



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Mestrado
em Estudos Asiáticos

Por

Young Sun Kim

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2020



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

COMPETÊNCIA INTERCULTURAL E GESTÃO DE CONFLITO NO LOCAL DE
TRABALHO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA COREANA *LG ELECTRONICS*
PORTUGAL, S. A., SUBSIDIÁRIA DE VENDAS EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Mestrado em Estudos Asiáticos

Por

Young Sun Kim

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Jorge Santos Alves e
Professor Doutor José Alberto Lopes Costa

Setembro 2020

Agradecimentos

A realização desta dissertação foi possível pela preciosa ajuda de algumas pessoas. Gostaria de agradecer especialmente ao Professor Doutor Jorge Santos Alves, ao Professor Doutor José Lopes Costa e ao Professor Doutor Yang Soo Kim pela orientação da dissertação.

Gostaria, também, de expressar a minha gratidão para com os colaboradores da *LG Electronics Portugal* que participaram no estudo.

Agradeço à minha família, pelo apoio, especialmente pela paciente correção do meu português.

Resumo

O objetivo do presente estudo é correlacionar a competência intercultural com as estratégias de gestão de conflito dos trabalhadores no contexto organizacional e analisar o choque cultural no processo de adaptação a culturas diferentes e desconhecidas.

O estudo presente optou por um desenho de investigação em duas fases para recolha de dados e análises. Na primeira fase quantitativa do estudo, 69 trabalhadores portugueses na empresa coreana *LG Electronics Portugal, S.A.* participaram no inquérito e 3 informantes principais foram convidados para as entrevistas aprofundadas.

Com os resultados obtidos, verificou-se que a competência intercultural e a gestão de conflitos no local de trabalho se encontram positivamente correlacionadas e os indivíduos competentes na interação intercultural escolhem uma estratégia eficaz para gerir os conflitos no local de trabalho. Adicionalmente, os resultados das entrevistas apresentam que a cultura empresarial coreana é assimilada pelos trabalhadores portugueses como uma cultura de hierarquia, machista e introvertida.

Palavra Chave: Competência intercultural, Gestão de conflito, Choque cultural, Cultura empresarial coreana

Abstract

The aim of this study is to correlate intercultural competence with worker's conflict management strategies in the organizational context and to analyze culture shock in the process of adaptation to different and unknown cultures.

The present study has opted for a research design in two steps for data collection and analysis. In the first quantitative phase of the study, 69 Portuguese workers at the Korean company LG Electronics Portugal, S. A. participated in the survey and 3 key informants were invited to in-depth interviews.

With the results obtained, it was found that intercultural competence and conflict management in the workplace are positively correlated and individuals competent in intercultural interaction choose an effective strategy to manage conflicts in the workplace. In addition, the results of the interviews show that the Korean business culture is assimilated by Portuguese worker as a hierarchical, macho and introverted culture.

Keyword: Intercultural Competence, Conflict Management, Cultural Shock, Korean Business Culture

ÍNDICE

Introdução	6
Capítulo 1: Revisão de Literatura	10
1.1 Competência Intercultural	10
1.1.1 Conceptualização da Competência Intercultural	10
1.1.2 Competência Intercultural nas organizações	12
1.1.3 Modelo de Inteligência cultural	15
1.2 Gestão de conflito no local de trabalho	18
1.2.1 Estratégias de gestão de conflito no local de trabalho	19
1.3 Cultura coreana	22
1.3.1 Cultura empresarial coreana	23
Capítulo 2: Metodologia	25
2.1 Caracterização da <i>LG Portugal</i>	25
2.2 Metodologia do estudo	25
2.3 Instrumentos	27
2.4 Universo do estudo	27
2.5 Questão de Investigação e Hipóteses	27
Capítulo 3: Resultados	29
3.1 Caracterização da amostra	29
3.2 Análise dos instrumentos	30
3.3 Estatística Descritiva	31
3.4 Análise de Correlação	34
3.5 Análise de Regressão	36
3.6 Entrevistas	38
Capítulo 4: Discussão dos Resultados	41
Conclusões	45
Referências Bibliográficas	47
Anexos	61
Lista de Tabelas	74
Lista de Figuras	75

Introdução

Tradicionalmente, a Coreia tem sido etnicamente homogênea. Apenas recentemente, os investigadores coreanos estão agora a dirigir a atenção para as questões sociais como parte do advento de uma era multicultural no país devido ao aumento de trabalhadores imigrantes e aos casamentos internacionais (Kim & Lim, 2015).

Em 2007, a empresa coreana *LG Electronics* anunciou oficialmente a sua visão global e elegeu os executivos não coreanos como uma tentativa de globalização da sua empresa. No entanto, esta tentativa foi analisada como um falhanço pela falta de gestão de comunicação intercultural e incompetência comunicativa intercultural entre os trabalhadores (Weekly Biz, 2010).

Uma experiência de Eric Surdej (o primeiro chefe executivo não coreano da *LG Electronics France*), durante dez anos de trabalho na empresa coreana, mostra a autenticidade da cultura empresarial coreana. O olhar de um *insider* é denunciado de que forma os trabalhadores nas empresas multiculturais podem ter fases de confusão, *stresse* e choque no seu local de trabalho, devido às diferenças culturais. Ele exprime a sua confusão por ver dez horas de trabalho por dia sob o olhar inquisitorial de uma hierarquia obcecada com classificações e desempenhos, uma submissão fanática à empresa, ausência da vida privada e familiar, tensão extrema nas relações humanas (Surdej, 2015).

Existem barreiras culturais no local do trabalho (Ang et al., 2006) e pessoas de culturas diferentes podem se entender mal (Gelfand, M, 2001). Trabalhar onde se cruzam diferentes culturas é intrinsecamente desafiante (Earley & Ang 2003, Leung & Stephan 1998, Molinsky 2013). Além disso, o multiculturalismo tende a aumentar o tempo na gestão de conflitos. Assim, a capacidades interpessoal com pessoas de diferentes culturas (Dusi, Messetti, & Steincach, 2014) e a capacidade para resolver conflitos têm sido vistas como competências principais, dado o aumento significativo das interações entre indivíduos de diferentes origens culturais (Templer, Tay, & Chandrasekar, 2006). As empresas têm sentido a necessidade de estratégias para o desenvolvimento global para obter resultados satisfatórios em ambiente global e intercultural (Adler & Gundersen, 2008).

A globalização dos negócios é uma realidade que está a redefinir a forma como as pessoas trabalham em conjunto (Gabel & Brunner 2003). Trabalhar num ambiente global conduz frequentemente a níveis crescentes de *stress* (Mendenhall & Oddou 1985; Thomas & Inkson, 2003), devido ao confronto com culturas desconhecidas (Ang et al., 2007). Neste

contexto, os indivíduos experimentam dificuldades e problemas em interagir neste processo de adaptação intercultural mostrando uma mudança emocional, a triste e deprimida que é um fenómeno comum para pessoas que enfrentam uma cultura que lhes é desconhecida (Ferraro, 2006; Hess, 1994).

A definição de choque cultural foi introduzida por Kalervo Oberg (1960) como uma desorientação psicológica experimentada por indivíduos que entram de repente num ambiente cultural radicalmente diferente para viver e trabalhar (Eschbach et al, 2001). O choque cultural tem uma relação estreita com a psicologia individual (Xia, 2009) como uma espécie de resposta emocional ao *stress*. Existem alguns estudos sobre o choque cultural na abordagem intercultural (Black & Mendenhall, 1991; Church, 1982; Furnham & Bochner, 1986). Segundo Selmer (1999), expatriados ocidentais principalmente dos EUA, França, Alemanha, Austrália e Inglaterra durante o trabalho na China tiveram um típico choque cultural na primeira fase do seu ajustamento. Hisam (1997) e Mumford (1998) mencionam que o choque cultural pode causar algum *stress*, atitude inadequada e comportamento impróprio que afetam o desempenho (Kewarin, 2019).

Verificou-se que a importância da investigação sobre adaptação cultural no tempo da globalização e uma abundância da literatura na área intercultural ou adaptação transcultural ao longo dos anos, dos expatriados, repatriados, executivos, líderes, gestores, estudantes no estrangeiro, imigrantes e viajantes temporais. Contudo, pouco reconhecimento foi dado ao contexto do local de trabalho (Black, Gregersen e Mendenhall, 1992; MacDonald, & Arthur, 2005).

Alguns estudiosos (Crotty & Brett, 2012; Moynihan et al., 2006; Adair et al., 2013) assumem a importância e a necessidade de investigar a adaptação cultural nas organizações multiculturais, reconhecendo que os desafios em equipa são agravados quando a equipa inclui participantes culturalmente diversos. E esses desafios são ainda mais pronunciados se a equipa é globalmente dispersa e comunica principalmente através de correio eletrónico e teleconferências ou conferências virtuais. No entanto, preveem que, quando o líder da equipa melhorar e aplicar a inteligência cultural, isto permitiria uma inovação relevante da sua organização e uma oportunidade para expansão. Contudo, deve também incluir o desenvolvimento da inteligência cultural dos membros da equipa, dado que a competência de uma equipa não exclui os seus membros.

A gestão de conflito considera-se como uma competência essencial para gestores e profissionais no seu local de trabalho (Euwema, Kop, & Bakker, 2004) e é mais crucial num contexto onde se cruzam diferentes culturas nas quais as pessoas não sabem como comunicar

eficazmente e resolver conflitos (Janssens & Brett, 2006). A eficácia dos trabalhadores individuais, grupos e organizações inteiras depende da forma como eles geram o conflito interpessoal no local de trabalho (Tjosvold, 1998). Os gestores passam uma média de 20% do seu tempo a gerir conflitos (Thomas, 1992) e as evidências sugerem que a gestão de conflitos no trabalho influencia o bem-estar a nível individual, o desempenho a nível grupal e a eficácia a nível organizacional, incluindo as queixas de saúde (De Dreu et al. 1999; Spector & Jex, 1998).

Nesta perspetiva, justifica-se a importância e a relevância do estudo que pretende explorar a relação entre a competência intercultural e as estratégias de gestão de conflito dos trabalhadores no contexto organizacional e o choque cultural no processo da adaptação a culturas diferentes e desconhecidas.

Importa apresentarmos nesta etapa as questões principais deste trabalho.

- Qual é o nível em que se situa a competência intercultural dos trabalhadores no estudo do caso?
- De que forma os trabalhadores gerem o conflito no seu local de trabalho?
- Em que medida a competência intercultural dos trabalhadores se relaciona com o modo na gestão de conflito no trabalho?
- Que aspetos da cultura empresarial coreana que dificultam a adaptação cultural dos trabalhadores portugueses?

Com base nestas questões principais, propomos os objetivos que pretendemos explorar nesta investigação:

1. Analisar as conceptualizações e modelizações de competência intercultural, especificamente no contexto empresarial.
2. Verificar os instrumentos de medição que sejam aplicáveis ao nosso público-alvo.
3. Avaliar a competência intercultural e a capacidade de gerir conflitos e analisar a correlação entre duas variáveis.
4. Identificar as dimensões da cultura empresarial coreana no processo de adaptação cultural dos trabalhadores portugueses.

O presente estudo está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a revisão da literatura sobre o tema, competência intercultural, incluindo conceptualizações e modelizações de competência intercultural no contexto organizacional, o Modelo de Inteligência cultural, gestão de conflitos no local de trabalho e, por último, cultura empresarial coreana.

No segundo capítulo, começaremos a apresentar justificação do estudo e a definição dos objetivos de estudo, a escolha do método bem como dos participantes do estudo.

No terceiro capítulo, apresentaremos os principais resultados de análises estatísticas com uma leitura detalhada dos dados, analisando os instrumentos e a avaliação de competência intercultural e estratégia na gestão de conflito e o resultado de entrevistas.

Segue-se, no quarto capítulo de discussão, uma reflexão sobre os resultados obtidos do capítulo anterior, em especial, as análises de descritiva, correlação, regressão e do resultado das entrevistas.

Por fim, serão apresentadas as conclusões desta dissertação.

Capítulo 1: Revisão de Literatura

1.1. Competência Intercultural

1.1.1. Conceptualização da Competência Intercultural

Embora uma aldeia global emergente ofereça experiências e ideias novas e estimulantes, a persistência de pontos críticos de conflito intercultural em todo o mundo serve como uma aversão de mal-entendidos culturais, tensões e intolerância. Para compreender a razão e a forma como algumas pessoas prosperam em situações interculturais, os investigadores introduziram o conceito de competência intercultural. (e.g., Spitzberg & Changnon 2009).

Ao conceptualizar a competência intercultural, Spitzberg e Changnon (2009) assumem o termo “competência” como compreensão, desenvolvimento relacional, satisfação, eficácia, adequação e adaptação. Além disso, não ignoram uma abordagem mais comum de competência que às vezes é conceptualmente equiparada a um conjunto de habilidades ou aptidões, e outras vezes a uma impressão subjetiva. Isto porque consideram que quaisquer conceptualizações de competência são relevantes para tentar explicar o processo de gerir a interação que provavelmente produz resultados individuais, relacionais, grupais ou institucionais mais apropriados e eficazes.

Em termos de “cultura”, apesar de terem apresentado muitas visões e definições do termo, usa-se um termo teórico, “relacionado com atitudes, valores, crenças, rituais/costumes duradores, mas evolutivos de geração em geração, e padrões comportamentais nos quais as pessoas nascem, mas estruturalmente criado e mantido pelas ações das pessoas”. Assim, a competência intercultural é a gestão adequada e eficaz da interação entre pessoas que, em certa medida, representam orientações afetivas, cognitivas e comportamentais diferentes ou divergentes para o mundo.

“Thus, intercultural competence is the appropriate and effective management of interaction between people who to some degree or another represent different or divergent affective, cognitive, and behavioral orientations to the world” (Spitzberg & Changnon, 2009, p. 7).

Bennett caracteriza uma pessoa competente interculturalmente como uma pessoa que tem uma maior mudança na qualidade da sua experiência, do “etnocentrismo” para o “relativismo”. Pessoas que se enquadram no etnocentrismo assumem a sua cultura como central para a

realidade enquanto que as pessoas que se enquadram no relativismo experimentam as suas crenças e os seus comportamentos como apenas uma realidade de uma organização entre várias possibilidades (Bennett, 2004).

Após a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos investiram em terras estrangeiras e negócios. A Guerra Fria aumentou a importância não apenas de fortes alianças diplomáticas, mas também, das alianças comerciais. Esta busca pela estabilidade internacional levou também aos programas de ajuda externa aos países que tinham problemas humanitários. Neste contexto, surgiram organizações que providenciaram um contexto novo e significativo em que indivíduos foram recrutados para servirem numa cultura muito diferente daquela em que nasceram e cresceram. A necessidade de selecionar e treinar indivíduos para servirem efetivamente em programas como o *Peace Corps* estimulou um novo governo e um interesse científico social sobre o conceito de competência intercultural. Nas décadas de 1970 e 1980, começou-se a usar os termos competência intercultural, eficácia intercultural e adaptação intercultural, mas não havia nenhum modelo amplamente aceite para o treino e a avaliação da “disposição” intercultural. Desde a década de 1990 até o presente, esforços de medição começaram a desenvolver-se, baseando em modelos conceituais mais elaborados e que são mais focados no contexto ou no processo (Spitzberg & Changnon, 2009, pp. 8-9).

Com o tempo, os estudiosos da competência intercultural alargaram os estudos para áreas mais diversas, relativas à efetividade internacional, gestão internacional, estudo internacional no estrangeiro, transferência internacional de tecnologia e informação (Hammer, Bennett & Wiseman, 2003). Os temas mais estudados foram as dinâmicas de comunicação, os modelos, estruturas e teorizações, os preconceitos, estereótipos e discriminação, as diferenças transculturais e a educação intercultural (Arasaratnam, 2015).

Segundo Wiseman (2002), existem duas teorias da competência intercultural, sendo uma delas a teoria de Gestão da Incerteza da Ansiedade e a teoria de Negociação Facial. A teoria de Gestão da Incerteza da Ansiedade (Gudkust, 1993, 2005) propõe que a habilidade de estar atento e a gestão da ansiedade causada pela incerteza em interações interculturais são os fatores-chave da competência comunicativa intercultural (CCI). O autor conceptualiza a CCI como a comunicação intercultural que tem a menor quantidade de mal-entendidos. Com base nesta teoria, têm sido feitos vários estudos empíricos ao longo dos anos. A teoria de Negociação Facial (Ting-Toomey, 1988) sugere que todas as pessoas tentam manter uma imagem social

favorável e envolver-se em vários comportamentos comunicativos designados para esse objetivo, através da integração de conhecimento, consciência e aptidões na comunicação.

Na base conceptual foram desenvolvidos instrumentos de avaliação da CI, começando pela proposta de Koester e Olebe (1989) na dimensão comportamental: *o Behavioral Assessment Scale for Intercultural Competence, BASIC*. Posteriormente, outros instrumentos foram desenvolvidos, entre eles *o Intercultural Development Inventory, IDI*, de Hammer & Bennett (1993) e *the Assessment of Intercultural Competence, AIC*, de Fantini (2000, 2006). Relativamente aos estudos com foco nos modelos de CI, surgiu o *Developmental Model of Intercultural Sensitivity, DMIS*, de Bennett (1993) e, mais tarde, foram desenvolvidos modelos orientados pela produção, criados por Deardorff (2004). Na exploração de avaliação verificou-se a existência de mais de cem instrumentos (Deardorff, 2015).

1.1.2. Competência Intercultural nas organizações

Como trabalhar onde se cruzam diferentes culturas é intrinsecamente desafiante (Earley & Ang 2003, Leung & Stephan 1998, Molinsky 2013), os investigadores avançaram com uma superabundância de modelos de competência intercultural para explorar o que é necessário para se ser interculturalmente eficaz. A diversidade disciplinar reflete a importância e a relevância da competência intercultural num vasto leque de contextos (Tabela 1).

Apesar de existirem mais de 30 modelos da competência intercultural no contexto organizacional, Sandberg (2000) sugere que os estudos anteriores consideram, geralmente, diferenças individuais. As mais de 300 características pessoais identificadas em pesquisas anteriores podem ser resumidas nos seguintes domínios de conteúdo: (a) traços interculturais, (b) atitudes interculturais e visões de mundo e (c) capacidades interculturais (Leung et al., 2014).

Tabela 1

Áreas de investigação na competência intercultural organizacional (Leung et al., 2014)

Áreas de investigação	Autores
Liderança global	Bird et al. 2010, Inceoglu & Bartram 2012
Negócios internacionais	Leiba-O'Sullivan 1999, Lloyd & Härtel 2010
Gestão internacional	Bücker & Poutsma 2010, Earley & Ang 2003
Comunicação intercultural	Imahori & Lanigan 1989, Lustig & Koester 2010
Aconselhamento intercultural	D'Andrea et al. 1991
Educação internacional	Cushner & Mahon 2009
Psicologia intercultural	Chiu & Hong 2005, LaFramboise et al. 1993
Personalidade	Matsumoto et al. 2001, Van der Zee & Van Oudenhoven 2000

Tal como os traços de personalidade se referem a características pessoais duradouras que determinam um padrão estável de comportamentos em situações interculturais (Costa & McCrae 1992, Funder 2001), os traços interculturais referem-se a características pessoais duradouras que determinam os comportamentos de um indivíduo em situações interculturais. Exemplos de características interculturais incluem a abertura de espírito, abertura de diferenças, tolerância de ambiguidade, complexidade cognitiva, flexibilidade, inquisição, busca de aventura, paciência e resiliência emocional.

Em contrapartida, as atitudes interculturais e as visões interculturais do mundo centram-se na forma como os indivíduos percecionam outras culturas ou informações exteriores aos seus próprios mundos culturais. Os indivíduos competentes que têm atitudes positivas perante o contacto intercultural definem diferenças e semelhanças culturais, em vez de serem etnocêntricos ou simplistas. Os conceitos que capturam essas diferenças individuais incluem visões etnocêntricas relativas ao mundo cultural, perspectiva cosmopolita e inclusão de categorias.

As capacidades interculturais enfatizam o que uma pessoa pode fazer para ser eficaz nas interações interculturais. Os exemplos incluem a demonstração de conhecimento de outras culturas/países; inteligência cultural metacognitiva, motivacional e comportamental; competências linguísticas; flexibilidade social; a adaptabilidade à comunicação e ajuste cultural em termos de preocupação holística, colaboração e aprendizagem (Leung & Cheng, 2014).

Tabela 2

Modelos de Competência Intercultural nas organizações (Leung et al., 2014)

Modelos	Dimensões/ componentes	Domínio de conteúdo/base conceptual	Resultados previstos
Competência de Liderança Global <i>(Global Competencies Inventory; Bird et al., 2010)</i>	a) percepção b) relação c) autogestão	<ul style="list-style-type: none"> • Traços interculturais (e.g., curiosidade) • Atitudes interculturais (e.g., cosmopolitismo) • Habilidades interculturais (sensibilidade emocional e flexibilidade social) 	a) Ajustamento de expatriados b) Liderança global
Mentalidade Global <i>(Global Mindset Inventory; Javidan & Teagarden, 2011)</i>	a) Psicológica b) social c) intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Traços interculturais (e.g., paixão pela diversidade e busca por aventura) • Atitudes interculturais (e.g., perspectiva cosmopolita) • Competências interculturais (e.g., diplomacia) 	a) Competência de liderança global b) ajustamento internacional
Personalidade Multicultural <i>(Multicultural Personality Questionnaire; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000)</i>	a) firmeza emocional b) iniciativa social c) abertura de espírito d) empatia cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Traços interculturais (personalidade multicultural na perspectiva que disposições estáveis são fiáveis e preditores de desempenho) 	a) ajustamento sociocultural, bem-estar psicológico, saúde mental e física, aspirações internacionais,

	e) flexibilidade		satisfação dos expatriados b) atividade multicultural
Inventário de Desenvolvimento Intercultural (<i>Intercultural Development Inventory</i> ; Hammer & Bennett, 1998)	a) negação b) defesa c) inversão d) minimização e) aceitação f) adaptação	• Atitudes interculturais (cosmovisão cultural e perspectivas culturais, acreditando que a competência intercultural se desenvolve na percepção e na compreensão das culturas e das diferenças culturais)	a) (Menos) Ansiedade intercultural b) Satisfação com a experiência de estudo no estrangeiro c) Percentagem de amigos interculturais d) Eficácia no cumprimento dos objetivos de diversidade e inclusão de pessoal
Escala de Inteligência Cultural (<i>Cultural Intelligence Scale</i> ; Ang et al., 2007)	a) inteligência cultural metacognitiva b) inteligência cultural cognitiva c) inteligência cultural motivacional d) inteligência cultural comportamental	• Competências interculturais (visão multifatorial sobre a inteligência de Sternberg & Detterman, 1986)	a) Ajustamento intercultural b) Partilha de ideias, Desenvolvimento de redes c) Desempenho de tarefas, Eficácia da liderança transfronteiriça

1.1.3. Modelo de Inteligência Cultural

A inteligência cultural refere-se à capacidade de uma pessoa interagir efetivamente em contextos interculturais (Ang & Van Dyne, 2008; Earley & Ang, 2003; Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015). A inteligência cultural deve ser distinguida de outros conceitos de inteligência, tal como inteligência emocional e inteligência social (Earley, 2002) e também de traços de personalidade (Fang Fang, Schei, V., & Selart, M., 2018).

A definição de Inteligência por Sternberg (2012) refere-se à capacidade de se adaptar efetivamente ao ambiente. O estudo sobre a Inteligência tem desenvolvido tipos diferentes de inteligência para explicar a adaptação aos diferentes tipos de ambiente. Os trabalhos iniciais surgiram pela necessidade de identificar os problemas das crianças na adaptação ao ambiente escolar (Binet & Simon, 1908). Existe a Inteligência social (Thorndike & Stein, 1937) que é a capacidade de compreender e administrar os outros e de focar na adaptação a ambientes sociais. A Inteligência Emocional (Mayer & Salovey, 1993) refere-se à capacidade de tratar eficazmente as emoções e de se adaptar a ambientes emocionais. A Inteligência Prática é compreendida como a capacidade de resolver problemas do mundo real que ocorre fora do ambiente escolar (Wagner & Sternberg, 1985).

Sternberg (1986) propõe as quatro maiores áreas da inteligência: biologia, cognição, motivação e comportamento. A localização biológica da inteligência inclui aspectos estruturais (e.g., hemisfério cerebral), aspectos de processo (e.g., os processos neurológicos que dão origem às atividades cerebrais), e a interação entre estrutura e processo (e.g., como regiões cerebrais que geram as atividades cerebrais). A localização cognitiva da inteligência inclui a cognição ordinária (i.e., o que o indivíduo sabe) e a metacognição (i.e., entender as suas cognições ou as cognições dos outros). A localização motivacional da inteligência inclui a intensidade e a direção das cognições. Por último, a localização comportamental da inteligência inclui as ações nas quais um indivíduo se envolve em função de processos mentais. Esta foca-se na adaptabilidade a requerimentos ambientais e no enquadramento de localidades múltiplas que proporciona os fundamentos teóricos para a conceptualização da inteligência cultural (Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015).

Com base nesta teoria, Ang e Van Dyne (2008) sugeriram a construção multidimensional da inteligência cultural que consiste em quatro dimensões: (1) inteligência cultural metacognitiva, ou capacidade mental de uma pessoa adquirir e compreender conhecimento cultural; (2) inteligência cultural cognitiva, ou o conhecimento de uma pessoa sobre culturas e diferenças culturais; (3) inteligência cultural motivacional, ou a capacidade de uma pessoa direcionar e sustentar esforço para interagir em situações interculturais; e (4) inteligência cultural comportamental, ou a capacidade de uma pessoa demonstrar flexibilidade comportamental nas interações transculturais (Ang & Van Dyne, 2008; Earley & Ang, 2003). Chua et al. (2012) sugerem que a inteligência cultural metacognitiva reforça a colaboração

criativa no local do trabalho no que se refere ao contexto intercultural por confiança baseada nos afetos que é essencial para o estabelecimento de relações de cooperação.

Dezenas de estudos têm sido realizados para investigar que traços de personalidade e experiências seriam suscetíveis de influenciar a Inteligência Cultural (Livermore, 2015). Alguns autores provaram empiricamente uma relação positiva entre a inteligência cultural e o traço de personalidade e experiências interculturais incluindo experiências de educação formal e de trabalho em equipas multiculturais (Ang et al., 2014; Shokef & Erea, 2008). Segundo Fang et al. (2018) os efeitos da inteligência cultural que foram examinados empiricamente por anteriores investigadores são bem-estar psicológico, desempenho e eficácia interpessoal. Esta eficácia interpessoal é associada a questões de comunicação intercultural, tais como a confiança, a partilha de conhecimentos e a cooperação com os outros.

1.2. Gestão de conflito no local de trabalho

O conflito é “a incompatibilidade percebida ou real de valores, expectativas, processos ou resultados entre uma ou mais partes em questões práticas ou relacionais” (Ting-Toomey, 1994, p. 360). Thomas (1992, p. 265) define o conflito interpessoal como “o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou negativamente, ou está prestes a fazê-lo, em relação a algo com que o outro se preocupa.” Segundo Keeiey (1996) o conflito é um fenômeno social que ocorre transversalmente a espécies, períodos de tempo e culturas. A evidência do conflito entre os seres humanos surge desde o aparecimento da própria humanidade. Na área específica do comportamento organizacional e da psicologia organizacional/ industrial, o estudo do conflito tem uma longa história. Katz e Kahn observam o tema da seguinte forma: “*every aspect of organizational life that creates order and coordination of effort must overcome tendencies to action, and in that fact lies the potentiality for conflict*” (Katz e Kahn, 1978, p. 617). O conflito, o trabalho e as organizações estão fortemente entrelaçados, tanto que alguns autores concluem que não existem organizações sem conflitos e o conflito não pode existir sem pessoas que interdependem pela realização de tarefas (e.g., Pfeffer, 1997; Pondy, 1967).

Pondy (1967), diferenciou conflito latente e manifesto. O conflito latente inclui conflito percebido e sentido no interior de uma pessoa ou dentro de um grupo. O conflito manifesto, em contrapartida, inclui negociações construtivas bem como explosões de violência entre pessoas ou entre grupos. A transferência do conflito latente de uma parte para o conflito manifesto entre partes é mediada pelos processos comunicativos, nomeadamente os verbais, os não-verbais e os mediados pela tecnologia. Esta perspectiva do processo engloba todos os tipos de partes, incluindo organizações inteiras, grupos formais ou informais dentro de organizações, e trabalhadores individuais.

Follet foi um dos primeiros a introduzir os cinco estilos de gestão de conflitos: dominação, compromisso, integração, evasão e supressão (Shih & Susanto, 2010). A maioria da investigação sobre os estilos da gestão de conflito tem sido baseada no trabalho de Blake e Mouton (1964) que classificam os estilos de conflito em duas dimensões: preocupação sobre a produção e preocupação com as pessoas. Segundo estes, os estilos da gestão de conflito contêm constrangimento, afastamento, abrandamento, compromisso e resolução de problemas. Mais tarde, o modelo foi interpretado de novo por Thomas e Kilmann (1974) que sugerem dimensões semelhantes, tais como o desejo de satisfazer as preocupações próprias e o desejo de satisfazer

as preocupações dos outros. Por sua vez, Rahim (1983) conceptualiza dimensões de preocupação consigo próprio e de preocupação com os outros, definindo os estilos de gestão de conflito como evitamento, acomodação, dominação, concessão mútua e integração. Ainda que os diversos estilos da gestão de conflito tenham sido suportados empiricamente ao longo do tempo, a taxonomia de cinco estilos de Rahim & Magner (1995) e de outros autores (De Dreu et al., 2001) foi o mais amplamente utilizado e rigorosamente apoiado empiricamente (Euwema et al., 2007).

1.2.1. Estratégias de gestão de conflito no local de trabalho

Existem nove instrumentos desenvolvidos para medir os estilos da gestão de conflito preferidos das pessoas (Wall & Callister, 1995). Os mais comuns são a Gestão de exercício de diferenças por Thomas e Kilmann (1974, MODE: Management of differences exercise), o Inventário de conflito organizacional de Rahim (1983, Organizational Conflict Inventory II: ROCI-II) e o Teste Dutch para a gestão de conflito (Euwema & Van de Vliert, 1990, DUTCH).

O MODE é um instrumento de comparação de pares no qual os inquiridos são forçados a escolher entre duas afirmações que descrevem estilos diferentes da gestão de conflitos (Thomas e Kilmann, 1974). O ROCI-II é o mais amplamente utilizado no estudo da gestão de conflito. As suas vantagens são o facto de ter sido desenvolvido cuidadosamente e validado, e de vir com diferentes formas para pares, subordinados e supervisores em diversas situações (Womack, 1988b). Apesar das semelhanças com o ROCI-II, o DUTCH é mais curto, tendo 20 itens em comparação com 28 itens, e não especifica uma relação contextual. A sua vantagem é a convergência com os comportamentos da gestão de conflito observados. Além disso, tal como a ROCI-II, tem a estrutura de cinco factores (De Dreu et al., 2001).

O teste DUTCH (the Dutch Test for Conflict Handling) foi desenvolvido por Van de Vliert (1997) e foi revisto e atualizado por estudiosos holandeses. Não sendo necessariamente aplicável apenas a pessoas da cultura holandesa foi validado por um instrumento para medir as estratégias da gestão de conflito dos indivíduos de qualquer cultura (De Dreu, 2001).

Ainda que exista um número infinito de estratégias na gestão de conflito, o estudo e a teoria de conflito convergem para a Teoria da Dupla Preocupação (Pruitt & Rubin, 1986). A teoria é relacionada com o estudo de Blake e Mouton (1964) e a Teoria de Cooperação e

Competição (Deutsch, 1973, que argumenta que a gestão de conflito é uma função de elevada ou baixa preocupação consigo próprio e que combina com os níveis de preocupação com os outros.

De acordo com De Dreu (2001), as estratégias da gestão de conflito são: forçamento, cedimento, evitamento, resolução de problemas e compromisso.

- *Domínio*: Como na Figura 1, a combinação da elevada preocupação consigo próprio com a baixa preocupação com os outros resulta na preferência por *Domínio*, centrando-se em impor a vontade de uma pessoa aos outros. A estratégia de *Domínio* envolve ameaças, argumentos persuasivos e compromissos positivos.

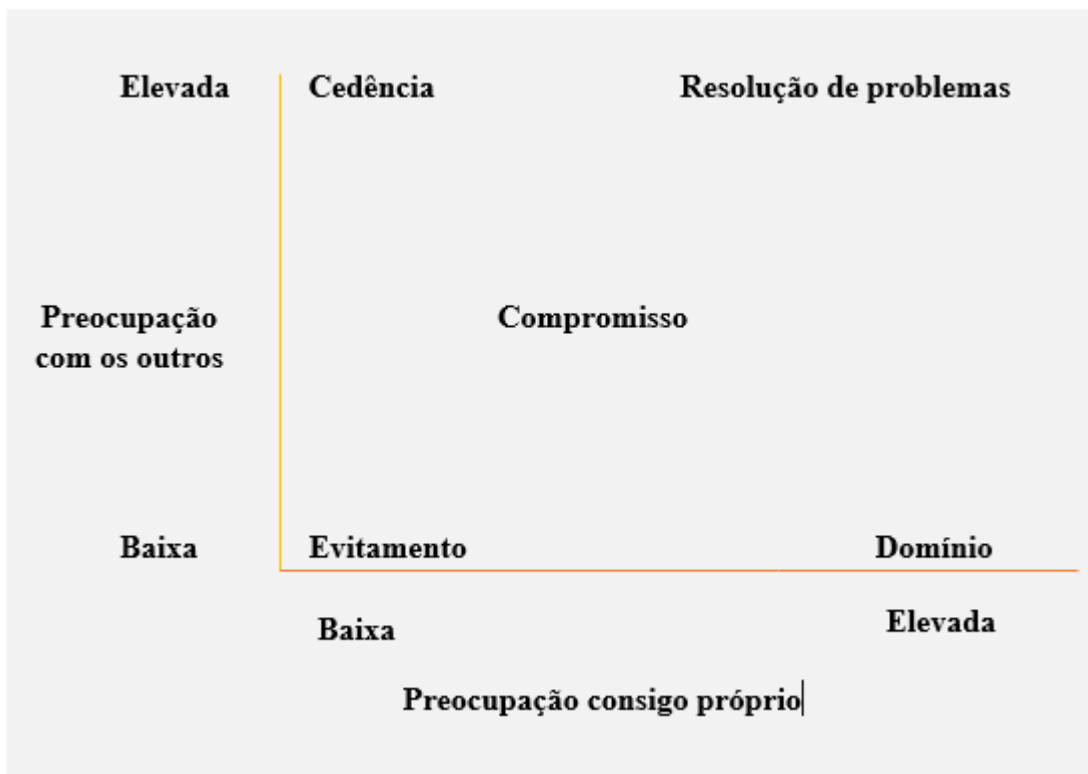
- *Cedência*: A baixa preocupação consigo próprio combinada com a elevada preocupação com os outros resulta numa preferência por *Cedência*, que está orientada para a aceitação e incorporação da vontade dos outros. Neste, envolve-se concessões unilaterais, promessas incondicionais e oferta de ajuda.

- *Evitamento*: Uma baixa preocupação consigo próprio e com os outros resulta numa preferência por *Evitamento*, o que implica uma redução da importância das questões e tentativas de suprimir a reflexão sobre as mesmas.

- *Resolução de problemas*: A elevada preocupação consigo próprio e com os outros produz uma preferência pela *Resolução de problemas*, que é orientada para um acordo que satisfaça tanto quanto possível as aspirações próprias como as dos outros. Implica um intercâmbio de informações sobre prioridades e preferências, mostrando discernimento e fazendo compromissos entre questões importantes e não importantes.

- *Compromisso*: Considerado como uma estratégia distinta, que envolve a combinação das concessões dos outros, fazendo promessas e ameaças condicionais e a procura ativa de um meio-termo (e.g., Van de Vliert, 1997).

Figura 1 *Representação teórica das cinco estratégias de gestão de conflitos em função da preocupação consigo próprio e com os outros (De Dreu et al., 2001)*



1.3 Cultura coreana

A cultura confucionista dos países do Leste Asiático está enraizada profundamente na Coreia bem como na China e no Japão. Desde a introdução dos ensinamentos confucionistas da China, por volta do século 4 d. C., que o centro da sociedade coreana foi sempre a família. Com a valorização da família, existem fortes características familiares no mundo empresarial dos países da Ásia Oriental. A ideologia confucionista sobre família é um paternalismo que forma relações hierárquicas e verticais entre membros da família e estas relações de autoridade paternal regulamentam a ordem familiar, como por exemplo, nas relações entre marido e mulher e entre pai e filhos (Choi, 2004).

Inmaek (인맥), Yongo (연고), e Yonjul (연줄) referem-se aos laços afectivos e às redes segundo uma definição baseada em estudos sociológicos (Lew, 2013; Yee, 2000a; Yee & Nam, 2008; Horak, 2014). Inmaek descreve as relações informais baseadas no afeto que se estabelece no percurso da vida (Yee, 2015), e estas relações e amizades formam-se no local de trabalho, numa atividade de lazer ou na procura de um passatempo. Relações de Yongo ou Yonjul são relevantes na sociedade coreana, por exemplo, nas eleições muitos coreanos optam por votar num candidato político, mesmo que a pessoa seja menos qualificada, só pelo facto de terem frequentado na mesma escola ou de serem oriundos da mesma região do país desse candidato. Nas grandes empresas coreanas cerca de 30% dos fundadores ou executivos são do mesmo local de nascença (Kim, 2007).

You e Shim (2013) apresentaram as limitações dos estudos ocidentais que descrevem as dimensões da cultura coreana e tentaram descobrir as dimensões da cultura coreana na aplicação da Teoria do Consenso Cultural. Os autores sugerem que as dimensões da cultura coreana podem ser explicadas em cinco categorizações: autoconsciência pública, orientação grupal, relações humanas afetivas, cultura hierárquica, e orientação para os resultados.

1.3.1 Cultura empresarial coreana

Há controvérsias sobre a cultura empresarial coreana. Estudiosos japoneses como Hasegawa, Watanabe e Kusayanagi indicam que as empresas coreanas são mais competitivas, individualistas e dinâmicas do que as japonesas (Chang & Chan, 1994). Contudo, estudiosos ocidentais como Hofstede (1991) e Trompenaars (1994) descrevem a Coreia como um dos países mais coletivistas do mundo. Eles sugerem que a cultura empresarial da Coreia é mais coletivista do que a do Japão. De acordo com Dimensões culturais de Geert Hofstede, a pontuação do individualismo da Coreia do Sul é de 18, que é muito inferior a dos Estados Unidos que teve uma pontuação de 91. Nesta cultura coletivista, a lealdade é de importância primordial e esta sobrepõe-se à maioria das outras regras e regulamentos da sociedade (Aiken, 1995; Sama & Papamarcos, 2000; Yang, 2006; Lee, 2012).

Uma das perspectivas de Kim e Lim (2015) sobre a cultura coreana apresenta ligação com a dependência, sugerindo que a medição dos olhos, chamado de *nunchi* (눈치) em coreano, pode ser compreendida neste contexto de dependência. Esta medição refere-se à habilidade de ler o estado do espírito que não é comunicado explicitamente. A cultura de *nunchi* está difundida na vida quotidiana dos coreanos: na família, na escola e no trabalho.

A outra caracterização da cultura empresarial da Coreia está associada à hierarquia. Os estudiosos concordam que a Coreia é um país com um grau alto na Distância do poder e hierarquia. (Cho & Yoon, 2001; Lee, Brett & Park, 2012). Esta noção coreana de hierarquia é baseada no Confucionismo. Nesse sentido, a perspectiva confucionista é importante para compreender as características dos sistemas corporativos coreanos (Redding et al. 1994; Dore, 1973).

Com base nesta norma ética tradicional, a maioria das relações interpessoais são definidas em termos de estatuto social: sexo, idade e posição social. A etiqueta social é bem definida nas interações entre pessoas desiguais em termos da posição social. Os coreanos sentem-se frequentemente envergonhados nas primeiras reuniões, porque cada um tem de descobrir rapidamente o estatuto social do outro. As relações harmoniosas são construídas com base na senioridade, especialmente na lealdade para com os de nível superior (Hofstede & Bond, 1988). Chung e Lee (1989) fornecem evidência desta harmonia como um maior valor de gestão para as empresas coreanas através do estudo empírico. Aliston (1989) sugere, também, a cultura coreana *Inhwa* (인화), uma crença confucionista que salienta a harmonia entre as pessoas. Aponta o facto de que nesta cultura *Inhwa* os subordinados devem ser leais aos seus superiores e os superiores têm obrigação de estar preocupados com o bem-estar dos seus subordinados.

Outra característica importante da cultura empresarial coreana é o progressismo otimista (Cho, 1995). Cho acredita que quase todas as empresas estabelecem metas de crescimento elevadas e visões globais. Perante esta expectativa, as empresas criam uma atmosfera de concorrência forte com as outras empresas que estão fora do seu grupo. “Trabalhar arduamente” é um dos lemas mais comuns, embora, por vezes, faça com que os empregados se apressem (Cho & Yoon, 2001).

Capítulo 2: Metodologia

2.1 Caracterização da *LG Electronics Portugal*

A *LG Electronics* foi fundada em 1958, na Coreia, e atualmente tem uma dimensão global que tem uma faturação de 54.4 biliões de dólares em 2018¹.

A *LG Electronics* é um dos líderes mundiais no mercado da tecnologia da informação que desenvolve os seus negócios em mais de 100 locais em todo o mundo, nomeadamente nas regiões de América do Norte, Europa, América Latina, Médio Oriente e África, Ásia e Comunidade dos Estados Independentes.

A empresa, sendo uma das 16 empresas eletrónicas entre 69 empresas de LG Corporation, tem um papel ativo nos mercados mundiais com a sua política de negócio global assertiva controlando mais de 118 subsidiárias locais por todo o mundo, com cerca de 75,000 executivos e colaboradores incluindo 52% de coreanos.

A empresa está constituída por cinco divisões de negócios: *H&A (Home Appliance & Air Solution)*, *HE (Home Entertainment)*, *MC (Mobile Communications)*, *VC (Vehicle Components)* e *BS (Business Solutions)*, com foco nos negócios dos produtos eletrónicos tais como produtos e aparelhos de última geração, incluindo TV, eletrodomésticos, computadores e produtos solares.

A *LG Electronics Portugal, S. A.* Subsidiária começou o negócio de vendas em Portugal desde 2003. A *LG Electronics Portugal* foi a empresa escolhida, ainda que tenha poucos colaboradores, por ser uma das duas empresas coreanas a operar em Portugal e por ter aberto em 2010 um curso de língua coreana pela iniciativa da empresa.

2.2 Metodologia do estudo

Deardorff (2004) sugere que os 95% dos administradores dos programas interculturais dão preferência à combinação de métodos qualitativos e quantitativos para a avaliação. Alguns autores aconselham uma abordagem de métodos múltiplos e perspetivas múltiplas que combine de forma a produzir interpretações mais detalhadas e completas (Deardorff, 2015; Fantini, 2000; Straffon, 2003). Gierke e os seus colegas (2018) sugerem práticas qualitativas para descrever os componentes e estruturas de competência intercultural e práticas quantitativas para investigar as relações entre os componentes e outros fatores ligados.

¹ <http://www.lgcorp.com/>

O estudo presente optou por um desenho de investigação em duas fases segundo a natureza do problema da investigação. A primeira fase do estudo foi realizada através do inquérito durante 13 de julho de 2020 a 1 de agosto de 2020 entre os trabalhadores na empresa coreana *LG Electronics Portugal, S.A.*, subsidiária de vendas em Portugal. Os trabalhadores portugueses foram convidados a preencher os questionários do inquérito em versão online (Anexo I), elaborados através da ferramenta *Google Forms*.

Antes de começar a fase inicial da distribuição dos inquéritos, aplicou-se um pré-teste (Pardal & Lopes, 2011), de forma a assegurar se as questões se encontram explícitas e verificar o tempo médio de preenchimento do inquérito, no qual não foram detetados problemas no pré-teste.

Posteriormente, procedeu-se à segunda fase do estudo através de entrevistas. Entre as diversas práticas qualitativas, Fontana & Frey (1994) sugerem que a entrevista é uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender a nossa condição humana numa visão global e holística (Aneas & Sandín, 2009). Selltitz et al. (1987) salientam também que a entrevista em profundidade é extremamente útil quando se trata de conceitos, perceções ou visões sobre a situação analisada.

Em relação ao tipo de entrevista meia-aberta, Trivinos (1990) sugere que utilizar um roteiro como questões-guia, apesar de ter poucas questões, estas podem ser alteradas e diferentes no decorrer das entrevistas. Para Mattos (2005), uma entrevista de sucesso deve evoluir para algum diálogo. Se não tiver este controlo, a entrevista é totalmente aberta, pelo que a entrevista deve fluir livremente, dependendo da capacidade do investigador aprofundar a conversa em tema.

Em relação ao tratamento de dados, Demo (2001) aponta que os dados na pesquisa qualitativa devem ser interpretados, reconstruídos pelo investigador através do diálogo inteligente e crítico com a realidade. Para o efeito, é necessário registar o que foi dito e transcrevê-lo (Flick, 2005), recorrendo à sua gravação. As informações obtidas e reunidas pelo investigador devem ser categorizadas, incluindo todos os elementos das informações de determinado tema (Richardson, 1999).

As entrevistas fizeram-se por uma plataforma à distância por causa das condições de confinamento, com perguntas tais como “Como trabalha numa empresa coreana, tem alguma experiência de choque cultural?” para solicitar detalhes dos pensamentos e experiências do entrevistado. Foram convidados três informantes principais pelo Zoom, durando cada entrevista cerca de 20-30 minutos. Cada entrevista foi gravada e transcrita para uma análise textual de temas.

2.3 Instrumentos

A Escala de Inteligência cultural (Ang et al., 2007) contém 20 itens, tais como “Eu ajusto os meus conhecimentos de uma cultura à medida que interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar” (metacognitivo); “Conheço os sistemas legal e económico de outras culturas” (cognitivo); “Gosto de interagir com pessoas de culturas diferentes”(motivacional); e “Uso a pausa e silêncio de forma diferente para me adequar a diferentes situações transculturais” (comportamental).

A Escala de Inteligência Cultural mostrou similaridade na estrutura dos fatores e boa consistência interna entre amostras multinacionais (Shannon & Begley 2008, Shokef & Erez 2008) e estudos em vários países, incluindo a Coreia do Sul (Moon 2010a, Moon et al. 2012), Singapura (Ang et al. 2007), Turquia (Şahin et al. 2013), e Estados Unidos (Ang et al. 2007, Imai & Gelfand 2010).

Estratégia de gestão de conflito: Os participantes foram convidados a preencher o Teste para gestão de conflito (The Dutch Test for Conflict Handling, DUTCH). Este inquérito de 20 itens mede cinco estilos de resolução de problemas, compromisso, cedência, evitamento e domínio.

2.4 Universo do estudo

Sessenta e nove pessoas portuguesas que trabalham na *LG Electronics Portugal, S.A.* participaram neste estudo, independentemente do local da residência. A maioria dos inquiridos são do sexo masculino (69.6%). A idade média dos participantes foi de 36 anos.

2.5 Questões de Investigação e Hipóteses

A revisão de literatura permitiu compreender os conceitos da competência intercultural, especificamente os da inteligência cultural e da gestão de conflito no contexto empresarial. Assim, apresentamos as questões de investigação e respetivas hipóteses elaboradas:

1. Que dimensões da Inteligência Cultural têm maior influência na Gestão de conflito dos trabalhadores?

Hipótese 1. A Inteligência Cultural metacognitiva tem maior influência na Gestão de conflito dos trabalhadores.

2. Em que medida a competência intercultural dos trabalhadores se relaciona com a estratégia da gestão de conflito no trabalho?

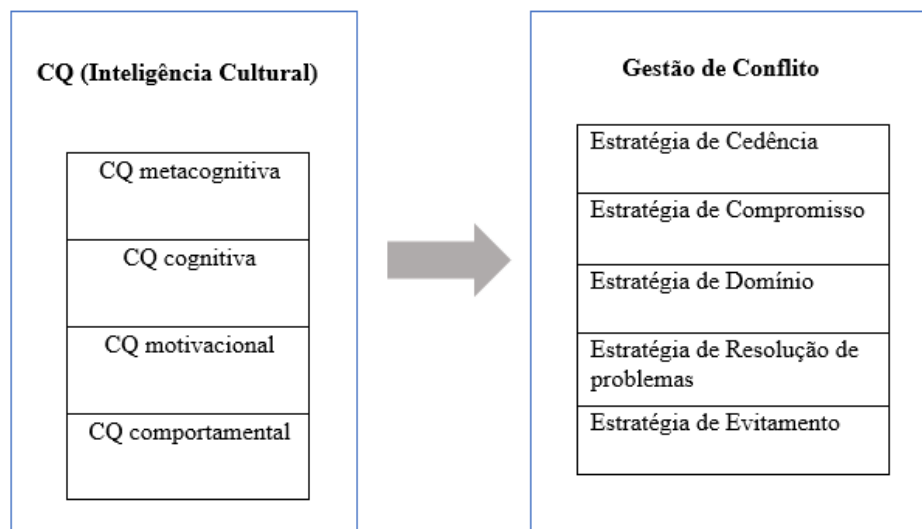
Hipótese 2a. A resolução de problemas é a estratégia escolhida mais vezes por trabalhadores que mostra um nível elevado na Inteligência Cultural.

Hipótese 2b. A Inteligência Cultural e a gestão de conflito dos trabalhadores encontram-se positivamente correlacionadas.

3. Quais são as experiências do choque cultural dos trabalhadores pela cultura empresarial coreana?

Hipótese 3. Os trabalhadores experimentam choque cultural pelo facto de trabalharem numa empresa coreana.

Figura 2. Modelo concetual da relação entre as variáveis no estudo



Capítulo 3: Resultados

Pretende-se com este estudo analisar em que medida a Inteligência cultural dos colaboradores se relaciona com as Estratégias de gestão de conflitos no local de trabalho e perceber qual das dimensões da Inteligência cultural tem maior influência na Gestão de conflito, num local de trabalho onde se cruzam diferentes culturas.

Com o objetivo de dar resposta a esta questão de investigação, os resultados serão apresentados de acordo com a ordem das hipóteses de estudo delineadas.

Hipótese 1. A Inteligência cultural metacognitiva tem maior influência na gestão de conflito dos trabalhadores.

Hipótese 2a. A resolução de problemas é a estratégia escolhida mais vezes por trabalhadores que mostra um nível elevado na Inteligência cultural.

Hipótese 2b. A Inteligência cultural e a Gestão de conflito dos trabalhadores encontram-se positivamente correlacionadas.

Hipótese 3. Os trabalhadores experimentam choque cultural pelo facto de trabalharem numa empresa coreana.

Assim, começaremos por analisar as propriedades psicométricas dos questionários utilizados, no sentido de garantir a sua validade. Seguidamente serão apresentadas as estatísticas descritivas e diferenciais e num terceiro momento será analisado a correlação entre as variáveis da investigação.

Posteriormente, serão apresentadas análises de regressão para avaliar qual a dimensão da Inteligência cultural que tem maior influência na Gestão de conflitos. Por último, será apresentada uma análise de conteúdo sobre a experiência dos trabalhadores relativamente ao choque cultural, pelo facto de trabalharem numa empresa coreana.

3.1 Caracterização da Amostra

A organização escolhida para a realização da investigação, no momento de recolha de dados, contava com 95 colaboradores, porém apenas 69 reponderam ao inquérito, o que corresponde a uma taxa de participação de 72%.

Observando a Tabela 3 verifica-se que a maioria dos inquiridos são do sexo masculino (69.6%). Relativamente à idade, verificou-se que cerca de 75.0% dos colaboradores têm 36

anos ou mais. Salienta-se, ainda, que 49.3% dos participantes trabalham nesta empresa multicultural há mais de 10 anos.

Tabela 3

Caracterização da amostra

	N	%
Género		
Masculino	48	69.6
Feminino	21	30.4
Idade		
Menos de 25 anos	5	7.2
Entre 26 e 35 anos	11	15.9
Entre 36 e 45 anos	34	49.3
Entre 46 e 55 anos	15	23.2
Mais de 56 anos	3	4.3
Tempo que trabalha na empresa multicultural		
Menos de 3 anos	17	24.6
Entre 3 e 10 anos	18	26.1
Mais de 10 anos	34	49.3

3.2 Análise das propriedades psicométricas dos instrumentos

A validade de constructo foi avaliada através da estrutura interna das medidas, através do método das componentes principais com rotação *varimax*, que facilitou a análise dos dados.

A Análise em Componentes Principais (ACP) é um método multivariado de análise fatorial que permite identificar subconjuntos de variáveis que estão muito correlacionadas entre si e pouco associadas a variáveis de outros subconjuntos. Desta forma possibilita a partição das variáveis de *input* em subgrupos temáticos distintos, através da constituição de novas variáveis (Hair, Anderson, Babin, & Black, 2010).

A extração das componentes tem base no critério de *Kaiser-Guttman* (valores próprios superiores a um) e na percentagem de variância explicada (Kline, 2000).

Escala de inteligência cultural

Após verificada a adequabilidade do modelo (KMO = 0.79) e a existência de correlações significativas entre as variáveis de *input* [$\chi^2_{(190)} = 883.234, p < 0.001$] foram extraídas quatro componentes principais que no seu conjunto explicam 70.0% da variância total, sendo este valor considerado bastante adequado (Marôco, 2014).

A primeira componente extraída, com um peso de 7.57 (*eigenvalue*), explica 19.86% da variância dos resultados e é composta pelos itens pertencentes à Inteligência cultural cognitiva;

a segunda componente apresenta uma variância explicada de 18.67% e engloba os itens referentes à Inteligência cultural motivacional, apresentando um peso de 2.284; a terceira componente abarca os itens pertencentes à Inteligência cultural comportamental e com um peso de 2.127, explica 17.0% da variância total; com um peso menor (*eigenvalue* = 2.012), a Inteligência cultural metacognitiva apresenta uma variância explicada de 14.4%.

Para a análise da fiabilidade recorreu-se ao coeficiente de alfa de *Cronbach*, cujos valores são considerados adequados (Pestana & Gageiro, 2014): Inteligência cultural cognitiva = 0.89; Inteligência cultural motivacional = 0.90; Inteligência cultural comportamental = 0.86 e Inteligência cultural metacognitiva = 0.85. A consistência interna foi, ainda, calculada para a Escala global de inteligência cultural, valor este que foi bastante satisfatório (0.91).

Escala de gestão de conflitos

O indicador de KMO (0.70) e o teste de esfericidade de Bartlett [$\chi^2_{(190)} = 589.332, p < 0.001$] revelaram a inexistência de problemas de identidade nos dados e que as correlações entre os itens são suficientes e adequadas. A percentagem de variância explicada para as cinco dimensões foi de 65.6%, sendo este valor considerado satisfatório (Marôco, 2014).

A primeira componente explica 15.95% da variância e com um peso de 4.82, que corresponde à Estratégia de resolução de problemas; a segunda componente apresenta um peso de 2.92 e uma variância explicada de 13.80%, correspondendo à Estratégia de evitamento; a terceira componente explica 13.76% da variância total e com um peso de 2.50, refere-se à Estratégia de compromisso; em quarto lugar, com 12.82% de variância e com um *eigenvalue* de 1.61 surge a Estratégia de domínio; por último, a quinta componente que corresponde à Estratégia de cedência apresenta uma variância explicada de 9.32 e um peso de 1.27.

A fiabilidade foi calculada através do coeficiente alfa de *Cronbach* e verificou-se que com exceção da Estratégia de cedência, que apresenta um valor ligeiramente inferior ao recomendado pela literatura (0.65), se obteve uma adequada consistência interna para as restantes dimensões: 0.77 para as Estratégias de compromisso, Domínio e Evitamento e 0.84 para a Estratégia de Resolução de problemas (Pestana & Gageiro, 2014). Importa, também, referir que a Escala global da gestão de conflitos, constituída pelos 20 itens, apresenta um coeficiente de alfa de *Cronbach* igual a 0.78.

3.3 Estatísticas descritivas e diferenciais

Após a verificação das propriedades psicométricas dos instrumentos, foram analisadas as estatísticas descritivas e diferenciais das variáveis em estudo. Para tal, utilizaram-se testes

de diferenças de médias, para mostrar como os valores médios das variáveis dependentes se apresentam em função das variáveis independentes consideradas.

Importa salientar que as respostas dadas às questões da Escala de inteligência cultural foram avaliadas na escala de *Likert* de sete pontos que variam entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). As respostas aos itens da Escala de gestão de conflito, foram dadas através de uma escala de *Likert* de cinco pontos que variam entre 1 (raramente) e 5 (habitualmente).

Os resultados foram calculados através da soma da pontuação atribuída a cada um dos itens de cada dimensão, sendo que quanto maior é o valor, mais elevados são os níveis. Foram, ainda, criadas duas variáveis compósitas, constituídas pela totalidade dos itens que compõem as escalas, nomeadamente: a Escala global de inteligência cultural e a Escala global da gestão de conflitos.

A Tabela 4 apresenta os resultados decorrentes da análise descritiva das variáveis em estudo, verificando que a Inteligência cultural motivacional é a que apresenta o valor médio mais elevado ($M = 5.80$; $DP = 0.92$). Observa-se, também, que os colaboradores gerem os conflitos no local de trabalho maioritariamente através da Estratégia de resolução de problemas ($M = 4.40$; $DP = 0.53$).

Tabela 4

Estatística descritiva das variáveis em estudo

	Mínimo	Máximo	Média	DP
Inteligência cultural				
Inteligência cultural metacognitiva	2.75	7.00	5.67	0.84
Inteligência cultural cognitiva	1.50	6.67	3.76	1.09
Inteligência cultural motivacional	2.40	7.00	5.80	0.92
Inteligência cultural comportamental	2.00	7.00	5.11	1.14
Escala global de inteligência cultural	3.00	6.70	4.99	0.76
Gestão de conflitos				
Estratégia de cedência	2.00	4.25	3.07	0.49
Estratégia de compromisso	2.75	5.00	4.37	0.54
Estratégia de domínio	1.75	4.50	2.96	0.69
Estratégia de resolução de problemas	2.75	5.00	4.40	0.53
Estratégia de evitamento	1.75	5.00	3.63	0.78
Escala global da gestão de conflitos	2.90	4.50	3.69	0.35

Nota: DP = Desvio-padrão

Perante estes resultados procedeu-se à recodificação das variáveis em dois grupos, em que foi considerado o ponto médio de cada uma delas. As novas categorias formadas obtiveram a seguinte nomenclatura: Baixo nível e Elevado nível. Ao analisarmos a Tabela 5, é possível verificar que os trabalhadores do Baixo nível apresentam um elevado nível de inteligência cultural cognitiva e uma maior percentagem da Estratégia de cedência e Estratégia de domínio, enquanto os trabalhadores do Elevado nível apresentam um maior elevado nível de inteligência cultural metacognitiva e uma maior percentagem da Estratégia de resolução de problemas.

Tabela 5

Níveis de inteligência cultural e gestão de conflitos

	Baixo nível	Elevado nível
Inteligência cultural		
Inteligência cultural metacognitiva	1 (1.4%)	68 (98.6%)
Inteligência cultural cognitiva	32 (46.4%)	37 (53.6%)
Inteligência cultural motivacional	2 (2.9%)	67 (97.1%)
Inteligência cultural comportamental	8 (11.6%)	61 (88.4%)
Escala global de inteligência cultural	4 (5.8%)	65 (94.2%)
Gestão de conflitos		
Estratégia de cedência	59 (85.5%)	10 (14.5%)
Estratégia de compromisso	4 (5.8%)	65 (94.2%)
Estratégia de domínio	55 (79.7%)	14 (20.3%)
Estratégia de resolução de problemas	3 (4.3%)	66 (95.7%)
Estratégia de evitamento	33 (47.8%)	36 (52.2%)
Escala global da gestão de conflitos	30 (43.5%)	39 (56.5%)

De seguida, pretendeu-se verificar se a Inteligência cultural e a forma de gerir os conflitos e as suas dimensões, variam em função do género e dos anos de experiência dos trabalhadores na organização em estudo. Para o efeito, foram usados testes que avaliam a diferenças de médias, de acordo com as várias formas como as variáveis se encontram organizadas. Estes testes possibilitam a análise dos valores médios das variáveis dependentes e averiguar como esses valores se manifestam em função das variáveis independentes consideradas.

Os resultados obtidos através do teste *t-student* para amostras independentes revelam que apesar dos homens apresentarem valores médios superiores na maioria das dimensões em estudo, apenas existem diferenças estatisticamente significativas, em função do género (Tabela 6), relativamente à Estratégia de cedência, pertencente ao constructo Gestão de conflito [$t_{(67)} = 2.901, p < 0.05$].

Tabela 6

Inteligência cultural e gestão de conflitos em função do género dos participantes

	Masculino		Feminino		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Inteligência cultural						
Inteligência cultural metacognitiva	5.70	0.76	5.60	1.00	0.434	0.699
Inteligência cultural cognitiva	3.74	1.11	3.80	1.07	- 0.191	0.848
Inteligência cultural motivacional	5.89	0.64	5.59	1.37	1.262	0.211
Inteligência cultural comportamental	5.09	1.18	5.15	1.08	- 0.187	0.852
Escala global de inteligência cultural	5.01	0.64	4.94	0.99	0.323	0.748
Gestão de conflitos						
Estratégia de cedência	3.15	0.50	2.89	0.42	2.091	0.040*
Estratégia de compromisso	4.38	0.53	4.35	0.56	0.161	0.873
Estratégia de domínio	2.89	0.72	3.14	0.58	- 1.399	0.166
Estratégia de resolução de problemas	4.45	0.50	4.27	0.60	1.319	0.192
Estratégia de evitamento	3.64	0.79	3.61	0.78	0.105	0.917
Escala global da gestão de conflitos	3.70	0.35	3.65	0.38	0.508	0.613

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

Procurou-se, ainda, apurar se a Inteligência cultural e a Gestão de conflitos, varia em função dos anos de experiência de trabalho na empresa em estudo e verificou-se que apenas existem diferenças significativas na Estratégia de compromisso, pertencente ao constructo Gestão de conflito [$F_{(2,68)} = 3.567, p > 0.05$]. Também foi possível constatar que os trabalhadores que têm entre 3 e 10 de experiência são os que apresentam os valores médios mais elevados nesta dimensão (Tabela 7).

3.4 Correlação entre a Inteligência cultural e a Gestão de conflitos

Seguidamente, pretendeu-se averiguar se a Inteligência cultural e a Gestão de conflitos se encontram correlacionadas. Deste modo, verificou-se que a Escala global da inteligência cultural se encontra positivamente associada com a Escala global da gestão de conflito ($r = 0.274, p < 0.05$), o que sugere que quanto maior é a Inteligência cultural, maior é a facilidade de gerir os conflitos e vice-versa.

Através de análise das dimensões de ambos os constructos, verificou-se que a correlação mais forte é a que ocorre entre a Inteligência cultural metacognitiva e a Estratégia de resolução de problemas ($r = 0.360, p < 0.001$). As correlações positivas indicam que quando a Inteligência cultural metacognitiva aumenta, a Resolução de problemas aumenta também (Tabela 8).

Tabela 7

Inteligência cultural e gestão de conflitos em função do tempo que trabalha na empresa

	Menos de 3 anos		Entre 3 e 10 anos		Mais de 10 anos		<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Inteligência cultural								
Inteligência cultural metacognitiva	5.51	0.86	5.65	0.92	5.76	0.79	0.502	0.608
Inteligência cultural cognitiva	3.66	0.96	3.67	1.23	3.85	1.11	0.244	0.784
Inteligência cultural motivacional	5.94	0.67	5.62	1.06	5.82	0.92	0.535	0.588
Inteligência cultural comportamental	4.78	1.22	5.06	1.19	5.30	1.08	1.148	0.324
Escala global de inteligência cultural	4.88	0.75	4.90	0.81	5.09	0.75	0.571	0.568
Gestão de conflitos								
Estratégia de cedência	3.17	0.62	3.18	0.41	2.97	0.44	1.559	0.218
Estratégia de compromisso	4.41	0.45	4.62	0.43	4.22	0.59	3.567	0.034*
Estratégia de domínio	2.85	0.85	2.87	0.63	3.07	0.63	0.784	0.461
Estratégia de resolução de problemas	4.47	0.45	4.54	0.42	4.29	0.61	1.449	0.242
Estratégia de evitamento	3.75	0.80	3.68	0.74	3.55	0.80	0.401	0.671
Escala global da gestão de conflitos	3.73	0.36	3.78	0.38	3.62	0.34	1.308	0.277

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; **p* < 0.05

Tabela 8

Correlação entre a Inteligência cultural e a Gestão de conflitos (escalas globais e subescalas)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Inteligência cultural metacognitiva (1)	-	0.382**	0.379**	0.345**	0.630**	0.123	0.278*	0.108	0.360**	0.191	0.350**
Inteligência cultural cognitiva (2)	0.382**	-	0.468**	0.409**	0.812**	-0.004	0.063	0.153	-0.015	-0.110	0.025
Inteligência cultural motivacional (3)	0.379**	0.468**	-	0.409**	0.744**	0.255*	0.304*	0.144	0.227	0.049	0.307*
Inteligência cultural comportamental (4)	0.345**	0.409**	0.409**	-	0.754**	0.208	0.145	0.250*	0.110	0.039	0.247*
Escala global de inteligência cultural (5)	0.630**	0.744**	0.744**	0.754**	-	0.181	0.235	0.228	0.183	0.024	0.274*
Estratégia de cedência (6)	0.123	0.255*	0.255*	0.208	0.181	-	0.352**	0.093	0.077	0.445**	0.634**
Estratégia de compromisso (7)	0.278*	0.304*	0.304*	0.145	0.235	0.352**	-	-0.009	0.508**	0.372**	0.709**
Estratégia de domínio (8)	0.108	0.144	0.144	0.250*	0.228	0.093	-0.009	-	-0.046	-0.016	0.389**
Estratégia de resolução de problemas (9)	0.360**	0.227	0.227	0.110	0.183	0.077	0.508**	-0.046	-	0.141	0.517**
Estratégia de evitamento (10)	0.191	0.049	0.049	0.039	0.024	0.445**	0.372**	-0.016	0.141	-	0.706**
Escala global da gestão de conflitos (11)	0.350	0.307*	0.307*	0.247*	0.274*	0.634**	0.709**	0.389**	0.517**	0.706**	-

Nota: **p* < 0.05; ***p* < 0.001

3.5 Análises de regressão

Por último, procurámos identificar qual a dimensão da Inteligência cultural com maior influência na Gestão de conflitos. Para o efeito foi realizada uma regressão linear múltipla, pelo método *Enter*, que nos indica o valor da contribuição relativa de cada variável independente para a predição da variável dependente. Importa referir que considerámos a Escala global da gestão de conflito como variável dependente.

Tabela 9

Impacto das dimensões da Inteligência cultural na Gestão de conflito

Variáveis explicativas	Gestão de conflitos (β)	R ² Semiparcial (%)
Inteligência cultural metacognitiva	0.261*	5.33
Inteligência cultural cognitiva	- 0.252	5.10
Inteligência cultural motivacional	0.290*	6.65
Inteligência cultural comportamental	0.681	0.77
	R ² ajustado	0.130
	$F_{(4,64)}$	3.537*

Nota: * $p < 0.05$

Os resultados obtidos permitem concluir que o modelo linear é estatisticamente significativo [$F_{(4, 64)} = 3.537$ $p < 0.05$] e que 13.0% da variação da Gestão de conflitos (R² ajustado = 0.130) é explicada pelo conjunto das variáveis independentes: Inteligência cultural metacognitiva, Inteligência cultural cognitiva, Inteligência cultural motivacional e Inteligência cultural comportamental (Tabela 7). Foi, ainda, possível constatar que o Inteligência cultural motivacional ($\beta = 0.290$) é a dimensão que tem maior efeito na Gestão de conflitos nas empresas multiculturais, pois explica 6.65% da variação dessa gestão.

Os inquiridos foram, ainda, questionados sobre se já tinham tido alguma experiência de choque cultural enquanto trabalhadores de uma empresa coreana, ao que 34.8% respondeu negativamente (Tabela 10). Importa, ainda, salientar que 56.5% dos participantes não respondeu a esta questão.

Tabela 10

Experiência de choque cultural enquanto trabalhadores de uma empresa coreana

	N	%
Nunca experienciou	24	34.8
Já experienciou	6	8.7
Não respondeu	39	56.5

Estes resultados podem ser comprovados através dos seguintes testemunhos:

“Não senti nenhum choque cultural que impedisse o normal desempenho das minhas tarefas e o bom relacionamento com os colegas. No geral, penso que aprendemos com as outras culturas e temos de tirar o bom que cada uma nos traz para o nosso crescimento enquanto pessoas e profissionais”².

“Não tive nenhuma experiência de choque, talvez uma abordagem profissional diferente, geralmente a cultura coreana, coloca o trabalho à frente da vida familiar e isso poderá ser um choque, pois a cultura portuguesa geralmente coloca a família em primeiro lugar”³.

Por outro lado, 8.7% dos colaboradores referiu que já tinham sentido essa experiência de choque cultural, tal como se pode verificar nas seguintes declarações:

“A falta de valorização de elementos do género feminino”⁴.

“Assim que entrei, há mais de 15 anos, a comunicação era muito agressiva e abusiva em termos verbais, no tom e altura de voz. Gradualmente esse tipo de comunicação deixou de existir tornando-se mais calma e respeitosa”⁵.

Perante o exposto, podemos concluir que a Inteligência cultural motivacional é a dimensão que mais se destaca nos trabalhadores em estudo e que a Estratégia de resolução de problemas é aquela a que os trabalhadores mais recorrem para resolver os conflitos que vão surgindo.

Também se verificou que a Inteligência cultural e a Gestão de conflitos se encontram positivamente correlacionadas e que a correlação mais forte é a que ocorre entre a Inteligência cultural metacognitiva e a Estratégia de resolução de problemas. Foi, ainda, possível concluir que a Inteligência cultural motivacional é a dimensão que mais contribui para a Gestão de conflitos.

² Participante 13

³ Participante 65

⁴ Participante 1

⁵ Participante 37

3.6 Entrevistas

Tendo como objetivo, o presente estudo pretende-se analisar a experiência dos colaboradores relativamente ao choque cultural, pelo facto de trabalharem numa empresa coreana, de modo a analisar as características da cultura empresarial coreana na perspetiva dos trabalhadores portugueses. Assim, foi convidada uma trabalhadora com muita experiência de trabalho em empresas asiáticas, um trabalhador que há 2 anos na LG e um diretor financeiro com bastante experiência na empresa do estudo.

Começamos por aprofundar o tema com perguntas como “teve alguma dificuldade em se adaptar?” ou “experienciou choque cultural no ambiente de trabalho?”. Através das conversas, foram obtidas informações sobre dificuldade na comunicação com os coreanos.

➤ Dificuldade relacionada a comunicação

Uma trabalhadora que há 15 anos na LG partilhou a sua dificuldade em comunicar com os coreanos:

“Sinto um certo distanciamento na minha comunicação com os coreanos, especialmente com os que estão numa hierarquia superior.”

Além de se sentir “distanciamento na comunicação” com os coreanos, um respondente do inquérito testemunhou a sua história da adaptação tão chocante:

“Assim que entrei, há mais de 15 anos, a comunicação era muito agressiva e abusiva em termos verbais, no tom e altura de voz.”

Um dos entrevistados aponta também este ponto partilhou a sua experiência e o conhecimento cultural:

“É claro que pessoas que nunca tiveram contacto com esta cultura asiática, nomeadamente coreana, terão mais dificuldades em descodificar essa linguagem, que às vezes é uma linguagem não só falada, mas também corporal que é importante.”

➤ Desvalorização de elementos do género feminino

Duas trabalhadoras transmitiram a sua opinião da empresa coreana como uma organização machista dizendo:

“A falta de valorização de elementos do género feminino”

Uma trabalhadora revelou que esta discriminação se manifestava na falta de cargos de trabalhadoras do género feminino na empresa.

“Acho que as mulheres são discriminadas na LG, porque não há diretora feminina e eles não elegem os tipos de cargo. Houve uma diretora, mas pouco tempo depois, mudaram para um diretor. Agora já não há.”

Um informante sugere que esta hierarquia entre homem e mulher no local de trabalho teria sido pela influência da cultura confucionista coreana:

“Eu conheço um pouco, facilita-me ver algum tipo de atitudes e como é que as organizações se desenvolveram, tendo como base o confucionismo em que a hierarquização é muito vinculativa e em que o trabalho das mulheres tem sido ou era um trabalho de suporte ao marido e aos filhos.”

➤ Características intrínsecas dos coreanos

Outro aspeto relevante que surgiu durante a entrevista foi o facto de os coreanos terem uma tendência a agrupar-se entre si, não se querendo misturar com os portugueses, o que dificulta a interação entre os colaboradores portugueses e coreanos.

“Os coreanos mesmo que falem um pouco inglês ou falem um pouco a língua local têm um pouco vergonha, de estarem a falar mal. Fecham-se mais nesse sentido e isso dificulta-os depois à apreensão das novas culturas... não absorvem tanto a cultura de fora... enquanto que os portugueses gostam muito de, mesmo quando estão imigrados, misturarem-se mais com a comunidade local.”

➤ Importância do papel dos líderes em mediar os conflitos culturais

Um trabalhador revelou que não sentiu qualquer dificuldade em se adaptar devido ao papel dos líderes de equipa em resolver os conflitos ou mal-entendidos que possam surgir de ambas as partes.

“Acho que também ajuda o facto de em Portugal os nossos diretores serem portugueses. Se calhar ajuda também a manter uma linha entre as duas culturas e acaba por ser mais fácil quem entra [na LG] em Portugal adaptar-se.”

➤ Importância da experiência prévia na adaptação intercultural

Todos os entrevistados confessaram a sua facilidade em interagirem com pessoas de outras culturas, incluindo a coreana, devido à natureza acolhedora do povo português e do ambiente turístico.

“Ao sermos um povo acolhedor acabamos por aceitar as outras culturas dessa forma. como somos um país que vivemos muito do turismo, ...se calhar, dos nossos antepassados em que nós éramos um país que saíamos muito do nosso país, na altura dos Descobrimentos.”

➤ Vida social fora do trabalho

Um trabalhador partilhou a sua experiência de adaptação em que as atividades fora das horas do trabalho tiveram um grande impacto na sua interação com os coreanos.

“... a fase inicial é o ganhar da confiança, por isso é que é tão importante o almoçar ou o jantar fora. Na Coreia, os colegas saem da empresa e vão beber uma cerveja ou vão beber soju. Não é só estarmos no trabalho, mas também sairmos e isso vai facilitar muito a integração e a nossa adaptação à cultura coreana e a adaptação da cultura coreana à nossa.”

Capítulo 4: Discussão dos Resultados

Nesta etapa, pretende-se realizar a discussão dos resultados obtidos e apresentados anteriormente com o propósito de analisar, interpretar e justificar os resultados obtidos associando com outros estudos (Fortin, 2009).

Como exposto anteriormente, o presente estudo tem como objetivo explorar a relação entre a competência intercultural e as estratégias na gestão de conflito dos trabalhadores no contexto empresarial. Procedeu-se à análise de correlação entre a Inteligência cultural e a gestão de conflitos. Deste modo, verificou-se que a Escala global da Inteligência Cultural tem uma relação positiva com a Escala global da gestão de conflito. Isto sugere que quanto maior é a Inteligência cultural, maior a facilidade de gerir os conflitos. Constatou-se, ainda, que a correlação mais forte entre as variáveis é entre a Inteligência cultural metacognitiva e a Estratégia de resolução de problemas. O resultado sugere que quanto mais elevada a Inteligência cultural metacognitiva, maior a escolha pela estratégia da Resolução de problemas para gerir o conflito.

Os resultados deste estudo corroboram o estudo de outros autores que defendem e evidenciam que a Inteligência cultural metacognitiva fortalece a cooperação e a colaboração criativa no local de trabalho e a eficácia interpessoal (Chua et al, 2012; Fang et al, 2018). Segundo Ang e Inkpen (2008), os que têm um nível elevado na Inteligência cultural metacognitiva estão conscientes, vigilantes e atentos no tempo apropriado para interagir num ambiente onde se cruzam diferentes culturas. Os estudiosos acreditam que aqueles que estão num nível elevado da dimensão metacognitiva da Inteligência cultural reparariam caracteristicamente as interações e o estilo de comunicação dos outros de outra cultura e pensariam sobre o que constituiria um comportamento apropriado antes de reagirem.

Em relação à segunda questão do estudo, relativamente à maior dimensão influenciadora na medição da Inteligência Cultural dos trabalhadores, constatou-se que a Inteligência cultural motivacional foi a maior influenciadora na Inteligência Cultural dos trabalhadores na empresa do estudo. Na sequência do resultado obtido, verificamos que o presente estudo comprova o estudo de Huff (2013) que descobriu que a Inteligência motivacional prevê positivamente o ajustamento da interação e do trabalho. Ang e Inkpen (2008) salientam que a dimensão motivacional da Inteligência cultural é como um componente crítico, propondo que um indivíduo, mesmo que tenha um bom domínio linguístico ou um conhecimento de outras culturas, se não tiver motivação em encontros

transculturais, teria menos probabilidade de se envolver numa interação intercultural. O estudo de Imai e Gelfand (2010) aponta também a relevância da motivação para cooperar com os outros. Indivíduos que apresentam níveis elevados de inteligência cultural produzem um resultado mais satisfatório em situações de conflito interpessoal, optando por uma estratégia que beneficie não só a si mesmo como o outro para gerir conflito.

Relativamente ao estudo que analisa a Inteligência cultural e a gestão de conflitos em função do ano de experiência de trabalho numa empresa multicultural, comprovou-se que os trabalhadores que têm experiência de trabalho multicultural apresentam um nível elevado na competência intercultural. Este resultado corrobora os estudos de Ang (2014), Shokef e Erez (2008), que provam empiricamente uma relação positiva entre a inteligência cultural, traços de personalidade e experiências interculturais incluindo experiências de educação formal e de trabalho em equipas multiculturais. A experiência intercultural por si só não assegura inteligência cultural, mas, quando associada com as outras capacidades de inteligência cultural, desempenha um papel significativo. Em particular, indivíduos com múltiplas experiências numa variedade de lugares experimentam mais os benefícios das interações interculturais e das viagens do que aqueles que estiveram em apenas um ou dois lugares, mesmo que durante muito tempo. Verificou-se que a ligação entre a sua experiência internacional e a inteligência cultural é mais positiva quanto maior o número de países onde se esteve há mais de um ano (Livermore, 2015). Shoker e Erez (2008) apontam que o grau de participação em equipas multiculturais desempenha um papel na sua adaptação a várias situações culturais. Se participou apenas em equipas homogêneas, pode ter conhecimentos tácitos e limitados sobre a criatividade e flexibilidade necessárias para pôr as pessoas a trabalhar em conjunto. Mas quanto mais experiência tiverem, fazendo parte de uma equipa diversificada, melhoram a competência intercultural.

Como exposto, este estudo pretendeu verificar em que medida os colaboradores da empresa no estudo têm competência intercultural através da medição da Inteligência cultural. Com os resultados obtidos da análise descritiva das variáveis em estudo, verificou-se que os trabalhadores na empresa multicultural do estudo têm uma elevada competência intercultural no local de trabalho.

A maior parte da teoria e da investigação sugere os processos negativos que ocorrem nas equipas culturalmente diferentes. Shapiro e os seus colegas (2008) apontam que as características das equipas transnacionais, como por exemplo, diferenças culturais, comunicação eletrónica e falta de monitorização são variáveis que dificultam criar a

identidade da equipa, o que leva provavelmente a comportamentos de retenção de esforços. Outros mencionam que os grupos multiculturais podem ter níveis elevados de etnocentrismo (Cramton & Hinds, 2005), enviesamentos dentro do grupo (Salk & Brannon 2000), e níveis elevados de tarefas e/ou conflitos emocionais (Elron 1997; Von Glinow et al. 2004).

Contudo, o resultado deste estudo corrobora outros autores que defendem que as equipas multiculturais possam proporcionar vantagens estratégicas para as organizações (Earley & Gibson 2002). As equipas virtuais a nível global são mais eficazes quando impõem mecanismos formais de coordenação temporal (Montoya-Weiss et al. 2001), desenvolvem ritmos temporais em torno de períodos de elevada interdependência (Maznevski & Chudoba 2000), normas para uma participação significativa (Janssens & Brett 1997), uma forte identidade de equipa (Van Der Zee et al. 2004) e uma perspectiva de integração e aprendizagem (Ely & Thomas 2001). Embora as equipas culturalmente diversificadas tenham geralmente um desempenho inferior ao das equipas homogéneas (Thomas 1999) no início de ajustamento, com o tempo, tendem a ter um desempenho bom como as equipas homogéneas (Harrison et al. 2002, Watson et al. 1998).

Por último, ao analisar os resultados sobre a experiência de choque cultural pelo facto de trabalharem numa empresa coreana, os resultados revelam que apenas 8.7 % dos trabalhadores revelaram choque cultural na adaptação do trabalho. No entanto, considerou-se a possibilidade de o conflito ou o choque cultural no local de trabalho serem vistos como assuntos que não são assumidos com facilidade pelos inquiridos. Muitas vezes os trabalhadores e as organizações têm vergonha em admitir que o conflito existe nas suas organizações achando que a existência de conflito representa uma falha de gestão. Pelo qual, procedeu-se o segundo estudo qualitativo através de entrevistas aprofundadas com os principais informantes da empresa no estudo.

Nos resultados obtidos nas entrevistas, os entrevistados revelaram, em suma, a cultura empresarial coreana como coletivista, hierárquica, confucionista (Hofstede, 1991; Redding et al, 1994; Yang, 2006; Lee, 2012) e algumas características da cultura empresarial coreana que os outros estudos sugeriam. Por exemplo, o nosso resultado sobre o distanciamento na comunicação que testemunharam os trabalhadores nas entrevistas está em consonância com o estudo de Hall (1959).

Segundo Hall, em situações interculturais, os comportamentos não verbais são especialmente críticos, porque funcionam como uma "língua silenciosa" e conferem significado de forma subtil e dissimulada. Hall, o fundador da investigação da

comunicação intercultural, construiu o enquadramento de valores culturais denominado *Primary Massage System*, em torno da distinção básica das culturas e da comunicação de alto e baixo contexto, que está associada à orientação de grupo e que se baseia em mensagens verbais e não verbais. Por exemplo, as culturas árabe, japonesa e culturas asiáticas em geral estão localizadas no espectro da comunicação de contexto elevado, enquanto que os países escandinavos e os EUA (maioria branca) ou Alemanha tendem para o outro extremo na comunicação de contexto baixo (Abermann & Tabuenca-Cuevas, 2016).

Conclusões

Trabalhar num ambiente global conduz frequentemente a níveis crescentes de *stress* (Mendenhall & Oddou 1985; Thomas & Inkson, 2003), devido ao confronto com culturas desconhecidas (Ang et al., 2007). Trabalhadores nas empresas multiculturais têm choque cultural no seu local de trabalho (Selmer, 1999; Kewarin, 2019). As organizações multiculturais são desafiadas para desenvolver a competência intercultural dos membros da sua equipa (Crotty & Crotty & Brett, 2012; Moynihan et al., 2006; Adair et al., 2013). Os gestores passam uma média de 20% do seu tempo a gerir conflitos (Thomas, 1992) e é mais crucial num contexto onde se cruzam diferentes culturas nas quais as pessoas não sabem como comunicar eficazmente e resolver conflitos (Janssens & Brett, 2006).

À luz desta realidade dos trabalhadores no contexto multicultural, o estudo presente procurou alcançar uma perceção e um entendimento da competência intercultural e estudar instrumentos para aplicar ao público do estudo de caso através da revisão literata. Conforme os objetivos, avaliamos a competência intercultural e a estratégia na gestão de conflito e identificamos dimensões da cultura empresaria coreana percebidas pelos trabalhadores portugueses na abordagem metodológica combinada e completa.

Esta investigação permitiu concluir que a competência intercultural dos trabalhadores e a estratégia da gestão de conflito no local de trabalho se encontram positivamente correlacionadas. As análises estatísticas suportaram as hipóteses apresentadas relativamente a H1, H2a e H2b.

- Os trabalhadores que integram na empresa multicultural em estudo apresentaram um elevado nível de competência intercultural.
- Os indivíduos que revelaram habilidade na interação intercultural apresentaram uma estratégia eficaz na gestão de conflito no local de trabalho.
- A resolução de problemas é a estratégia escolhida mais vezes por trabalhadores que apresentam um nível elevado na competência intercultural.
- Os trabalhadores portugueses da empresa coreana em estudo têm uma adaptação cultural no seu local de trabalho pela alta motivação na vida profissional do que pelo seu conhecimento cultural.

- A experiência de trabalho no contexto multicultural dos trabalhadores com duração mínima de 3 anos é um influenciador na sua competência intercultural.
- Os trabalhadores do Baixo nível apresentaram um elevado nível de inteligência cultural cognitiva e uma maior percentagem da Estratégia de cedência e Estratégia de domínio.

Contudo, no que diz respeito à experiência de choque cultural no local de trabalho pelo facto de trabalharem numa empresa coreana, os resultados obtidos apresentam uma dissonância em relação a estudos anteriores (Eschbach et al, 2001; Xia, 2009; Kewarin, 2019) e à Hipótese 3 que foi apresentada previamente. Apenas 8.7% dos colaboradores referiu que já tinham sentido essa experiência de choque cultural, enquanto que 34.8% dos trabalhadores responderam negativamente e 56.5% dos inquiridos não responderam a esta questão. Este facto sugere uma aculturação e boa adaptação dos trabalhadores pelo facto de trabalharem num contexto onde se cruzam culturas diferentes.

Os resultados das entrevistas realizadas para este estudo apresentam que a cultura empresarial coreana é assimilada pelos trabalhadores portugueses como uma cultura de hierarquia, machista e introvertida.

O presente estudo teve limitações, pelas situações de confinamento para realizar entrevistas, sobretudo, sendo uma área pouco investigada. Para as futuras investigações, sugerimos que utilizar amostras mais amplas e abranger outras empresas asiáticas em Portugal. Consideramos, ainda, relevante realizar entrevistas aprofundadas em grupo com participação de facilitadores para obter um melhor resultado no estudo qualitativo.

No entanto, como os dados obtidos no presente estudo são de grande importância, consideramos que os nossos resultados poderão proporcionar relevantes contributos para o estudo futuro.

Referências Bibliográficas

- Abermann, G., & Tabuenca-Cuevas, M. (2016) *Education for Workplace Diversity: What Universities and enterprises can do to facilitate intercultural learning in work placements abroad*. Common Ground: Champaign, IL.
- Adair, W. L., Hideg, I., & Spence, J. R. (2013). The Culturally Intelligent Team: The Impact of Team Cultural Intelligence and Cultural Heterogeneity on Team Shared Values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 44, 941–62
- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Aiken, M., Kim, D., Hwang, C., and Lu, L. (1995). “A Korean Group Decision Support System”, *Information and Management*, 28 (5), 303-310.
- Alston, J. P. (1989). *Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial principles in Japan, China, and Korea*. *Business Horizons* 32(2): 26-31.
- Aneas, M. A., & Sandín, M. P. (2009). Intercultural and cross-cultural communication research: some reflections about culture and qualitative methods. *Qualitative Social Research*. FQS, 10 (1), Art. 51.
- Ang S, Van Dyne L, Koh C, Ng KY, Templer KJ, et al. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Manag. Organ. Rev.* 3:335–71
- Ang S, Van Dyne L. (2008a). Conceptualization of cultural intelligence: definition, distinctiveness, and nomological network. Ang & Van Dyne 2008b, *Handbook of Cultural Intelligence*. New York: Sharpe. pp. 3–15
- Ang, S. L., Van Dyne, & Rockstuhl, T. (2014). “Cultural Intelligence: Origins, Conceptualization, Evolution, and Methodological Diversity,” in *Advances in Culture and Psychology: Volume 5*, ed. M. Gelfand, C. Chiu, and Y. Y. Hong. New York: Oxford University Press.
- Ang, S., & Inkpen, A. C. (2008). Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability. *Journal compilation*, 39, 3, 337-357.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang, & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence* (pp. 3-15). New York: M. E. Sharpe.

- Ang, S., Dyne, L. V., & Rockstuhl, T. (2015). Cultural Intelligence. In Gelfand, Chiu & Hong, *Handbook of Advances in Culture and Psychology*, (pp. 273-323). Oxford University press.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group Organization Management* 2006; 31; 100, DOI: 10.1177/1059601105275267
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C., and 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, 335– 371.
- Arasaratnam, L. A. (2016), Intercultural Competence, *The OXFORD RESEARCH ENCYCLOPEDIA*, Oxford University Press USA. DOI:10.1093/acrefore/9780190228613.013.68
- Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R.M.Paige (ed.), *Education for the intercultural experience* (2nd ed., pp. 21-71). Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Bennett, M. J. (2004). Becoming Interculturally competent. In Wurzel, J. (Ed.), *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education* (2nd ed., pp. 62-77). Newton, MA: Intercultural Resource Corporation.
- Bird A, Mendenhall M, Stevens MJ, Oddou G. 2010. Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *J. Manag. Psychol.* 25:810–28
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22 (2), 225–247.
- Black, J. S., Gregersen, H. B. & Mendenhall, M. E. (1992). *Global assignments: successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publisher.
- Blake, R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bücker J, Poutsma E. (2010). Global management competencies: a theoretical foundation. *J. Manag. Psychol.* 25:829–44
- Chang, C. S. and Chang, N. J. (1994), *The Korean Management System*. Westport, CT: Quorum Books.
- Cho, Y. H. and Park, H. H. (1998), 'Conflict management in Korea: The Wisdom of Dynamic collectivism' in K. Leun and D. Tjosvold (eds.) *Conflict Management in the Asia Pacific*. Singapore: John Wiley and Sons, pp. 13-48.

- Chen, G., and Chung, J. (1994). The Impact of Confucianism on Organizational Communication, *Communication Quarterly*, Vol. 42, pp. 93-105.
- Chiu C, Hong YY. (2005). Cultural competence: dynamic processes. Elliot AJ, Dweck CS, (eds. 2005). *Handbook of Competence and Motivation*. New York: Guilfordpp. 489–505.
- Cho, Y. H. (1995). ‘Corporate cultures of Korean big business’ in Y. K. Shin et al., *Management Characteristics of Korean Big Businesses*. Seoul: Seikyungsa, pp. 321-77.
- Cho, Y. H., & Yoon, J. (2001). The origin and function of Dynamic Collectivism: An analysis of Korean corporate culture. *Asia Pacific Business Review*, 7:4, 70-88.
- Choi, J. T. (2004). Transformation of Korean HRM based on Confucian Values. *Seoul Journal of Business* Volume 10, Number 1, 1-26.
- 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*, 2012 July, 118, pp- 116-131. Research Collection Lee Kong Chian School of Business. Available at: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/3964
- Chung, K. H., and Lee, H. C. (1989). National differences in managerial practices. In K. H. Chung and H. C. Lee (eds.), *Korean Managerial Dynamics*. New York; Praeger, pp. 163-80.
- Church, A. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91 (3), 540–577.
- Davidson, W. (1987). Creating and managing joint ventures in China. *California Management Review*, 29, 77–94.
- Costa PT, McCrae RR. 1992. Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and New Five-Factor Inventory (NEO FFI) *Professional Manual*. Odessa, FL: Psychol. Assess. Resour.
- Cramton, C. D., Hinds, P. J. (2014). An embedded model of cultural adaptation in global teams. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0885>
- Crotty, S. K., & Brett, J. M. (2012). Fusing Creativity: Cultural Metacognition and Teamwork in Multicultural Teams. *Negotiation and Conflict Management Research*. 5, 210–34.
- Cushner K, Mahon J. 2009. Intercultural competence in teacher education—developing the intercultural competence of educators and their students: creating the blueprints. See Deardorff 2009b, pp. 304–20
- D’Andrea M, Daniels J, Heck R. 1991. Evaluating the impact of multicultural counseling training. *J. Couns. Dev.* 70:143–50

- De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory based measure of conflict management strategies in the workplace, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- De Dreu, C. K. W., Harinck F., Van Vianen AEM. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 14. 376-405.
- De Dreu, C. K. W., Harinck F., Van Vianen AEM. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 14. 376-405.
- Deardorff DK, ed. (2009b). *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Deardorff, D. K. (2004). *The identification and assessment of intercultural competence as a student of international education at institutions of higher education in the United States. (Unpublished dissertation)*, University of North Carolina, Raleigh, North Carolina.
- Deardorff, D. K. (2004). *The identification and assessment of intercultural competence as a student of international education at institutions of higher education in the United States. (Unpublished dissertation)*, University of North Carolina, Raleigh, North Carolina.
- Deardorff, D. K. (2015). Assessments of intercultural competence. In J. M. Bennett (ed.), *The SAGE encyclopedia of intercultural competence* (pp.17-20). SAGE Publications.
- Deardorff, D. K. (2015). Assessments of intercultural competence. In J. M. Bennett (ed.), *The SAGE encyclopedia of intercultural competence* (pp.17-20). SAGE Publications.
- Demo, P. (2001). *Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos*. Campinas: Papirus.
- Deutsch M. 1973. *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. Yale University Press: New Haven, CT.
- Dore, R. P. (1973). *British Factory-Japanese Factory*. Berkeley, California: University of California Press.
- Dusi, P., Messetti, G., & Steinbach, M. (2014). “Skills, Attitudes, Relational Abilities & Reflexivity: Competences for a Multicultural Society”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 538 – 547. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.1200

- Dusi, P., Messetti, G., & Steinbach, M. (2014). "Skills, Attitudes, Relational Abilities & Reflexivity: Competences for a Multicultural Society". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 538 – 547. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.1200
- Earley PC, Ang S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford Univ. Press
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in organizational behavior*, 24, 271–299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24008-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24008-3)
- Earley, P.C., & Gibson, C. B. (2002). *Multinational Teams: A New Perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Eisner, Elliot (1998). *El ojo ilustrado. Indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa*. Barcelona: Paidós
- Elron, E. (1997). Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity. *The Leadership Quarterly*. Vol. 8, pp. 393-412.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Admin. Sci. Q.* 46:229–73.
- Eschbach, D. M., Parker, G. E., & Stoerberl, P. A. (2001). American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 270-287.
- Euwema M. C., & Van de Vliert E. (1990). Gedrage en escalatie bij hierarchische onflikten (Behavior and escalation in hierarchical conflicts). *Toegepaste Sociale Psychologie* 4: 28-41.
- Euwema, M. C., Kop, N., & Bakker, A. B. (2004). Burnout and dominance in professional interactions. *Work & Stress*, 18, 1–16.
- Euwema, M. C., Kop, N., & Bakker, A. B. (2004). Burnout and dominance in professional interactions. *Work & Stress*, 18, 1–16.
- Euwema, M. C., Van Emmerik, IJ. H. (2007). Intercultural competencies and conglomerated conflict behaviors in intercultural conflicts. *International Journal of Intercultural Relations* 31, 27–441.
- Fang Fang, Schei, V., & Selart, M., (2018). Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 66(66), 148-171. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168- ssoar-65227-3>

- Fantini, A. E. (2000). A central concern: Developing intercultural competence. *SIT occasional papers series*, 1, 25-42.
- Fantini, A. E. (2000). A central concern: Developing intercultural competence. *SIT occasional papers series*, 1, 25-42.
- Ferraro, G. P. (2006). *The cultural dimension of international business* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Fiske, A.P. (1992), "The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations", *Psychological Review*, Vol. 99 No. 4, pp. 689-723.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K., & Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Furnham, A., & Bochner, S. (1986). *Culture shock: psychological reactions to unfamiliar environments*. London: Methuen.
- Gabel, M., & Brunner, H. (2003), *Global Inc.: An Atlas of the Multinational Corporation*, New York: New Press.
- Gelfand, M.J., Nishii, L. H., Holcombe, K. M., Dyer, N., Ohbuchi, K. I., & Fukuno, M. (2001). Cultural influences on cognitive representations of conflict: interpretations of conflict episodes in the United States and Japan. *J. Appl. Psychol.* 86:1059–74
- Gierke, L., Binder, N., Heckmann, M., Odağ, Ö., Leiser, A., & Kedzior, K. K. (2018). Definition of intercultural competence (IC) in undergraduate students at a private university in the USA: A mixed-methods study. *PloS one*, 13(4), e0196531.
- Gudykunst, W. B. (1993). Toward a theory of effective interpersonal and intergroup communication: An anxiety/uncertainty management (AUM) perspective. In R. L. Wiseman & J. Koester, J., & Olebe, M. (1988). *The behavioral assessment scale for intercultural communication effectiveness*. *International Journal of Intercultural Relations*, 12, 233-246.
- Gudykunst, W. B. (2005). An anxiety/uncertainty management (AUM) theory of effective communication: Making the mesh of the net finer. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Theorizing about intercultural communication* (pp. 281–322). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Hall, E. (1959). *The silent language*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hall, E. (1966). *The hidden dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hammer, M. R., & Bennett, M. J. (1998). *The intercultural development inventory (IDI) manual*. Portland, OR: Intercultural Communication Institute.
- Hammer, M. R., Bennett, M. J., & Wiseman, R. L. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421–443.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. (2002). Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Acad. Manage. J.* 45:1029–45.
- Hess, J. D. (1994). *The whole world guide to culture learning*, Yarmouth: Intercultural Press.
- Hisam, T. G. (1997). Dissertation abstracts: The value of expatriate support programs in reducing susceptibility to culture shock for American expatriated employees working in Germany. *Journal of International Business Studies*, 4, 884-886.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From Cultural Roots to Economic Growth, *Organizational Dynamics*, vol. 16, No. 4, pp. 5-21.
- Holt, J.L. & DeVore, C.J. (2005), “Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: a meta-analysis”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 2 No. 2, pp. 165-96.
- Horak, S., & Klein, A. (2016). Persistence of informal social networks in East Asia: Evidence from South Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(3), 673-694. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9416-1>
- Huff, K.C. (2013), Language, cultural intelligence and expatriate success, *Management Research Review*, Vol. 36 No. 6, pp. 596-612.
- Imahori TT, Lanigan ML. 1989. Relational model of intercultural communication competence. *Int. J. Intercult. Relat.* 13:269–86
- 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*. doi:10.1016/j.obhdp.2010.02.001
- Inceoglu I, Bartram D. 2012. Global leadership: the myth of multicultural competency. *Ind. Organ. Psychol.* 5:216–47

- Janssens, M., & Brett, J. M. (1997). Meaningful participation in transnational teams. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 6:153–68.
- Janssens, M., & Brett, J. M. (2006). Cultural Intelligence in global teams: A fusion model of collaboration. *Group & Organization Management*, Vol. 31 No. 1, February 2006 124-153 DOI: 10.1177/1059601105275268
- Janssens, M., & Brett, J. M. (2006). Cultural Intelligence in global teams: A fusion model of collaboration. *Group & Organization Management*, Vol. 31 No. 1, February 2006 124-153 DOI: 10.1177/1059601105275268
- Javidan M, Teagarden MB. 2011. Conceptualizing and measuring global mindset. *Adv. Glob. Leadersh.* 6:13–39
- Kats, D., & Kahn, D. (1978). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw Hill.
- Keeley, L. H. (1996). *War before civilization: The myth of the peaceful savage*. New York: Oxford University Press.
- Kewarin, T. (2019) The relationship between cultural intelligence and job performance: The mediating effects of culture shock and cultural adjustment. *The proceedings of the 8th ICADA 2019*, 227-247.
- Kim, S. Y., Lim. T. S. (2015), Communicating across cultures with people from Korea, In J. M. Bennett (2015), *The SAGE Encyclopedia of Intercultural Competence*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. pp. 81-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781483346267.n36>
- Kim, Y. T. 2007. Korean elites: Social networks and power. *Journal of Contemporary Asia*, 37(1): 19–37.
- Kline, P. (2000). *A psychometrics primer*. London: Free Association Books.
- LaFramboise T, Coleman HLK, Gerton J. 1993. Psychological impact of biculturalism: evidence and theory. *Psychol. Bull.* 114:395–412
- Lee, C. Y. (2012). Korean Culture and its influence on business practice in South Korea. *The Journal of International Management Studies*, 7, 2, 184-191.
- Lee, S., Brett, J., & Park, J. H. (2012) East Asians' social heterogeneity: Difference in norms among Chinese, Japanese, and Korean Negotiators. *Negotiation Journal*, October Issue.
- Leiba-O'Sullivan S. 1999. The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: implications for expatriate trainability. *J. Int. Bus. Stud.* 30:709–25

- Leung K, Cheng GH. 2014. Intercultural interaction in the work context: a cultural tuning perspective. In *Individual Adaptability to Changes at Work: New Directions in Research*, ed. D Chan. New York: Routledge/Taylor & Francis. In press
- Leung, K., & Stephan, W. G. (1998). Perceptions of injustice in intercultural relations. *Appl. Prev. Psychol.* 7:195–205
- Leung, K., Ang, S. & Tan, M. L. (2014). Intercultural Competence. *The annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*,1: 489-519.
- Lew, S.-C. 2013. The Korean economic development path – Confucian tradition, affective network. New York: Palgrave Macmillan.
- Livermore, D. (2015). Leading with Cultural Intelligence: The real secret to success. United States of America: American Management Association.
- Livermore, D. (2015). Leading with Cultural Intelligence: The real secret to success. United States of America: American Management Association.
- Lloyd S, Härtel C. 2010. Intercultural competencies for culturally diverse work teams. *J. Manag. Psychol.* 25:845–75
- Lustig M, Koester J. (2010). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. Boston: Allyn & Bacon
- MacDonald, S. & Arthur, N. (2005). Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International*, 10 (2) 145-159.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Matsumoto D, LeRoux J, Ratzlaff C, Tatani H, Uchida H, et al. 2001. Development and validation of a measure of intercultural adjustment potential in Japanese sojourners: The Intercultural Adjustment Potential Scale (ICAPS). *Int. J. Intercult. Relat.* 25:483–510
- Mattos, P. L. C. L. (2005). A entrevista não-estruturada como forma de conversação: Razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública*, 39 (4), 823-847.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Maznevski M. L., & Chudoba K. M. (2000). Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness. *Organ. Sci.* 11:473–92.
- Mendenhall, M., and Oddou, G. (1985), The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review, *Academy of Management Review*, 10, 39 – 47.
- Molinsky A. 2013. *Global Dexterity: How to Adapt Your Behavior Across Cultures Without Losing Yourself in the Process*. Boston: Harvard Bus. Press

- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44: 1251–1262.
- Moynihan, L. M., Peterson, R. S., & Earley, P. C. (2006). Cultural Intelligence and the Multinational Team Experience: Does the Experience of Working in a Multinational Team Improve Cultural Intelligence? *Research on Managing Groups and Teams* 9, 299–323.
- Mumford, D. B. (1998). The measurement of culture shock. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 33, 149-154.
- Oberg, K. (1960). Culture shock: adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropologist*, 7, 177–182.
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Maia. Areal Editores.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions in organizational behavior*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. Random House: New York.
- Rahim, M. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-373. doi:10.2307/255985
- Rahim, M.A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, 2nd ed., Praeger, Westport, CT.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 1, 122-132.
- Redding, S. G., Norman, A. and Schlander, A. (1994). The nature of individual attachment to the organization: a review of East Asian variations. In H. C. Triandis, N. D. Dunnette, & L. M. Hough (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ed. São Paulo: Altas.

Salk, J.E., & Brannen, M.Y. (2000). National culture, networks, and individual influence in a multinational management team. *Academy of Management Journal*. 43, 191-202.

Sama, L.M. and Papamarcos, S.D. (2000). "Hofstede's I-C Dimension as Predictive of Allocative Behavior: A Meta-Analysis", *International Journal of Value-Based Management*, 13 (2), 173-188.

Sandberg J. 2000. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Acad. Manag. J.* 43:9–25

Selltiz, C., Whrightsmann, L. S., & Cook, S. W. (1987) Métodos de pesquisas nas relações sociais. São Paulo: EPU.

Selmer, J. (1999). Culture shock in China? *International Business Review* 8 (1999) 515–534.

Shapiro, J. M., Ozanne, J. L., Saatcioglu, B. (2008). An interpretive examination of the development of cultural sensitivity in international business. *Journal of International Business Studies*. 39, 71–87. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400327

[Shih, H.](#), & [Susanto, E.](#) (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 147-168. <https://doi.org/10.1108/10444061011037387>

Shokef, E., & Erea, M. (2008). Cultural Intelligence and Global Identity in Multicultural Teams, In *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, ed Soon Ang & Linn Van Dyne. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008, 180.

Shokef, E., & Erez, M. (2008). "Cultural Intelligence and Global Identity in Multicultural Teams". In *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, ed. Soon Ang and Linn Van Dyne. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 180.

Spector PE, Jex SM. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology* 3: 356-367.

Spector PE, Jex SM. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology* 3: 356-367.

Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D. K. Deardorff, *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, (pp. 2-52). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Sternberg RJ, Detterman DK. (1986). *What Is Intelligence? Contemporary Viewpoints on Its Nature and Definition*. Norwood, NJ: Ablex
- Sternberg, R. J. (2012). Intelligence in its cultural context. In M. J. Gelfand, C. Y. Chiu, & Y. Y. Hong (Eds.), *Advances in culture and psychology* (Vol. 2, pp. 205-248), New York: Oxford University Press.
- Surdej, E. (2015). *Ils sont fous ces coreens !: Dix ans chez les forcenés de l'efficacité*. (권지현, Trad.), Seoul: 북하우스.
- Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N. (2006). "Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment". *Group & Organization Management*, 31(1), 154-173. doi: 10.1177/1059601105275293
- Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N. (2006). "Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment". *Group & Organization Management*, 31(1), 154-173. doi: 10.1177/1059601105275293
- Thomas, D. C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness: an experimental study. *J. Cross-Cult. Psychol.* 30:242–63.
- Thomas, D.C., and Inkson, K. (2003), *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In Dunnette MD, Hough LM (eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed, Vol. 3, Consulting Psychologists Press: Palo Alto, CA; 651-717.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In Dunnette MD, Hough LM (eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed, Vol. 3, Consulting Psychologists Press: Palo Alto, CA; 651-717.
- Thomas, K.W. and Kilmann, R.H. (1974), *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Xicom, Tuxedo, NY.
- Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275-285.
- Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural conflicts: A face-negotiation theory. In Y. Y. Kim and W. B. Gudykunst (Eds.), *Theories in intercultural communication* (pp. 213–235). Newbury Park, CA: SAGE.
- Ting-Toomey, S. (1994). Managing conflict in intimate intercultural relationships. In D. D. Cahn (Ed.), *Conflict in personal relationships* (pp. 47-77). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Tjosvold D. 1998. Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*. 47:285-342,
- Tjosvold D. 1998. Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*. 47:285-342,
- Trivinos, A. N. S. (1990). *Introdução à pesquisa em ciência sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Altas.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity In Global Business*. Chicago, IL: Irwin.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior: Theoretical frontiers*. Hove, UK: Psychological Press.
- Van der Zee KI, Van Oudenhoven JP. 2000. The Multicultural Personality Questionnaire: a multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *Eur. J. Personal.* 14:291–309
- Van der Zee, K., Atsma, N., & Brodbeck, F. (2004). The influence of social identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams. *J. Cross-Cult. Psychol.* 35:283–303.
- Von Glinow, M. Am. Brett, J. M. (2004). Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, 578–592.
- Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and social Psychology*, 49, 436-458.
- Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.
- Watson, W. E., Johnson, L., Kumar, K., & Critelli, J. (1998). Process gain and process loss: comparing interpersonal processes and performance of culturally diverse and nondiverse teams across time. *Int. J. Intercult. Relat.* 22:409–30
- Weekly Biz. (2010). LG 전자 요직에 외국인 임원 배치 `남용의 실험` 왜 실패했다. *조선경제*, 2010/12/25
- Wiseman, R. L. (2002). Intercultural communication competence. In W. B. Gudykunst and B. Moody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 207– 224). Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Womack, D.F. (1988a). Assessing the Thomas-Kilmann conflict mode survey. *Management Communication Quarterly*, Vol. 1 No. 3, pp. 321-49.
- Xia, J. (2009). Analysis of Impact of Culture Shock on Individual Psychology. *International Journal of Psychological Studies*. Vol. 1, No. 2, 97-101.
- Yang, I. (2006). Jeong Exchange and Collective Leadership in Korean Organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (3), 283-298
- Yee, J. 2000a. The social networks of Koreans. *Korea Journal*, 40(1): 325–352.
- Yee, J., & Nam, E. Y. 2008. The social capital of Koreans: Determinants of personal ties and its effects (in Korean). *Korean Journal of Sociology*, 42(7): 178–214.
- You, M., & Shim, H. (2013). A study on the cultural characteristics of Korean Society: Discovering Its categories using the cultural consensus model. *Korean Journal of Culture and Social Issues* 2013, Vol. 19, No. 3, 457~485.

Anexo 1 Inquérito online

Secção 1 de 44

Estudo sobre a competência intercultural e a estratégia de gestão de conflito

Este inquérito insere-se no âmbito de uma tese de Mestrado em Estudos Asiáticos na Universidade Católica Portuguesa, por Young Sun Kim, sob a orientação do Professor Doutor Jorge Santos Alves.

O presente estudo tem como objetivo compreender a correlação entre a competência intercultural e a estratégia de gestão de conflito no local de trabalho.

Todas as respostas são confidenciais, anónimas e analisadas em conjunto com as respostas dos outros participantes. Não existem respostas certas, pelo que lhe pedimos que responda de forma sincera.

O tempo estimado do preenchimento do questionário é de 10 minutos.

Muito obrigada pelo seu tempo e contribuição para a realização desta tese.

Secção 2 de 42

Inteligência Cultural-metacognitiva

A dimensão metacognitiva da Inteligência Cultural refere-se à capacidade mental de uma pessoa adquirir e compreender conhecimento cultural.

Leia cada declaração e selecione a resposta que melhor descreve as suas capacidades (1= Discordo totalmente; 7=concordo totalmente).

Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo ao interagir com pessoas de culturas diferentes. *

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

Eu ajusto o meu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de uma cultura que eu desconheço. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Estou consciente do conhecimento cultural que aplico nas interações transculturais. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Verifico a precisão do meu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de diferentes culturas. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Secção 3 de 42

Inteligência Cultural-cognitiva



A dimensão cognitiva da Inteligência Cultural está relacionada com o conhecimento de uma pessoa sobre culturas e diferenças culturais.

Conheço os sistemas legais e económicos de outras culturas. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

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

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

Conheço os sistemas matrimoniais de outras culturas. *

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

Conheço as artes e ofícios de outras culturas. *

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

Conheço as expressões não-verbais de outras culturas. *

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

Inteligência Cultural-motivacional



A dimensão motivacional da Inteligência Cultural refere-se à capacidade de uma pessoa direccionar e sustentar esforço para funcionar em situações interculturais.

Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas. *

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

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

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

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

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

Gosto de estar rodeado por culturas não familiares. *

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

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

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

Inteligência Cultural-comportamental



A dimensão comportamental de Inteligência Cultural refere-se à capacidade de uma pessoa de flexibilidade comportamental em interações transculturais.

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

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

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

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

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

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

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

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

Altero as minhas expressões faciais quando exigido numa interação transcultural. *

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

Estratégia de gestão de conflito-cedência



Por favor, leia cada frase e assinale a alternativa que corresponde ao seu caso, sendo que 1 corresponde a Raramente e 5 a Habitualmente:

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

Estratégia de gestão de conflito-compromisso



Descrição (opcional)

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

Estratégia de gestão de conflito-domínio



Descrição (opcional)

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

Quando tenho um conflito no trabalho... Eu procuro ter ganho. *

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

Estratégia de gestão de conflito-resolução de problemas

Descrição (opcional)

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

Estratégia de gestão de conflito-evitamento ✕ ⋮

Descrição (opcional)

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

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

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Habitualmente

Até aqui secção 10. Continuar com a secção seguinte

Dados biográficos



Descrição (opcional)

Qual o seu gênero? *

Masculino

Feminino

Qual é a sua idade? *

Menos de 25

Entre 26 a 35

Entre 36 a 45

Entre 46 a 55

Mais de 56

Há quanto tempo trabalha numa empresa multicultural? *

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

3 a 10 anos

Mais de 10 anos

Como trabalha numa empresa coreana, tem alguma experiência de choque cultural? Se sim, quando experienciou e o que sentiu?

Texto de resposta longa

Anexo 2 Pedido de colaboração

Exmo. Sr. Diretor

No âmbito de tese de mestrado em Estudos Asiáticos, que está a ser realizada na Universidade Católica Portuguesa, pela aluna Young Sun Kim, sob a orientação do Professor Doutor Jorge Santos Alves, que se intitula «Competência Intercultural e Gestão de Conflito no local de trabalho», vimos por este meio solicitar a sua colaboração.

O presente estudo tem como objetivo compreender a correlação entre a competência intercultural e a estratégia de gestão de conflito dos trabalhadores portugueses que estão numa empresa coreana.

Todas as respostas obtidas pelo questionário são confidenciais e o tempo estimado do preenchimento é de 10 minutos. Segue-se abaixo o link do questionário para enviar a todos os colaboradores na LG.

<https://forms.gle/rhvuaFSGdKrZxAWw5>

Agradeço desde já pela vossa colaboração para a realização desta tese.
Com os melhores cumprimentos,
Young Sun Kim

Anexo 3 Guião de Entrevista meia aberta

Tenho em consideração que trabalha numa empresa coreana, pretende-se saber:

1. Se tem alguma experiência de choque cultural?
2. Quando experienciou esse choque cultural e como se sentiu na altura?
3. Como conseguiu adaptar-se ao local de trabalho multicultural?
4. Como é que a cultura coreana é diferente de outras culturas?

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Áreas de investigação na competência intercultural organizacional (Leung et al., 2014)

Tabela 2 - Modelos de Competência Intercultural nas organizações (Leung et al., 2014)

Tabela 3 - Caracterização da amostra

Tabela 4 - Estatística descritiva das variáveis em estudo

Tabela 5 - Níveis de inteligência cultural e gestão de conflitos

Tabela 6 - Inteligência cultural e gestão de conflitos em função do género dos participantes

Tabela 7 - Inteligência cultural e gestão de conflitos em função do tempo que trabalha na empresa

Tabela 8 - Correlação entre a Inteligência cultural e a Gestão de conflitos (escalas globais e subescalas)

Tabela 9 - Impacto das dimensões da Inteligência cultural na Gestão de conflitos

Tabela 10 - Experiência de choque cultural enquanto trabalhadores de uma empresa coreana

Lista de Figuras

Figura 1. Representação teórica das cinco estratégias de gestão de conflitos em função da preocupação consigo próprio e com os outros (De Dreu et al., 2001)

Figura 2. Modelo concetual da relação entre as variáveis no estudo