobre diferentes culturas, incluindo as suas normas, valores, tradições e estilos de comunicação. Esta dimensão reflete o conhecimento cultural que os indivíduos possuem, que serve de base para interações interculturais eficazes (Flavell 1979, como citado em Ang et al., 2007).

CQ metacognitiva

A dimensão metacognitiva da CQ envolve os processos mentais utilizados para adquirir e compreender o conhecimento cultural. Isto inclui planear interações multiculturais, monitorizar pressupostos e ajustar modelos mentais ao experimentar novidades culturais (Ang & Van Dyne, 2008). Indivíduos com alta CQ metacognitiva são autoconscientes e capazes de adaptar o seu pensamento para se alinhar ao contexto cultural.

CQ motivacional

A dimensão motivacional da CQ concentra-se no interesse, motivação e confiança de um indivíduo para se envolver em interações interculturais. Abrange a motivação intrínseca de um indivíduo para aprender e adaptar-se a diferentes culturas, bem como a autoeficácia para funcionar eficazmente em situações culturalmente diversas (Ceci, 1996, como citado em Ang et al., 2007).

CQ Comportamental

A dimensão comportamental da CQ refere-se à flexibilidade e variedade de ações verbais e não-verbais que os indivíduos podem exibir para funcionar eficazmente em situações culturalmente diversas. Envolve a aplicação prática do conhecimento cultural e a capacidade de ajustar o comportamento para se alinhar com as expectativas e normas culturais (Goffman's 1956, como citado em Ang et al., 2007).

Juntas, estas quatro facetas representam a capacidade global de um indivíduo para compreender, raciocinar e comportar-se eficazmente em situações caracterizadas pela diversidade cultural, tornando a CQ uma construção multidimensional com implicações significativas para a gestão internacional.

2.2 Medição da Inteligência Cultural

Em linha com a conceptualização da Inteligência Cultural como um construto multidimensional, a CQ é geralmente medida através da Escala de Inteligência Cultural (CQS) desenvolvida por Ang et al. (2007). A CQS é o instrumento mais amplamente utilizado e

validado para avaliar a Inteligência Cultural global de um indivíduo e as suas dimensões subjacentes.

2.2.1 Escala de Inteligência Cultural (CQS)

A CQS é uma medida de auto-relato de 20 itens que captura as quatro principais facetas da Inteligência Cultural: CQ metacognitiva, CQ cognitiva, CQ motivacional e CQ comportamental. Cada uma das quatro dimensões é avaliada através de um subconjunto de itens na escala (Ang et al., 2011).

A dimensão da CQ metacognitiva é medida por itens que refletem a consciência e o processamento consciente do conhecimento cultural de um indivíduo, como "Estou ciente do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de diferentes origens culturais" e "Ajusto o meu conhecimento cultural à medida que interajo com pessoas de uma cultura que me é desconhecida".

A dimensão da CQ cognitiva é avaliada através de itens que avaliam a amplitude e profundidade do conhecimento cultural de um indivíduo, incluindo a compreensão dos sistemas legais, económicos e sociais de outras culturas. Exemplos de itens incluem "Conheço os valores culturais e as crenças religiosas de outras culturas" e "Conheço as regras para expressar comportamentos não verbais em outras culturas".

A dimensão da CQ motivacional é medida por itens que capturam o interesse, impulso e autoeficácia de um indivíduo para se adaptar a diferentes ambientes culturais, como "Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas" e "Estou confiante que posso socializar com locais de uma cultura que me é desconhecida".

Por fim, *a dimensão da CQ comportamental* é avaliada através de itens que refletem a capacidade de um indivíduo de exibir ações verbais e não verbais apropriadas ao interagir com pessoas de outras culturas, por exemplo, "Mudo o meu comportamento verbal (por exemplo, sotaque, tom) quando uma interação transcultural o requer" e "Utilizo pausas e silêncios de forma diferente para adaptar-me a diferentes situações transculturais".

Os participantes classificam o seu grau de concordância com cada afirmação numa escala Likert de 7 pontos (Likert, 1932), que varia entre "discordo totalmente" a "concordo totalmente". As pontuações nas subescalas individuais, fornecem uma avaliação abrangente da Inteligência Cultural do indivíduo.

Investigação tem fornecido extensas evidências que suportam a fiabilidade e validade da Escala de Inteligência Cultural (CQS) (Ang et al., 2007; Van Dyne et al., 2008). A CQ tem

evoluído ao longo dos anos e a sua importância tem sido comprovada em diversas áreas. Estudos recentes, como o de Rockstuhl et al. (2011) e Presbitero (2016), demonstraram a relevância da CQ em contextos variados, desde a liderança transfronteiriça até ao desempenho em ambientes virtuais culturalmente diversos. Estas investigações não só validam a estrutura de quatro fatores da CQS, mas também sublinham a sua aplicabilidade e valor em diferentes contextos organizacionais. A consistência destes resultados em vários estudos e contextos reforça a robustez e utilidade da CQS como uma ferramenta fiável para medir e compreender a Inteligência Cultural.

2.3 A Importância da Inteligência Cultural num Mundo Globalizado

A Inteligência Cultural (CQ) aborda uma necessidade crucial do mundo contemporâneo, a exigência de competência intercultural para navegar na realidade diversificada e interligada de hoje (Moodian, 2009). A globalização, a imigração e os avanços tecnológicos continuam a criar contextos nos quais pessoas de culturas diversas interagem regularmente. Os mal entendidos e conflitos interculturais frequentemente surgem desses encontros devido a diferenças de valores, normas e estilos de comunicação (Ting-Toomey & Oetzel, 2001). A pesquisa sobre CQ enfrenta diretamente esse desafio, investigando as capacidades para superar divisões e prosperar entre culturas. A adaptabilidade cultural multifacetada incorporada no modelo CQS representa uma solução concreta para um problema global.

De seguida, apresento várias tendências socioeconómicas que destacam a importância da CQ, enfatizando a oportunidade sem precedentes para uma maior cooperação, bem como o risco de aumento de preconceitos e menor coesão social.

- *Contacto Virtual e Interação Intercultural*- A proliferação de plataformas digitais, como redes sociais e trabalho remoto, permitiu contactos virtuais sem precedentes. Estes espaços online tornaram-se ambientes dinâmicos para a cooperação ou conflito intercultural, destacando a necessidade de os indivíduos possuírem uma elevada Inteligência Cultural para navegarem eficazmente nestas interações virtuais e evitarem a propagação de preconceitos. No artigo “Cultural Intelligence (CQ) in virtual, cross-cultural interactions: Generalizability of measure and links to personality dimensions and task performance” Presbitero (2016) revelou que a Inteligência Cultural (CQ) desempenha um papel significativo no desempenho das tarefas em interações virtuais, demonstrando a sua importância para o sucesso nas comunicações interculturais no ambiente digital.

- *Aumento da Diversidade nos Países*- A urbanização e a migração interna contínua diversificaram a população nos países, levando a uma maior interação entre indivíduos de subculturas étnicas, regionais ou socioeconómicas distintas (International Organization for Migration [IOM], 2015). Mesmo a nível local, as pessoas envolvem-se agora rotineiramente com pessoas de diversas origens culturais, sublinhando a importância da CQ na navegação nestas diversas paisagens culturais.

- *Globalização e Interações Interculturais*- A integração contínua da economia mundial através do crescimento dos negócios internacionais, das viagens e dos meios de comunicação expandiu o contacto intercultural no comércio, na diplomacia, na academia e muito mais. Navegar nestas redes globais requer adaptabilidade a diversos contextos culturais, o que a CQ pode facilitar.

- *Imigração e Coesão Social*- A migração entre países, impulsionada por perturbações económicas, conflitos e alterações climáticas, levou a uma maior diversificação cultural das sociedades (IOM, 2024). A coesão social nestas sociedades cada vez mais diversas depende da integração construtiva das populações imigrantes, e um elevado nível de CQ entre a população de acolhimento é fundamental para promover esta coesão e evitar a fragmentação das sociedades.

Estas tendências macroeconómicas sublinham a necessidade prática de facilitar relações interculturais positivas através do reconhecimento e compreensão das diferenças culturais, destacando a importância da investigação da CQ.

2.3.1 A Inteligência Cultural como uma Vantagem Competitiva

Uma premissa central da teoria CQ é que ela leva a um funcionamento mais eficaz em situações culturalmente diversas. Em linha com isto, a investigação relacionou uma CQ mais elevada a uma série de resultados positivos no contexto da gestão internacional.

A importância prática da CQ para as empresas e a liderança não pode ser exagerada. À medida que a globalização se intensifica e a diversidade cultural dentro das organizações torna-se cada vez mais prevalente, a capacidade de navegar e prosperar em ambientes multiculturais já não é uma mera vantagem, mas uma necessidade (Ang, Van Dyne, & Rockstuhl, 2015). Além disso, a pesquisa indica que a CQ é fundamental para uma liderança eficaz e inclusiva, pois líderes culturalmente inteligentes são capazes de criar ambientes de trabalho onde a diversidade é valorizada e as diferenças culturais são consideradas uma fonte de força e

inovação (Ang, Rockstuhl, & Tan, 2015). Portanto, promover a CQ entre os líderes é essencial para construir organizações inclusivas e adaptáveis num mundo cada vez mais interconectado e diversificado.

Uma CQ alta permite:

- *Ajuste e Adaptação Intercultural* - Vários estudos confirmam que um CQ elevado facilita a adaptação de expatriados e estudantes a ambientes culturais desconhecidos no estrangeiro (Ward et al., 2011; Huff et al., 2014). Indivíduos com CQ elevado são mais capazes de enfrentar os desafios das transições interculturais e de se ajustar às normas, valores e expectativas da cultura anfitriã.

- *Negociação Intercultural e Resolução de Conflitos* - Negociadores com alta CQ alcançam resultados conjuntos superiores devido às suas habilidades perspicazes de compreensão cultural (Imai & Gelfand, 2010). Indivíduos com uma CQ elevada estão melhor equipados para resolver conflitos de forma construtiva em ambientes culturalmente diversos, promovendo a compreensão e cooperação mútua. Essa capacidade de entender as nuances culturais e de navegar pelas complexidades interculturais é inestimável para empresas envolvidas em negócios internacionais, onde a comunicação eficaz e a resolução de conflitos entre culturas podem determinar o sucesso ou fracasso de parcerias estratégicas e iniciativas de entrada no mercado (Imai & Gelfand, 2010).

- *Eficácia da Liderança em Equipas Multiculturais* - Foi demonstrado que a CQ dos líderes melhora o desempenho, a coordenação e a satisfação de equipas multiculturais (Rockstuhl et al., 2011). Líderes culturalmente inteligentes são capazes de gerir eficazmente as complexidades de liderar equipas diversas e promover a coesão e a colaboração.

- *Desempenho no trabalho e sucesso na carreira* - Tanto o desempenho profissional autoavaliado quanto o avaliado pelo supervisor são mais elevados para funcionários e expatriados culturalmente inteligentes (Ang et al., 2007; Lee & Sukoco, 2010; Alon, 2016). A CQ também tem sido associado a um sucesso profissional mais amplo, pois permite aos indivíduos navegar pelas nuances culturais do ambiente de negócios global.

- *Julgamento Cultural e Tomada de Decisão* - A CQ melhora a tomada de decisões envolvendo dilemas interculturais e situações de ambiguidade cultural (Ang et al., 2007). Indivíduos com CQ elevado são capazes de reconhecer sinais culturais, compreender diferentes perspetivas e tomar decisões mais informadas em contextos interculturais.

- *Inovação e criatividade em equipas diversas* - Trabalhadores com maior CQ geram ideias mais criativas e exibem maior inovação em equipas culturalmente diversas (Elenkov & Manev, 2009). A CQ permite que os indivíduos integrem diversas perspetivas e aproveitem as

diferenças culturais como fonte de inovação, impulsionando a competitividade e adaptabilidade organizacional em mercados globais dinâmicos.

Estas conclusões destacam os benefícios tangíveis da CQ, sublinhando o seu valor para indivíduos, equipas e organizações que navegam nas realidades culturais do mundo interligado de hoje. Ao equipar as pessoas com as competências e adaptabilidade necessárias para funcionar eficazmente em ambientes multiculturais, a CQ representa uma competência crítica para o sucesso na gestão internacional. A CQ não só facilita o sucesso em operações globais, como também impulsiona a inovação e o desempenho organizacional. Assim, investir na CQ é fundamental para empresas que buscam uma vantagem competitiva no mercado global.

2.3.2 Relações entre CQ, Satisfação no Trabalho e Desempenho de Tarefas

O impacto da CQ parece estender-se além dos contextos explicitamente internacionais, revelando-se pertinente em ambientes domésticos caracterizados por diversidade cultural crescente e, potencialmente, até em contextos aparentemente homogêneos.

A relação entre a CQ e a satisfação no trabalho tem sido objeto de crescente interesse académico. Estudos iniciais focaram-se predominantemente em expatriados, estabelecendo uma base para a compreensão desta relação (Huff et al., 2014; Barakat et al, 2015). No entanto, é fundamental questionar se esta ligação se mantém em ambientes domésticos culturalmente diversos e até mesmo em contextos não explicitamente multiculturais. A investigação sugere que indivíduos com elevada CQ possuem uma maior capacidade de navegação em ambientes complexos, o que potencialmente se traduz numa experiência laboral mais satisfatória (Bücker et al., 2014).

É particularmente interessante considerar como as diferentes dimensões da CQ podem influenciar vários aspetos da satisfação no trabalho e do desempenho. Por exemplo, a CQ motivacional, que reflete o interesse e a confiança em interagir com pessoas de diferentes backgrounds, pode ser especialmente relevante para a satisfação geral no trabalho e o sentimento de pertença à organização. Por outro lado, a CQ comportamental, que se refere à capacidade de adaptar o comportamento em interações diversas, pode ter um impacto mais direto na qualidade das relações interpessoais no local de trabalho (Presbitero, 2016).

No que diz respeito ao desempenho de tarefas, a literatura sugere uma relação positiva com a CQ, mas é crucial examinar esta relação de forma mais nuançada. Ang et al. (2007) identificaram ligações específicas entre as dimensões metacognitiva e comportamental da CQ e o desempenho de tarefas em contextos interculturais. Contudo, é pertinente questionar se

estas relações se mantêm consistentes em diferentes tipos de tarefas e ambientes organizacionais, incluindo aqueles que não são imediatamente percebidos como multiculturais.

Uma lacuna na literatura atual refere-se à aplicabilidade e relevância da CQ em ambientes e tarefas que não são imediatamente percebidos como multiculturais. Esta lacuna é particularmente relevante no atual panorama organizacional, onde a globalização e a digitalização tornam as fronteiras culturais cada vez mais fluidas e menos definidas. Mesmo em ambientes aparentemente homogêneos, podem existir subtis diferenças, sejam elas baseadas em diferenças regionais, geracionais ou organizacionais que podem beneficiar de uma abordagem informada pela CQ.

A hipótese que as competências associadas à CQ possam ter um impacto positivo em contextos não explicitamente multiculturais baseia-se na premissa de que as habilidades subjacentes à CQ, como a flexibilidade cognitiva, a empatia e a capacidade de adaptação, são universalmente valiosas no ambiente de trabalho moderno (Livermore, 2015). Por exemplo, a dimensão metacognitiva da CQ poderá ser útil em qualquer situação que exija adaptabilidade e pensamento crítico.

Alguns investigadores começaram a explorar esta possibilidade. Presbitero, Alfred. (2016) sugere que a CQ pode ser um preditor de eficácia em equipas virtuais. Isto indica que as competências associadas à CQ podem ser valiosas em ambientes de trabalho cada vez mais digitais e remotos.

A interligação entre CQ, satisfação no trabalho e desempenho de tarefas apresenta-se como um campo fértil para investigação adicional, especialmente quando consideramos a sua aplicabilidade em contextos diversos.

As implicações práticas destas relações são significativas, particularmente no que diz respeito à gestão de recursos humanos. Descobertas como as de Hechanova et al. (2003) sobre o impacto na retenção de funcionários em missões internacionais sublinha a importância estratégica de desenvolver a CQ nas organizações. No entanto, é crucial expandir esta investigação para incluir contextos domésticos culturalmente diversos e até mesmo ambientes aparentemente homogêneos, onde os desafios de retenção e desempenho podem ser igualmente prementes.

Em conclusão, a investigação atual aponta para relações complexas e multifacetadas entre a Inteligência Cultural, a satisfação no trabalho e o desempenho de tarefas. Estas relações não são apenas relevantes em contextos internacionais, mas também em ambientes domésticos caracterizados por crescente diversidade cultural e, potencialmente, em contextos não explicitamente multiculturais. As organizações que reconhecem e cultivam a CQ podem

potencialmente beneficiar de uma força de trabalho mais satisfeita, eficaz e adaptável numa variedade de contextos.

No entanto, é crucial que a investigação futura continue a explorar estas relações em diversos ambientes organizacionais, incluindo aqueles que não são imediatamente percebidos como multiculturais. Isto fornecerá uma base mais sólida para a tomada de decisões estratégicas na gestão de recursos humanos num mundo de trabalho cada vez mais complexo e interconectado. A expansão do nosso entendimento da CQ para incluir estes contextos diversos não só enriquecerá a nossa compreensão teórica, mas também poderá ter implicações práticas significativas para o desenvolvimento e gestão de talentos em organizações modernas

2.4 Fatores que Influenciam a CQ

O desenvolvimento da CQ é um processo dinâmico que pode ser influenciado por diversos fatores. Uma das principais formas de melhorar a CQ é através de destacamentos internacionais e experiências de expatriados (Takeuchi et al., 2005). A imersão numa cultura diferente, seja através do trabalho ou de viagens, proporciona aos indivíduos oportunidades de aplicar e aperfeiçoar as suas competências de CQ.

A pesquisa identificou uma série de antecedentes que influenciam o nível de CQ de um indivíduo, incluindo:

- *Experiência Internacional:* A experiência anterior de viver, trabalhar ou estudar no estrangeiro tem sido consistentemente associada a níveis mais elevados de CQ, uma vez que proporciona aos indivíduos oportunidades de desenvolvimento e adaptação à diversidade cultural (Crowne, 2013); (Alon et al., 2016). Este fenómeno foi igualmente observado no presente estudo, onde se verificou uma correlação positiva entre diversas variáveis relacionadas com a experiência internacional e a CQ. Por exemplo, constatou-se que indivíduos que já viveram no estrangeiro por mais de 6 meses apresentaram níveis mais elevados de Inteligência Cultural, corroborando assim as conclusões de estudos anteriores e reforçando a importância da imersão cultural prolongada no desenvolvimento da CQ;

- *Exposição Cultural:* A exposição a diversos ambientes culturais, tanto por meio de interações diretas como de meios indiretos, como meios de comunicação e literatura, também pode promover o desenvolvimento da CQ (Ang et al., 2007; Alon et al., 2016). Esta relação foi igualmente confirmada, por exemplo, na variável "Frequência de consumo de media estrangeira", que demonstrou uma correlação positiva significativa com a CQ;

- *Características de Personalidade*- Descobriu-se que certos traços de personalidade, predizem níveis mais elevados de CQ (Ang et al., 2007).

As conclusões suprameencionadas destacam que, embora a CQ possa ter uma componente parcialmente inata, também é passível de melhoria através de intervenções deliberadas, tais como destacamentos internacionais, programas de formação e liderança inclusiva. As organizações desempenham um papel fundamental no cultivo de uma força de trabalho com elevada CQ, o que pode proporcionar uma vantagem estratégica no ambiente de negócios global.

2.5 Conclusão Revisão Literatura

Em conclusão, o conceito de Inteligência Cultural (CQ) emergiu como uma capacidade crítica no contexto da crescente globalização, imigração e interações interculturais. A natureza multidimensional da CQ, abrangendo aspetos cognitivos, metacognitivos, motivacionais e comportamentais, equipa os indivíduos com as ferramentas necessárias para navegar eficazmente em ambientes culturalmente diversos.

A revisão da literatura destacou a importância da CQ em várias áreas, desde o ajustamento intercultural à medição da CQ através de instrumentos validados, como a Escala de Inteligência Cultural (CQS), e a compreensão dos fatores que influenciam o seu desenvolvimento, que revelaram-se cruciais para organizações que visam construir uma força de trabalho culturalmente competente.

Adicionalmente, a revisão da literatura abordou as relações entre CQ, satisfação no trabalho e desempenho de tarefas. Embora os estudos existentes sejam limitados, eles sugerem uma associação positiva entre estas variáveis, indicando que a CQ pode ser um recurso valioso tanto em contextos internacionais quanto em ambientes domésticos culturalmente diversos.

Contudo, existe uma lacuna na investigação no que diz respeito à exploração aprofundada da relação entre CQ e temas não diretamente ligados à adaptação cultural e aos ambientes multiculturais. Esta dissertação propõe-se a abordar essa lacuna, focando-se especificamente na análise das relações entre CQ e aspetos como a satisfação no trabalho, desempenho profissional e dinâmicas de equipa positivas.

As hipóteses derivadas desta revisão de literatura serão testadas e analisadas nos capítulos subsequentes, permitindo não só uma comparação com os estudos existentes, mas também fornecendo novos insights sobre a interação entre CQ e outros fatores. Esta abordagem tem o

potencial de expandir o nosso entendimento sobre a aplicabilidade e o impacto da CQ para além dos ambientes tipicamente multiculturais.

À medida que o mundo se torna cada vez mais interligado e diversificado, a importância da investigação e aplicação da CQ torna-se cada vez mais pronunciada. O desenvolvimento da Inteligência Cultural a nível individual e organizacional, permite não só navegar mais eficazmente pelas complexidades culturais do mundo globalizado, mas também potencialmente melhorar aspetos fundamentais do funcionamento organizacional, como a satisfação no trabalho e o desempenho.

3. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

3.1 Introdução

Este capítulo apresenta o modelo conceptual e as hipóteses de investigação que orientam o presente estudo sobre a importância da Inteligência Cultural (CQ) na gestão. O objetivo principal é estabelecer um quadro teórico que relacione a CQ com vários aspetos, incluindo a satisfação no trabalho, o desempenho em tarefas e as dinâmicas de equipa.

A estrutura deste capítulo começa com o desenvolvimento do modelo conceptual. Posteriormente, apresenta as hipóteses de investigação, fundamentadas na literatura existente.

3.2 Desenvolvimento do Modelo Conceptual

O Modelo Conceptual proposto baseia-se na premissa que a Inteligência Cultural influencia significativamente vários aspetos do comportamento organizacional, não se limitando apenas a contextos explicitamente multiculturais. Esta conceptualização fundamenta-se em teorias estabelecidas, como a Teoria da Inteligência Cultural (Earley & Ang, 2003) e Escala de Inteligência Cultural (Ang et al., 2007).

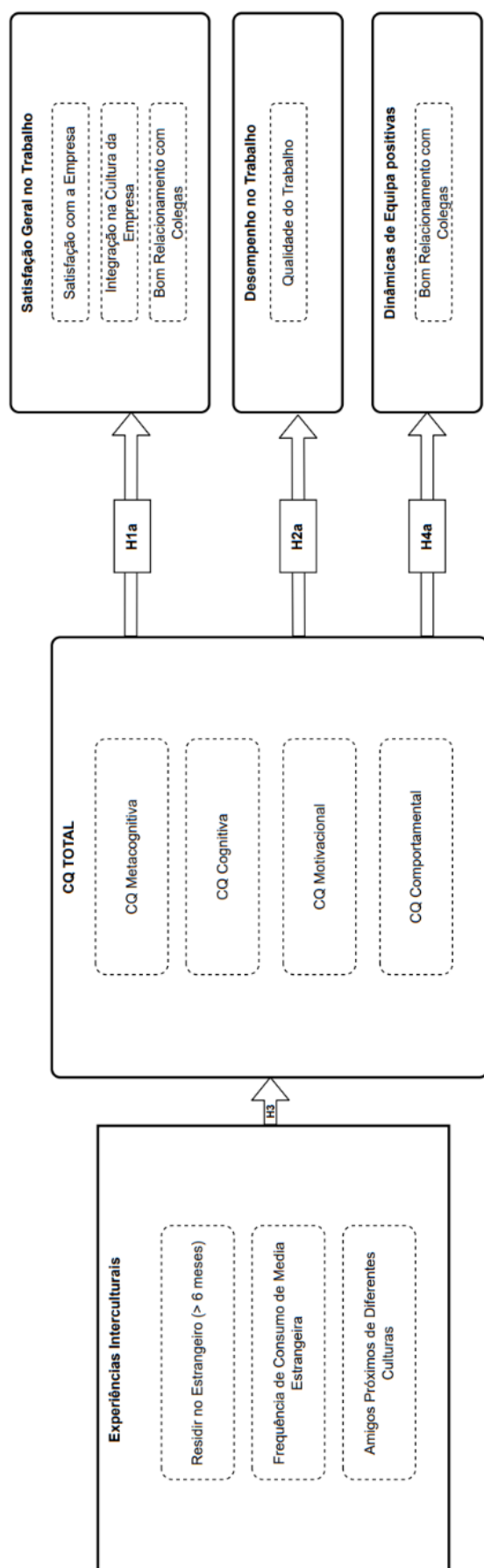


Figura 1- Modelo Conceptual
 Fonte: Elaboração própria

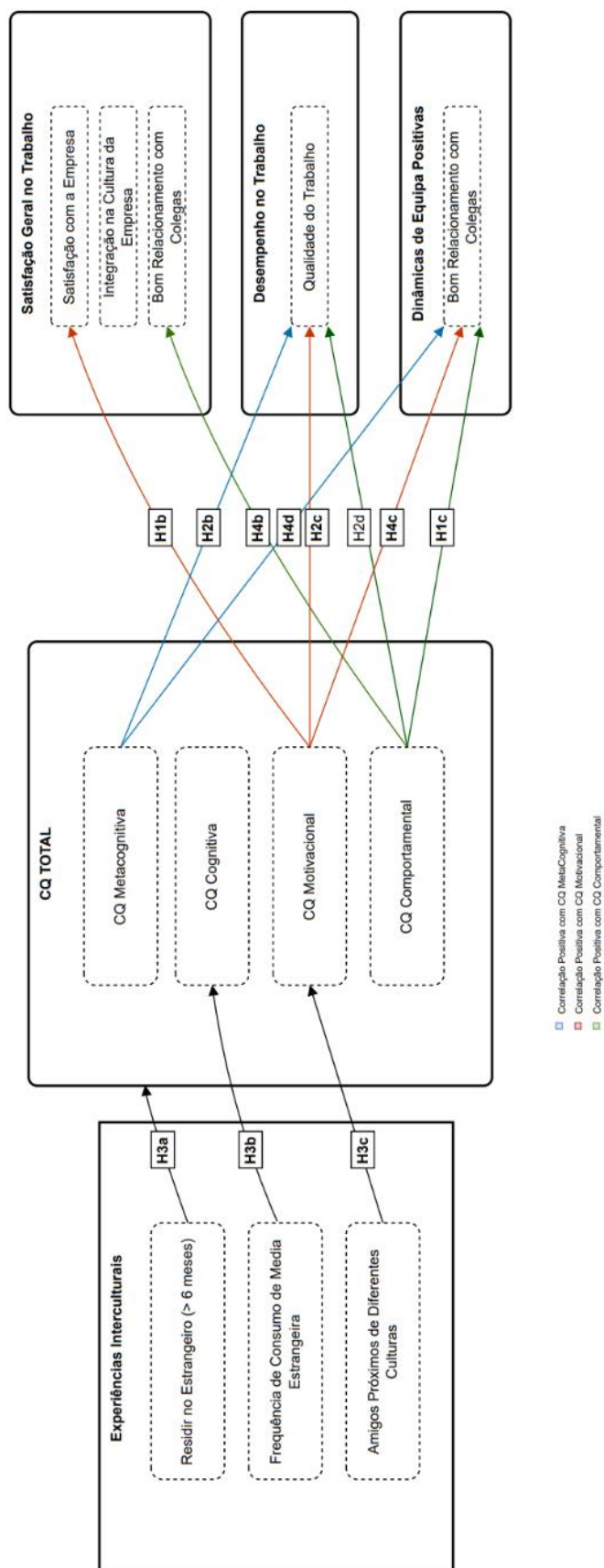


Figura 2- Modelo Conceptual Completo
Fonte: Elaboração própria

O modelo ilustra as seguintes relações principais:

- *Experiências interculturais e CQ*: O modelo sugere uma relação positiva entre as experiências interculturais e um nível superior de Inteligência Cultural (CQ) global. Esta relação baseia-se em estudos prévios que foram discutidos ao longo da revisão de literatura.

Especificamente, prevê-se relações positivas com:

- *Residência no estrangeiro*: Prevê-se que influencie positivamente todas as componentes da CQ. Esta previsão é suportada por estudos como os de Crowne (2013) e Alon et al. (2016), que demonstraram consistentemente que a experiência anterior de viver, trabalhar ou estudar no estrangeiro está associada a níveis mais elevados de CQ. Estas experiências proporcionam aos indivíduos oportunidades únicas de desenvolvimento e adaptação à diversidade cultural;

- *Consumo de media estrangeira*: Espera-se que tenha um impacto mais significativo na componente cognitiva da CQ. Esta expectativa alinha-se com as conclusões de Ang et al. (2007) e Alon et al. (2016), que sugerem que a exposição a diversos ambientes culturais através de meios indiretos, como meios de comunicação e literatura, pode promover o desenvolvimento da CQ, particularmente no aspeto cognitivo;

- *Amizades com pessoas de diferentes culturas*: Antecipa-se que afetem de forma mais acentuada a componente motivacional da CQ. Esta relação baseia-se na premissa de que as interações pessoais diretas com indivíduos de diferentes backgrounds culturais podem aumentar significativamente o interesse e a confiança em situações interculturais (Ang et al., 2007);

- *CQ e Satisfação no Trabalho*: Propõe-se que níveis mais elevados de CQ, tanto na pontuação total como nas suas dimensões individuais (com ênfase na componente motivacional e comportamental), estão positivamente associados a uma maior satisfação no trabalho, incluindo o sentido de pertença e a qualidade das relações interpessoais. Estudos, como os de Huff et al. (2014) e Barakat et al. (2015), apesar de se focarem predominantemente em expatriados, estabeleceram uma base sólida para a compreensão desta relação (Huff et al., 2014; Barakat et al., 2015). A investigação de Bückner et al. (2014) sugere que indivíduos com elevada CQ possuem uma maior capacidade de navegação em ambientes complexos, o que potencialmente se traduz numa experiência laboral mais satisfatória;

- *CQ e Desempenho em Tarefas*: Ang et al. (2007) identificaram ligações específicas entre as dimensões metacognitiva e comportamental da CQ e o desempenho de tarefas em contextos interculturais (Ang et al., 2007), é esperado assim que esta relação se mantenha mesmo para a amostra deste estudo;

- *CQ e Dinâmicas de Equipa*: Propõe-se que os indivíduos com níveis elevados de CQ tendem a estabelecer melhores relações com os seus colegas de equipa, o que, por sua vez, influencia positivamente as dinâmicas de grupo. Esta ideia apoia-se em estudos, como os de Chen et al. (2012) e Malek & Budhwar (2013), que demonstram a influência da Inteligência Cultural nas dinâmicas de equipa e na integração dos trabalhadores. Além disso, Presbitero (2016) sugere que as diferentes dimensões da CQ podem ter impactos distintos em vários aspetos do trabalho em equipa;

- *Efeitos Diferenciados das Dimensões da CQ*: Conforme proposto por Ang (2003) e Ang et al. (2007), o modelo sugere que as diferentes dimensões da CQ — metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental — podem ter impactos distintos nas variáveis dependentes.

3.3 Formulação das Hipóteses

Com base no modelo conceptual proposto, formulei as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A Inteligência Cultural está positivamente associada à satisfação e integração no trabalho.

H1a: A pontuação total de CQ está positivamente relacionada com a satisfação geral no trabalho.

H1b: A dimensão motivacional da CQ está positivamente relacionada com a satisfação com a empresa.

H1c: A dimensão comportamental da CQ está positivamente relacionada com a qualidade do relacionamento com os colegas.

Esta hipótese baseia-se nos estudos de Huff et al. (2014) e Bückner et al. (2014), que demonstraram uma associação positiva entre CQ e satisfação no trabalho. Os resultados da regressão linear hierárquica corroboram esta relação, especialmente para a dimensão motivacional e comportamental da CQ (Huff et al., 2014; Bückner et al., 2014).

H2: A Inteligência Cultural está positivamente associada ao desempenho no trabalho

H2a: A pontuação total de CQ está positivamente relacionada com a qualidade consistente do trabalho.

H2b: A dimensão metacognitiva da CQ está positivamente relacionada com a qualidade consistente do trabalho.

H2c: A dimensão motivacional da CQ está positivamente relacionada com a qualidade consistente do trabalho.

H2d: A dimensão comportamental da CQ está positivamente relacionada com a qualidade consistente do trabalho.

Estas hipóteses baseiam-se nos estudos de Ang et al. (2007), que identificaram ligações específicas entre as dimensões metacognitiva e comportamental da CQ e o desempenho de tarefas em contextos interculturais. Adicionalmente, Presbitero (2016) sugere que a CQ pode ser um preditor de eficácia em equipas virtuais. Livermore (2015) argumenta que as habilidades subjacentes à CQ, como a flexibilidade cognitiva, a empatia e a capacidade de adaptação, são universalmente valiosas no ambiente de trabalho moderno, sendo úteis não apenas em contextos multiculturais, mas também em contextos organizacionais mais amplos (Ang et al., 2007; Livermore, 2015).

H3: As experiências interculturais estão positivamente relacionadas com a Inteligência Cultural.

H3a: A residência no estrangeiro por mais de 6 meses está positivamente relacionada com a pontuação total de CQ.

H3b: A frequência de consumo de media estrangeira está positivamente relacionada com a dimensão cognitiva da CQ.

H3c: Ter amigos próximos de diferentes culturas está positivamente relacionado com a dimensão motivacional da CQ.

Estas hipóteses encontram suporte em estudos como os de Crowne (2008) e Takeuchi et al. (2005), que chegaram a conclusões semelhantes às propostas.

H4: A Inteligência Cultural está positivamente relacionada com dinâmicas de equipa positivas.

H4a: A pontuação total da CQ está positivamente relacionada com a perceção de ter um bom relacionamento com os colegas.

H4b: A dimensão comportamental da CQ está positivamente relacionada com a perceção de ter um bom relacionamento com os colegas.

H4c: A dimensão motivacional da CQ está positivamente relacionada com a perceção de ter um bom relacionamento com os colegas .

H4d: A dimensão metacognitiva da CQ está positivamente relacionada com a perceção de ter um bom relacionamento com os colegas .

Esta hipótese baseia-se em estudos que demonstraram a influência da Inteligência Cultural nas dinâmicas de equipa e integração dos trabalhadores (Chen et al., 2012; Malek & Budhwar, 2013). Presbitero (2016) sugere que diferentes dimensões da CQ podem influenciar vários

aspectos da satisfação no trabalho e do desempenho, com a CQ motivacional sendo especialmente relevante para o sentimento de pertença à organização e a CQ comportamental tendo um impacto mais direto na qualidade das relações interpessoais (Chen et al., 2012; Malek & Budhwar, 2013; Presbitero, 2016).

3.4 Conclusão

O modelo conceptual e as hipóteses apresentadas neste capítulo fornecem um quadro teórico para investigar o impacto da Inteligência Cultural em vários aspetos do comportamento organizacional. Ao explorar as relações entre a CQ e a satisfação no trabalho, o desempenho em tarefas e as dinâmicas de equipa, este estudo visa contribuir significativamente para a compreensão do papel da Inteligência Cultural em contextos organizacionais diversos.

As hipóteses formuladas refletem as expectativas teóricas baseadas na literatura existente e servirão como guia para a análise subsequente. A validação destas hipóteses não só ampliará o conhecimento teórico sobre a Inteligência Cultural, mas também fornecerá insights práticos valiosos para organizações que procuram implementar estratégias eficazes de gestão baseadas na CQ.

Nos capítulos seguintes, serão apresentados os métodos de investigação utilizados para testar estas hipóteses, seguidos pela análise dos resultados e discussão das implicações teóricas e práticas das descobertas.

4. Metodologia

4.1. Introdução

Este capítulo detalha a abordagem metodológica adotada na presente investigação sobre a Inteligência Cultural (CQ) no contexto da gestão. A metodologia é fundamental para assegurar a credibilidade e a robustez científica do estudo, fornecendo um roteiro claro e replicável dos procedimentos utilizados na recolha e análise dos dados. Uma metodologia bem estruturada permite não só a validação dos resultados obtidos, mas também facilita a sua comparação com outros estudos na área, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre a CQ.

4.2. Desenho da Pesquisa

Esta investigação adota uma abordagem quantitativa, alinhada com o paradigma positivista. A escolha deste método prende-se com a necessidade de obter dados mensuráveis e generalizáveis sobre a CQ, permitindo uma análise estatística robusta.

A opção por uma metodologia quantitativa justifica-se pelos seguintes motivos:

1. **Objetividade:** Permite uma medição precisa e objetiva dos níveis de CQ e das variáveis associadas.
2. **Generalização:** Possibilita a extrapolação dos resultados para uma população mais ampla.
3. **Testagem de hipóteses:** Facilita a verificação de relações entre variáveis e a testagem de teorias existentes sobre CQ.
4. **Comparabilidade:** Permite a comparação direta com outros estudos quantitativos na área.

4.3. Contexto da Pesquisa

A investigação foi conduzida num âmbito internacional, abrangendo profissionais de diversos países, com particular ênfase em indivíduos que atuam na área da gestão e em contextos empresariais variados. O estudo não se restringiu a uma localização geográfica específica, procurando incluir participantes de múltiplas nacionalidades e backgrounds culturais.

O período de recolha de dados estendeu-se de junho a agosto de 2024, permitindo uma amostragem ampla e diversificada.

4.4. Amostra

A população-alvo deste estudo consistiu em profissionais atualmente empregados, com ênfase (mas não limitado) naqueles que trabalham em empresas multinacionais. Isto incluiu uma variedade de perfis profissionais, tais como gestores de equipas diversas, expatriados, e trabalhadores em diversos níveis hierárquicos de organizações com presença internacional. Contudo, o estudo também abrangeu profissionais de empresas locais e de menor dimensão, visando captar uma perspetiva abrangente sobre o impacto da Inteligência Cultural em diferentes contextos empresariais.

O método de amostragem utilizado foi não probabilístico, combinando amostragem por conveniência e bola de neve. Esta abordagem foi escolhida devido à especificidade da população em estudo e à necessidade de atingir participantes com experiência em ambientes multiculturais.

Foram recolhidas 218 respostas ao questionário, porém uma destas respostas foi excluída, pois não foi dado consentimento de uso da sua informação. Este número foi considerado adequado para garantir a robustez das análises estatísticas planeadas, permitindo a deteção de efeitos médios com um poder estatístico satisfatório.

Mais detalhes sobre a composição da amostra será discutida no capítulo descrição da amostra e subsequentes.

4.5. Questionário

A recolha de dados foi realizada por meio de um questionário online, estruturado em duas partes distintas:

1. Escala de Inteligência Cultural (CQS);
2. Questionário complementar sobre características sociodemográficas, experiência profissional e internacional, competências linguísticas, bem como perguntas sobre desempenho profissional, satisfação com o trabalho e relacionamento com os colegas.

O Inquérito foi dividido nestas duas partes para posteriormente permitir a comparação dos resultados entre as duas partes do questionário, permitindo assim a investigação de relações entre a Escala de Inteligência Cultural e variáveis relevantes, como experiências internacionais e outras características. Essa análise buscará identificar relações entre a Inteligência Cultural e as diversas variáveis.

Foram desenvolvidas duas versões do questionário, uma em português e outra em inglês para garantir uma recolha de dados mais representativa e culturalmente diversificada. Os questionários foram criados utilizando a plataforma Google Forms, escolhida pela sua facilidade de uso e acessibilidade.

O estudo aderiu a rigorosos princípios éticos de investigação. Antes de prosseguir com o questionário, os participantes eram obrigados a fornecer (ou não) consentimento informado para a utilização dos seus dados para fins académicos.

Todas as respostas foram tratadas de forma anónima e confidencial, com os dados armazenados de forma segura e utilizados apenas para fins académicos.

Foram realizados pré-testes antes da submissão do questionário, a uma amostra de conveniência, a fim de obter insights relativamente ao design, estrutura e conteúdo.

A distribuição dos questionários foi realizada principalmente através de mensagens privadas via LinkedIn. Adicionalmente, foram utilizados outros canais de distribuição, incluindo grupos no Facebook, partilhas via WhatsApp e Microsoft Teams, para ampliar o alcance e a diversidade da amostra.

A validação dos instrumentos baseou-se na utilização da Escala de Inteligência Cultural (CQS), já validada em estudos anteriores.

4.6. Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada utilizando o software IBM SPSS, versão 29. O processo analítico foi estruturado em várias etapas, empregando uma variedade de técnicas estatísticas para garantir uma análise abrangente e robusta dos dados recolhidos. As técnicas de análise incluem:

1. Estatística Descritiva:
 - Caracterização da amostra, incluindo dados demográficos e profissionais.
 - Descrição dos níveis de Inteligência Cultural (CQ) e as suas dimensões na amostra estudada.
2. Análises Inferenciais Preliminares:
 - Correlação de Spearman (ρ) para examinar relações entre variáveis ordinais.
 - Correlação Ponto-Bisserial para analisar relações entre variáveis dicotómicas e contínuas.
3. Regressão Linear Hierárquica:
 - Desenvolvimento dos modelos de regressão em etapas.

- Criação de um modelo simplificado, focando nas variáveis mais pertinentes e significativas, para reduzir o ruído estatístico e maximizar o poder explicativo.

- Análise dos coeficientes de determinação (R^2) e mudanças no R^2 entre modelos para avaliar o incremento na explicação da variância.

4. Testes de Pressupostos Estatísticos:

- Verificação da normalidade das distribuições através de testes estatísticos (e.g., Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk) e análise gráfica.

- Avaliação da homogeneidade de variâncias utilizando o teste de Levene.

- Verificação da multicolinearidade através da análise dos fatores de inflação da variância (VIF).

4.7 Descrição da Amostra

Com o intuito de descrever a população da amostra, composta por 217 indivíduos, foram desenvolvidas perguntas sociodemográficas referentes ao sexo, idade, grau de escolaridade, anos de experiência e campo profissional. O questionário foi inteiramente anônimo, a recolha destes dados é essencial para entender as características da população analisada, no que diz respeito à sua natureza e diversidade, bem como para as conclusões teóricas e empíricas derivadas da investigação.

		N	%
Género	Feminino	113	52,10%
	Masculino	104	47,90%
Faixa Etária	18 - 25 anos	58	26,70%
	25 - 34 anos	85	39,20%
	35 - 44 anos	34	15,70%
	45 - 54 anos	29	13,40%
	55 - 64 anos	8	3,70%
	65 ou mais	2	1,40%
Habilitações Académicas	Ensino Básico	1	0,50%
	Ensino Secundário	4	1,80%
	Curso Profissional	4	1,80%
	Licenciatura	69	31,80%
	Mestrado	130	59,90%
	Doutoramento	9	4,10%
Anos de Experiência	Menos de 1 ano	21	9,70%
	1-2 anos	35	16,10%
	3-5 anos	34	15,70%
	6-10 anos	48	22,10%
	10-20 anos	40	18,40%
	20 ou mais anos	39	18%
Local de Trabalho	Trabalha no país de origem	158	72,80%
	Trabalha no estrangeiro	59	27,20%

Tabela 1 Caracterização sociodemográfica da amostra
Fonte: Elaboração própria

A amostra do presente estudo abrange uma variedade significativa de departamentos e áreas funcionais nas organizações inquiridas. Observa-se uma preponderância do departamento de Recursos Humanos, que representa 27,6% dos participantes (60 indivíduos), seguido pelas áreas de Estratégia/Planeamento com 10,1% (22 participantes), Tecnologia da Informação com 9,2% (20 indivíduos) e Marketing/Publicidade com 8,8% (19 pessoas). Com uma representação equivalente de 7,8% (17 participantes) cada, encontram-se os departamentos Financeiro/Contabilidade, Gestão de Projetos e Vendas/Comercial. A amostra inclui ainda profissionais de Produção/Operações (11 indivíduos, 5,1%), Investigação e Desenvolvimento e Legal (ambos com 10 participantes, 4,6% cada), bem como uma presença mais reduzida de áreas como Logística/Armazém (4 pessoas, 1,8%), Medicina (3 indivíduos, 1,4%) e Serviço ao Cliente/Atendimento (5 participantes, 2,3%). A Direção e o Retalho apresentam a menor representação, com apenas 1 participante cada (0,5%). Esta distribuição diversificada proporciona uma perspetiva abrangente das várias funções organizacionais, enriquecendo a análise do impacto da Inteligência Cultural na gestão.

No que concerne às componentes relacionadas com a cultura e experiência internacional da amostra, destacam-se as seguintes características-chave:

Experiência de Residência no Estrangeiro: Dos inquiridos, 111 (51,2%) já residiram no estrangeiro por mais de 6 meses, enquanto 106 (48,8%) nunca tiveram essa experiência.

Equipas Multiculturais: A maioria dos participantes (144, correspondendo a 66,4%) integra equipas multiculturais.

Competências Linguísticas: A amostra revela uma significativa diversidade linguística: 112 (51,6%) são fluentes em 2 idiomas, 73 (33,6%) em 3 idiomas, 12 (5,5%) em 4 idiomas e 3 (1,4%) em 5 idiomas. Apenas 17 (7,8%) são fluentes unicamente no seu idioma nativo.

Nacionalidades: A amostra abrange 28 nacionalidades diferentes, com predominância de portugueses (106, 48,8%), seguidos por suíços (20, 9,2%) e alemães (17, 7,8%). É de notar que 19 participantes (8,8%) possuem dupla nacionalidade.

Considerando os dados apresentados, é expectável que esta amostra demonstre níveis elevados de Inteligência Cultural. A significativa proporção de participantes com experiência de residência no estrangeiro (51,2%), e notáveis competências linguísticas (92,2% fluentes em dois ou mais idiomas) sugere uma exposição substancial a ambientes multiculturais. Estes indicadores, consideravelmente superiores à média da população geral. Consequentemente, é plausível antecipar que os participantes deste estudo apresentem uma Inteligência Cultural acima da média, o que poderá influenciar significativamente os resultados da investigação.

Relativamente às culturas predominantes é mais uma vez a portuguesa com 59 (26,7%) dos inquiridos, seguidos pela Europeia 39 (16,6%) e Ocidental 33 (15,2%). Ao todo, foram identificadas 26 diferentes culturas, incluindo a categoria “Global” 9 (4,1%) para pessoas que não se identificam com nenhuma cultura em especial.

No próximo capítulo, os valores da CQ geral serão explorados em maior detalhe, bem como as pontuações obtidas nas quatro componentes. Além disso, examinarei como estes valores se correlacionam com outras características da amostra, de modo a proporcionar uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas da Inteligência Cultural dentro deste grupo.

5. Apresentação e Discussão de Resultados

5.1 Resultados CQS:

Como foi referido anteriormente, para medir o nível de Inteligência Cultural dos participantes foi utilizada a medida de autorrelato de 20 itens de Ang et al., 2007. Sendo recolhidas respostas relativas às quatro facetas da Inteligência Cultural: CQ metacognitiva, CQ cognitiva, CQ motivacional e CQ comportamental. O que consequentemente permitiu o cálculo dos níveis de Inteligência Cultural de cada uma das componentes e da Inteligência Cultural geral dos participantes.

A pontuação média de Inteligência Cultural obtida na amostra foi de 4,988. Este valor é consistente com a literatura existente, que geralmente reporta médias entre 4 e 5 para populações com elevados níveis de educação e experiência internacional, como no estudo do Presbitero, Alfred. (2016). Estudos como o de Ang et al. (2007) identificaram uma média de CQS de aproximadamente 4,92 em amostras de estudantes universitários e elevados níveis de experiência internacional, um grupo com características semelhantes às da amostra deste estudo. Assim, a pontuação de 4,988 obtida alinha-se com as tendências observadas em investigações anteriores para amostras com perfis semelhantes.

Quando analisamos os resultados por nacionalidade, verificamos que a média de CQ Total é ligeiramente superior entre os participantes de nacionalidade estrangeira (5,052) comparativamente aos participantes portugueses (4,930).

Esta diferença, embora pequena, está de acordo com estudos anteriores que sugerem que indivíduos com mais experiências interculturais tendem a apresentar níveis mais elevados de Inteligência Cultural (Crowne, 2008; Tarique & Takeuchi, 2008).

É importante realçar que 45 dos 108 participantes de nacionalidade estrangeira (ou seja, 41,7%) vivem num país diferente do seu país de origem. Por outro lado, apenas 11 dos 109 participantes portugueses (10,1%) não vivem no seu país de origem.

Essa diferença significativa na experiência de viver noutros países entre os participantes estrangeiros e portugueses (41,7% vs. 10,1%) ajuda a explicar as variações observadas nos resultados de Inteligência Cultural entre os dois grupos. A maior exposição a diversos contextos culturais por parte dos participantes estrangeiros permite desenvolver níveis mais elevados de Inteligência Cultural.

Componente Metacognitiva

Relativamente à componente metacognitiva da Inteligência Cultural, a média da amostra total foi de 5,317. Ao desagregar por nacionalidade, observamos uma média ligeiramente superior entre os participantes portugueses (5,337) em comparação com os estrangeiros (5,2995).

Estes resultados sugerem que, em geral, os participantes demonstram uma boa capacidade de consciência cultural e de regular os seus processos cognitivos em situações interculturais.

Componente Cognitiva

No que diz respeito à componente cognitiva, a média da amostra total foi de 4,445. Nesta dimensão, verifica-se uma diferença mais acentuada entre nacionalidades, com os participantes estrangeiros a apresentarem uma média superior (4,753) em comparação com os portugueses (4,159).

Estes resultados indicam que os participantes estrangeiros tendem a ter um conhecimento mais aprofundado sobre diferentes culturas, as suas normas, práticas e convenções. Isto faz sentido tendo em conta que a amostra de participantes estrangeiros está consideravelmente mais exposta a diferentes contextos culturais, com mais experiências de vida e de trabalho em diversos países, em comparação com a amostra de participantes portugueses. Essa maior exposição intercultural conduz naturalmente a um nível mais elevado na componente cognitiva da Inteligência Cultural (Earley & Ang, 2003).

Portanto, a diferença observada na dimensão cognitiva da CQ entre os grupos de participantes estrangeiros e portugueses pode ser atribuída às distintas experiências interculturais que cada grupo possui, com os estrangeiros a demonstrarem um conhecimento mais profundo sobre diferentes culturas.

Componente Motivacional

Relativamente à componente motivacional da Inteligência Cultural, a média da amostra total foi de 5,284. Ao analisar por nacionalidade, observa-se uma média ligeiramente superior entre os participantes estrangeiros (5,374) em comparação com os portugueses (5,216).

Estes resultados sugerem que os participantes, independentemente da nacionalidade, demonstram uma boa predisposição e interesse em envolver-se em situações interculturais e aprender sobre outras culturas. No entanto, os participantes estrangeiros parecem ter uma motivação ligeiramente superior, possivelmente devido a uma maior exposição a diferentes contextos culturais que segundo a literatura existente tem um impacto positivo em todas as componentes, incluindo a motivacional. (Crowne, 2008).

Componente Comportamental

Por fim, na componente comportamental da inteligência Cultural, a média da amostra total foi de 4,906. Nesta dimensão, verifica-se que os participantes portugueses apresentam uma média superior (5,007) comparativamente aos participantes estrangeiros (4,780).

Em suma, a análise dos resultados de Inteligência Cultural na amostra total e por nacionalidade revela um bom nível geral de Inteligência Cultural, com algumas diferenças nas componentes específicas que podem estar relacionadas com as experiências interculturais dos participantes. Estes resultados estão alinhados com a literatura existente sobre Inteligência Cultural em populações com perfis semelhantes.

5.2. Impacto dos Dados Demográficos e Experiências Interculturais na CQS

Para responder à questão de investigação "Qual a relação entre as experiências interculturais e as diferentes componentes da Inteligência Cultural?", será analisada de que forma as diferentes características demográficas e os níveis de experiências interculturais relacionam-se com as várias componentes da Inteligência Cultural.

Desta forma, a análise que se segue visa compreender de que modo as características demográficas e as experiências interculturais dos indivíduos influenciam os seus níveis de Inteligência Cultural, tanto no que diz respeito à pontuação global de CQS, como em relação às dimensões específicas que a compõem. Isto permitirá obter uma visão mais aprofundada sobre os antecedentes da Inteligência Cultural.

5.2.1. Impacto da idade na CQ

A potencial ligação entre a idade e a CQ levanta questões importantes sobre o papel da experiência de vida, do desenvolvimento cognitivo e dos encontros culturais acumulados na formação da capacidade de um indivíduo funcionar eficazmente em contextos culturais diversos. Esta comparação poderá contribuir para a nossa compreensão da CQ.

Com base nos resultados do modelo de regressão linear hierárquica, podemos analisar o impacto da idade nas diferentes componentes da CQ:

CQ Cognitiva: A idade apresenta uma correlação negativa e não significativa com a CQ cognitiva ($r = -0,053$, $p > 0,05$).

Uma possível explicação para este resultado pode estar relacionada com a maior exposição das gerações mais jovens à diversidade cultural global, especialmente através da influência de

diferentes culturas veiculada nas redes sociais e meios de comunicação digital. Esta exposição precoce a diferentes sistemas culturais pode facilitar a aquisição de conhecimentos culturais a uma idade mais jovem (Maydiyan et al., 2024), atenuando assim os ganhos esperados com o envelhecimento e consequente acumular de experiência.

Além disso, à medida que as pessoas envelhecem, podem ficar mais enraizadas nos seus próprios quadros de referência cultural, tornando-se menos recetivas a adquirir novos conhecimentos sobre outras culturas. Este fenómeno pode contribuir para a correlação negativa observada entre a idade e a CQ Cognitiva.

CQ Metacognitiva: À semelhança da CQ cognitiva, a idade apresenta uma correlação negativa e não significativa com a CQ metacognitiva ($r = -0,053$, $p > 0,05$).

Esta descoberta também contrasta com a expectativa teórica de que a experiência de vida possa contribuir para uma melhor metaconsciência e planeamento cultural (Earley & Ang, 2003).

No entanto, a explicação proposta para a CQ cognitiva pode também aplicar-se neste caso, com as gerações mais jovens a desenvolverem precocemente competências metacognitivas devido à maior exposição à diversidade cultural.

CQ Comportamental: Em oposição às correlações negativas encontradas nas componentes cognitiva e metacognitiva, a idade apresenta uma correlação positiva, mas não significativa com a CQ comportamental ($r = 0,204$, $p > 0,05$). Isto sugere que, à medida que as pessoas envelhecem, a sua capacidade de adaptar verbalmente e não verbalmente o comportamento em diferentes contextos culturais tende a melhorar.

Este resultado está alinhado com estudos anteriores que sugerem que a experiência de vida contribui para o desenvolvimento de um repertório mais amplo de comportamentos e estratégias interpessoais eficazes em situações interculturais (Crowne, 2013). À medida que as pessoas ganham mais experiência, podem tornar-se mais flexíveis e capazes de ajustar o seu comportamento de forma apropriada em diferentes cenários culturais.

CQ Motivacional: Curiosamente, não foi encontrada uma correlação significativa entre a idade e a CQ motivacional ($r = -0,113$, $p > 0,05$). Isto sugere que o desejo e a capacidade de se envolver com outras culturas não são necessariamente influenciados pela idade, em contraste com a noção intuitiva de que a motivação intercultural pode aumentar com a maturidade e a experiência.

Relativamente à falta de correlação significativa entre a idade e a CQ motivacional, uma possível explicação pode estar relacionada com os padrões de interesse cultural e de viagens das gerações mais jovens.

Estudos recentes têm demonstrado que as gerações mais recentes, como os Millennials e a Geração Z, tendem a ter um maior interesse e motivação para viajar e conhecer novas culturas, em comparação com gerações anteriores. Em particular, a Geração Z mostra um forte desejo de descobrir novas culturas, aprender sobre tradições locais e interagir com pessoas de diferentes origens, buscando experiências autênticas e educativas durante as suas viagens (Haddouche & Salomone, 2018). Estas gerações mais jovens cresceram num mundo cada vez mais globalizado e interconectado, com acesso facilitado a informações e oportunidades de intercâmbio cultural.

Conforme argumentado por Yeoman (2008), as gerações mais recentes demonstram uma "sede de viagens" e um desejo de experimentar e compreender outros modos de vida de uma forma mais profunda. Esta motivação intrínseca para a exploração intercultural pode compensar os eventuais ganhos relacionados com a idade, explicando a falta de correlação significativa entre a idade e a CQ motivacional observada neste estudo.

Em contraste, é possível que as gerações mais velhas possam apresentar uma motivação intercultural mais limitada, uma vez que tiveram menos oportunidades de exposição a diferentes culturas durante o seu desenvolvimento. Desta forma, a motivação intercultural parece ser mais influenciada por fatores como a abertura a novas experiências e a curiosidade cultural do que simplesmente pela idade cronológica.

CQ Total: Ao analisar a pontuação global de CQ, observa-se uma correlação negativa não significativa com a idade ($r = -0,083$, $p < 0,05$).

A relação entre a idade e a CQ é um tópico interessante. É crucial notar que a muitos dos estudos sobre a CQ foram conduzidos numa era pré-redes sociais generalizadas, o que pode explicar algumas discrepâncias entre estudos.

É de notar que muitos dos estudos nesta área foram conduzidos numa era pré-redes sociais generalizadas, o que pode sugerir que o impacto das redes sociais e da globalização digital na formação da CQ é um fator que não foi adequadamente considerado em estudos anteriores. A ubiquidade das redes sociais no mundo atual pode estar a remodelar fundamentalmente a forma como indivíduos de diferentes faixas etárias desenvolvem e mantêm o seu CQ, especialmente a componente cognitiva.

À luz das mudanças tecnológicas e sociais das últimas duas décadas. Futuros estudos nesta área poderiam considerar explicitamente o papel das redes sociais e da exposição digital precoce a diversas culturas como fatores influentes no desenvolvimento da CQ.

5.2.2 Inteligência Cultural (CQ) e Nível de Escolaridade

CQ Cognitiva:

O nível de escolaridade apresenta uma correlação positiva e significativa ($r = 0,151$, $p = 0,038$) com a CQ cognitiva. Isto sugere que indivíduos com níveis de escolaridade mais elevados tendem a ter um maior conhecimento cultural e compreensão dos sistemas, normas e convenções de outras culturas. Este resultado está de acordo com a expectativa teórica de que a educação formal pode contribuir para o desenvolvimento do conhecimento cultural.

Ao analisar as diferentes componentes da CQ, com exceção da componente cognitiva, as correlações não são significativas.

Este resultado vai a encontro com a noção intuitiva de que a educação formal possa contribuir para o desenvolvimento da Inteligência Cultural (especialmente a cognitiva). No entanto, a análise das diferentes componentes da CQ revela padrões mais complexos, com a educação a apresentar impactos positivos em algumas componentes, como a CQ cognitiva, mas negativos e não significativos noutras, como a CQ metacognitiva e motivacional.

Embora se observe uma correlação negativa entre o nível de escolaridade e a pontuação global de CQ, importa notar que este efeito é muito fraco e não significativo ($r = -0,018$, $p < 0,761$).

Adicionalmente, a falta de correlações positivas significativas entre o nível de escolaridade e a maioria das componentes da CQ pode estar relacionada com as características específicas da amostra deste estudo. Dado que se trata de uma amostra composta por indivíduos com níveis de formação académica relativamente elevados, é possível que o efeito da educação formal no desenvolvimento da CQ não seja tão evidente quando comparado a amostras com maior diversidade de níveis de escolaridade.

Na população em geral, é razoável esperar que níveis de escolaridade mais baixos estejam associados a pontuações de CQ também mais baixas, sobretudo nas componentes cognitiva, que dependem mais fortemente da aquisição de conhecimentos e competências desenvolvidas durante a formação académica. No entanto, nesta amostra específica, com uma grande concentração de indivíduos com formação superior, esse efeito positivo da educação pode não se manifestar de forma tão clara.

Desta forma, a ausência de correlações positivas significativas entre o nível de escolaridade e algumas componentes da CQ pode refletir as características particulares desta amostra, com pouca variabilidade em termos de formação académica. Estudos futuros, com amostras mais

representativas da população em geral, poderão ajudar a clarificar melhor a relação entre a escolaridade e o desenvolvimento da Inteligência Cultural.

5.2.3 Viver fora do seu país de origem

Os resultados da regressão linear hierárquica revelam percepções interessantes sobre a relação entre a residir fora do país de origem e as dimensões da Inteligência Cultural (CQ).

Em primeiro lugar, observamos que a variável "Vive no seu país de origem" apresenta correlações negativas significativas com a CQ Total, CQ Comportamental, CQ cognitiva e CQ motivacional. Isso indica que indivíduos que não vivem no seu país de origem tendem a exibir níveis mais elevados nestas dimensões da Inteligência Cultural.

A correlação mais forte foi encontrada com a CQ comportamental ($r = -0,157$, $p < 0,05$), sugerindo que a experiência de viver fora do país de origem está mais fortemente associada à capacidade de adaptar os comportamentos a diferentes contextos culturais. Da mesma forma, a CQ motivacional também apresentou uma correlação negativa significativa ($r = -0,048$, $p < 0,05$), mostrando que a vivência internacional tende a estar ligada a uma maior motivação para se envolver em situações interculturais.

Quanto à CQ cognitiva, a correlação negativa ($r = -0,059$, $p < 0,05$) revela que indivíduos com experiência de vida no exterior tendem a ter um melhor conhecimento e compreensão de diferentes culturas e de como elas se assemelham e diferem.

Por fim, a correlação negativa encontrada para a CQ Total ($r = -0,084$, $p < 0,05$) indica que a experiência internacional está associada a níveis mais elevados de Inteligência Cultural geral.

Estes resultados corroboram, em grande medida, a literatura existente. Estudos anteriores, como os de (Tarique & Takeuchi, 2008), também encontraram relações positivas entre a experiência internacional e dimensões específicas da CQ, especialmente a CQ motivacional.

5.2.4 Residiu no estrangeiro por mais de 6 meses

Principais Conclusões

Subpontuação Metacognitiva: A correlação entre a subpontuação metacognitiva e viver no estrangeiro por mais de seis meses é positiva, mas não estatisticamente significativa ($r = 0,073$, $p = 0,329$). Isto sugere uma tendência positiva mas não significativa em que aqueles que viveram no estrangeiro podem ter uma CQ metacognitiva ligeiramente superior, mas as evidências não são fortes.

Subpontuação Cognitiva: A subpontuação cognitiva mostra uma correlação positiva significativa ($r=0,205$, $p = 0,014$) com experiência em viver no estrangeiro. Isto indica que indivíduos que viveram no estrangeiro por mais de seis meses tendem a ter uma CQ cognitiva superior, o que reflete o seu conhecimento e consciência cultural.

Subpontuação Motivacional: A subpontuação motivacional tem uma correlação positiva mais forte ($r=0,226$, $p < 0,001$) com experiência e, viver no estrangeiro, sugerindo que aqueles com experiência de vida no estrangeiro estão mais motivados e confiantes para se envolverem em ambientes culturalmente diversos.

Subpontuação Comportamental: A subpontuação comportamental não apresenta uma correlação significativa ($r_{pb}=0,033$, $p = 0,700$) com experiência de viver no estrangeiro. Este resultado sugere que residir noutro país não se traduz necessariamente numa CQ comportamental superior, a qual envolve a capacidade de adaptar o comportamento em interações interculturais. Esta constatação está em linha com o estudo de Eisenberg et al. (2013), no qual a experiência transcultural foi significativamente associada a todas as dimensões da CQ, exceto a dimensão comportamental.

Pontuação Total de Inteligência Cultural: A pontuação total de CQ apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa com a experiência de viver no estrangeiro ($r=0,191$, $p = 0,004$). Este resultado indica que indivíduos que já residiram no estrangeiro tendem a exibir níveis mais elevados de Inteligência Cultural global. Esta constatação corrobora a literatura existente, discutida na revisão literária, que destaca o impacto positivo da exposição cultural no desenvolvimento da CQ. Assim, a presente amostra reforça a noção de que experiências internacionais prolongadas contribuem significativamente para o aprimoramento das competências de Inteligência Cultural dos indivíduos.

Interpretação

A presente análise ajuda a responder diretamente à questão de investigação "Qual a relação entre as experiências interculturais e os diferentes componentes da Inteligência Cultural?", bem como testar a hipótese H3: "As experiências interculturais estão positivamente relacionadas com a Inteligência Cultural."

Os resultados indicam que as subpontuações de Inteligência Cultural cognitiva e motivacional estão significativamente correlacionadas com a experiência passada de ter vivido no estrangeiro por mais de seis meses e com viver atualmente no estrangeiro. Estes achados sugerem que indivíduos com experiência de vida internacional têm maior conhecimento cultural e estão mais motivados para interagir com diferentes culturas, o que é consistente com investigações anteriores (Tarique & Takeuchi, 2008).

Segundo Ang et al. (2007), a experiência internacional é um preditor-chave da Inteligência Cultural, particularmente nas dimensões cognitiva e motivacional. Os resultados do presente estudo corroboram estes dados, reforçando a noção que a exposição prolongada a diferentes culturas contribui significativamente para o desenvolvimento destas componentes da Inteligência Cultural.

No entanto, a falta de correlação significativa entre a subpontuação comportamental e a experiência de viver no estrangeiro contrasta com alguns estudos que sugerem que a exposição prolongada a diferentes culturas melhora o comportamento adaptativo (Crowne, 2008). Esta discrepância pode dever-se a diferenças individuais na forma como as pessoas aplicam as suas experiências interculturais ou aos contextos específicos em que viveram no estrangeiro.

Tal como previsto na hipótese H3, os resultados demonstram que a pontuação total de Inteligência Cultural apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa com a experiência de residir no estrangeiro ($r=0,191$, $p = 0,005$). Este resultado indica que indivíduos que residiram ou residem no estrangeiro tendem a exibir níveis mais elevados de Inteligência Cultural global, corroborando a literatura existente sobre o impacto positivo da exposição cultural no desenvolvimento da CQ (Earley & Ang, 2003; Tarique & Takeuchi, 2008).

Em suma, as conclusões deste estudo alinham-se com a literatura que sublinha a importância da experiência internacional no desenvolvimento de certos aspetos da Inteligência Cultural, como as dimensões cognitiva e motivacional, mas também sugerem que nem todas as componentes da CQ são igualmente afetadas por tais experiências interculturais.

5.2.5 Frequência de Consumo de Media estrangeira

Os resultados revelam relações positivas estatisticamente significativas entre todas as subpontuações de Inteligência Cultural (CQ), a pontuação total de CQ e a frequência de consumo de media estrangeira.

A subpontuação cognitiva exibe a correlação mais forte com a frequência de consumo de media estrangeira ($r = 0,223$, $p < 0,001$). Esta robusta relação sugere que os indivíduos que se envolvem mais frequentemente com media estrangeira tendem a ter níveis mais elevados de conhecimento cultural.

Este resultado é particularmente notável quando comparado com as correlações com outras subpontuações de CQ. Por exemplo, a metacognitiva e comportamental mostram uma correlação mais fraca e não significativa ($r = 0,074$, $p = 0,224$) e ($r = 0,130$, $p = 0,065$)

respetivamente. A subpontuação da CQ motivacional demonstra a correlação positiva, mas inferior à cognitiva ($r = 0,149$, $p = 0,008$).

A ligação entre o consumo de media estrangeira e a CQ cognitiva nos resultados faz sentido intuitivamente. Os media estrangeiros servem como uma rica fonte de informação sobre diferentes culturas, as suas normas, valores e práticas. A correlação sugere que à medida que o consumo de media estrangeira aumenta, há uma tendência para o conhecimento cultural aumentar também.

A correlação inferior com a CQ motivacional nos resultados é intrigante. Enquanto o consumo de media estrangeira parece ter um impacto substancial no conhecimento cultural, a sua relação com a motivação para se envolver em interações interculturais é menos pronunciada. Isto pode sugerir que, embora a exposição aos media aumente eficazmente a consciência e compreensão cultural, pode não se traduzir necessariamente num aumento direto da motivação para o envolvimento cultural no mundo real na mesma medida.

A correlação positiva entre o consumo de media estrangeira e a pontuação total de CQ ($r = 0,206$, $p < 0,01$) sublinha a influência positiva geral da exposição aos media na Inteligência Cultural. Esta relação sugere que incorporar o consumo de media estrangeira em programas educacionais ou de formação poderia ser uma estratégia valiosa para melhorar a Inteligência Cultural global.

Em conclusão, os resultados, são apoiados pela literatura existente, sublinham o papel significativo da exposição de diferentes culturas no desenvolvimento da Inteligência Cultural, particularmente no aumento do conhecimento cultural. A correlação de 0,223 para a CQ cognitiva destaca-se como a mais forte entre as dimensões de CQ, realçando o potencial de alavancar a exposição aos media como uma ferramenta para a aprendizagem cultural. Estas descobertas mais uma vez confirmam a hipótese H3, os resultados demonstram que a pontuação total de Inteligência Cultural apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa com experiências interculturais.

5.2.6 Amigos próximos de diferentes culturas

CQ Total: Os resultados mostram que a variável "Ter amigos próximos de diferentes culturas" apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa ($r = 0,215$, $p = 0,001$) com a CQ Total. Isto indica que indivíduos com amigos próximos de diferentes culturas, tendem a ter um nível global de Inteligência Cultural superior. Este resultado vai ao encontro da literatura,

que aponta para o papel fundamental das experiências interculturais, como o contacto com pessoas de diferentes origens, no desenvolvimento da CQ (Ang et al., 2007; Livermore, 2015).

CQ Comportamental: No que diz respeito à dimensão comportamental da CQ, os resultados não revelaram uma relação estatisticamente significativa com a variável "Ter amigos próximos de diferentes culturas" ($r = 0,097$, $p = 0,212$). Isto sugere que, embora o contacto intercultural possa influenciar outras dimensões da CQ, a capacidade de adaptação do comportamento a diferentes contextos culturais pode depender mais de outros fatores.

CQ Cognitiva: Para a dimensão cognitiva da CQ, observa-se uma correlação positiva, embora apenas marginalmente significativa, com a variável "Ter amigos próximos de diferentes culturas" ($r = 0,139$, $p = 0,067$). Este resultado indica que o contacto com pessoas de diferentes culturas pode estar associado a um maior nível de conhecimento cultural do indivíduo, corroborando a literatura existente (Ang et al., 2007; Livermore, 2015). No entanto, a significância estatística apenas marginal sugere que outros fatores podem desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento da componente cognitiva da CQ.

CQ Metacognitiva: Relativamente à dimensão metacognitiva da CQ, os resultados não revelaram uma relação estatisticamente significativa com a variável "Ter amigos próximos de diferentes culturas" ($r = 0,074$, $p = 0,276$). Isto indica que a capacidade de consciência cultural e de planeamento estratégico em situações interculturais pode não estar diretamente associada ao simples contacto com pessoas de diferentes origens culturais. Outros fatores, como a reflexão crítica, a formação específica e a experiência profissional, podem ser mais determinantes para o desenvolvimento desta dimensão da CQ.

CQ Motivacional: Por fim, os resultados demonstraram uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a variável "Ter amigos próximos de diferentes culturas" e a dimensão motivacional da CQ ($r = 0,292$, $p < 0,01$). Esse achado corrobora a hipótese H3c, sugerindo que o contacto com pessoas de diferentes culturas está associado a uma maior motivação, interesse e confiança do indivíduo em se envolver em situações interculturais. Essa relação é amplamente suportada pela literatura, que destaca o papel crucial das experiências interculturais no desenvolvimento da motivação cultural (Crowne, 2008).

Conforme sugerido por Earley e Ang (2003), a dimensão motivacional da CQ reflete o desejo, a confiança e a expectativa de sucesso do indivíduo em envolver-se eficazmente em situações interculturais. Os resultados mostram que ter amigos próximos de diferentes culturas parece estar associado a essa motivação e predisposição intercultural.

É plausível considerar que o contacto interpessoal com indivíduos de diferentes origens culturais proporcione uma exposição mais ampla e experiências mais ricas em termos de

diversidade cultural. Esta familiaridade acrescida e as vivências interculturais daí resultantes podem potencialmente conduzir a uma maior abertura, interesse e confiança na compreensão e interação com pessoas de outras culturas.

Portanto, os resultados obtidos nesta investigação confirmam a hipótese H3c, demonstrando que o facto de ter amigos próximos de diferentes culturas está positivamente associado à dimensão motivacional da Inteligência Cultural dos indivíduos. Esse insight é relevante para a compreensão do desenvolvimento da CQ e pode informar estratégias organizacionais de gestão e desenvolvimento de equipas multiculturais, enfatizando a importância de promover a diversidade de contactos interpessoais.

5.2.7. CQS vs. Características demográficas e Experiências culturais: Conclusões

Com base nos resultados acima apresentados, podemos concluir que as experiências interculturais têm, de facto, uma relação significativa com a Inteligência Cultural (CQ), embora essa relação varie entre as diferentes componentes da CQ e os tipos de experiências interculturais analisados.

Em relação à hipótese H3a, os resultados confirmam que a residência no estrangeiro por mais de 6 meses está positivamente relacionada com a pontuação total de CQ ($r=0,191$, $p = 0,005$). Este achado corrobora estudos anteriores que destacam o impacto positivo da exposição prolongada a diferentes culturas no desenvolvimento da Inteligência Cultural global (Earley & Ang, 2003). Além disso, observou-se que esta experiência tem um impacto particularmente significativo nas dimensões cognitiva ($r=0,205$, $p = 0,015$) e motivacional ($r=0,226$, $p < 0,001$) da CQ.

A hipótese H3b também é suportada pelos resultados, que mostram uma correlação positiva significativa entre a frequência de consumo de media estrangeira e a dimensão cognitiva da CQ ($r = 0,223$, $p < 0,01$).

Quanto à hipótese H3c, os resultados confirmam que ter amigos próximos de diferentes culturas está positivamente relacionado com a dimensão motivacional da CQ ($r = 0,292$, $p < 0,01$). Este achado é consistente com estudos anteriores que enfatizam a associação entre relações interculturais no desenvolvimento da motivação para se envolver em situações interculturais (Ang et al., 2003).

Em resposta à questão de investigação "Qual a relação entre as experiências interculturais e os diferentes componentes da Inteligência Cultural?", os resultados indicam que:

1. A residência no estrangeiro tem um impacto positivo significativo na CQ total e nas dimensões cognitiva e motivacional, mas não nas dimensões metacognitiva e comportamental.
2. O consumo de media estrangeira está positivamente relacionado com todas as dimensões da CQ, com o impacto mais forte na dimensão cognitiva.
3. Ter amigos de diferentes culturas está significativamente relacionado com a CQ total e a dimensão motivacional, mas não com as outras dimensões.

Estes resultados sugerem que diferentes tipos de experiências interculturais podem afetar de maneira distinta as várias componentes da CQ. Por exemplo, enquanto o consumo de media estrangeira e residência no estrangeiro parece ter um impacto mais amplo, abrangendo múltiplas dimensões da CQ, ter amigos de diferentes culturas parece ter um efeito mais específico na dimensão motivacional.

Em conclusão, este capítulo fornece evidências substanciais para apoiar a hipótese geral de que as experiências interculturais estão positivamente relacionadas com a Inteligência Cultural. No entanto, também revela a complexidade dessa relação, mostrando que diferentes tipos de experiências interculturais podem impactar de maneira distinta as várias dimensões da CQ.

5.3 CQS e Satisfação com a empresa

Este subcapítulo examina a relação entre a Inteligência Cultural (CQ) e várias dimensões relacionadas com a satisfação no trabalho, incluindo a satisfação geral com a empresa, a integração na cultura organizacional e a qualidade dos relacionamentos com colegas. A literatura existente sugere que existe uma relação positiva entre a CQ e a satisfação no trabalho. Barakat et al. (2015) propõem que indivíduos com elevada CQ tendem a abraçar e agir proativamente em ambientes favoráveis num contexto intercultural, porém esta análise é fundamental para compreender como as competências interculturais influenciam não apenas as interações em ambientes explicitamente multiculturais, mas também aspetos mais amplos da experiência profissional.

Esta análise é importante porque mostra como a Inteligência Cultural, tradicionalmente associada a contextos internacionais, pode ter implicações significativas para o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores em contextos mais amplos.

A análise é crucial para responder às questões de investigação propostas, particularmente:

1. "De que forma as diferentes dimensões da Inteligência Cultural relacionam-se com fatores não diretamente ligados a ambientes multiculturais, como a satisfação no trabalho e o desempenho de tarefas?"

2. "De que forma a CQ influencia as dinâmicas de equipa, o sentimento de pertença dos trabalhadores e a redução de conflitos?"

Além disso, os resultados deste subcapítulo serão fundamentais para testar as hipóteses H1 e H4, que propõem associações positivas entre a CQ e dinâmicas de equipa positivas.

5.3.1 Estou Satisfeito com a minha empresa

Analisando os resultados da regressão linear que compara as variáveis de Inteligência Cultural (CQ) com a satisfação com a empresa, observamos várias correlações significativas que merecem uma análise detalhada.

Com exceção da componente cognitiva todas as subdimensões da Inteligência Cultural (metacognitiva, motivacional e comportamental) e a pontuação total de CQ apresentam correlações positivas e estatisticamente significativas com a satisfação com a empresa. A subdimensão motivacional destaca-se com a correlação mais forte ($r = 0,333$, $p < 0,001$), seguida pela subdimensão comportamental ($r = 0,307$, $p < 0,01$) e pela metacognitiva ($r = 0,270$, $p = 0,008$). A subdimensão cognitiva não apresenta correlações estatisticamente significativas com a satisfação com a empresa ($r = 0,153$; $p = 0,177$).

Os resultados demonstraram que a CQ Total apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa com a satisfação geral dos trabalhadores com a empresa ($r = 0,384$, $p < 0,001$). Esse achado ajuda a responder à hipótese H1a, que estabelecia que "A pontuação total de CQ está positivamente relacionado com a satisfação geral no trabalho".

Este resultado está alinhado com a literatura existente, que tem demonstrado a relação positiva entre a Inteligência Cultural global dos indivíduos e a sua satisfação (Jurásek & Wawrosz, 2021).

A análise das correlações entre as subdimensões da CQ e a satisfação com a empresa revela insights significativos que ampliam nossa compreensão sobre a importância da Inteligência Cultural no ambiente organizacional. A CQ motivacional apresenta a correlação mais forte ($r = 0,333$, $p < 0,01$), sugerindo uma relação robusta entre o interesse e confiança em contextos culturalmente diversos e a satisfação organizacional.

A CQ comportamental emerge como a segunda correlação mais forte ($r = 0,307$, $p < 0,01$), evidenciando a importância da adaptabilidade comportamental na satisfação com a empresa. A

perspetiva de Earley e Ang (2003) de como esta flexibilidade comportamental promove interações mais eficazes e harmoniosas no trabalho oferece uma base teórica sólida para interpretar estes resultados. Esta correlação sugere que a capacidade de adaptar comportamentos não só facilita a comunicação intercultural, mas também pode ser um fator significativo na criação de um ambiente de trabalho mais satisfatório, possivelmente através da redução de conflitos e da promoção de relações interpessoais mais positivas, transcendendo barreiras culturais.

A correlação robusta entre as dimensões da Inteligência Cultural (CQ) e a satisfação organizacional sugere que os benefícios da CQ transcendem os contextos puramente interculturais, permeando o ambiente de trabalho como um todo. Esta constatação alinha-se com a visão de Ang et al. (2007), que argumentam que a CQ não só facilita a adaptação em ambientes culturalmente diversos, mas também promove uma mentalidade mais aberta e flexível, em geral. Tal flexibilidade cognitiva pode ser um ativo em qualquer organização, independentemente do grau de diversidade cultural explícita.

5.3.2 Sentido de integração com a Cultura da Empresa: (sinto-me integrado na cultura da empresa)

Os resultados obtidos na regressão linear hierárquica entre a Inteligência Cultural (CQ) e as suas diferentes componentes com a variável "Sentido de integração com a Cultura da Empresa" revelam alguns resultados interessantes.

1. CQ Metacognitiva:

Os resultados que dizem respeito à componente metacognitiva da Inteligência Cultural (CQ), revelam insights significativos sobre a sua relação com o sentimento de integração na cultura organizacional. A componente metacognitiva da CQ demonstrou uma correlação positiva significativa com o sentimento de integração na cultura da empresa ($r=0,226$, $p=0,023$). Este resultado é particularmente notável, pois estende a aplicabilidade da CQ metacognitiva além do seu domínio tradicional das culturas nacionais para o contexto das culturas organizacionais.

Tradicionalmente, a CQ metacognitiva é conceptualizada como a capacidade de refletir sobre as próprias suposições culturais e ajustar os modelos mentais em contextos de culturas nacionais diferentes (Ang et al., 2007; Thomas et al., 2008). No entanto, os resultados sugerem que esta capacidade também é relevante e aplicável no contexto da cultura organizacional. Esta extensão da aplicabilidade da CQ metacognitiva é um achado significativo que merece uma análise mais detalhada. A correlação positiva entre CQ metacognitiva e integração na cultura

organizacional sugere que as habilidades metacognitivas culturais são transferíveis e adaptáveis a diferentes tipos de sistemas culturais.

No contexto organizacional, a CQ metacognitiva pode manifestar-se como consciência das próprias suposições sobre a cultura da empresa, capacidade de questionar e ajustar essas suposições com base em novas informações, e habilidade de interpretar e responder adequadamente a situações ambíguas na cultura organizacional. Embora a literatura específica sobre a relação entre CQ e culturas organizacionais seja limitada, alguns estudos fornecem insights relevantes. Ott e Michailova (2018) sugerem que a CQ pode ser crucial na adaptação a diferentes culturas organizacionais, especialmente em contextos multinacionais.

É importante notar as diferenças fundamentais entre culturas nacionais e organizacionais. As culturas nacionais são mais amplas, englobam múltiplos aspectos da vida social, são adquiridas desde a infância e são relativamente estáveis (Hofstede, 2011). Por outro lado, as culturas organizacionais são mais específicas, focadas em normas, valores e práticas relevantes para o contexto de trabalho, são adquiridas na idade adulta e podem ser mais dinâmicas (Schein, 2010). Apesar destas diferenças, a CQ metacognitiva parece ser relevante em ambos os contextos, sugerindo que as habilidades metacognitivas culturais são fundamentalmente adaptáveis.

A correlação significativa entre a Inteligência Cultural (CQ) metacognitiva e o sentido de integração com a cultura da empresa pode ser explicada pela natureza adaptativa e reflexiva desta dimensão da CQ. Os indivíduos com elevada CQ metacognitiva tendem a possuir uma maior consciência das diferenças culturais e uma capacidade aparentemente aprimorada de ajustar as suas estratégias cognitivas em ambientes culturalmente diversos (Ang et al., 2007). É plausível que esta competência permita não só compreender mais rapidamente as nuances da cultura organizacional, mas também adaptar-se de forma possivelmente mais eficaz às normas, valores e expectativas da empresa. A capacidade de autorregulação e reflexão constante sobre as interações culturais sugere uma aprendizagem potencialmente mais célere dos processos organizacionais e uma navegação presumivelmente mais fluida pelas complexidades do ambiente empresarial. Chua et al. (2012) propuseram que a metacognição cultural possa guiar os indivíduos a navegar melhor nas interações interculturais, possivelmente fomentando a confiança afetiva entre pessoas de diferentes culturas. Esta confiança, por sua vez, parece suavizar o processo criativo e estimular a colaboração em contextos multiculturais. Consequentemente, é razoável supor que os indivíduos com elevada CQ metacognitiva tendam não só a experienciar uma redução do choque cultural tipicamente associado à entrada numa nova organização, mas também a promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e

criativo. Isto poderá culminar num sentimento mais forte e precoce de pertença e integração na cultura da empresa, bem como numa possível maior capacidade de contribuir eficazmente para os objetivos organizacionais em contextos globais.

Estes resultados têm implicações significativas tanto para a teoria quanto para a prática. Teoricamente, expandem o constructo da CQ para incluir explicitamente a sua relevância em contextos organizacionais. Na prática, sugerem que o desenvolvimento da CQ metacognitiva pode ser uma estratégia valiosa para melhorar a integração dos trabalhadores nas culturas organizacionais.

2. CQ Cognitiva:

A CQ cognitiva não apresentou uma correlação significativa com o sentimento de integração na cultura da empresa ($r=0,186$, $p=0,092$). Este resultado, embora possa parecer contra-intuitivo à primeira vista, é compreensível quando consideramos que a CQ cognitiva mede principalmente o conhecimento sobre culturas nacionais, e não sobre culturas organizacionais específicas. A falta de significância estatística sugere que o conhecimento declarativo sobre outras culturas nacionais não se traduz necessariamente numa melhor integração numa cultura organizacional específica. Este resultado realça a distinção importante entre culturas nacionais e organizacionais, sublinhando que o conhecimento geral sobre diversas culturas nacionais pode não ser diretamente aplicável ou relevante para navegar nas nuances de uma cultura empresarial particular. Esta descoberta sugere a necessidade de desenvolver medidas de conhecimento cultural mais específicas para o contexto organizacional, que possam capturar melhor o tipo de conhecimento relevante para a integração em culturas empresariais.

3. CQ Motivacional:

Surpreendentemente, a CQ motivacional não mostrou uma correlação positiva significativa com o sentimento de integração ($r=-0,111$, $p=0,213$). Este resultado contrasta com estudos anteriores que sugerem uma ligação entre a motivação cultural e a adaptação (Chen et al., 2010). A ausência de uma relação significativa pode indicar que, no contexto organizacional, outros fatores além da motivação intercultural podem ser mais relevantes para o sentimento de integração.

4. CQ Comportamental:

A componente comportamental da CQ também não apresentou uma correlação significativa com o sentimento de integração ($r=0,031$, $p=0,781$). Este resultado é inesperado, considerando que a literatura enfatiza frequentemente a importância das habilidades comportamentais na adaptação cultural (Ang et al., 2007). Pode sugerir que, no contexto específico da cultura

organizacional, a capacidade de ajustar comportamentos interculturais pode não ser tão relevante quanto em ambientes internacionais mais amplos.

5. Pontuação *Total de CQ*:

A pontuação total de CQ mostrou uma correlação positiva, mas não significativa, com o sentimento de integração ($r=0,125$, $p=0,161$). Este resultado, embora não conclusivo, sugere uma tendência positiva que merece investigação adicional. Pode indicar que, embora a CQ como um construto global possa ter alguma influência na integração organizacional, essa relação é complexa e mediada por outros fatores. É de salientar que a componente metacognitiva da Inteligência Cultural (CQ) demonstrou uma correlação mais robusta e estatisticamente significativa com o sentimento de integração, comparativamente às restantes componentes. Esta observação é congruente com a literatura, considerando que, enquanto as outras componentes da CQ proporcionam conhecimentos e competências específicas de culturas nacionais, a metacognição faculta a flexibilidade e adaptabilidade necessárias para aplicar esses recursos de forma eficaz em contextos organizacionais diversificados e dinâmicos.

Em suma, relativamente à H1, que implica uma associação positiva entre a Inteligência Cultural e a satisfação e integração no trabalho, os resultados oferecem um suporte parcial. A componente metacognitiva da CQ demonstrou uma correlação positiva significativa com o sentimento de integração na cultura da empresa, sugerindo que esta dimensão da CQ desempenha um papel importante na facilitação da integração organizacional. Este resultado é particularmente interessante, pois estende a aplicabilidade da CQ metacognitiva além do seu domínio tradicional das culturas nacionais para o contexto das culturas organizacionais.

Contudo, as outras componentes da CQ (cognitiva, motivacional e comportamental), bem como a pontuação total de CQ, não apresentaram correlações significativas com o sentimento de integração. Isto sugere que a relação entre CQ e integração organizacional é mais complexa do que inicialmente proposto, com diferentes componentes da CQ possivelmente desempenhando papéis distintos neste processo.

No que diz respeito à H4, que propõe uma relação positiva entre a Inteligência Cultural e dinâmicas de equipa positivas, os resultados também oferecem um suporte parcial. A correlação significativa da CQ metacognitiva com o sentimento de integração na cultura da empresa sugere que esta componente da CQ pode, de facto, contribuir para um maior sentimento de pertença organizacional.

Estes resultados destacam a complexidade da relação entre CQ e integração organizacional, sugerindo que diferentes aspetos da Inteligência Cultural podem ter impactos

variados em diferentes contextos organizacionais. A relevância significativa da CQ metacognitiva no contexto organizacional é um achado importante que estende a compreensão atual da componente metacognitiva para além das fronteiras nacionais, abrindo novas perspectivas para a investigação e prática na área da gestão intercultural.

Futura investigação poderia explorar mais detalhadamente os mecanismos através dos quais a CQ metacognitiva influencia a integração em culturas empresariais, bem como o contínuo desenvolvimento de medidas de CQ mais específicas para o contexto organizacional. Além disso, seria valioso examinar como as diferentes dimensões da CQ interagem com as características específicas das culturas organizacionais para influenciar a integração e o desempenho dos trabalhadores.

5.3.3 Relacionamento com os Colegas (Tenho um bom relacionamento com os meus colegas)

Os resultados da regressão linear entre as dimensões da Inteligência Cultural (CQ) e a qualidade do relacionamento com os colegas revelam correlações positivas e significativas, oferecendo insights valiosos sobre a dinâmica interpessoal em ambientes de trabalho culturalmente diversos.

Observamos que todas as dimensões da CQ, exceto a cognitiva, apresentam correlações positivas e estatisticamente significativas com a qualidade do relacionamento com os colegas. A dimensão comportamental destaca-se com a correlação mais forte ($r = 0,197$, $p = 0,030$), seguida pela dimensão metacognitiva e motivacional ($r = 0,196$, $p = 0,013$) e por fim a pontuação total de CQ ($r = 0,177$, $p < 0,05$).

Estes resultados sugerem que indivíduos com níveis mais elevados de Inteligência Cultural tendem a reportar melhores relacionamentos com os seus colegas de trabalho.

Estes resultados fornecem evidências sobre a relação entre a Inteligência Cultural (CQ) e as dinâmicas de equipa positivas, respondendo diretamente à hipótese H4: "A Inteligência Cultural está positivamente relacionada com dinâmicas de equipa positivas."

Conforme demonstrado, a pontuação total de Inteligência Cultural apresentou uma correlação positiva e estatisticamente significativa ($r = 0,177$, $p < 0,001$) com a perceção dos trabalhadores de terem um bom relacionamento com os seus colegas de equipa. Esse achado sugere que indivíduos com níveis mais elevados de CQ tendem a reportar dinâmicas de equipa mais harmoniosas e colaborativas no ambiente de trabalho.

Esses resultados são particularmente relevantes para a resposta à questão de investigação "De que forma a CQ influencia as dinâmicas de equipa, o sentimento de pertença dos trabalhadores?". Os dados demonstram que a Inteligência Cultural, especialmente nas dimensões comportamental, metacognitiva e motivacional, exerce uma influência positiva sobre as dinâmicas de equipa, fomentando relações interpessoais mais saudáveis e colaborativas entre os membros da equipa.

Essa dinâmica positiva, por sua vez, pode contribuir para um maior sentimento de pertença dos trabalhadores à organização e à sua equipa, uma vez que a capacidade de se integrar e interagir eficazmente com os colegas tende a reforçar os laços sociais e o sentimento de fazer parte de um grupo. Adicionalmente, a melhor compreensão, adaptação e motivação intercultural inerentes à CQ podem ajudar a prevenir e reduzir conflitos em equipas multiculturais, ao promover uma maior empatia, flexibilidade e habilidades de resolução de problemas.

A correlação da dimensão motivacional com a qualidade das relações com os colegas é consistente com os resultados de outros estudos. Por exemplo, Chen et al. (2012) destacaram a importância da CQ motivacional para a eficácia da comunicação intercultural, um fator crucial para o desenvolvimento de relações positivas no trabalho.

Comparando estes resultados com as outras variáveis relacionadas com a satisfação no trabalho mencionadas (como a satisfação com a empresa), observamos um padrão consistente. A CQ, especialmente a sua dimensão motivacional e metacognitiva, parece ter um impacto positivo em vários aspetos da experiência de trabalho, desde a satisfação geral até às relações interpessoais específicas.

A dimensão cognitiva da Inteligência Cultural (CQ) não apresentou uma correlação significativa com a qualidade das relações com os colegas, um resultado que, embora possa parecer surpreendente à primeira vista, é na realidade coerente com a natureza desta dimensão e o contexto organizacional em estudo. Este achado sugere que o conhecimento declarativo sobre diferenças culturais, por si só, pode não ser um fator determinante na melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Tal faz sentido, particularmente quando consideramos que estamos a avaliar as relações com todos os colegas, incluindo aqueles da mesma cultura. Neste contexto, o conhecimento sobre diferentes culturas nacionais pode ter um impacto limitado ou mesmo irrelevante.

Em contrapartida, as dimensões motivacional, comportamental e metacognitiva da CQ parecem desempenhar um papel mais significativo nas dinâmicas interpessoais no local de trabalho. A motivação para interagir com pessoas de diferentes backgrounds e a capacidade de

adaptar o comportamento de forma apropriada em diversas situações culturais são competências que transcendem o mero conhecimento factual e podem ser mais diretamente aplicáveis nas interações diárias com colegas, independentemente da sua origem cultural. Este resultado realça a importância de focar o desenvolvimento de competências interculturais não apenas no acumular de conhecimentos, mas também no cultivar de atitudes positivas face à diversidade e, na prática de comportamentos adaptativos em contextos multiculturais.

Estes resultados poderão ter implicações práticas para as organizações. Sugerem que o desenvolvimento da Inteligência Cultural, pode ser uma estratégia eficaz para melhorar as relações interpessoais no trabalho e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional.

Para futuras investigações, seria valioso explorar os mecanismos específicos através dos quais a CQ influencia a qualidade das relações interpessoais no trabalho. Além disso, estudos longitudinais poderiam ajudar a estabelecer relações causais entre o desenvolvimento da CQ e melhorias nas relações de trabalho ao longo do tempo.

Em conclusão, este estudo contribui para a literatura existente ao demonstrar a relação positiva entre a Inteligência Cultural e a qualidade das relações com os colegas de trabalho, destacando particularmente o papel da CQ motivacional, comportamental e metacognitiva. Estes resultados fornecem insights valiosos para organizações que operam em ambientes multiculturais e procuram estratégias para melhorar as relações interpessoais e a satisfação no trabalho dos seus trabalhadores.

5.3.4 Conclusão do estudo CQ e Satisfação com o Trabalho

Os resultados da regressão linear hierárquica entre a Inteligência Cultural (CQ) e a satisfação no trabalho fornecem evidências para apoiar várias das hipóteses propostas neste estudo, ao mesmo tempo que oferecem novos insights sobre a complexa relação entre CQ e diversos aspetos da experiência de trabalho.

Em relação à Hipótese 1 (H1), que implica uma associação positiva entre a Inteligência Cultural e a satisfação e integração no trabalho, os resultados oferecem suporte significativo. Especificamente, a H1a, que propõe que "A pontuação total de CQ está positivamente relacionada com a satisfação geral no trabalho", foi afirmada pelos dados, com uma correlação positiva e estatisticamente significativa ($r = 0,384$, $p < 0,001$) entre a pontuação total de CQ e a satisfação com a empresa. Este resultado alinha-se com estudos anteriores, como os de Huff et al. (2014) e Bückner et al. (2014), que também encontraram associações positivas entre CQ e

satisfação no trabalho. É, contudo, importante salientar que, enquanto os estudos supracitados foram realizados em contextos explicitamente multiculturais e com amostras compostas por expatriados, o presente estudo abrange uma amostra consideravelmente mais diversificada e representativa da população geral. Esta distinção metodológica sugere uma maior generalização da relação entre CQ e satisfação no trabalho, transcendendo contextos exclusivamente internacionais ou multiculturais. Tal evidência amplia significativamente o escopo de aplicabilidade da CQ no ambiente organizacional contemporâneo, sublinhando a sua relevância em diversos contextos laborais.

A H1b, que sugere que "A dimensão motivacional da CQ está positivamente relacionada com a satisfação com a empresa", foi fortemente apoiada pelos dados, com a dimensão motivacional apresentando a correlação mais forte ($r = 0,333$, $p < 0,001$) entre todas as dimensões da CQ. Este resultado é consistente com o estudo de Bückner et al. (2014), que destacou a importância da CQ motivacional para o bem-estar dos trabalhadores em ambientes multiculturais.

A H1c, propondo que "A dimensão comportamental da CQ está positivamente relacionada com a qualidade do relacionamento com os colegas", também encontrou suporte nos dados, com uma correlação positiva e significativa ($r = 0,197$, $p = 0,030$).

Relativamente à Hipótese 2 (H2), que relaciona a Inteligência Cultural (CQ) com o desempenho no trabalho, embora uma análise mais detalhada desta hipótese seja apresentada no próximo capítulo, os resultados preliminares já sugerem uma relação positiva entre a CQ e o desempenho no trabalho. Embora ainda não tenham sido utilizadas medidas diretas de desempenho, a correlação positiva entre a CQ e a satisfação no trabalho ($r = 0,384$, $p < 0,001$) pode ser vista como um indicador indireto de desempenho, uma vez que a satisfação no trabalho é frequentemente associada a um melhor desempenho (Judge et al., 2001).

A Hipótese 4 (H4), que propõe uma relação entre a Inteligência Cultural e dinâmicas de equipa positivas, encontrou suporte parcial nos dados. A correlação positiva e significativa entre a CQ total e a qualidade do relacionamento com os colegas ($r = 0,177$, $p < 0,05$) sugere que indivíduos com maior CQ tendem a experienciar dinâmicas de equipa mais positivas. Este resultado alinha-se com estudos anteriores que demonstraram a influência positiva da CQ nas dinâmicas de equipa e integração dos trabalhadores (Chen et al., 2012; Malek & Budhwar, 2013).

Uma diferença significativa entre o presente estudo e a literatura existente reside na abordagem mais abrangente aos ambientes organizacionais, em contraposição aos contextos exclusivamente interculturais frequentemente analisados. Com apenas 66,4% da amostra

integrada em equipas multiculturais e somente 27,2% dos participantes a trabalhar fora do seu país de origem, esta investigação proporciona uma perspetiva inovadora sobre a aplicabilidade da Inteligência Cultural (CQ) em contextos organizacionais diversificados. Esta composição amostral mais heterogénea permite uma análise mais representativa da realidade organizacional contemporânea, onde a diversidade cultural se manifesta de formas variadas e subtis, mesmo em ambientes aparentemente homogêneos. Consequentemente, o estudo não só valida a relevância da CQ em cenários explicitamente internacionais, mas também evidencia a sua importância em contextos organizacionais mais amplos e variados, refletindo assim a crescente complexidade e diversidade do mundo empresarial atual.

Em resposta à questão de investigação "De que forma as diferentes dimensões da Inteligência Cultural (CQ) se relacionam com fatores não diretamente ligados a ambientes multiculturais, como a satisfação no trabalho e o desempenho de tarefas?", os resultados obtidos revelam que a CQ, particularmente nas suas dimensões motivacional, comportamental e metacognitiva, exerce uma influência positiva e estatisticamente significativa na satisfação e nas relações interpessoais, mesmo em contextos não explicitamente multiculturais. Esta constatação amplia substancialmente a compreensão da CQ como uma competência valiosa para além dos ambientes tradicionalmente considerados internacionais ou multiculturais. Os resultados sugerem que a aplicabilidade da CQ estende-se a uma gama mais vasta de situações laborais, transcendendo o âmbito dos estudos convencionais focados predominantemente em expatriados. Esta descoberta é particularmente relevante no atual panorama organizacional, caracterizado por uma crescente diversidade e complexidade, onde as competências associadas à CQ se revelam cruciais mesmo em ambientes aparentemente homogêneos do ponto de vista cultural.

Estes achados têm implicações significativas tanto para a teoria quanto para a prática. Teoricamente, expandem a nossa compreensão como as diferentes componentes da CQ impactam vários aspetos da experiência laboral. Na prática, sugerem que o desenvolvimento da CQ, especialmente nas dimensões motivacional, comportamental e metacognitiva, pode ser uma estratégia eficaz para melhorar a satisfação no trabalho, as relações interpessoais e, potencialmente, o desempenho organizacional indo de acordo com Bücken et al., 2014).

Futuras pesquisas poderiam explorar os mecanismos pelos quais a CQ influencia a satisfação no trabalho e as dinâmicas de equipa, bem como investigar como diferentes contextos organizacionais moderam essas relações. Estudos longitudinais seriam valiosos para estabelecer relações causais entre o desenvolvimento da CQ e mudanças na satisfação no trabalho e desempenho ao longo do tempo.

5.4 Desempenho no Trabalho

O desempenho de tarefas é um elemento crucial na avaliação da eficácia profissional e organizacional. No contexto desta investigação, a análise do desempenho de tarefas assume particular relevância para responder à pergunta de investigação: "De que forma as diferentes dimensões da Inteligência Cultural relacionam-se com fatores não diretamente ligados a ambientes multiculturais, como a satisfação no trabalho e o desempenho de tarefas?"

Para abordar esta questão e testar a hipótese H2: "A Inteligência Cultural está positivamente associada ao desempenho no trabalho", foco-me na variável "A qualidade do meu trabalho é consistentemente alta". Esta variável foi escolhida como um indicador-chave do desempenho de tarefas, permitindo avaliar a relação entre a CQ e a perceção de qualidade consistente no trabalho dos participantes.

É importante referir que, inicialmente, a variável "Consigo adaptar-me facilmente a novas situações no trabalho" foi considerada como um potencial indicador de desempenho, devido às correlações positivas e significativas observadas na análise preliminar realizada com testes de correlação bivariados. Contudo, apesar desta variável ter demonstrado correlações positivas e significativas com as dimensões da Inteligência Cultural (CQ), estas não se revelaram estatisticamente significativas quando submetidas à análise de regressão linear.

Esta abordagem permite-nos examinar como as diferentes dimensões da CQ - metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental - se relacionam com a perceção de qualidade consistente no trabalho. Ao fazê-lo, procuramos não apenas validar a hipótese H2 ("A Inteligência Cultural está positivamente associada ao desempenho no trabalho".), mas também fornecer insights valiosos de como a CQ pode influenciar o desempenho profissional individual em contextos que não são necessariamente caracterizados por elevada diversidade cultural.

A análise subsequente focar-se-á nas correlações entre as dimensões da CQ e a qualidade do trabalho auto-reportada, oferecendo uma perspetiva como a Inteligência Cultural pode contribuir para um desempenho de tarefas consistente e de alta qualidade, mesmo em ambientes não explicitamente multiculturais.

5.4.1 Qualidade do Trabalho

Os resultados da regressão linear hierárquica revelam correlações positivas significativas entre várias dimensões da CQ e a qualidade do trabalho auto-reportada. A dimensão metacognitiva apresentou a correlação mais forte ($r = 0.202$, $p < 0.05$), seguida pela pontuação total de CQ ($r = 0.162$, $p < 0.05$) e a dimensão motivacional ($r = 0.177$, $p < 0.05$). Estes achados oferecem suporte à hipótese H2, indicando que a CQ, particularmente as suas dimensões metacognitiva e motivacional, está positivamente associada ao desempenho no trabalho, conforme medido pela qualidade auto-reportada.

A dimensão metacognitiva da CQ apresentou a correlação mais forte com a qualidade do trabalho ($r = 0.202$, $p < 0.05$), o que evidencia a hipótese H2b (A dimensão metacognitiva da CQ está positivamente relacionada com a qualidade consistente do trabalho). Este resultado alinha-se com estudos anteriores, como o de Ang et al. (2007), que descobriram que a CQ metacognitiva era um preditor significativo do desempenho das tarefas em contextos interculturais. Este resultado sugere que as capacidades de planeamento, adaptação estratégica e flexibilidade cognitiva associadas a esta dimensão da CQ podem ter aplicações mais amplas no contexto de trabalho, contribuindo para um desempenho mais consistente e de alta qualidade transcendendo ambientes explicitamente multiculturais e aplicando-se a contextos organizacionais diversos.

Existem várias explicações possíveis para a associação da componente metacognitiva com o desempenho de tarefas, mesmo quando não diretamente relacionadas com contextos ou tarefas interculturais:

1. *Planificação e adaptação estratégica:* A CQ metacognitiva pode facilitar um melhor planeamento e adaptação estratégica em diversos contextos, não apenas os culturalmente diversos. Indivíduos com elevada CQ metacognitiva tendem a ser mais conscientes dos seus próprios processos cognitivos e são mais propensos a questionar as suas suposições (Earley & Ang, 2003). Esta capacidade de autoavaliação e ajuste pode levar a uma melhor tomada de decisões e resolução de problemas em várias situações de trabalho, resultando numa qualidade de trabalho mais consistente.

2. *Flexibilidade cognitiva:* A CQ metacognitiva está associada a uma maior flexibilidade cognitiva (Winn & Synder, 1996; Langer, 1989 como citado em Chua et al., 2012). Esta flexibilidade pode traduzir-se numa maior capacidade de adaptação a novas situações ou desafios no trabalho. A capacidade de considerar múltiplas perspetivas e abordagens para

resolver problemas pode contribuir para um desempenho de maior qualidade em diversas tarefas.

3. *Gestão da complexidade*: A CQ metacognitiva envolve a capacidade de gerir a complexidade em situações interculturais (Andre & Pekerti, 2023). Esta habilidade pode ser transferível para outros contextos complexos no trabalho, permitindo que os indivíduos naveguem eficazmente em ambientes de trabalho dinâmicos e multifacetados, resultando num desempenho de maior qualidade.

4. *Consciência contextual*: A CQ metacognitiva envolve uma elevada consciência contextual. Esta sensibilidade ao contexto pode ser valiosa em várias situações de trabalho, permitindo que os indivíduos adaptem o seu comportamento e abordagem de acordo com as exigências específicas de cada tarefa ou situação, levando potencialmente a um desempenho de maior qualidade.

5. *Processamento de informação eficaz*: Indivíduos com elevada CQ metacognitiva tendem a processar informações de forma mais eficaz em contextos interculturais (Ang & Van Dyne, 2008). Esta habilidade pode estender-se ao processamento de informações em geral, levando a uma melhor compreensão das tarefas e requisitos de trabalho, e consequentemente, a um desempenho de maior qualidade.

Estas explicações sugerem que as habilidades associadas à CQ metacognitiva podem ter aplicações mais amplas no contexto de trabalho, além das situações explicitamente interculturais. A capacidade de refletir, planear e adaptar-se estrategicamente pode ser um recurso valioso para manter um desempenho de alta qualidade em diversos contextos profissionais. Este resultado sugere que a capacidade de refletir sobre e ajustar comportamento em resposta a diferentes contextos culturais pode ser particularmente valiosa para manter um alto nível de desempenho. Organizações que buscam melhorar o desempenho dos seus trabalhadores podem considerar o desenvolvimento desta dimensão da CQ como parte dos seus programas de desenvolvimento.

A dimensão motivacional da CQ apresentou uma correlação positiva significativa com a qualidade do trabalho ($r = 0,177$, $p < 0,05$), verificando a hipótese H2c. Este resultado alinha-se com estudos anteriores, como o de Presbitero, Alfred. (2016), que enfatizam o papel das diferentes componentes de CQ no desempenho de tarefas. A confirmação desta hipótese reforça a importância da componente motivacional da CQ no desempenho profissional, mesmo em contextos não explicitamente multiculturais.

Existem várias explicações plausíveis para a associação observada entre a componente motivacional da CQ e o desempenho de tarefas, mesmo quando estas não estão diretamente

relacionadas com contextos ou atividades interculturais. Uma possível explicação prende-se com a persistência e o esforço. A CQ motivacional está associada a uma maior persistência e esforço em tarefas desafiadoras (Ticu, Holman, & Hojbotă, 2012). Esta característica pode manifestar-se numa maior dedicação e empenho em diversas tarefas laborais, não se limitando apenas às de natureza intercultural, o que por sua vez pode conduzir a um desempenho de qualidade superior.

Outra explicação potencial relaciona-se com a autoeficácia. Os indivíduos com elevada CQ motivacional tendem a demonstrar uma maior autoeficácia em situações interculturais (Ang et al., 2007). Esta confiança nas próprias capacidades pode generalizar-se para outros domínios do trabalho. Epel et al. (1999) como citado em Ang et al. (2007), argumentam que a autoeficácia leva a uma maior persistência e envolvimento em situações difíceis, resultando num melhor desempenho de tarefas. Assim, a autoeficácia desenvolvida em contextos interculturais pode traduzir-se numa maior confiança e competência na execução de tarefas diversas, contribuindo para uma melhoria global da qualidade do trabalho.

É interessante notar que a dimensão comportamental não apresentou uma correlação significativa com a qualidade do trabalho ($r = 0,054$, $p > 0,05$), contrariando a hipótese H2d: A dimensão comportamental da CQ está positivamente relacionada com a qualidade consistente do trabalho. Este resultado diverge do estudo de Ang et al. (2007), que encontrou uma relação positiva entre CQ comportamental e desempenho de tarefas. Esta discrepância pode sugerir que, no contexto específico deste estudo (que inclui ambientes não necessariamente multiculturais), a capacidade de adaptar comportamentos verbais e não verbais pode não ser tão crucial para a perceção de qualidade do trabalho quanto outros aspetos da CQ.

A correlação positiva e significativa da pontuação total de CQ com a qualidade do trabalho ($r = 0.162$, $p < 0.05$) está em linha com estudos recentes. Por exemplo, Schlaegel et al. (2021) encontraram uma relação positiva entre a CQ e o desempenho no trabalho, o que é consistente com os resultados. Este achado reforça a ideia que a CQ pode ser um preditor importante do desempenho no trabalho mesmo em ambientes não culturalmente diversos, confirmando a hipótese H2a: A pontuação total de CQ está positivamente relacionado com a qualidade consistente do trabalho.

Os resultados obtidos respondem à questão de investigação, demonstrando que as dimensões metacognitiva e motivacional da Inteligência Cultural (CQ) relacionam-se positivamente com o desempenho de tarefas, mesmo em contextos não explicitamente multiculturais. Isto sugere que a CQ pode ter benefícios mais amplos para o desempenho no

trabalho do que anteriormente considerado. Estas descobertas fornecem evidências significativas para avaliar a hipótese H2: "A Inteligência Cultural está positivamente associada ao desempenho no trabalho", expandindo a nossa compreensão de como a CQ pode influenciar o desempenho laboral em diversos contextos, não se limitando apenas a ambientes culturalmente diversos.

Do ponto de vista prático, o desenvolvimento da CQ, especialmente das suas dimensões metacognitiva e motivacional, pode ser uma estratégia valiosa para melhorar o desempenho dos trabalhadores em várias situações organizacionais. Estudos futuros poderiam explorar os mecanismos específicos através dos quais a CQ influencia a qualidade do trabalho em contextos não explicitamente interculturais, possivelmente através de designs longitudinais ou experimentais. Adicionalmente, seria pertinente investigar a razão pela qual a dimensão comportamental da CQ não apresentou uma correlação significativa com a qualidade do trabalho, analisando se esta componente poderá ser menos transferível para contextos laborais mais amplos. Em suma, esta investigação fornece evidências que a Inteligência Cultural está positivamente associada ao desempenho no trabalho, mesmo em contextos não explicitamente multiculturais, com as dimensões metacognitiva e motivacional a emergirem como preditores particularmente importantes da qualidade do trabalho.

5.5 Síntese Discussão dos Resultados

Hipóteses			Variáveis	Correlação	Sig	Resultado
H1	H1	A Inteligência Cultural está positivamente associada à satisfação e integração no trabalho				Validado
	H1a	A pontuação total de CQ está positivamente relacionado com a satisfação geral no trabalho.	CQ Total - Satisfação com a empresa	0,384	<0,001	
	H1b	H1b: A dimensão motivacional da CQ está positivamente relacionada com a satisfação com a empresa.	CQ Motivacional - Satisfação com a empresa	0,333	<0,001	
	H1c	H1c: A dimensão comportamental da CQ está positivamente relacionada com a qualidade do relacionamento com os colegas.	CQ Comportamental - Relação positiva com colegas	0,197	0,030	
H2	H2	A Inteligência Cultural está positivamente associada ao desempenho no trabalho				Validado
	H2a	A pontuação total de CQ está positivamente relacionado com a qualidade consistente do trabalho.	CQ Total - Trabalho de qualidade consistente	0,162	0,030	
	H2b	A dimensão metacognitiva da CQ está positivamente relacionada com a qualidade consistente do trabalho.	CQ Metacognitiva - Trabalho de qualidade consistente	0,202	0,015	
	H2c	A dimensão Motivacional da CQ está positivamente relacionada com a qualidade consistente do trabalho	CQ Motivacional - Trabalho de qualidade consistente	0,177	0,018	
	H2d	A dimensão comportamental da CQ está positivamente relacionada com a qualidade consistente do trabalho	CQ Comportamental - Trabalho de qualidade consistente	0,054	0,568	Não Validado
H3	H3	As experiências interculturais estão positivamente relacionadas com a Inteligência Cultural.				Validado
	H3a	A residência no estrangeiro por mais de 6 meses está positivamente relacionada com a pontuação total de CQ.	CQ Total - Viveu no estrangeiro por mais de 6 meses	0,191	0,005	
	H3b	A frequência de consumo de media estrangeira está positivamente relacionada com a dimensão cognitiva da CQ.	CQ Cognitiva - Frequência de consumo de media estrangeira	0,223	0,001	
	H3c	Ter amigos próximos de diferentes culturas está positivamente relacionado com a dimensão motivacional da CQ.	CQ Motivacional - Amigos de diferentes culturas	0,292	0,000	
H4	H4	A Inteligência Cultural está positivamente relacionada com dinâmicas de equipa positivas.				Validado
	H4a	A pontuação total da CQ está positivamente relacionada com a perceção de ter um bom relacionamento com os colegas.	CQ Total - Relação positiva com colegas	0,177	0,013	
	H4b	A dimensão comportamental da CQ está positivamente relacionada com a perceção de ter um bom relacionamento com os colegas.	CQ Comportamental - Relação positiva com colegas	0,197	0,030	
	H4c	A dimensão motivacional da CQ está positivamente relacionada com a perceção de ter um bom relacionamento com os colegas	CQ Motivacional - Relação positiva com colegas	0,196	0,013	
	H4d	A dimensão metacognitiva da CQ está positivamente relacionada com a perceção de ter um bom relacionamento com os colegas	CQ Metacognitiva - Relação positiva com colegas	0,196	0,013	

Tabela 2 Síntese dos Resultados

Fonte: Elaboração própria

Esta investigação produziu resultados significativos que validam grande parte das hipóteses propostas, oferecendo insights valiosos sobre o papel da Inteligência Cultural (CQ) em contextos organizacionais diversos. Segue-se uma síntese dos principais resultados, organizados por hipóteses:

H1: A Inteligência Cultural está positivamente associada à satisfação e integração no trabalho

H1a: Validada. A pontuação total de CQ está positivamente relacionada com a satisfação geral no trabalho, apresentando uma correlação significativa ($r = 0,384$, $p < 0,001$).

H1b: Validada. A dimensão motivacional da CQ está positivamente relacionada com a satisfação com a empresa, mostrando a correlação mais forte entre todas as dimensões ($p = 0,333$, $p < 0,001$).

H1c: Validada. A CQ comportamental está positivamente relacionada com a qualidade do relacionamento com os colegas, com uma correlação significativa ($p = 0,197$, $p = 0,030$).

H2: A Inteligência Cultural está positivamente associada ao desempenho no trabalho

H2a: Validada. A pontuação total de CQ está positivamente relacionada com a qualidade consistente do trabalho ($r = 0,162$, $p = 0,030$).

H2b: Validada. A dimensão metacognitiva da CQ está positivamente relacionada com a qualidade consistente do trabalho, apresentando a correlação mais forte nesta categoria ($r = 0,202$, $p = 0,015$).

H2c: Validada. A dimensão Motivacional da CQ está positivamente relacionada com a qualidade consistente do trabalho ($r = 0,177$, $p = 0,018$).

H2d: Não validada. A dimensão comportamental da CQ não apresentou uma relação significativa com a qualidade consistente do trabalho ($r = 0,054$, $p = 0,568$).

H3: As experiências interculturais estão positivamente relacionadas com a Inteligência Cultural

H3a: Validada. A residência no estrangeiro por mais de 6 meses está positivamente relacionada com a pontuação total de CQ ($r = 0,191$, $p = 0,005$).

H3b: Validada. A frequência de consumo de media estrangeira está positivamente relacionada com a dimensão cognitiva da CQ ($r = 0,223$, $p = 0,001$).

H3c: Validada. Ter amigos próximos de diferentes culturas está positivamente relacionado com a dimensão motivacional da CQ ($r = 0,292$, $p < 0,001$).

H4: A Inteligência Cultural está positivamente relacionada com dinâmicas de equipa positivas

H4a: Validada. A pontuação total da CQ está positivamente relacionada com a percepção de ter um bom relacionamento com os colegas ($r = 0,177$, $p = 0,013$).

H4b: Validada. A dimensão comportamental da CQ está positivamente relacionada com a percepção de ter um bom relacionamento com os colegas ($r = 0,197$, $p = 0,030$).

H4c: Validada. A dimensão motivacional da CQ está positivamente relacionada com a percepção de ter um bom relacionamento com os colegas ($r = 0,196$, $p = 0,013$).

H4d: Validada. A dimensão metacognitiva da CQ está positivamente relacionada com a percepção de ter um bom relacionamento com os colegas ($r = 0,196$, $p = 0,013$).

Estes resultados fornecem evidências para a maioria das hipóteses propostas, demonstrando a relevância da Inteligência Cultural em diversos aspetos do comportamento organizacional, incluindo satisfação no trabalho, desempenho, e dinâmicas de equipa. É particularmente notável que estas relações se manifestem mesmo em contextos não explicitamente multiculturais, sugerindo uma aplicabilidade mais ampla da CQ do que anteriormente reconhecido na literatura.

6. Conclusão

Esta dissertação, intitulada "A Importância da Inteligência Cultural (CQ) na Gestão", teve como objetivo principal investigar a influência da Inteligência Cultural em diversos aspectos do comportamento organizacional, incluindo a satisfação no trabalho, o desempenho de tarefas e as dinâmicas de equipa. Através de uma análise profunda, sugere-se que a Inteligência Cultural pode ter um impacto significativo e positivo na gestão, transcendendo os contextos explicitamente multiculturais e revelando-se uma competência valiosa numa variedade de ambientes organizacionais.

O estudo alcançou com sucesso os seus objetivos principais:

1. *Sintetizar o conhecimento existente sobre Inteligência Cultural:* Este objetivo foi plenamente atingido, fornecendo uma base teórica sólida para a investigação. A revisão da literatura realizada permitiu uma compreensão abrangente do estado atual da investigação sobre CQ, identificando lacunas no conhecimento e estabelecendo o fundamento para o presente estudo;
2. *Analisar a relação entre as diferentes dimensões da CQ e vários aspetos da satisfação no trabalho e do desempenho organizacional:* Este objetivo foi alcançado com êxito, revelando correlações positivas significativas entre as dimensões da CQ e medidas de satisfação no trabalho e desempenho. Os resultados indicam que a CQ, particularmente nas suas dimensões motivacional e metacognitiva, está positivamente associada à satisfação no trabalho e à qualidade do trabalho;
3. *Investigar o impacto da CQ nas dinâmicas de equipa e no sentimento de pertença dos trabalhadores:* Este objetivo foi cumprido, identificando uma influência positiva da CQ nas dinâmicas de equipa. Os resultados demonstram que níveis mais elevados de CQ estão associados a melhores relacionamentos com colegas e a uma perceção mais positiva do ambiente de trabalho;
4. *Analisar a relação entre as experiências interculturais e os diferentes componentes da Inteligência Cultural:* Este objetivo foi atingido, confirmando associações positivas entre várias experiências interculturais e os componentes da CQ. Os resultados indicam que experiências como residência no estrangeiro, consumo de media estrangeira e amizades interculturais estão positivamente relacionadas com o desenvolvimento da CQ;

Um aspeto distintivo desta investigação é a sua abordagem mais abrangente aos ambientes organizacionais, em contraste com estudos anteriores focados predominantemente em contextos explicitamente multiculturais ou expatriados. A amostra deste estudo foi consideravelmente mais diversificada, com apenas 66,4% dos participantes integrados em equipas multiculturais e somente 27,2% a trabalhar fora do seu país de origem. Esta composição amostral mais heterogénea permitiu uma análise mais representativa da realidade organizacional contemporânea, onde a diversidade cultural se manifesta de formas variadas e subtis, mesmo em ambientes aparentemente homogéneos.

Os resultados obtidos expandem a compreensão sobre a aplicabilidade da Inteligência Cultural em contextos organizacionais diversos. Contrariamente a estudos anteriores, esta investigação demonstra que o desenvolvimento da CQ pode ser uma estratégia valiosa para melhorar o desempenho, a satisfação no trabalho e as dinâmicas de equipa em diversos ambientes organizacionais, não se limitando apenas a contextos altamente internacionais ou multiculturais.

As implicações destes resultados são significativas tanto para a teoria quanto para a prática da gestão. Do ponto de vista teórico, esta investigação amplia a nossa compreensão sobre como as diferentes componentes da CQ impactam vários aspetos da experiência laboral, mesmo em contextos não tradicionalmente considerados como altamente multiculturais. Na prática, os resultados sugerem que o desenvolvimento da CQ pode ser uma estratégia eficaz para melhorar a eficácia organizacional num mundo globalizado, mesmo em ambientes aparentemente homogéneos do ponto de vista cultural.

É importante reconhecer as limitações deste estudo, incluindo a utilização de uma amostragem não probabilística e a dependência de medidas de autorrelato. Futuras investigações poderiam beneficiar de designs longitudinais ou experimentais para estabelecer relações causais mais robustas e observar mudanças ao longo do tempo.

Em suma, esta tese contribuiu significativamente para a compreensão do papel da Inteligência Cultural nas organizações contemporâneas, demonstrando a sua relevância além dos contextos explicitamente multiculturais. À medida que o mundo empresarial continua a evoluir e a tornar-se mais interconectado, a Inteligência Cultural emerge como uma competência crucial para o sucesso organizacional no século XXI.

Referências Bibliográficas

- Abdul Malek, M., & Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of World Business*, 48(2), 222–231. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.006>
- Alon, I., Boulanger, M., Elston, J. A., Galanaki, E., Martínez de Ibarreta, C., Meyers, J., Muñiz-Ferrer, M., & Vélez-Calle, A. (2016). Business cultural intelligence quotient: A five-country study. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 237–250. <https://doi.org/10.1002/tie.21826>
- Ang, S., & Dyne, L. V. (2015). *Handbook of Cultural Intelligence*. Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315703855>
- Ang, S., Rockstuhl, T., & Tan, M. L. (2015). Cultural intelligence and competencies. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 433–439). Elsevier. <http://dx.doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.25050-2>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Ang, Soon, Linn Van Dyne, and Thomas Rockstuhl, 'Cultural Intelligence: Origins, Conceptualization, Evolution, and Methodological Diversity', in Michele J. Gelfand, Chi-yue Chiu, and Ying-yi Hong (eds), *Handbook of Advances in Culture and Psychology, Volume 5*, Advances in Culture and Psychology (2015; online edn, Oxford Academic, 23 Apr. 2015), <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190218966.003.0006>, accessed 4 Sept. 2024.
- Barak, M. E. M. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. SAGE Publications.
- Barakat, Livia & Lorenz, Melanie & Ramsey, Jase & Cretoiu, Sherban. (2015). Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*. 10. 781-800. 10.1108/IJoEM-01-2014-0011.
- Bücker, J. J. L. E., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068–2087. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870293>
- Chua, R. Y. J., Morris, M. W., & Mor, S. (2012). Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 116–131. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.009>

- Constantin, T., Holman, A., & Hojbotă, M., Ana. (2012). Development and validation of a motivational persistence scale. *Psihologija*, 45(2), 99–120. <https://doi.org/10.2298/psi1202099c>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391–399. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010>
- Crowne, K. A. (2013). Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/1470595812452633>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Eisenberg, J., Lee, H.-J., Brück, F., Brenner, B., Claes, M.-T., Mironski, J., & Bell, R. (2013). Can business schools make students culturally competent? Effects of cross-cultural management courses on cultural intelligence. *Academy of Management Learning & Education*, 12(4), 603–621. <https://doi.org/10.5465/ame.2012.0022>
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), 357–369. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.001>
- Haddouche, H., & Salomone, C. (2018). Generation Z and the tourist experience: Tourist stories and use of social networks. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), 69–79. <https://doi.org/10.1108/jtf-12-2017-0059>
- Hechanova, R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 52(2), 213–236. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00132>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hong, L., & Page, S. E. (2004). Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101(46), 16385–16389. <https://doi.org/10.1073/pnas.0403723101>
- Huff, K. C., Song, P., & Gresch, E. B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 38(1), 151–157. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2013.08.005>
- Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), 83–98. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>

- International Organization for Migration. (2015). *World Migration Report 2015 - Migrants and cities: New partnerships to manage mobility*. IOM Publications Platform. <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2015-migrants-and-cities-new-partnerships-manage-mobility>
- International Organization for Migration. (2024). *World migration report 2024*. IOM Publications Platform. <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2024>
- Jurásek, M., & Wawrosz, P. (2021). Cultural intelligence and adjustment in the cultural diverse contexts: The role of satisfaction with life and intercultural competence. *Economics & Sociology*, 14(4), 204–227. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2021/14-4/12>
- Klitgaard, R., & Gardner, H. (1984). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. *Journal of Policy Analysis and Management*, 3(4), 627. <https://doi.org/10.2307/3324560>
- Lee, L.-Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 963–981. <https://doi.org/10.1080/09585191003783397>
- M., D. W., Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (1987). What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition. *The American Journal of Psychology*, 100(1), 141. <https://doi.org/10.2307/1422652>
- Merker, S. L. (1982). Greet Hofstede: Culture', Consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, London: Sage Publications, 1980, 475 pp. *Behavioral Science*, 27(2), 195–197. <https://doi.org/10.1002/bs.3830270213>
- Moodian, M. (2009). *Contemporary leadership and intercultural competence: Exploring the cross-cultural dynamics within organizations*. SAGE Publications, Inc. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452274942>
- Ostrom, E. (2008). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* by Scott E. Page. *Perspectives on Politics*, 6(4), 828–829. <https://doi.org/10.1017/S1537592708082054>
- Ott, D. L., & Michailova, S. (2016). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99–119. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12118>
- Pangesti, M., Khaeriah, A. S., Purwanto, E., Dwi, A., Nur, A., Syafitri, A., Shiva, M., Permata, A., Intan, N., & Azhari, H. (2024). The influence of social media on the cultural identity of the millennial generation: Indonesian case study. *Pubmedia Social Sciences and Humanities*, 2(1), 7. <https://doi.org/10.47134/pssh.v2i1.241>
- Pekerti, A. A. (2023). Cultural metacognition: A large, well-stocked, organized and illuminated toolshed in the mind. In *Handbook of Cultural Intelligence Research* (pp. 172–190). Edward Elgar Publishing. <http://dx.doi.org/10.4337/9781800887169.00022>

- Presbitero, A. (2016). Cultural intelligence (CQ) in virtual, cross-cultural interactions: Generalizability of measure and links to personality dimensions and task performance. *International Journal of Intercultural Relations*, 50, 29–38. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.11.001>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schlaegel, C., Richter, N. F., & Taras, V. (2021). Cultural intelligence and work-related outcomes: A meta-analytic examination of joint effects and incremental predictive validity. *Journal of World Business*, 56(4), 101209. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101209>
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Stahl, G. K., Miska, C., Lee, H.-J., & De Luque, M. S. (2017). The upside of cultural differences. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), 2–12. <https://doi.org/10.1108/ccsm-11-2016-0191>
- Takeuchi, R., Tesluk, P. E., Yun, S., & Lepak, D. P. (2005). An integrative view of international experience. *Academy of Management Journal*, 48(1), 85–100. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993143>
- Tarique, I.; Takeuchi, R. Developing cultural intelligence: The roles of international nonwork experiences. In *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*; Ang, S., Van Dyne, L., Eds.; Sharpe: New York, NY, USA, 2008; pp. 56–70.
- Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. (2001). *Managing intercultural conflict effectively*. SAGE Publications, Inc. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229485>
- Ward, C., Wilson, J., & Fischer, R. (2011). Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time. *Personality and Individual Differences*, 51(2), 138–142. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.03.032>
- Yeoman, I. (2008). Tomorrow's tourist: Scenarios & trends. In *Tomorrow's Tourist* (p. iii). Elsevier. [http://dx.doi.org/10.1016/s1572-560x\(08\)00434-4](http://dx.doi.org/10.1016/s1572-560x(08)00434-4)

Anexo

Modelos de Regressão Linear Hierárquica:

CQ Total Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,124 ^a	0,015	0,001	0,624304472381890	0,015	1,093	3	210	0,353
2	,268 ^b	0,072	0,050	0,609020429496313	0,057	6,336	2	208	0,002
3	,521 ^c	0,272	0,240	0,544755435982531	0,200	13,993	4	204	0,000
4	,698 ^d	0,487	0,442	0,466517342533674	0,215	10,270	8	196	0,000
5	,709 ^e	0,502	0,451	0,463058021501041	0,015	1,980	3	193	0,118

Tabela 3 Modelo de Regressão Linear CQ Total Model Summary

Fonte: Elaboração própria

CQ Comportamental Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,115 ^a	0,013	-0,001	0,8866	0,013	0,940	3	210	0,422
2	,119 ^b	0,014	-0,010	0,8905	0,001	0,095	2	208	0,909
3	,293 ^c	0,086	0,046	0,8658	0,072	4,004	4	204	0,004
4	,442 ^d	0,195	0,125	0,8289	0,109	3,321	8	196	0,001
5	,445 ^e	0,198	0,115	0,8336	0,003	0,274	3	193	0,844

Tabela 4 Modelo de Regressão Linear CQ Comportamental Model Summary

Fonte: Elaboração própria

CQ Cognitiva Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,177 ^a	0,031	0,017	0,872640749311873	0,031	2,258	3	210	0,083
2	,284 ^b	0,081	0,059	0,854173774706471	0,049	5,589	2	208	0,004
3	,430 ^c	0,185	0,149	0,812225851146869	0,104	6,510	4	204	0,000
4	,485 ^d	0,235	0,169	0,802431319170497	0,051	1,626	8	196	0,119
5	,487 ^e	0,238	0,159	0,807557379621730	0,002	0,173	3	193	0,914

Tabela 5 Modelo de Regressão Linear CQ Cognitiva Model Summary

Fonte: Elaboração própria

CQ Metacognitiva Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,212 ^a	0,045	0,031	0,95269	0,045	3,288	3	210	0,022
2	,263 ^b	0,069	0,047	0,94505	0,024	2,704	2	208	0,069
3	,380 ^c	0,145	0,107	0,91468	0,076	4,511	4	204	0,002
4	,606 ^d	0,368	0,313	0,80230	0,223	8,644	8	196	0,000
5	,625 ^e	0,390	0,327	0,79394	0,023	2,383	3	193	0,071

Tabela 6 Modelo de Regressão Linear CQ Metacognitiva Model Summary
Fonte: Elaboração própria

CQ Motivacional Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,078 ^a	0,006	-0,008	0,8823	0,006	0,430	3	210	0,731
2	,313 ^b	0,098	0,076	0,8446	0,092	10,585	2	208	0,000
3	,538 ^c	0,290	0,258	0,7567	0,192	13,778	4	204	0,000
4	,687 ^d	0,473	0,427	0,6652	0,183	8,495	8	196	0,000
5	,710 ^e	0,503	0,452	0,6505	0,031	3,992	3	193	0,009

Tabela 7 Modelo de Regressão Linear CQ Motivacional Model Summary
Fonte: Elaboração própria

Correlações:

Coefficients ^a								
Correlação	Variável	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
CQ Total	Idade	-0,046	0,078	-0,083	-0,599	0,550	0,135	7,427
CQ Comportamental	Idade	0,162	0,140	0,204	1,163	0,246	0,135	7,427
CQ Cognitiva	Idade	-0,042	0,135	-0,053	-0,308	0,758	0,135	7,427
CQ MetaCognitiva	Idade	-0,042	0,135	-0,053	-0,308	0,758	0,135	7,427
CQ Motivacional	Idade	-0,089	0,109	-0,113	-0,814	0,416	0,135	7,427
CQ Total	Habilitações Académicas	-0,016	0,051	-0,018	-0,305	0,761	0,758	1,319
CQ Comportamental	Habilitações Académicas	-0,017	0,092	-0,014	-0,188	0,851	0,758	1,319
CQ Cognitiva	Habilitações Académicas	0,187	0,089	0,151	2,092	0,038	0,758	1,319
CQ MetaCognitiva	Habilitações Académicas	-0,142	0,088	-0,104	-1,614	0,108	0,758	1,319
CQ Motivacional	Habilitações Académicas	-0,090	0,072	-0,073	-1,255	0,211	0,758	1,319

Tabela 8 Correlações Dados Demográficos
Fonte: Elaboração própria

Coefficients ^a								
Correlação	Variável	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
CQ Total	Vive no seu país de origem	-0,118	0,094	-0,084	-1,249	0,021	0,564	1,774
CQ Comportamental	Vive no seu país de origem	-0,311	0,170	-0,157	-1,830	0,049	0,564	1,774
CQ Cognitiva	Vive no seu país de origem	-0,117	0,165	-0,059	-0,710	0,048	0,564	1,774
CQ MetaCognitiva	Vive no seu país de origem	0,050	0,162	0,023	0,312	0,034	0,564	1,774
CQ Motivacional	Vive no seu país de origem	-0,094	0,133	-0,048	-0,709	0,048	0,564	1,774
CQ Total	Número de idiomas falados fluentemente	-0,066	0,049	-0,081	-1,351	0,178	0,713	1,402
CQ Comportamental	Número de idiomas falados fluentemente	-0,044	0,087	-0,039	-0,507	0,613	0,713	1,402
CQ Cognitiva	Número de idiomas falados fluentemente	-0,093	0,085	-0,082	-1,103	0,271	0,713	1,402
CQ MetaCognitiva	Número de idiomas falados fluentemente	-0,213	0,083	-0,170	-2,553	0,011	0,713	1,402
CQ Motivacional	Número de idiomas falados fluentemente	0,088	0,068	0,077	1,287	0,200	0,713	1,402
CQ Total	Viveu no estrangeiro por mais de 6 meses	0,239	0,084	0,191	2,838	0,005	0,567	1,764
CQ Comportamental	Viveu no estrangeiro por mais de 6 meses	0,058	0,151	0,033	0,385	0,701	0,567	1,764
CQ Cognitiva	Viveu no estrangeiro por mais de 6 meses	0,360	0,147	0,205	2,453	0,015	0,567	1,764
CQ MetaCognitiva	Viveu no estrangeiro por mais de 6 meses	0,141	0,144	0,073	0,979	0,329	0,567	1,764
CQ Motivacional	Viveu no estrangeiro por mais de 6 meses	0,396	0,118	0,226	3,348	0,001	0,567	1,764
CQ Total	Frequência de consumo de média estrangeira	0,228	0,061	0,206	3,729	0,000	0,847	1,181
CQ Comportamental	Frequência de consumo de média estrangeira	0,204	0,110	0,130	1,853	0,065	0,847	1,181
CQ Cognitiva	Frequência de consumo de média estrangeira	0,348	0,107	0,223	3,268	0,001	0,847	1,181
CQ MetaCognitiva	Frequência de consumo de média estrangeira	0,128	0,105	0,074	1,219	0,224	0,847	1,181
CQ Motivacional	Frequência de consumo de média estrangeira	0,232	0,086	0,149	2,698	0,008	0,847	1,181
CQ Total	Amigos de diferentes culturas	0,354	0,101	0,215	3,513	0,001	0,690	1,450
CQ Comportamental	Amigos de diferentes culturas	0,227	0,181	0,097	1,252	0,212	0,690	1,450
CQ Cognitiva	Amigos de diferentes culturas	0,324	0,176	0,139	1,842	0,067	0,690	1,450
CQ MetaCognitiva	Amigos de diferentes culturas	0,189	0,173	0,074	1,092	0,276	0,690	1,450
CQ Motivacional	Amigos de diferentes culturas	0,676	0,142	0,292	4,777	0,000	0,690	1,450

Tabela 9 Correlações Experiências Internacionais
Fonte: Elaboração própria

Coefficients ^a								
Correlação	Variável	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
CQ Total	Satisfação com a empresa	0,156	0,037	0,384	4,226	0,000	0,312	3,208
CQ Comportamental	Satisfação com a empresa	0,176	0,066	0,307	2,659	0,009	0,312	3,208
CQ Cognitiva	Satisfação com a empresa	0,087	0,064	0,153	1,355	0,177	0,312	3,208
CQ MetaCognitiva	Satisfação com a empresa	0,170	0,063	0,270	2,683	0,008	0,312	3,208
CQ Motivacional	Satisfação com a empresa	0,190	0,052	0,333	3,669	0,000	0,312	3,208
CQ Total	Integração na cultura da empresa	0,063	0,045	0,125	1,408	0,161	0,326	3,063
CQ Comportamental	Integração na cultura da empresa	0,023	0,081	0,031	0,278	0,781	0,326	3,063
CQ Cognitiva	Integração na cultura da empresa	0,133	0,079	0,186	1,694	0,092	0,326	3,063
CQ MetaCognitiva	Integração na cultura da empresa	0,177	0,077	0,226	2,293	0,023	0,326	3,063
CQ Motivacional	Integração na cultura da empresa	-0,079	0,063	-0,111	-1,249	0,213	0,326	3,063
CQ Total	Sentimento de pertença na empresa	-0,048	0,050	-0,093	-0,964	0,336	0,279	3,590
CQ Comportamental	Sentimento de pertença na empresa	0,028	0,090	0,038	0,310	0,757	0,279	3,590
CQ Cognitiva	Sentimento de pertença na empresa	-0,055	0,087	-0,076	-0,634	0,527	0,279	3,590
CQ MetaCognitiva	Sentimento de pertença na empresa	-0,092	0,086	-0,115	-1,081	0,281	0,279	3,590
CQ Motivacional	Sentimento de pertença na empresa	-0,073	0,070	-0,100	-1,036	0,301	0,279	3,590
CQ Total	Relação positiva com colegas	0,125	0,050	0,177	2,497	0,013	0,512	1,954
CQ Comportamental	Relação positiva com colegas	0,198	0,090	0,197	2,190	0,030	0,512	1,954
CQ Cognitiva	Relação positiva com colegas	-0,086	0,087	-0,086	-0,980	0,328	0,512	1,954
CQ MetaCognitiva	Relação positiva com colegas	0,215	0,086	0,196	2,497	0,013	0,512	1,954
CQ Motivacional	Relação positiva com colegas	0,215	0,086	0,196	2,497	0,013	0,512	1,954

Tabela 10 Correlações Satisfação
Fonte: Elaboração própria

Coefficients ^a								
Correlação	Variável	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
CQ Total	Trabalho de qualidade consistente	0,109	0,050	0,162	2,188	0,030	0,469	2,133
CQ Comportamental	Trabalho de qualidade consistente	0,051	0,089	0,054	0,572	0,568	0,469	2,133
CQ Cognitiva	Trabalho de qualidade consistente	0,007	0,087	0,008	0,085	0,932	0,469	2,133
CQ MetaCognitiva	Trabalho de qualidade consistente	0,209	0,085	0,202	2,456	0,015	0,469	2,133
CQ Motivacional	Trabalho de qualidade consistente	0,167	0,070	0,177	2,394	0,018	0,469	2,133

Tabela 11 Correlações Desempenho
Fonte: Elaboração própria

Questionário

Descrição do Questionário

Parte 1: Cultural Intelligence Scale (CQS)

Nesta parte as respostas necessárias para medir o nível de Inteligência Cultural dos participantes foi recolhido utilizando a medida de autorrelato de 20 itens de Ang et al., 2007. Sendo recolhidas respostas relativas às quatro facetas da Inteligência Cultural: CQ metacognitiva, CQ cognitiva, CQ motivacional e CQ comportamental. O que consequentemente permitiu o cálculo dos níveis de Inteligência Cultural de cada uma das componentes, bem como da Inteligência Cultural geral dos participantes.

Parte 2:

A segunda parte do questionário foi desenvolvida para recolher dados essenciais que permitam uma análise aprofundada e multifacetada da Inteligência Cultural no contexto organizacional. Esta secção foi subdividida em três secções principais:

Dados demográficos: A recolha de dados demográficos como idade, sexo, nacionalidade, identidade cultural e habilitações académicas é crucial para caracterizar a amostra do estudo, analisar potenciais correlações entre características demográficas e níveis de Inteligência Cultural para identificar padrões demográficos que influenciem o desenvolvimento da Inteligência Cultural.

Experiências Multiculturais

A secção de Experiências Multiculturais do questionário foi concebida para explorar as experiências e níveis de exposição dos participantes a outras culturas, bem como o papel das suas organizações na promoção da diversidade cultural. Estas questões focaram-se nas

experiências pessoais dos inquiridos em contextos multiculturais, incluindo viagens internacionais, estudos no estrangeiro, trabalho em equipas diversificadas e interações sociais com pessoas de diferentes origens culturais.

O principal objetivo desta secção é estabelecer uma relação entre as experiências multiculturais dos participantes e os seus níveis de Inteligência Cultural, para compará-los com os resultados obtidos por outros autores mencionados na revisão de literatura.

Satisfação; Desempenho e Envolvimento na Empresa: A secção dedicada à satisfação e envolvimento na empresa visa compreender a relação entre a Inteligência Cultural e o bem-estar dos trabalhadores no ambiente organizacional. Esta parte do inquérito foi elaborada para abranger diversos aspetos da experiência profissional dos participantes, incluindo a sua satisfação geral com o trabalho e o nível de envolvimento nas atividades da empresa.

O principal objetivo desta secção foi de analisar a correlação entre os níveis de Inteligência Cultural e a satisfação no trabalho, bem como avaliar o impacto da Inteligência Cultural no envolvimento dos trabalhadores. Através desta análise, visto identificar potenciais benefícios organizacionais associados a níveis mais elevados de Inteligência Cultural, tais como maior retenção de talentos e aumento da produtividade.

Há semelhança da parte 1 do questionário, foi utilizada a escala de Likert de 7 pontos, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente (Likert, 1932).

Questionário Aplicado:

Parte 2: Nesta fase, um conjunto diversificado de informações será coletado para comparação com os resultados da etapa anterior. O objetivo é analisar os fatores que estão mais fortemente associados a altos / baixos níveis de Inteligência Cultural e o seu impacto no desempenho individual.

Dados Demográficos:

Qual é sua idade?

- ☐ 18 - 25 anos
- ☐ 25-34 anos
- ☐ 35-44 anos
- ☐ 45-54 anos
- ☐ 55-64 anos
- ☐ 65 anos ou mais

Qual é o seu sexo?

- Masculino
- Feminino
- Outro

Qual é a sua nacionalidade(s)

Vive no seu país de origem?

- Sim
- Não

Habilitações Académicas Completas

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Curso Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento ou superior

Se completou uma licenciatura, qual foi a sua área de estudo?

- Ciências Sociais e Humanas
- Ciências Exatas e Naturais
- Engenharias e Tecnologias
- Artes e Humanidades
- Ciências da Saúde
- Economia e Gestão
- Educação e Formação
- Direito
- Outro: _____

Se completou um mestrado, qual foi a sua área de estudo?

- Ciências Sociais e Humanas
- Ciências Exatas e Naturais
- Engenharias e Tecnologias
- Artes e Humanidades
- Ciências da Saúde
- Economia e Gestão
- Educação e Formação

- Direito
- Outro: _____

Com que cultura se identifica mais?

Informações sobre o Trabalho

Qual é a dimensão da organização onde trabalha?

- Microempresa (até 19 funcionários)
- Pequena (20-50 funcionários)
- Média (51-250 funcionários)
- Grande (mais de 250 funcionários)

Em que país está localizada a sede da sua empresa?

Qual é o setor de atividade da sua organização?

- Saúde e Bem-Estar
- Serviços Financeiros e Seguros
- Engenharia
- Indústria
- Educação e Formação Profissional
- Turismo e Hotelaria
- Construção e Imobiliário
- Restauração
- Prestação de Serviços
- Outro: _____

Qual é o seu regime de trabalho

- Presencial
- Teletrabalho
- Híbrido

Qual é o nível organizacional em que se encontra?

- Topo (Direção)
- Médio (Gerência intermédia)
- Baixo (Operacional)

Exerce um cargo de chefia?

- Sim
- Não

Em que departamento/área trabalha na sua empresa?

- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Financeiro/Contabilidade
- ☐ Marketing/Publicidade
- ☐ Vendas/Comercial
- ☐ Produção/Operações
- ☐ Logística/Armazém
- ☐ Investigação e Desenvolvimento (I&D)
- ☐ Tecnologia da Informação (TI)
- ☐ Serviço ao Cliente/Atendimento
- ☐ Jurídico
- ☐ Gestão de Projetos
- ☐ Manutenção
- ☐ Estratégia/Planeamento
- ☐ Retalho
- ☐ Outro: _____

Há quanto tempo trabalha na sua organização?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1-3 anos
- ☐ 4-6 anos
- ☐ Mais de 6 anos

Quantos anos de experiência tem?

Inteligência Cultural e Experiências Multiculturais:

Que idiomas fala fluentemente (incluindo língua nativa)?

Quantos idiomas fala fluentemente (incluindo língua nativa)?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4 ou mais

Já trabalhou em ambientes multiculturais fora do seu país de origem?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Já residiu no estrangeiro por mais de 6 meses?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Já participou em programas de intercâmbio cultural / Erasmus ou semelhantes?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Tem amigos próximos de diferentes culturas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Tem familiares ou parentes próximos de diferentes culturas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Já trabalhou em empresas com uma forte diversidade cultural?

- ☐ Sim
- ☐ Não

A sua equipa é composta por indivíduos de diferentes origens culturais?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Com que frequência consome media (filmes, música, livros) de outros países? (incluindo países de língua inglesa).

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Frequentemente

Com que frequência consome media (filmes, música, livros) de outros países? (excluindo países de língua inglesa).

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Frequentemente

Satisfação; Desempenho e Envolvimento na Empresa

Sinto-me parte da minha empresa.

- ☐ Concordo Totalmente

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Fortemente
- Discordo Totalmente

Estou satisfeito com a minha empresa.

- Concordo Totalmente
- Concordo Fortemente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Fortemente
- Discordo Totalmente

Sinto-me eficiente no desempenho das minhas funções diárias.

- Concordo Totalmente
- Concordo Fortemente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Fortemente
- Discordo Totalmente

Consigo cumprir os prazos estipulados para as minhas tarefas.

- Concordo Totalmente
- Concordo Fortemente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Fortemente
- Discordo Totalmente

A qualidade do meu trabalho é consistentemente alta.

- Concordo Totalmente
- Concordo Fortemente
- Concordo

- Neutro
- Discordo
- Discordo Fortemente
- Discordo Totalmente

Sinto-me motivado para realizar as minhas tarefas diárias.

- Concordo Totalmente
- Concordo Fortemente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Fortemente
- Discordo Totalmente

Consigo adaptar-me facilmente a novas situações no trabalho.

- Concordo Totalmente
- Concordo Fortemente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Fortemente
- Discordo Totalmente

Estou satisfeito com o meu desempenho profissional.

- Concordo Totalmente
- Concordo Fortemente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Fortemente
- Discordo Totalmente

Sinto-me valorizado pela minha equipa.

- Concordo Totalmente
- Concordo Fortemente
- Concordo
- Neutro
- Discordo

- Discordo Fortemente
- Discordo Totalmente

Sinto-me integrado na cultura da empresa.

- Concordo Totalmente
- Concordo Fortemente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Fortemente
- Discordo Totalmente

Tenho um bom relacionamento com os meus colegas.

- Concordo Totalmente
- Concordo Fortemente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Fortemente
- Discordo Totalmente

Sinto que posso confiar nos meus colegas.

- Concordo Totalmente
- Concordo Fortemente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Fortemente
- Discordo Totalmente