

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

***“Inteligência Cultural e Comunicação  
na Construção de Lideranças Eficazes  
em Contextos Interculturais”***

Ana Isabel Faria de Sousa

DISSERTAÇÃO MESTRADO

GAIA  
SETEMBRO/2025



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**“Inteligência Cultural e Comunicação na Construção de Lideranças Eficazes  
em Contextos Interculturais”**

Ana Isabel Faria de Sousa

Aprovado em 28/11/2025

Composição do Júri

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Presidente

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Isabel Reis

Arguente

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Paula Cristina Figueiredo

Orientador(a)

Vila Nova de Gaia

2025



Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof. Doutora Sandra Gomes e coorientação da Prof. Doutora Paula Cristina Figueiredo apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010



## **Agradecimentos**

Este ano que se passou, foi um ano um pouco conturbado em que duvidei muitas vezes das minhas capacidades, chegando a pensar desistir desta meta importante para mim. Com a ajuda das pessoas à minha volta fui sempre conseguindo reerguer-me para continuar a escrever esta dissertação e cheguei agora aqui, feliz pela minha jornada intensa com a qual aprendi imenso.

Começo por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Sandra Gomes, e à minha coorientadora, Professora Doutora Paula Figueiredo, pela ajuda incansável ao longo de todo este ano, pelas palavras de encorajamento e partilha de conhecimentos. Foram sem dúvida, fundamentais para que conseguisse terminar esta etapa.

Aos meus pais e irmã por nunca duvidarem das minhas capacidades e muitas vezes me darem a força que não conseguia encontrar. Faço isto por mim e por vocês. Espero que se orgulhem de mim.

Aos meus amigos por me ajudarem a distrair e darem-me palavras de ânimo, estando sempre presentes nos meus piores e melhores momentos.

Aos meus avós por me encherem de amor e carinho e incentivarem para sempre ser a melhor versão de mim mesma.

Por fim, mas não menos importante, a todas as pessoas que se disponibilizaram para participar neste estudo ou divulgar o questionário. A vossa colaboração foi essencial para que esta investigação se realizasse.

A todos, muito obrigada do fundo do meu coração!

## **Resumo**

Com o aumento da globalização e dos fluxos migratórios, a presença de colaboradores estrangeiros nas equipes organizacionais é mais frequente, o que traz novos desafios para a liderança das equipes como o desafio de integrar esses colaboradores na organização, mas também traz consigo algumas vantagens, como por exemplo o aumento de diferentes perspectivas e opiniões. A presente dissertação aborda o tema da inteligência cultural e das competências comunicacionais, referindo estas como fatores determinantes para a eficácia de liderança.

No presente estudo, foi adotada uma metodologia de natureza quantitativa, recorrendo a um questionário online, com uma amostra de 82 participantes. A investigação teve como objetivo avaliar se a inteligência cultural, a eficácia de liderança e a comunicação se influenciam positivamente e verificar o papel mediador da comunicação entre a inteligência cultural e a eficácia de liderança. Os resultados apontam que os líderes com níveis mais elevados de inteligência cultural são percebidos pelos colaboradores como mais eficazes, desempenhando aqui a comunicação um papel central para potencializar essa relação.

Conclui-se que, perante a diversidade cultural crescente, os líderes devem desenvolver ou aprimorar competências interculturais e comunicacionais, que lhes permitam liderar equipes de forma inclusiva, minimizar conflitos e potenciar a colaboração mútua entre os colaboradores. A formação intercultural e a promoção de competências voltadas para a inteligência cultural demonstram-se fundamentais para preparar os líderes de modo que consigam responder eficientemente aos desafios da internacionalização e de consolidar práticas organizacionais que apreciem a diversidade num geral. Estes resultados reforçam que as empresas que consigam implementar estas estratégias, possuirão uma vantagem competitiva essencial no panorama empresarial atual.

**Palavras-chave:** Inteligência Cultural; Comunicação Intercultural; Liderança Eficaz; Equipes Multiculturais

## **Abstract**

With increasing globalization and migration flows, the presence of foreign employees in organizational teams is becoming more frequent. This poses new challenges for team leadership, such as integrating these employees into the organization. However, it also brings with it some advantages, such as the increased exposure to diverse perspectives and opinions. This dissertation addresses the topic of interculturality and cultural intelligence, highlighting these as determining factors for leadership effectiveness.

This study adopted a quantitative methodology, using an online questionnaire with a sample of 82 participants. The research aimed to assess whether cultural intelligence, leadership effectiveness, and communication positively influence each other and to determine the mediating role of communication between cultural intelligence and leadership effectiveness. The results indicate that leaders with higher levels of cultural intelligence are perceived by employees as more effective, with communication playing a central role in strengthening this relationship.

The conclusion is that, given growing cultural diversity, leaders must develop or enhance intercultural and communication skills that enable them to lead teams inclusively, minimize conflict, and foster mutual collaboration among employees. Intercultural training and the promotion of cultural intelligence skills prove essential for preparing leaders to respond effectively to the challenges of internationalization and for consolidating organizational practices that embrace diversity in general. These results reinforce that companies that successfully implement these strategies will have a crucial competitive advantage in today's business landscape.

**Keywords:** Cultural Intelligence, Intercultural Communication; Efficient Leadership; Multicultural Teams



# Índice

Introdução .....	1
1. Revisão de literatura .....	4
1.1. Interculturalidade.....	4
1.1.1 Gestão Intercultural .....	7
1.2. Liderança .....	9
1.2.1. Eficácia da liderança .....	11
1.2.2. Liderança de equipas multiculturais .....	12
1.3. Comunicação Intercultural .....	14
1.3.1. Estudo Intercultural de Edward Hall.....	17
1.3.2. Estudo Intercultural de Geert Hofstede.....	18
1.4. Inteligência cultural .....	21
1.4.1. Componentes da Inteligência Cultural.....	23
1.4.1.1 Dimensão metacognitiva da inteligência cultural .....	23
1.4.1.2 Dimensão cognitiva da inteligência cultural.....	24
1.4.1.3 Dimensão motivacional da inteligência cultural.....	24
1.4.1.4 Dimensão comportamental da inteligência cultural.....	25
2. Desenvolvimento das hipóteses.....	26
2.1. Relação entre eficácia da liderança e inteligência cultural .....	26
2.2. Relação entre comunicação e inteligência cultural .....	31
2.3. Relação entre comunicação e liderança .....	34
2.4. Relação entre inteligência cultural, eficácia de liderança e comunicação .....	36
3. Metodologia.....	37
3.1. Objetivos de investigação .....	37
3.2. População e Amostra.....	37
3.3. Instrumento de recolha de dados .....	39
3.3.1. Procedimentos.....	42
3.4. Análise de resultados .....	43
3.4.1. Análise Descritiva das variáveis e correlações entre as mesmas.....	44
3.4.2. Validação das escalas.....	50
4. Discussão de resultados .....	64
5. Conclusões.....	69

6. Limitações e recomendações para gestores .....	71
7. Referências e Bibliografia .....	73
ANEXO A: Questionário.....	80
ANEXO B: Tabelas Categorização dos Participantes .....	86

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Modelo de Investigação .....	36
Figura 2- Modelo Mediação Comunicação Positiva .....	63
Figura 3- Modelo Mediação Comunicação Agressiva .....	64

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estatística Descritiva da Amostra .....	39
Tabela 2- Itens das escalas de cada variável estudada .....	42
Tabela 3- Estatística Descritiva Eficácia de Liderança .....	44
Tabela 4- Média e Desvio Padrão de Itens Questionário Eficácia de Liderança.....	45
Tabela 5- Estatística Descritiva Comunicação .....	45
Tabela 6- Média e Desvio Padrão de Itens Questionário Comunicação.....	46
Tabela 7- Estatística Descritiva Inteligência Cultural Total e componentes .....	47
Tabela 8- Média e Desvio Padrão de Itens Questionário Inteligência Cultural Metacognitiva .....	47
Tabela 9- Média e Desvio Padrão de Itens Questionário Inteligência Cultural Cognitiva .....	48
Tabela 10- Média e Desvio Padrão de Itens Questionário Inteligência Cultural Motivacional.....	49
Tabela 11- Média e Desvio Padrão de Itens Questionário Inteligência Cultural Comportamental .....	49
Tabela 12- Análise de Fiabilidade das Variáveis .....	50
Tabela 13- Análise Fatorial Eficácia de Liderança .....	51
Tabela 14- Análise Fatorial Comunicação .....	53
Tabela 15- Análise Fatorial Inteligência Cultural Metacognitiva.....	54
Tabela 16- Análise Fatorial Inteligência Cultural Cognitiva .....	54
Tabela 17- Análise Fatorial Inteligência Cultural Motivacional .....	55
Tabela 18- Análise Fatorial Inteligência Cultural Comportamental.....	55
Tabela 19- Análise Correlação Hipótese 1 .....	56
Tabela 20- Análise Correlação Hipótese 1a.....	57
Tabela 21- Análise Correlação Hipótese 1b .....	57
Tabela 22- Análise Correlação Hipótese 1c.....	58
Tabela 23- Análise Correlação Hipótese 1d .....	58
Tabela 24- Análise Correlação Hipótese 2 .....	59
Tabela 25- Análise Correlação Hipótese 2a.....	60
Tabela 26- Análise Correlação Hipótese 2b .....	60
Tabela 27- Análise Correlação Hipótese 2c.....	61
Tabela 28- Análise Correlação Hipótese 2d .....	62

Tabela 29- Análise Correlação Hipótese 3 .....	62
--	----

## Introdução

Atualmente, vivemos num mundo em constante evolução e extremamente globalizado, onde fatores como por exemplo, a elevada imigração em busca de melhores condições de vida e trabalho, faz com que as pessoas sejam obrigadas a mudarem-se para países que muitas vezes têm culturas, línguas, valores morais e sociais completamente diversos dos seus (Kayode, 2012). Naturalmente, como consequência da globalização, no mundo empresarial podemos verificar uma mudança de paradigma no que toca aos seus contextos internacionais (Kyove et al., 2021). As empresas começam a ter mais colaboradores estrangeiros, possuindo estes, backgrounds culturais e empresariais muito diferentes da empresa de origem (Kyove et al., 2021). Daqui podem surgir pontos positivos, como uma negociação eficaz entre culturas e a perceção das mesmas como sendo um fenómeno diligente que cria oportunidades para desenvolver equipas transnacionais sólidas, promovendo competências interculturais nos colaboradores (Trinder & Gajer, 2022). Por outro lado, podem igualmente ser observados pontos negativos, pois as diferenças culturais são muitas vezes difíceis de superar e podem causar danos às relações com partes interessadas e ao sucesso dos negócios futuros, assim como afetar os níveis de produtividade dos colaboradores (Trinder & Gajer, 2022).

Para que não exista um grande choque cultural, ou se existente, não seja tão perdurado e impactante, devemos preparar os nossos líderes e colaboradores para que estejam bem qualificados no que toca a inteligência cultural e a competências de gestão intercultural, de forma a facilitar a adaptação dos colaboradores de outros países ao novo mundo empresarial em que se encontram inseridos (Assis, 2019).

Portugal tem-se afirmado cada vez mais como um país mais multicultural, resultado da intensificação dos fluxos migratórios e da mobilidade internacional crescente. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2025), no ano de 2024 a população residente em Portugal era de 10 179 635 indivíduos, o que indica um aumento do saldo migratório positivo. No mesmo ano, estimou-se um total de 177 557 imigrantes permanentes e 33 916 emigrantes permanentes, o que culminou num saldo migratório de 143 641, sendo este o oitavo ano consecutivo onde é possível observar um saldo positivo. Adicionando, nos últimos censos realizados em 2021, foi revelado que 542 314 indivíduos eram estrangeiros, representando cerca de 5% da população total residente.

Esta diversidade também se reflete no contexto organizacional, na medida em que, a presença de colaboradores de diferentes culturas tornou-se numa realidade atual em qualquer organização, propondo novos desafios às organizações portuguesas como a integração desses colaboradores, liderança eficaz e comunicação intercultural.

Com a questão da internacionalização no mundo empresarial, é natural que as empresas acabem por adotar estratégias novas de forma a dar resposta a esta mudança (Kayode, 2012). Nomeadamente, relativo aos líderes, estes terão de se readaptar e, se necessário, adquirir novas competências para poderem estar a par das oportunidades e desafios que possam surgir do mesmo caso, conseguindo dar resposta aos mesmos, e resolver problemas que surjam deste novo paradigma da internacionalização (Chuks & Chuks, 2022).

A interculturalidade revela-se nas organizações, como sendo um fator crítico para o desenvolvimento de ambientes organizacionais coesos e produtivos (Chuks & Chuks, 2022). A presença de equipas multiculturais, apesar de promover a inovação e pluralidade de pensamentos, pode por vezes originar desafios e conflitos, principalmente no que diz respeito à comunicação, à liderança eficaz e à adaptação de práticas organizacionais (Chuks & Chuks, 2022). Perante este contexto, a inteligência cultural surge como uma competência crucial, que torna os líderes e colaboradores capazes de interpretar, compreender e responder de forma adequada a diferentes normas e comportamentos culturais (Paiuc et al., 2024). A inteligência cultural é dividida em 4 dimensões: a dimensão motivacional; a dimensão cognitiva; a dimensão metacognitiva; e por fim, a dimensão comportamental (Eken et al., 2014). A sua aplicação nas organizações contribui para melhorar a comunicação, o solucionamento de conflitos e a consolidação da coesão de equipas, promovendo assim, um ambiente organizacional mais inclusivo e próspero (Paiuc et al., 2024).

A seguinte dissertação de mestrado, surge com a pergunta de investigação: “De que forma é que os colaboradores percecionam a capacidade das suas lideranças para gerir e comunicar eficientemente em equipas multiculturais?”.

A revisão de literatura tem como principal objetivo analisar a relevância e impacto da inteligência cultural na liderança e na gestão intercultural, considerando os desafios e oportunidades que possam surgir do contexto da globalização. Serão exploradas as principais teorias e abordagens existentes, principalmente tendo foco nas implicações

práticas para a gestão e liderança de equipas multiculturais, bem como para o desenvolvimento de estratégias que promovam a diversidade e a inclusão.

Posteriormente, a nível metodológico, optou-se pela metodologia quantitativa onde foi aplicado um questionário a colaboradores que se encontrassem a trabalhar em empresas portuguesas, inseridos num ambiente organizacional multicultural, de forma a poder perceber as perceções destes sobre os seus líderes. De seguida, irão ser apresentados e discutidos os resultados obtidos com a metodologia de investigação. Por fim, serão expostas conclusões de todo o estudo elaborado, assim como algumas sugestões para pesquisas futuras que estudem a relação entre inteligência cultural e liderança.



## **1. Revisão de literatura**

O crescimento atual da diversidade cultural nas organizações, tem amplificado a necessidade de compreender e implementar práticas de comunicação e liderança eficazes em contextos multiculturais. Posto isto, esta revisão de literatura tem como objetivo analisar os contributos académicos sobre as temáticas principais deste estudo, a interculturalidade e gestão da mesma, liderança eficaz em equipas multiculturais, a comunicação intercultural eficiente e a inteligência cultural. O capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: numa primeira parte, aborda-se a interculturalidade e as estratégias para uma gestão adequada da mesma; de seguida, discute-se a literatura sobre liderança de modo geral, desenvolvendo para a liderança eficaz de equipas multiculturais; posteriormente é explorada a comunicação intercultural eficaz e as consequências da sua implementação em contextos organizacionais multiculturais; por fim, é analisada a relevância da inteligência cultural de modo geral, assim como das suas componentes individuais, enquanto competências fundamentais para gerir eficientemente ambientes multiculturais.

### **1.1. Interculturalidade**

O conceito de globalização, atualmente, tem sido cada vez mais mencionado em conjunto com o contexto empresarial. Isso deve-se em parte ao processo de internacionalização por parte das empresas ao transportarem as suas sedes para países estrangeiros; e por outro lado deve-se aos fluxos migratórios que fazem com que as empresas tenham uma rede mais ampla em termos de diversidade cultural. As equipas empresariais passam a ter mais trabalhadores provenientes de outros países, dando origem a um ambiente de coexistência de diferentes valores, costumes, línguas, ideais, etc (Nooh, 2023).

A interculturalidade nas organizações, trata-se da interação entre as diversas culturas presentes nas empresas. Ajuda a promover as constantes trocas culturais, tendo em conta as noções de cada um, tal como proporciona o diálogo constante entre os colaboradores e a compreensão mútua para se chegar a um consenso que agrade a todos. A interculturalidade enfatiza a necessidade de interação e integração dos colaboradores estrangeiros, sendo este um fator de aprendizagem e desenvolvimento mútuo (Baniski et al., 2022).

Este termo, faz com que seja necessário existir a implementação de políticas e determinadas práticas que ajudem a incentivar a diversidade cultural e a inclusão de todos. Muitos podem ver nesta inclusão uma ameaça num ponto inicial, vindo mais tarde a alterarem os seus pareceres e ver a interculturalidade como uma oportunidade. Isto no sentido de, como temos uma variedade de culturas e opiniões diferentes, iremos ter acesso a um vasto número de soluções para um único problema, tal como será possível o acesso a diversas óticas sobre uma determinada questão. Daqui é possível observar, que para o desenvolvimento desta oportunidade a longo prazo, é crucial que as empresas criem medidas e políticas proativas de inclusão cultural (Camara, 2008).

O estado de globalização no qual vivemos atualmente tem-se intensificado com a evolução constante da tecnologia, um movimento acompanhado com a abertura de mercados, que leva as organizações a se aperceberem do potencial da internacionalização e a tomar o conceito como algo natural e em alguns casos imprescindível para poderem ser vistos a nível competitivo. As organizações precisam de se adaptar ao progresso crescente no mundo de hoje, bem como todas as mudanças que vêm com o mesmo. Necessitam de mapear caminhos convergentes de forma dinâmica e híbrida, assim como se torna urgente criar canais de comunicação eficientes (Cerqueira et al., 2021).

A internacionalização como evidenciada, trata-se de uma alternativa que gera oportunidade de entrada em novos mercados, fornece acesso a parcerias estratégicas, pesquisa e resultados de desenvolvimento, e ainda se trata de um elemento essencial para a sobrevivência e crescimento de qualquer negócio (Cerqueira et al., 2021). Daí ser tão importante educar os colaboradores e principalmente, os líderes das organizações, para que possam ter um conhecimento mais abrangente sobre diferenças culturais, comportamentos apropriados que vão de encontro com as normas interculturais da organização, tal como habilidades de resolução de conflitos em contextos internacionais (Shahid, 2022).

Existem os estudos interculturais que nos providenciam diversas ferramentas e perspetivas para que possamos reconhecer o outro. Estes estudos oferecem igualmente, uma abordagem teórica e prática sobre como podemos perceber o que é cultura, e ao fazê-lo, como a devemos usar para o conhecimento sobre os outros e o mundo, assim como a aplicar nos negócios e em interações comerciais, principalmente de cariz internacional (Cerqueira et al., 2021).

Com a pesquisa elaborada dentro deste ramo de estudos é possível retirarmos alguns aspetos importantes que se demonstram essenciais para o bom desempenho da interculturalidade no mundo empresarial. Nomeadamente, a habilidade de ter o vocabulário necessário para que seja possível uma transmissão eficiente dos objetivos a alcançar, assim como ajudam a interpretar e explicar determinadas ações, e a razão por detrás dessas ações. Outro aspeto importante abordado nos estudos interculturais, é a possibilidade de obtermos diferentes métodos e formas de fazer negócios, bem como de criar cenários de oportunidades para os colaboradores, assim como para as empresas (Cerqueira et al., 2021).

As empresas precisam de se demonstrar atentas para poderem medir a sua presença em termos nacionais, assim como internacionais, de forma a poderem construir uma espécie de manual de sobrevivência em termos interculturais. Assim serão capazes de se mostrarem competitivas nos seus mercados (Cerqueira et al., 2021). Juntamente com as organizações, os seus colaboradores têm igualmente um papel importante na interculturalidade, principalmente ao possuírem diferentes habilidades interculturais que usam para partilhar informação entre si e com pessoas de todo o mundo (Ilie, 2019). Ao reconhecer que diferentes grupos de pessoas resolvem determinadas tarefas de formas distintas, os colaboradores passam a entender o valor que as diferenças trazem e a apreciar as diferentes abordagens, soluções e pontos de vista (Ilie, 2019).

A abordagem intercultural nas empresas ajuda a assinalar determinados tópicos importantes, que devem ser tomados em consideração, como por exemplo: a criação de um canal de comunicação positivo que procura trabalhar com clareza e eficiência, e o auxílio em questões de flexibilidade e reconhecimento de diversidade (Cerqueira et al., 2021). A abordagem empresarial, referindo-se às competências devidas no contexto empresarial internacional, menciona competências de automanutenção, competências interpessoais e competências cognitivas (Ilie, 2019). O conhecimento e as práticas culturais encontram-se em constante evolução devido à presença de novas culturas na indústria assim como nas organizações em si, o que justifica a necessidade dessas mesmas organizações de compreenderem e guiarem eficientemente os seus colaboradores através dos desafios nas práticas de interação cultural (Shahid, 2022). Assim será possível haver uma troca intercultural mais bem-sucedida onde o preconceito não estará presente, nem outras ideias preconcebidas.

As organizações, de forma a obterem bons resultados num ambiente onde a diversidade cultural prevalece, devem então ter em atenção a aplicação e a promoção dessas mesmas competências interculturais. Competências tais como, a sensibilidade cultural, a adaptação cultural, a consciência cultural e principalmente a comunicação intercultural. Os líderes e gestores que adotem estas competências, serão capazes de comunicar melhor em tarefas a serem realizadas em equipa, tal como serão mais criativos, inovadores e capazes de atrair e reter talentos de diferentes origens (Ang et al., 2015).

Com o crescimento da interculturalidade no mundo empresarial, as organizações procuram construir mais consciencialização da heterogeneidade cultural presente, fazendo com que seja algo capaz de propagar atitudes livres de quaisquer preconceitos ou julgamentos, vindo a proporcionar o contexto propício para a mudança e a constante evolução social dentro da cultura organizacional (Souza, 2021).

Uma organização que não tenha a interculturalidade como um fator essencial na sua cultura, não irá conseguir progredir em termos de sucesso empresarial. Isto porque, se um dos objetivos da organização for atender as necessidades dos seus consumidores e colaboradores, principalmente sendo ambos de culturas diferentes, é crucial perceber quais as suas necessidades e o que realmente desejam para poderem continuar a confiar na organização (Torres, 2022). Para isso é necessário haver um emprego de habilidades interculturais, de modo a demonstrar um conhecimento profundo das suas culturas, para poderem atender às suas demandas. Estas organizações devem parar de olhar para as diferenças culturais como sendo um obstáculo, e começar a encará-las como uma vantagem competitiva (Torres, 2022).

### **1.1.1 Gestão Intercultural**

Nas organizações, a interculturalidade assume um papel estratégico crucial, sendo assim, necessária uma boa gestão da mesma. Tal como mencionado, com a internacionalização dos negócios e os crescentes fluxos migratórios, as empresas veem-se de frente com o desafio de gerir equipas multiculturais, tendo de adaptar as suas estratégias a este novo padrão. “A gestão intercultural consiste precisamente, na disciplina que permite identificar as principais diferenças culturais entre sociedades e fornecer metodologias de análise e instrumentos que viabilizem a instalação de pessoas ou empresas num país de acolhimento em condições otimizadas, minimizando ou evitando choques culturais.” (Camara, 2008, pp.110). A ênfase dos contactos e competências interculturais dos

colaboradores, gestores e líderes, tornam as práticas dos recursos humanos nas empresas em algo bastante benéfico (Souza, 2021).

Nas equipas multiculturais, é possível presenciar a interação entre diferentes backgrounds culturais, tal como perceber e trabalhar com a coexistência de perspetivas variadas sobre cada assunto que esteja em discussão (Box, et al., 2015). Dessas perspetivas irão surgir abordagens diferentes, o que significa que uma equipa intercultural será capaz de trabalhar na solução de forma mais eficaz, pois têm em consideração mais pontos de vista e possibilidades sobre um só tema, algo que uma equipa não intercultural já não consegue ter (Torres, 2022).

Este tipo de gestão, inserido na gestão de recursos humanos, tem como principal objetivo criar um ambiente inclusivo para todas as culturas presentes, fazendo com que todos os colaboradores se sintam respeitados, ouvidos e valorizados. Se esta gestão for realizada de forma eficaz, podemos deparar-nos com um quadro de inovação, melhores estratégias de resolução de problemas e de conflitos, tal como será mais fácil tomar alguma decisão, possuindo mais perspetivas sobre determinado assunto (Trimble & Jimenez, 2022). Podemos dizer que se a gestão intercultural for feita de forma humanizada, ao incluir determinadas características dos profissionais em modo geral, será de maior auxílio para o gestor atual gerir equipas de forma eficiente e sincronizada com os objetivos da organização (Assis, 2019). Se o gestor intercultural, possuir uma postura adaptável perante os seus colaboradores, obterá um maior sucesso em desafios que possam surgir, assim como no desenvolvimento de novas ideias. Será também possível transmitir uma interação cooperativa e inovadora entre culturas diferentes, e a construção ou manutenção da confiança interpessoal (Souza, 2021).

Uma forma prática de trabalhar com e gerir a interculturalidade, é através da elaboração de programas de formação com carácter multicultural, que permitam reconhecer as diferenças existentes, compreender os desafios e encontrar soluções, bem como adotar práticas de recrutamento e seleção orientadas para a diversidade e inclusão.

A gestão intercultural procura assim, proporcionar aos colaboradores variadas sessões de formação, que se verificam como uma ferramenta que impulsiona a aprendizagem e o crescimento contínuo pessoal e coletivo, ajudando a criar estratégias melhoradas que vão de encontro com a missão e os valores da organização. O foco principal das formações de cariz intercultural é o aumento da consciencialização cultural, o alinhamento de

comportamentos, a promoção de um sentido de equidade, tal como a melhoria das competências comunicativas e de diversidade e a sensibilidade entre os colaboradores (Shahid, 2022).

Os gestores interculturais, devem partilhar a responsabilidade de perceber algumas das questões interculturais que possam ocorrer com mais frequência dentro da organização, para que possam encontrar diferentes abordagens para lidar com esses desafios. O foco deve ser colocado na criação de um ambiente organizacional em que os colaboradores se sintam seguros, para assim, ser possível uma transição suave mediante os desafios que possam se fazer presentes (Shahid, 2022).

Para que a gestão intercultural possa florescer, é de grande importância que os líderes desenvolvam determinadas competências interculturais para que consigam liderar as suas equipas da melhor forma. A formação contínua e o desenvolvimento pessoal, são dois fatores que se caracterizam como fundamentais para os líderes poderem entender e valorizar as diferentes perspetivas culturais dentro das suas equipas, podendo assim promover uma cultura organizacional inclusiva (Souza, 2021). Ao formar os colaboradores de uma organização, é possível proporcionar um entendimento melhor das diferenças culturais, comportamentos apropriados, assim como competências ligadas à resolução de conflitos. Reconhecer as complexidades que envolvem a gestão de ambientes multiculturais, têm-se tornado uma necessidade para a maioria das organizações que procuram ganhar uma certa vantagem competitiva nos mercados, e a moldar um ambiente de trabalho positivo para todos (Shahid, 2022). Adicionando, as organizações que queiram explorar o mercado internacional com o fim de se tornarem competitivas neste, precisam de ter em consideração a economia, normas sociais e a cultura presente nos novos mercados (Torres, 2022).

## **1.2. Liderança**

Dentro do conhecimento associado à liderança, é importante relevar uma aplicabilidade sólida da realidade em constante mudança. Os líderes devem desenvolver novas prioridades para pesquisar e explorar, desenvolver, ensinar e praticar forma relacionais de liderança como sendo esta um processo fluido (Assis, 2019). Através de pesquisa, investigação e questionários é possível perceber que uma boa organização com um bom desenvolvimento e práticas efetivas de liderança e de formação de líderes, são as que

conseguem com mais facilidade e agilidade, resolver problemas de forma eficiente que surjam na empresa e criar networks mais consistentes (Kjellström, et al., 2020).

Podemos dizer que a liderança é um fenómeno complexo, podendo-se afirmar que a sua definição até aos dias de hoje, é considerada ambígua e confusa, sendo possível definir o conceito de diversas formas, tendo em conta o contexto onde esta seja empregue (Ardichvili & Manderscheid, 2008). Contudo, na sua maioria, as opiniões sobre este tema têm em comum que o fator da liderança deve ser tomado como a capacidade de inspirar, motivar e guiar um grupo ou equipa em direção a objetivos comuns (Day, 2000). Um líder eficaz, além de ser um indivíduo com uma certa autoridade formal, demonstra as habilidades interpessoais adquiridas que ajudam a construir uma boa visão estratégica e um senso de empatia para com os outros (Day, 2000). Adicionando, a liderança deve transcender a simples supervisão de tarefas, envolvendo a capacidade de influenciar positivamente os membros da sua equipa, de forma a estimular a colaboração e impulsionar a realização de metas individuais e coletivas (Day, 2000).

Os líderes acabam por exercer igualmente um papel crucial na adaptação e na inovação dentro das organizações. São muitas vezes responsáveis por anteciparem tendências que possam ser do interesse da organização, e ao identificar essas oportunidades, lideram iniciativas transformacionais para apresentar modelos que as façam funcionais. Possuem agilidade e a capacidade de aprender continuamente, conseguindo orientar as suas equipas através de desafios e mudanças constantes (Suherman et al., 2024). Além disso, se orientarmos os nossos líderes para serem eficazes nas suas tarefas, será mais fácil conseguirem desenvolver e criar uma relação de confiança com as suas equipas. Serão capazes de reconhecer o potencial dos seus membros, proporcionando oportunidades de aprendizagem e crescimento contínuo para todos (Suherman et al., 2024).

Ao criar um ambiente de apoio ao desenvolvimento profissional de cada um, os líderes fortalecem não apenas a organização como um todo, como também as habilidades e a satisfação de cada indivíduo que a compõe, criando igualmente um sentimento de motivação por parte de cada membro para que consigam atingir metas individuais e coletivas de forma mais eficiente (Souza, 2021). É importante notar igualmente que, idealmente, líderes eficazes combinam poder com uma abordagem de liderança positiva, buscando assim influenciar os membros das suas equipas de maneira construtiva, motivadora e inspiradora (Souza, 2021).

Tendo em conta as mudanças constantes a que o mundo empresarial se encontra exposto, sejam estas mudanças planeadas ou não, as organizações devem ser capazes de agir proativamente para poderem responder de maneira adequada e adaptável às mesmas. A liderança tem aqui, um papel importante a desempenhar, isto porque, muitas vezes são os líderes que precisam de agilizar e suavizar as mudanças presentes perante os colaboradores. Um líder que possua habilidades de liderança fortes, consegue encorajar os seus colaboradores, assim como aplicar modificações eficientes na organização (Zainol et al., 2021). Os líderes ajudam a moldar uma cultura organizacional positiva, influenciando o comportamento e conduta dos colaboradores positivamente (Zainol et al., 2021).

### **1.2.1. Eficácia da liderança**

A eficácia da liderança é considerada um precursor significativo no que toca a vantagem competitiva empresarial, performance organizacional assim como crescimento profissional, e refere-se ao sucesso de um líder no que toca a influência das suas equipas para alcançar objetivos coletivos (Sakinç & Ergün, 2024).

A eficácia da liderança é considerada uma medida baseada na perceção, na qual os colaboradores avaliam o comportamento dos seus líderes perante a sua equipa. Esta desempenha um papel crucial no aumento da disposição dos funcionários em colaborar para alcançar objetivos comuns em nível individual, de equipa ou organizacional, aprimorando assim seu desenvolvimento profissional (Sakinç & Ergün, 2024). A diversidade cultural permite que os líderes desenvolvam estratégias diferentes conforme o contexto peça (Sakinç & Ergün, 2024).

A liderança é um dos promotores mais importantes da eficácia organizacional, possuindo uma forte relação com a cultura organizacional, o desempenho e a satisfação dos funcionários, o que, por sua vez, está positivamente associado ao sucesso organizacional e às vantagens competitivas a longo prazo (Budur, 2020). Por meio da comunicação e interação adequadas com os colaboradores, estes podem afetar positivamente a eficácia interna, mais concretamente melhorar os níveis de desempenho, comprometimento e a satisfação dos funcionários (Budur, 2020).

Nas organizações, os líderes constroem valores e enriquecem o espírito individual dos colaboradores por meio das suas práticas eficazes, o que ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo e significativo (Riasudeen & Singh, 2021). Os comportamentos de um



líder acabam por ter um papel muito importante na percepção dos colaboradores perante a sua eficiência. Adicionando, se os líderes adotarem uma abordagem mais positiva e inclusiva, esses comportamentos podem gerar emoções positivas e assim aumentar o vínculo de todos os colaboradores para com a sua equipa e com a organização num geral (Riasudeen & Singh, 2021).

Líderes eficazes são aqueles capazes de aumentar a percepção coletiva sobre a orientação futura e a visão da empresa, incentivando os colaboradores a agir para além das expectativas. Estes líderes estimulam as suas equipas a resolver problemas com base na sua experiência e em comportamentos inovadores, enquanto demonstram preocupação individual para com as dificuldades dos seus colaboradores, promovendo assim uma maior motivação entre todos (Budur, 2020).

A eficácia da liderança assenta na capacidade de os líderes influenciarem e motivarem os seus seguidores, enquanto coordenam o ambiente de trabalho de forma a inspirar e orientar as equipas para a concretização de objetivos comuns e para o alcance de uma visão organizacional de futuro (Ali & Anwar, 2021).

O papel dos líderes vai além da gestão formal, refletindo também a sua representatividade dentro do grupo. Os líderes tendem a conquistar maior confiança por parte dos seguidores, precisamente porque são muitas vezes vistos como defensores dos interesses coletivos e agirem conforme (Cicero et al., 2010). Essa identificação social partilhada entre líder e membros da equipa reforça a percepção da sua legitimidade e, consequentemente, da sua eficácia. A eficácia da liderança depende não apenas da capacidade de orientar e motivar, mas também do nível em que os seguidores se identificam com o grupo e com o próprio líder, especialmente em contextos de incerteza organizacional, onde a clareza e o alinhamento revelam-se fatores determinantes para o sucesso coletivo (Cicero et al., 2010).

### **1.2.2. Liderança de equipas multiculturais**

A maioria das organizações vê no conceito de liderança uma fonte de vantagem competitiva e cada vez mais investem no desenvolvimento da mesma. Principalmente, dentro da gestão intercultural, a liderança atua um papel crucial para poder envolver todos os colaboradores, incluindo as suas diferenças culturais, tal como perspetivas e ideias, contribuindo assim para uma boa coesão organizacional. Os líderes de uma organização compartilham a responsabilidade mais importante no que toca à construção de

competências culturais das suas equipas. Um reflexo disso é o facto de os colaboradores terem tendência para colocarem os seus líderes em posições de guia e inspiração (Shahid, 2022). Assim, é esperado que os líderes sejam equipados e estejam preparados para resolver qualquer tipo de problemas que surjam de trocas interculturais, sendo responsáveis por reconhecer e providenciar a formação necessária aos seus colaboradores (Shahid, 2022).

Novos paradigmas de liderança devem, essencialmente, incorporar perspetivas interculturais, adequando-se a um mundo cada vez mais interdependente e interconectado. É necessário a presença de líderes de origens diversas, que sejam capazes de navegar entre culturas, de modo a implementar um diálogo intercultural eficaz (Trimble & Jjimenez-Luque, 2022).

Muitas vezes presencia-se determinados conflitos não resolvidos, que podem levar uma organização a perder funcionários talentosos e valiosos para o desenvolvimento da empresa. Para solucionar com sucesso esses mesmos conflitos, que muitas vezes surgem interligados com a interculturalidade, a liderança deve compreender os contextos culturais dos seus funcionários, atribuindo um valor igual a cada cultura, tal como investir na formação cultural dos seus funcionários e na cultivação de empatia entre eles, para que possam ser evitadas determinadas divergências. Compreender a origem das discordâncias, ajuda os líderes a criar uma cultura organizacional apoiante do crescimento dos funcionários (Shahid, 2022).

Adicionando, na liderança de equipas multiculturais, a capacidade de inspirar os colaboradores é essencial manter os mesmos motivados para alcançarem e alinharem objetivos individuais, coletivos e organizacionais. Valorizando a diversidade cultural, o líder consegue fomentar um ambiente organizacional de colaboração e inovação, tornando-se mais fácil a adaptação a desafios e conquista de metas coletivas (Assis, 2019).

É notável que o desenvolvimento de competências culturais por parte dos líderes aumente depois destes terem participado em experiências no exterior (Nooh, 2023). Nessas experiências entram em contacto direto com outras culturas, percebendo de imediato como solucionar algum problema, e como têm perspetivas por vezes completamente opostas às dos seus países de origem (Box, et al., 2015). Ao regressarem aos seus países, acabam por colocar em prática, o que aprenderam durante as suas interações multiculturais. Implementam estratégias diferentes, exploram e partilham outro tipo de

perspetivas, que acabam por ajudar na resolução de problemas, assim como acabam por ter mais possibilidade de desenvolvimento de capacidades úteis que ajudem no desempenho de ambientes organizacionais culturalmente diversificados (Souza, 2021). Adicionando, líderes que vão trabalhar para um país estrangeiro, possuindo inteligência cultural, conseguem destacar-se na gestão de relações com clientes e em relações interpessoais, mantendo assim uma boa abordagem estratégica (Nooh, 2023).

No contexto organizacional, considerar e gerir adequadamente a diversidade cultural traz diversos benefícios, como por exemplo a capacidade de adaptação a diferentes culturas, o sucesso em posições de expatriação, a eficiência dos líderes num contexto global, tal como a habilidade para negociar internacionalmente e a capacidade de gerar harmonização nas equipas multiculturais. Estes resultados, fazem com que a incorporação da sensibilidade cultural e as competências interculturais nas práticas de recursos humanos, tenham uma grande importância, principalmente em empresas que promovem e apoiam as interações culturais, englobando tanto colaboradores como líderes (Kim & Van Dyne, 2012, citado por Souza, 2021).

### **1.3. Comunicação Intercultural**

Desde os nossos primórdios que a comunicação sempre foi uma base fundamental para a compreensão mútua entre duas ou mais pessoas. Através da comunicação é possível partilhar ideias, expressar o que sentimos, o que gostamos ou não gostamos, ou transmitir e interpretar qualquer tipo de informação. Como não poderia ser diferente, nas organizações este é um fator importante que tem de ser usado constantemente para ser possível o alinhamento de ideias, tal como a transmissão de algum problema que surja. É importante para perceber o que se passa à nossa volta, com os nossos colaboradores e dentro da própria empresa, de forma a aumentar a motivação e encorajamento para participar de forma ativa na organização. “A comunicação requer reciprocidade; inclui falar e ouvir, tornando o feedback uma das ferramentas mais imperativas para orientar a organização num ambiente culturalmente diverso” (Shahid, pp.459, 2022).

Podemos dizer que a comunicação intercultural, pode e deve ser utilizada na gestão e liderança intercultural. Além do simples facto de ser necessária a existência de uma boa comunicação dentro da empresa, é preciso certificar que esta é feita de forma eficiente. A comunicação a ser usada na organização precisa de ser transmitida de forma clara e

concisa para que seja perceptível por todos; tal como se deve ter em atenção como os outros colaboradores podem interpretar a informação para que nada fique por ser explicado (Robinson et al.,2020).

A comunicação intercultural age mais de forma direta, podendo num formato mais simples, tratar-se do modo como passamos informação entre diferentes culturas. Aqui incluímos questões como o idioma, a linguagem corporal, e também normas e valores sociais, que mudam mediante as diferentes culturas. Essencialmente, os líderes precisam de procurar comunicar-se de forma simples e eficaz, para que, ainda com barreiras linguísticas e de valores, a mensagem que pretendem transmitir, seja bem rececionada. Adicionando, devem mostrar aos seus colaboradores que podem sentir-se seguros para lhes colocarem qualquer dúvida, sem que exista qualquer tipo de julgamento (Jhaiyanuntana & Nomnian, 2020).

Treinar os colaboradores para desenvolverem competências de comunicação intercultural é igualmente essencial para promover uma melhor compreensão das diferenças culturais na organização, facilitando a adoção de comportamentos e práticas alinhados aos objetivos da empresa e aos de cada colaborador (Shahid, 2022). Ao implementar diferentes planos de formação para os colaboradores, será possível aumentar a aprendizagem e o crescimento contínuo, pois ajudará a criar melhores estratégias que se alinhem com a missão e valores da organização. Principalmente focando em competências como a comunicação intercultural, será possível verificar um aumento da consciencialização cultural, alinhar comportamentos adequados à organização e na resolução de conflitos, promover um sentido de equidade comum, tal como fomentar a diversidade e sensibilidade entre os colaboradores (Shahid, 2022).

Sendo que todo o processo de criar um ambiente organizacional com uma boa utilização da comunicação intercultural é um pouco demorado e complexo, é compreensível que com este surjam diversos desafios para que seja criado de forma eficiente. Esses desafios podem ir desde a descoordenação entre estratégia da organização e a comunicação; a interpretação errada da missão organizacional devido a falta de clareza na comunicação da mesma; ou até mesmo o tipo de comunicação usado através de hierarquias e equipas. Caso a comunicação intercultural de uma empresa não seja gerida de forma adequada, essa pode representar uma ameaça para o sucesso da mesma, sendo imperativo a compreensão dos desafios que possam surgir (Braslauskas, 2020).

Os líderes dentro da organização têm um papel importante em moldar a cultura organizacional e a criar um bom ambiente entre os colaboradores, principalmente dentro de uma organização culturalmente inclusiva (Ilie, 2019). Sendo que os colaboradores veem nos seus líderes uma figura de inspiração e motivação, estes têm de ser equipados com competências que os permitam solucionar conflitos que possam surgir da comunicação intercultural (Ilie, 2019). Segundo o mesmo autor, os líderes devem perceber as diferenças culturais de cada trabalhador, sem nunca discriminar ou colocar de parte algum tipo de cultura por preconceitos que possam ter, cultivando a empatia, o respeito pela diferença e a compreensão mútua entre todos.

Uma das estratégias a utilizar para facilitar a comunicação entre trabalhadores de origens diferentes, é a utilização de uma língua única dentro da organização, como por exemplo o inglês. O inglês é um bom exemplo pois, sendo esta uma língua universal, irá ajudar a quebrar barreiras linguísticas que possam existir, fortalecendo a compreensão mútua. Os colaboradores, podem igualmente sentir-se mais à vontade para poderem opinar sobre determinados assuntos, ou ajudar no delineamento de alguma estratégia a ser desenvolvida. “É comum que as pessoas comuniquem livremente com aqueles que compartilhem um idioma, cultura e atitudes semelhantes, e o contrário também é verdadeiro, pois tendem a evitar a comunicação com pessoas de origens linguísticas e culturais diferentes, já que é mais provável que ocorra uma falha na comunicação intercultural.” (Jhaiyanuntana & Nomnian, 2020, pp.7).

Posto isto, é possível perceber que a aquisição de competências e habilidades de comunicação intercultural envolve mais do que o uso da língua e o conhecimento sobre outras culturas. Dentro do desenvolvimento das competências interculturais, as competências adquiridas e as atitudes que cada indivíduo tem para com o outro, são igualmente importantes (Ilie, 2019).

Muitos autores têm apresentado diferentes formas de observar cultura, tal como nos comportamos mediante esta em contexto empresarial. Alguns deles sendo Edward T. Hall que propõe 3 dimensões para o estudo da cultura relacionando a componente da comunicação, e Geert Hofstede que destacou algumas dimensões fundamentais que ajudaram a compreender como a cultura se comporta em determinados ambientes organizacionais e como funciona a interação entre os mesmos (Cerqueira et al., 2021). Estes dois autores renomados, são os mais mencionados quando se aborda a questão da liderança e gestão intercultural dentro do ambiente empresarial, tendo os seus estudos

sido de grande ajuda para compreender e preparar as culturas organizacionais para o aumento da interculturalidade.

### **1.3.1. Estudo Intercultural de Edward Hall**

Edward T. Hall (1914-2009) foi um antropólogo cultural e um escritor norte americano que ficou conhecido pelas suas notórias contribuições no campo da antropologia, nomeadamente na área da comunicação intercultural. Hall estudou como as culturas comunicam dentro do seu espectro e entre si. No estudo da comunicação das culturas, dividiu-o em 3 dimensões: estilos de comunicação; orientação face ao tempo e orientação face ao espaço (proxémica).

Segundo a linguagem e as formas de comunicação, Edward Hall, aborda o “contexto”, as regras não ditas, não formuladas e não explícitas, que governam como a informação é tratada e como as pessoas interagem e se relacionam, tal como as suas características culturais (Nishimura et al., 2008; Hall, 1976).

Dentro do ramo da contextualidade, podemos distinguir os países de alto e baixo contexto. Os de alto contexto comunicacional, partem principalmente do conceito do contacto físico, incluindo expressões faciais, tom de voz e gestos. Caracteriza-se por ter uma linguagem pouco objetiva e bastante vaga, dando mais importância às imagens; às circunstâncias que sugerem a mensagem; às expressões faciais e corporais; ao invés de prevalecer o conteúdo e as palavras (Gupta & Sukanto, 2020). Em países de alto contexto, podemos dizer que a forma é bem mais importante do que o conteúdo (Nishimura et al., 2008). Já nos países de baixo contexto comunicacional, caracterizam-se por uma mensagem que acaba por empregar expressões gramaticais completas com uma interpretação objetiva e inequívoca, fazendo com que as mensagens sejam transmitidas de forma explícita sem deixar margens para dúvidas (Nishimura et al., 2008). Pode ser observado esta diferença entre alto e baixo contexto nos relacionamentos entre trabalhadores de ambos. No alto contexto, as relações tendem a ser mais densas e de longo prazo (Gupta & Sukanto, 2020), as relações entre os colegas acabam por ser mais importantes do que as tarefas em si, e não existe a necessidade de ser tudo escrito ou falado (Nishimura et al., 2008). Já no baixo contexto, acontece o oposto, as relações acabam por ser mais superficiais e de curto prazo, e durante o horário de trabalho o objetivo principal é o foco nas tarefas e em terminá-las de forma eficiente, do que propriamente a criação de uma relação de confiança com os seus colegas (Gupta & Sukanto, 2020).

No que toca à orientação de tempo, podemos dizer que esta baseia-se na concepção que cada cultura tem do tempo em geral (Taxirovna, 2024). Dentro deste tópico podemos diferenciar dois tipos de orientação de tempo, o sentido de tempo monocrónico e o sentido do tempo policrónico (Hall, 1976). O sentido monocrónico consiste essencialmente na realização de uma tarefa num dado momento e individualmente, focando-se apenas nessa tarefa específica (Aririguzoh, 2022). O trabalho neste sentido de tempo, caracteriza-se pela sua forma metódica e de ritmo regular, pela pontualidade dos trabalhadores, tal como por um maior compromisso para com as tarefas a realizar, e onde os relacionamentos interpessoais não possuem tanta importância como os objetivos a atingir (Taxirovna, 2024). Já o sentido policrónico, caracteriza-se por uma interpretação mais fluida do tempo e onde as relações interpessoais e socialização tornam-se mais importantes do que a realização rígida de determinadas funções (Taxirovna, 2024). O trabalho neste sentido de tempo, consiste na realização de tarefas de forma intensa, mas não sustentada, devido principalmente ao facto de que o foco acaba por ser pouco, por ter diversas tarefas a desempenhar ao mesmo tempo (Aririguzoh, 2022); os prazos são ultrapassáveis e existe flexibilidade nos objetivos tal como na pontualidade.

Quanto ao espaço, temos a proxémica para estudar o uso social do espaço. Aqui podemos analisar as distâncias físicas que se mantêm entre as pessoas, os contatos corporais entre elas, tal como a repartição do espaço comum. Aqui distinguimos 4 tipos diferentes de distâncias: a distância íntima, usada com pessoas mais próximas, para abraçar, tocar ou sussurrar; a distância pessoal para interagir com amigos; a distância social usada para a interação com conhecidos, onde as pessoas não se tocam; e a distância pública geralmente usada para falar em público, situada fora do círculo mais imediato do indivíduo, sendo bastante empregada em palestras e conferências (Harris, 2022).

### **1.3.2. Estudo Intercultural de Geert Hofstede**

Ainda dentro do posicionamento dos países por dimensões culturais, Hofstede, um psicólogo holandês inspirado pelo culturalismo, apresenta um estudo um pouco mais complexo do que o de Edward Hall, dividindo este em 6 dimensões: distância ao poder; aversão à incerteza; individualismo/coletivismo; orientação para a realização e sucesso; orientação temporal (curto e longo prazo); e por fim indulgência/restrrição.

A distância ao poder pode ser designada como o modo que as culturas lidam com a desigualdade e distribuição desigual de poder na sociedade (Camara, 2008). Nesta dimensão, podemos distinguir a forte e a baixa distância ao poder. Em culturas de forte

distância ao poder, existe uma educação de obediência (Hofstede, 1994); os colaboradores esperam que lhes digam o que fazer; existe uma maior aceitação da desigualdade presente, não se vendo muitos esforços para alterar essa questão; tal como existe igualmente uma elevada organização social (Zhussupova et al., 2019). Já em culturas caracterizadas como baixa distância ao poder, a educação é voltada para a autonomia e pensamento crítico, o que faz com que o estudante crie um espírito de iniciativa e motivação pelo aprendizado. No contexto empresarial, os trabalhadores presentes em culturas de baixa distância ao poder esperam ser consultados e a hierarquia representa uma desigualdade de papéis (Zhussupova et al., 2019). Já com a distância de poder elevada, é possível verificar relações corporativas bastante hierarquizadas, com uma direção paternalista, diferenças salariais amplas, uma comunicação formal e um estatuto laboral rígido, sendo valorizadas a obediência e a lealdade (Camara, 2008).

A aversão à incerteza é uma dimensão caracterizada por ser considerada um grau de tolerância da sociedade perante a incerteza e a ambiguidade (Hofstede, 1994)). Algumas características da elevada aversão à incerteza são os níveis de stress elevados, junto com um estado de ansiedade permanente; a obsessão por normas e regras, por regular todas as esferas da vida; a aversão a tudo o que signifique mudança, pois o novo é encarado como uma ameaça (Camara, 2008); a rigidez no desenvolvimento da vida pessoal, laboral e social; tal como existem por norma objetivos mais precisos pois tudo precisa de ser extremamente planeado (Zhussupova et al., 2019). Existe um medo persistente do que seja diferente do nosso quotidiano e de tudo o que não se possa controlar (Camara, 2008). Já a baixa aversão à incerteza caracteriza-se pelo não apreçamento de muitas regras; uma menor formalização e estandardização (processo de configuração geral das características uniformes para um determinado bem ou serviço); e costumam existir objetivos mais vagos (Hofstede, 1994). As culturas com uma baixa aversão à incerteza, não são tão receosas e encontram-se mais dispostas a acolher variadas mudanças (Zhussupova et al., 2019).

De seguida temos o individualismo, bastante ligado ao “eu” e aos membros mais próximos desse indivíduo (Hofstede, 1994). Numa sociedade individualista, por norma, as pessoas constroem vínculos bastante frágeis, devido a não se abrirem com pessoas fora do seu meio comunicacional, tal como têm uma maior liberdade para orientar a vida pessoal e/ou familiar (Zhussupova et al., 2019). As decisões tendem a ser tomadas de forma individual e a vida privada encontra-se sempre separada da vida laboral (Camara, 2008). No coletivismo, acontece o contrário do individualismo. Existe a ideia de pertença



a um determinado grupo, tendendo uma coletivista muitas vezes a prejudicar-se para que o seu grupo possa florescer e evoluir ou progredir (Camara, 2008). Numa sociedade coletivista, os vínculos entre as pessoas são fortes, sendo estas mais importantes que as tarefas em si. Nas culturas coletivistas, é mais característico a execução de objetivos e metas de grupo, enfatizando a identidade coletiva e a solidariedade e empatia para com o outro (Zhussupova et al., 2019).

Posteriormente, temos a orientação para a realização e sucesso, previamente denominada como masculinidade e feminilidade. Esta estuda a orientação de uma cultura para um ambiente mais competitivo ou mais cooperativo. A alteração da denominação desta dimensão retira o foco de conotações de género ligadas a preferências para competitividade, cooperação e empatia, podendo assim, adotar uma abordagem mais inclusiva perante a análise cultural (He & Zhang, 2024). Uma cultura com orientação voltada para a realização caracteriza-se pela competitividade e alcance de metas individuais, promovendo assim, ambientes em que comportamentos orientados para objetivos e excelência pessoal são valorizados (He & Zhang, 2024). Na definição anterior, este tipo de orientação era denominado por masculinidade, onde valores como a ambição, o desejo de êxito e poder prevaleciam. Numa sociedade tipicamente gerida por valores masculinos, existe uma abordagem mais individual, sendo os colaboradores mais autoconfiantes para tomarem decisões individualmente com base em dados (Barrero et al., 2024). Em contraste, uma orientação voltada para o sucesso, caracteriza-se pela cooperação e empatia, sendo possível a criação de contextos onde o bem-estar coletivo harmonia são priorizados (He & Zhang, 2024). Este tipo de orientação, previamente denominado de feminilidade, pode ser qualificado com valores como a modéstia, a solidariedade e o consenso. Nesta, as decisões são por norma tomadas coletivamente, sendo procurado o consenso através da comunicação efetiva. (Barrero et al., 2024).

Dentro da orientação do tempo, podemos distinguir orientação a longo e curto prazo. Uma orientação a longo prazo, é mais característica de países orientais, onde se deve trabalhar com bastante afincamento e dedicação, e onde a recompensa (ainda que incerta) existe caso trabalhem bastante para a conseguirem obter. Existe igualmente, a ideia de que o trabalho aperfeiçoa o trabalhador, devendo as pessoas aceitar o seu destino e adaptarem-se às circunstâncias que lhes surjam, e as virtudes essenciais do ser humano trata-se da perseverança, humildade e da paciência (Hofstede, 1994). Já a orientação a curto prazo é mais característica de países ocidentais, onde existe um grande respeito pela tradição e pelo estatuto social (Hofstede, 1994; Santana et al., 2014); assim como existe um forte

desejo de resultados rápidos e uma grande valorização do tempo livre. O principal valor de identidade nas orientações a curto prazo é o trabalho.

Por fim, temos a última dimensão, indulgência/restrrição, a mais recente de todas as e por esse mesmo motivo, não existem tantos dados sobre a mesma. Esta dimensão, apresenta dois pólos. O primeiro, caracterizado pelas sociedades indulgentes, em que estas se encontram num alto nível de felicidade, e onde cada um pode agir como deseja, desfrutar de tempo livre e de atividades prazerosas com amigos ou individualmente (Anlaş, 2019; Braslauskas, 2020)). Já o segundo, das sociedades restritivas, as atividades são contidas por normas sociais e determinadas proibições (Braslauskas, 2020), e onde existe um sentimento constante de que o lazer e outros tipos de gratificação são considerados errados (Anlaş, 2019). Podemos considerar que numa cultura indulgente, quando algo está mal é primordial trabalhar para mudar essa mesma situação de forma a melhorar. Já numa cultura restritiva, quando existe mau estar perante uma determinada situação, nada é feito para a mudar, preferindo manter-se insatisfeito (Anlaş, 2019).

## **1.4. Inteligência cultural**

A inteligência cultural cada vez mais tem um lugar relevante nos dias de hoje devido à atualidade em que vivemos, num mundo globalizado e extremamente interconectado, onde existe uma necessidade constante para treinarmos os nossos líderes e capacitá-los de características essenciais, para que se possam tornar líderes globais (Assis, 2019). O conceito surge pela primeira vez com Earley e Ang em 2003, para vir a responder à necessidade de compreensão do fenómeno da interculturalidade, acabando por ser um conceito que procurava entender a capacidade humana de funcionar eficazmente em contextos multiculturais (Souza, 2021). Esses investigadores definiram o conceito como, a capacidade de um indivíduo se adaptar com sucesso a novos ambientes culturais, geralmente distintos do seu contexto cultural original (Ismail, et al., 2012).

A inteligência cultural, trata-se da perceção da aparência e essência intelectual e prática de cada indivíduo. Esta é capaz de nos fornecer uma estrutura e linguagem que nos permite perceber as diferenças culturais, de forma a podermos investir nestas e percebê-las, ao invés de ignorá-las. Um indivíduo com uma alta inteligência cultural, é capaz de aprender em ambientes culturais distintos do seu, tal como apreciam o contato com novas culturas (Ismail, et al., 2012).

Um colaborador, ou um gestor que faça bom uso da junção da inteligência cultural e inteligência emocional, vai ser capaz de criar um pensamento mais positivo, procurar soluções mais eficazes, assim como irá ter uma maior habilidade para se relacionar com diferentes tipos de público e a manter cooperação para com a sua equipa, contribuindo sempre com um bom relacionamento nos mais diversos cenários (Assis, 2019). Os líderes que consigam fazer uma boa gestão das características que se encontram associadas a estes dois tipos de inteligência, são capazes de criar um canal seguro onde é transmitida uma boa comunicação interpessoal, tal como se torna capacitado de diferentes componentes que ajudam numa gestão mais eficaz, sendo visto como uma referência para com os colaboradores das suas equipas (Assis, 2019).

Pode-se dizer que uma das soluções para gerir uma troca intercultural eficiente, trata-se da habilidade de ter uma mente aberta para com o novo e diferente do habitual, a aptidão de assimilação e aceitação de novos inputs culturais, assim como não estereotipar qualquer tipo de cultura e ter em consideração as suas diferenças (Rocha et al., 2022). Com as trocas culturais será possível perceber que cada organização possui uma cultura organizacional que é definida por um padrão de crenças e valores, que dão um significado aos colaboradores dessa respetiva organização e que, em simultâneo e de forma indireta, determina regras de comportamentos a serem implementados em transações de negócios e em relações dentro da empresa (Torres, 2022). As trocas culturais são o que dá origem à interculturalidade (Dietz, 2018, citado por Torres, 2022). Estas são uma estratégia extremamente fundamental, pois proporcionam práticas mais dinâmicas nos negócios internacionais (Eken et al., 2014).

Os encontros interculturais podem ser apoiados por competências bem desenvolvidas em comunicação intercultural e correspondem a uma aprendizagem constante sobre outras culturas. Isto pode contribuir para um mundo organizacional mais tolerante e respeitador, que não utiliza qualquer tipo de generalização quando se relaciona com qualquer outra cultura (Torres, I., 2022). Este tipo de inteligência demonstra-se essencial, pois indica a habilidade e o talento para lidar com condições culturais e sociais ambíguas e denota a criação e o ajuste de conceitos comuns no ambiente social (Ismail, et al., 2012).

Na medida em que a inteligência cultural é significativamente constituída pelas diferenças e características de um indivíduo, o ambiente cultural ao qual se supõe que a pessoa se adapta eficazmente é-lhe desconhecido. Este tipo de inteligência exige que se perceba, compreenda, respeite e aja de modo a ser possível a adaptação a um contexto cultural

novo. Um líder ou colaborador que se mantenha aberto ao aprendizado em ambientes culturais diversos, demonstra um interesse genuíno em interagir e adaptar-se a novas culturas, fortalecendo a eficácia e colaboração dentro da equipa (Deng & Gibson, 2008).

### **1.4.1. Componentes da Inteligência Cultural**

Tal como mencionado no capítulo anterior, a inteligência cultural (CQ) refere-se à capacidade de uma pessoa em se adaptar a uma nova cultura (Nooh, 2023). Este tipo de inteligência surge pela primeira vez com Earley e Ang (2003), possuindo apenas 3 dimensões (cognitiva, motivacional e comportamental). Apenas depois com Ang e Dyne (2008), esta passa a ser um modelo composto por 4 dimensões, sendo estas: a inteligência cultural motivacional que explora a vontade de aprender mais sobre outras culturas; a inteligência cultural cognitiva que aborda o conhecimento cultural de cada indivíduo; a inteligência cultural metacognitiva que elabora estratégias que permitam interpretar e processar determinadas situações culturais; e por fim, a inteligência cultural comportamental, que se trata da capacidade de ajuste de comportamentos para o alinhamento de diferentes contextos culturais. Estas dimensões juntas, capacitam os colaboradores a interagirem eficazmente em contextos multiculturais e aos líderes a gerirem as suas equipas de forma mais eficiente (Eken et al. 2014).

#### **1.4.1.1 Dimensão metacognitiva da inteligência cultural**

A inteligência cultural metacognitiva, pode ser de certo modo, associada com a cognitiva, pois trata-se da habilidade mental para adquirir o controlo do conhecimento cultural adquirido. Destaca o nível de consciência de um indivíduo e a sua sensibilidade cultural perante as perspetivas, diferenças e preferências culturais dos outros (Eken et al., 2014).

Segundo o autor Nooh (2023), a componente metacognitiva, reflete como certos processos individuais podem ser utilizados para adquirir e também interpretar conhecimento cultural. O autor aponta igualmente alguns exemplos de demonstração de inteligência cultural metacognitiva, como o conhecimento e supervisão de processos, e a modificação ou revisão de modelos mentais do pensamento humano perante uma determinada cultura.

Podemos dizer que a dimensão metacognitiva da inteligência cultural, possui estratégias cognitivas de nível superior, que se baseiam num processamento de informações em profundidade. Com um nível elevado de inteligência cultural metacognitiva, é possível estar conscientemente ciente das preferências culturais e regras de diferentes sociedades

antes e durante as interações culturais. É igualmente possível questionar suposições culturais e ajustar modelos mentais (Rockstuhl, et al., 2011).

O empenho da CQ metacognitiva, reflete-se numa maior partilha de ideias e no desenvolvimento de confiança emocional baseada nos laços culturais dos colaboradores, promovendo relações cooperativas mais eficientes e bem-sucedidas (Dyne et al., 2016).

#### **1.4.1.2 Dimensão cognitiva da inteligência cultural**

Na dimensão cognitiva da inteligência cultural, as organizações pretendem perceber qual o conhecimento dos colaboradores e dos líderes sobre as culturas com as quais a organização pretende trabalhar com (Eken et al., 2014). Esta enfatiza, as perceções dos colaboradores e líderes sobre as diferenças e semelhanças culturais e também representa o conhecimento geral e os planos cognitivos e mentais de uma pessoa sobre outras culturas (Moynihan, 2006). Esta dimensão inclui igualmente, o reconhecimento de sistemas legais e económicos, normas de interação social, crenças religiosas e a língua de outras culturas.

Apesar de a dimensão cognitiva poder ser associada à metacognitiva, a primeira encontra-se mais associada ao conhecimento de normas, práticas e costumes de diferentes culturas, sendo este adquirido através da educação e da experiência pessoal de cada um. Os colaboradores e líderes que possuam um nível elevado de inteligência cultural cognitiva, serão capazes de obter mapas mentais aprimorados sobre uma cultura, ou ambiente cultural em específico. Esta dimensão demonstra-se essencial para dar um ponto de partida para prever e compreender determinados sistemas culturais que moldam e têm influência em padrões de interação social dentro de uma cultura (Rockstuhl, et al., 2011).

A inteligência cultural cognitiva verifica-se bastante importante, pois a informação cultural que uma pessoa possui, é capaz de influenciar o seu modo de pensar e adaptar os seus comportamentos. Um alto nível de inteligência cultural cognitiva, reflete-se numa melhor adaptação a novos contextos culturais, tal como um maior conhecimento de determinadas características de outras culturas (Nooh, 2023).

#### **1.4.1.3 Dimensão motivacional da inteligência cultural**

Esta componente da inteligência cultural, trata-se do primeiro indício necessário para ser possível a estratégia cultural ser implementada numa organização. Os colaboradores necessitam de se sentir motivados para quererem interagir com outras culturas, mostrando

que querem aprender mais sobre as mesmas (Eken et al., 2014). Caso isso não se verifique, vai ser difícil começar a implementação de abordagens e estratégias, que visem a internacionalização ou qualquer tipo de troca cultural entre organizações.

A dimensão motivacional da inteligência cultural, diz respeito à capacidade de um indivíduo direcionar a sua atenção energia para aprender de maneira eficaz como uma cultura age e funciona, de modo a depois se poder adaptar a diferentes contextos culturais (Nooh, 2023).

A inteligência cultural motivacional demonstra o interesse dos indivíduos em experimentar outras culturas e interagir com pessoas de ambientes culturais diferentes. Esta motivação inclui um valor interno dos colaboradores para a autoconfiança e as interações multiculturais, o que lhes permite agir de forma eficiente em diferentes condições culturais (Ismail et al., 2012). Os colaboradores e líderes com uma inteligência cultural motivacional elevada, tendem a direcionar o seu foco e energia para acontecimentos interculturais, com base no seu interesse inerente pelas culturas e na confiança que possui perante a sua eficácia a nível intercultural (Rockstuhl, et al., 2011).

#### **1.4.1.4 Dimensão comportamental da inteligência cultural**

A última componente, aborda a implementação de todos os outros tipos de inteligência cultural, ou seja, trata-se das ações tomadas mediante o conhecimento cultural e a vontade de querer ajudar a amenizar as diferenças culturais. Esta pode ser considerada a mais crucial componente da CQ, pois acaba por ser mais visível do que as anteriores, tratando-se de comportamentos e ações (Eken et al., 2014). Refere-se à capacidade ampla de um líder conseguir expressar-se eficientemente de forma verbal e não verbal, para com colaboradores com culturas diferentes da sua (Rockstuhl, et al. 2011).

Adicionando, esta dimensão refere-se à capacidade de gerir comportamentos e ações que reflitam exatamente as dimensões previamente apresentadas, garantindo que um líder ou colaborador transmita fielmente o seu conhecimento sobre uma cultura e demonstra motivação para aprofundar os seus conhecimentos sobre a mesma. Demonstra-se extremamente essencial, pois além de ser necessário um ajuste de pensamentos, intenções e crenças, devem igualmente ser ajustados os comportamentos para não existir um impacto cultural negativo (Deng & Gibson, 2008).

Quem possuir um nível alto de inteligência comportamental é capaz de demonstrar flexibilidade em interações interculturais, assim como consegue adaptar os seus

comportamentos de forma a deixar os outros confortáveis, facilitando a existência de interações eficazes (Rockstuhl, et al., 2011).

## **2. Desenvolvimento das hipóteses**

Com base na revisão de literatura apresentada, torna-se evidente que as temáticas abordadas desempenham um papel determinante na dinâmica das organizações atuais. A confluência destes contributos teóricos possibilitou o desenvolvimento de hipóteses e a construção de um modelo de investigação. Posto isto, apresentam-se de seguida as hipóteses de investigação, formuladas a partir da literatura analisada anteriormente, bem como o modelo conceptual de investigação, que servirão de base para a dimensão empírica deste estudo.

### **2.1. Relação entre eficácia da liderança e inteligência cultural**

A literatura existente ainda é um pouco escassa no que toca ao estudo da relação entre a eficácia da liderança e da inteligência cultural, pelo que não foi possível encontrar muitos estudos que abordem o tema. Souza (2021), utilizou a base de dados SCOPUS para poder realizar uma investigação académica internacional sobre a relação entre liderança e inteligência cultural, da qual pode observar que a exploração do tema num ponto de vista organizacional ainda se demonstra em fase inicial. Por consequência, a influência e eficácia dos líderes no desenvolvimento da inteligência cultural dentro de uma organização ainda se encontra em desenvolvimento (Souza, 2021).

Ao interligar os dois temas, é possível verificar uma maior capacidade de resposta perante adversidades multiculturais, que afetam tanto o contexto profissional como pessoal, fazendo com que haja uma influência positiva nas interações interpessoais dentro de uma organização (Souza, 2021). Líderes que coloquem a inteligência cultural em prática, conseguem criar relacionamentos de confiança, tomar decisões mais inclusivas e inspirar equipas multiculturais, conseguindo assim promover uma cultura organizacional mais colaborativa e inovadora (Rockstuhl, et al., 2011).

Perceber o funcionamento, valores e normas sociais de outras culturas, assim como determinadas perspetivas globais, ajuda imenso os líderes atuais e os que ainda virão, a adaptar o seu modo de gerir equipas. Juntamente com a inteligência cultural, estes estarão

mais capacitados para agir em contextos multiculturais onde seja necessária uma intervenção intercultural que tenha como finalidade a harmonia e eficiência entre todos os presentes na cultura organizacional. Os líderes terão de se adaptar mediante as mudanças constantes no ambiente organizacional, tendo de trabalhar as suas competências interculturais, tal como a habilidade de transmitir e ajudar a desenvolver essas mesmas competências nos restantes colaboradores (Armstrong, 2020).

A inteligência cultural nos líderes, pode ajudar a criar valor para a organização, combinando, desenvolvendo, integrando e interagindo com as dimensões, tal como gerenciando o fluxo de conhecimento entre as mesmas (Nosratabadi et al., 2020).

Os autores Sakinç e Ergün (2024), realizaram uma investigação que tinha como principal objetivo examinar os fatores que afetam a eficácia da liderança dentro da literatura dos comportamentos da liderança e da inteligência cultural. Através da metodologia utilizada foi possível verificar que a inteligência cultural desempenha um papel mediador entre comportamentos de liderança orientados para tarefas e a eficácia da liderança, tal como entre os comportamentos de liderança orientados para a mudança e a eficácia da liderança. Os resultados obtidos fazem ressaltar a importância da inteligência cultural no que toca às práticas de liderança e sublinha a necessidade de futuras pesquisas envolverem elementos de inteligência cultural para poder compreender melhor as dinâmicas complexas entre comportamentos de liderança e a eficácia da mesma. Os mesmos verificaram a existência de uma relação positiva e significativa entre a inteligência cultural e a eficácia da liderança; assim como a habilidade que os líderes possuem para gerir diferenças culturais pode contribuir para as perceções que os colaboradores têm da eficácia da liderança. Em suma, desenvolver inteligência cultural nos líderes aumenta a eficácia dos seus comportamentos de liderança, tal como contribui para o sucesso da organização do mesmo.

Rockstuhl et al (2011), encontraram na sua investigação que os colaboradores e líderes que possuam um nível elevado de inteligência cultural, têm uma maior tendência para desenvolver relações de confiança com outros que sejam igualmente culturalmente diversos. Os autores encontraram evidências na sua investigação que suportam a noção de que os líderes com um nível alto de inteligência cultural são mais eficazes em gerir expectativas de colaboradores culturalmente diversos e na minimização de reações excludentes que podem ocorrer em contextos transfronteiriços.



As interações interculturais são extremamente essenciais nos tempos sociais e profissionais contemporâneos. Todas as gerações lidaram com o problema de falta de liderança ou de pessoas capazes de assumir essas funções, e atualmente apesar de esse problema já ter sido atenuado, verifica-se agora uma necessidade de líderes acima de tudo eficazes (Mango et al., 2019). Liderar uma equipa culturalmente diversa, assim como construir uma relação positiva e de confiança entre os diversos trabalhadores é uma tarefa complexa (Goryunova, 2020). Para que isso aconteça e seja possível aumentar a eficiência dos líderes globais, é necessário que as empresas ofereçam programas educacionais que se foquem em interações interculturais, tal como formação experimental em contextos culturais diferentes de modo a conscientizar o meio organizacional perante as diferenças culturais (Goryunova, 2020).

Esta dimensão refere-se principalmente ao processo mental usado para adquirir e perceber determinado conhecimento cultural, ajustando modelos mentais quando interagindo com diferentes culturas. Assim como, ajuda na construção de confiança na toma de decisões e permite uma facilidade maior em monitorar erros (Mango et al., 2019).

A componente metacognitiva da inteligência cultural mostra-se responsável por monitorar os processos cognitivos de cada indivíduo (Goryunova, 2020). Esta componente demonstra-se como um mecanismo central da inteligência cultural, ajudando no funcionamento e transferência de conhecimento em domínios culturais complexos e podendo ser aprimorada por meio de formação e aquisição de estratégias metacognitivas relevantes (Goryunova, 2020).

A autora Goryunova (2020) realizou um estudo qualitativo com o objetivo de perceber como eram usadas estratégias metacognitivas por líderes globais de forma a criar interações efetivas entre diferentes culturas. O estudo baseou-se em entrevistas a líderes globais com experiência num ambiente organizacional internacional, das quais foi possível perceber que, de um modo geral, a eficiência das interações entre culturas dependia da habilidade dos líderes conseguirem aplicar de forma estratégica as suas competências metacognitivas. Compreender as diferenças culturais, ser observador de si mesmo e do comportamento dos outros, perceber anormalidades, ajustar o próprio comportamento para poder corresponder às expectativas da contraparte, tal como agir de uma maneira que deixe a outra pessoa relaxada e confortável, transmitindo empatia e confiança (Goryunova, 2020). A autora verificou também que a dimensão metacognitiva da inteligência cultural se demonstra essencial para os líderes eficazes, pois permite a

utilização de habilidades cognitivas para alcançar os melhores resultados nas suas tarefas e a capacidade de os líderes conseguirem aplicar o conhecimento adquirido num contexto específico em outros contextos.

Segundo os autores Mango et al., (2019), os líderes com um nível elevado de habilidades metacognitivas conseguem desenvolver melhor práticas de liderança, assim como agir eficientemente de acordo com as mesmas.

De acordo com Black et al., (2016), líderes que possuam uma habilidade metacognitiva mais elevada têm a capacidade de refletir no seu conhecimento atual e necessidades futuras de conhecimento, procurando aprender novas habilidades ou aprimorar as já possuídas. Líderes com níveis elevados de habilidades metacognitivas estão mais propícios a ser mais eficientes, pois essas habilidades encontram-se relacionadas com a resolução de problemas de forma eficaz, tal como a toma de decisões e pensamento crítico (Black et al., 2016).

Pesquisas recentes sobre a adaptabilidade dos gestores internacionais, líderes globais, tal como no crescimento da necessidade de competências interculturais nos contextos organizacionais globais têm adotado cada vez mais uma abordagem cognitiva, focando-se especificamente nos processos nos quais os líderes dão sentido a comportamentos culturalmente diferentes (Osland et al., 2023). Quando indivíduos se encontram fora do seu grupo cultural, são confrontados com uma determinada incerteza, o que implica um aumento da parte cognitiva para poder combater essa incerteza (Osland et al., 2023).

Deng e Gibson (2008), procuraram investigar de forma qualitativa o papel da inteligência cultural na eficácia da liderança intercultural. Mais em concreto, a sua investigação aborda como a liderança atua dentro de um contexto em que empresas australianas passam a operar na China. Cerca de 32 líderes expatriados e 19 líderes locais chineses foram entrevistados por um investigador que conduziu de forma semiestruturada as entrevistas. As entrevistas aos líderes expatriados recolheram informações sobre as suas experiências de sucesso e frustrações, enquanto as entrevistas com líderes locais chineses obtiveram as perceções dos colaboradores sobre as mesmas questões. Os resultados encontrados na investigação dão suporte à primeira discussão apresentada no início do artigo, a qual afirmava que ter conhecimento sobre diferenças e dimensões culturais de modo geral não é suficiente para alcançar eficiência no campo da liderança, principalmente quando falamos de expatriados. Foi possível observar que os líderes expatriados, antes de chegar

a uma conclusão, procuravam coletar o máximo de informação possível antes de fazer qualquer tipo de julgamento. Os autores conseguiram observar também que os líderes expatriados com um nível elevado de inteligência cultural motivacional têm vontade e desejo de continuar a traduzir informação de forma eficaz, de modo a gerar estratégias para lidar com o trabalho, convivência e interação num ambiente cultural diferente. Estes possuem igualmente aptidão para determinar onde são necessários novos comportamentos e como os colocar em prática eficientemente.

Box et al. (2015), através do seu estudo de pesquisa, utilizaram um método quantitativo não experimental e um delineamento multivariado, obtendo respostas de cerca 266 pessoas. Foi usada a escala da inteligência cultural para recolher dados de todos os participantes. O seu estudo focou-se em encontrar relações entre as diferentes componentes da inteligência cultural e a liderança transformacional. Os autores encontraram uma relação estatisticamente significativa entre a inteligência cultural comportamental e a liderança transformacional, tal como entre a inteligência cultural motivacional e a liderança transformacional. Já entre a inteligência cultural cognitiva e metacognitiva e a liderança transformacional, foi encontrada uma relação estatisticamente não significativa. Estes resultados indicam que existe uma necessidade de aprimoramento de habilidades de inteligência cultural por parte dos líderes, de forma que estes possam gerir com eficácia ambientes organizacionais multiculturais.

Shahid (2022), concluiu que formar os colaboradores de uma organização, pode ajudar a aumentar o conhecimento sobre diferenças culturais e comportamentos apropriados para se ter no local de trabalho, tal como resolver conflitos.

Solomon e Steyn (2017), procuraram estudar como a inteligência cultural se relaciona com diferentes estilos de liderança. Foram efetuados um estudo quantitativo e um delineamento de pesquisa transversal, obtendo dados de 1.140 colaboradores de 19 organizações da África do Sul. Os autores verificaram que a inteligência cultural dos líderes apresentou uma relação mais forte com a liderança empoderadora do que com a liderança diretiva. Na liderança empoderadora, os líderes atuavam mais com a inteligência cultural metacognitiva e motivacional, enquanto na liderança diretiva, as inteligências motivacionais, cognitivas e metacognitivas desempenharam um papel preditivo de efeito médio. Todos os coeficientes de correlação foram positivos, verificando-se apenas que quando a inteligência cultural do líder ou as suas componentes

aumentam ou diminuem, os níveis de liderança empoderadora e diretiva, da mesma forma aumentariam ou seriam reduzidos.

Eken et al (2014), também realizaram uma investigação quantitativa para perceber se existe uma relação entre os diferentes estilos de liderança e as diferentes componentes da inteligência cultural, obtendo resposta de 29 participantes. Os autores concluíram através dos resultados que além da correlação entre o estilo de liderança democrático e a inteligência cultural motivacional, este estudo não confirmou uma correlação estatisticamente significativa entre estilos de liderança e inteligência cultural.

H1: A Inteligência cultural relaciona-se positivamente com a eficácia de liderança

H1.a: A dimensão metacognitiva relaciona-se positivamente com a eficácia de liderança

H1.b: A dimensão cognitiva relaciona-se positivamente com a eficácia de liderança

H1.c: A dimensão motivacional relaciona-se positivamente com a eficácia de liderança

H1.d: A dimensão comportamental relaciona-se positivamente com a eficácia de liderança

## **2.2. Relação entre comunicação e inteligência cultural**

Reconhecer as complexidades que envolvem a comunicação e cultura tem-se tornado uma necessidade para muitas empresas, de modo a ganharem uma vantagem competitiva e a ser possível moldar um ambiente organizacional positivo (Shahid, 2022). A autora Ilie (2019), através de diferentes abordagens teóricas, pôde concluir que o adquirimento de competências e habilidades comunicativas interculturais envolve mais do que o mero uso da linguagem e de conhecimento sobre diferentes culturas, os comportamentos e atitudes são igualmente importantes. As organizações devem estar cientes que diferenças culturais no comportamento da comunicação entre os colaboradores podem ser notáveis, e por isso devem ser estabelecidas práticas de comunicação intercultural eficazes (Ilie, 2019).

Jhaiyanunhana & Nomnian (2020), realizaram um estudo com uma abordagem mista, onde os participantes preencheram questionários de autoavaliação tendo em conta as suas

percepções de comunicação intercultural, usando o modelo ICC de Bryam (1997), baseado em cinco domínios de competência intercultural sendo esses: conhecimento, habilidades para interpretar e se relacionar, habilidades para descobrir e interagir, tal como atitudes de consciência cultural crítica. Os dados quantitativos foram analisados pelo programa SPSS. Este estudo focado na gestão hoteleira aborda, a necessidade de os estagiários possuírem uma atitude positiva relativamente à diversidade linguística e cultural, o que se torna crucial para a comunicação intercultural, pois pode ajudá-los a desenvolver conhecimentos e habilidades interculturais para poderem interagir de forma adequada e eficaz com hóspedes de outras culturas.

Os autores Deng e Gibson (2008), encontraram nos resultados da sua investigação que a comunicação intercultural entre líderes expatriados e colaboradores locais é de extrema importância, pois além de ajudar na compreensão mútua, ajuda também na adaptação à cultura local por parte do líder. A competência da comunicação, principalmente da linguagem verbal, é essencial para assistir de forma eficiente à comunicação intercultural, tal como aumenta a consciência cultural dos líderes expatriados. A comunicação verifica-se como uma ferramenta eficaz para melhorar a inteligência cultural dos líderes. Boa comunicação melhora a inteligência cultural.

A comunicação demonstra ser um ponto principal nas organizações, pois ao ser implementada uma boa estratégia de comunicação dentro das mesmas, os líderes conseguem tomar decisões de forma mais eficaz (Farhan, 2021). Ajuda a construir relações e reduzir a incerteza perante o ambiente organizacional. A comunicação demonstra-se adequada quando a informação é precisa, correta e bem rececionada, caso isso não aconteça, a comunicação não se demonstra eficiente (Farhan, 2021).

Quando os líderes aprimoram a sua comunicação e fazem um bom uso da mesma conjugando com um estilo de liderança adequado, conseguirão criar uma atmosfera organizacional onde os colaboradores serão capazes de dar o seu melhor e sentirem-se mais motivados para alcançar objetivos individuais e coletivos (Farhan, 2021). Para um líder ser mais eficaz, este tem de procurar comunicar bem ou melhorar as suas habilidades comunicacionais, de modo a criar relações interpessoais mais estáveis e confiáveis, tal como um sentimento de conforto dentro da organização para comunicar livremente (Farhan, 2021).

Os líderes que comunicam de forma aberta e adaptável conseguem lidar e gerir problemas eficientemente, assim como oferecer e implementar mudanças quando estas são necessárias (Erbay et al., 2024). Todas as organizações necessitam de competências comunicacionais para poderem partilhar ideias, estratégias e expectativas. Trabalho de equipa, objetivos comuns da organização e uma cultura de trabalho forte dependem da comunicação eficiente, e para tal muitas organizações procuram desenvolver esta competência de forma a tornar o ambiente organizacional mais acolhedor (Erbay et al., 2024).

A comunicação precisa e eficaz é extremamente crucial para um líder se tornar eficiente e bem-sucedido (Erbay et al., 2024). A comunicação eficiente desenvolve compreensão mútua e encoraja os colaboradores a discutir as ideias ou conceitos que os seus líderes queiram implementar em si. Quando um líder não tem boas competências comunicacionais, torna-se ineficiente pois é incapaz de alcançar objetivos estabelecidos por si e pela organização (Erbay et al., 2024).

De acordo com Northouse (2018), a comunicação é essencial para praticar boa liderança, pois os líderes têm de a usar para transmitir a sua visão, para motivar os seus colaboradores e para encorajar a colaboração e estabelecer relações de confiança.

A inteligência cultural concentra-se em capacidades especificamente necessárias para estabelecer um relacionamento de qualidade e eficaz dentro de diferentes contextos culturais, permitindo que os colaboradores identifiquem como os outros pensam e como responder a padrões comportamentais (Nosratabadi et al., 2020). Elevados níveis de inteligência cultural ajudam a diminuir as barreiras comunicacionais existentes e dá a cada indivíduo o poder de conseguir gerir a diversidade cultural (Nosratabadi et al., 2020). Se os gestores e colaboradores de uma organização desejam trabalhar num meio organizacional onde haja comunicação eficaz, os líderes dessa organização devem possuir uma inteligência cultural apropriada e variada de forma a responder a problemas existentes (Nosratabadi et al., 2020).

H2: A Inteligência cultural relaciona-se positivamente com a comunicação eficaz do líder

H2.a: A dimensão metacognitiva relaciona-se positivamente com a comunicação eficaz do líder

H2.b: A dimensão cognitiva relaciona-se positivamente com a comunicação eficaz do líder

H2.c: A dimensão motivacional relaciona-se positivamente com a comunicação eficaz do líder

H2.d: A dimensão comportamental relaciona-se positivamente com a comunicação eficaz do líder

### **2.3. Relação entre comunicação e liderança**

Um líder deve, dentro da sua liderança, possuir habilidades que permitam que o mesmo consiga construir relações entre os colaboradores, sendo isto fundamental para fomentar a motivação, inovação, criatividade, dinamismo e respeito mútuo, que podem ser desenvolvidos através da comunicação eficiente (Marbun et al., 2023). A comunicação eficaz demonstra-se ser extremamente importante na organização para o alcance de objetivos, principalmente por ser o meio principal de informação e entendimento entre pessoas. Em termos de liderança, um líder precisa de ser bastante claro quando quer passar alguma mensagem, de modo que não haja margem para não ser perceptível (Marbun et al., 2023).

Através de uma revisão de literatura feita pelos autores Marbun et al., (2023), estes puderam concluir que a comunicação eficaz se encontra bastante relacionada com a liderança eficaz. Através de uma boa comunicação é possível resolver problemas e enfrentar desafios nas organizações, e os líderes que fazem bom uso da mesma conseguem melhorar as relações de contexto organizacional, tal como o ambiente corporativo.

Os líderes que possuam boas competências comunicacionais conseguem dar instruções e informar os seus colaboradores, de forma que estes queiram e consigam contribuir para os objetivos comuns da organização e pessoais (Quaquebeke & Gerpott, 2023). As habilidades comunicacionais podem ajudar a estabelecer normas e objetivos num determinado grupo, ajudando igualmente que os colaboradores se sintam parte da organização através de um senso de equipa maior (Quaquebeke & Gerpott., 2023).

Quando os líderes se encontram em ambientes organizacionais multiculturais, devem ser eficazes na sua liderança de modo a conseguirem melhorar a performance da equipa,

tomar decisões acertadas e melhorar a satisfação dos seus colaboradores (Shittu, 2022). A autora Shittu (2022), através de um modelo conceitual elaborado pela mesma, conseguiu perceber que dentro de várias habilidades, a comunicacional é essencial para que os líderes possam ser eficazes na sua liderança. Principalmente quando falamos de contextos multiculturais onde são mais propícios desentendimentos e faltas de comunicação, os líderes devem fazer um bom uso da comunicação de forma clara para que todos os colaboradores de diferentes culturas entendam de forma clara qualquer mensagem que seja transmitida. Através da comunicação eficaz, os líderes conseguem garantir que as suas equipas permaneçam conectadas e motivadas (Shittu, 2022). O modelo da autora destaca a importância de oferecer formação aos líderes atuais para que estes consigam, em contextos interculturais, comunicar eficientemente, para assim assegurar que conseguem gerir de forma eficaz as suas equipas (Shittu, 2022).

Os autores Carik e Adiguzel (2020) apontam que os líderes para desenvolver e implementar a melhor estratégia de comunicação eficiente nas suas equipas, devem fortalecer determinadas tecnologias de comunicação depois de criarem uma cultura empresarial e ambiente organizacional confiáveis para partilha de informação.

A comunicação demonstra-se essencial para a liderança pois pode servir para distinguir lideranças bem-sucedidas de malsucedidas no que toca ao alcance de objetivos gerais da organização (Febriantina et al., 2025). Através de uma revisão sistemática da literatura existente sobre comunicação e liderança, os autores Febriantina et al., (2025), puderam perceber como a comunicação eficaz funciona como uma ferramenta estratégica que ajuda a aumentar a eficácia organizacional se combinada com uma boa estratégia de liderança.

Líderes que implementem estratégias de comunicação eficaz, conseguem fomentar um ambiente comportamental produtivo e colaborativo, fazendo com que a habilidade da equipa para lidar com desafios gerais aumente (Febriantina et al., 2025).

Febriantina et al., (2025), afirmam que principalmente na era digital em que vivemos, possuir competências de comunicação eficaz é crucial para os líderes, pois assim conseguirão ultrapassar determinados desafios que advém com esse cenário como certos aspetos da comunicação não verbal que, ao transmitir uma mensagem, se não claros podem dificultar a perceção correta da mesma.

H3: A comunicação eficaz do líder relaciona-se positivamente com a eficácia de liderança



## 2.4. Relação entre inteligência cultural, eficácia de liderança e comunicação

Com base na revisão de literatura e nos estudos que analisam as componentes da inteligência cultural, eficácia de liderança e comunicação, foi elaborada uma última hipótese de mediação em que se pretende perceber se a comunicação possui um papel mediador entre as componentes da inteligência cultural e da eficácia de liderança.

Pela pesquisa elaborada nesta dissertação, não foi encontrado nenhum estudo que investigasse esta relação de mediação. Trata-se assim esta, de uma hipótese exploratória.

H4: A Comunicação medeia a relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia de Liderança

De acordo com os objetivos de estudo e revisão de literatura que deram origem às quatro hipóteses de investigação, foi possível elaborar o modelo de investigação da figura x que estabelece a relação entre as hipóteses desenvolvidas. O modelo que suporta a investigação é constituído por três variáveis que se relacionam entre si, sendo as seguintes: inteligência cultural (quatro componentes), eficácia de liderança e comunicação.

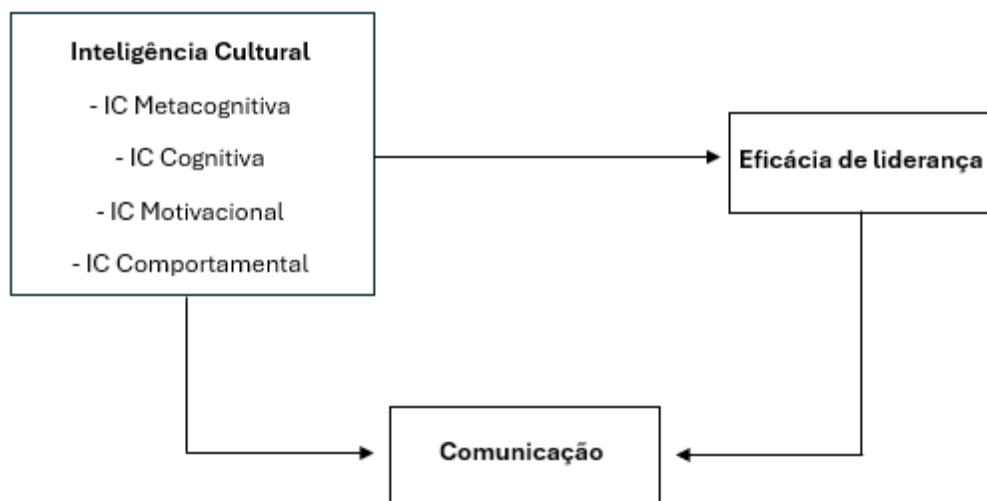


Figura 1. Modelo de Investigação

### **3. Metodologia**

A presente secção descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta investigação, incluindo o delineamento da pesquisa, os métodos de recolha e análise de dados, bem como a fundamentação das escolhas efetuadas. O objetivo é garantir a coerência entre os objetivos definidos e as estratégias metodológicas utilizadas, assegurando a fiabilidade e a validade dos resultados obtidos. A investigação segue uma abordagem quantitativa, procurando compreender, através da perceção dos colaboradores, se os líderes atuais se encontram capacitados para liderar equipas multiculturais. De seguida, apresentam-se os objetivos da investigação que orientaram todo o processo de pesquisa.

#### **3.1. Objetivos de investigação**

O objetivo principal desta dissertação, trata-se de compreender a perceção dos colaboradores sobre a eficácia das suas lideranças no que respeita às equipas multiculturais e a influência da comunicação neste processo. Com este objetivo principal, pretende-se abaixo destacar outros objetivos mais específicos:

- Investigar o impacto das competências interculturais dos líderes na perceção dos colaboradores sobre a eficácia de liderança
- Analisar como a inteligência cultural dos líderes contribui para a gestão eficaz de equipas multiculturais
- Apurar se a inteligência cultural, a eficácia de liderança e as competências comunicacionais se impactam mutuamente
- Analisar o papel mediador que a comunicação pode ter na relação entre a inteligência cultural e a eficácia de liderança

#### **3.2. População e Amostra**

Na presente investigação, a população é formada pelo conjunto colaboradores não líderes que se encontram a trabalhar em equipas multiculturais, sendo a amostra constituída por 82 participantes que possuem as características da população. O tipo de amostragem utilizado na recolha de dados caracteriza-se uma amostragem não probabilística de conveniência, tendo sido definidas características necessárias para participação como por exemplo: os participantes deviam ter mais de 18 anos, encontrarem-se a trabalhar pelo menos há 1 ano, não poderiam encontrar-se a exercer funções de liderança, deveriam estar

a trabalhar numa equipa onde tivesse pelo menos um colega estrangeiro. Estas 3 características demonstraram-se relevantes para que os participantes pudessem ter alguma certeza de que conseguiriam avaliar os seus líderes e as suas práticas de liderança perante uma equipa multicultural.

A amostra inicial possuía 105 participantes, no entanto, foi necessário eliminar alguns dos participantes por não cumprirem determinados requisitos de participação, nomeadamente terem de se encontrar a trabalhar numa equipa onde trabalhassem com colaboradores estrangeiros. Desta forma, a amostra final da presente investigação conta apenas com 82 participantes.

Neste estudo, a amostra é composta por 82 indivíduos, sendo que 49 (59,8%) são do sexo feminino e 33 (40,2%) do sexo masculino, tendo a maioria dos inquiridos idade entre os 18 e 25 anos (61%). No que toca à dimensão da organização, 42,7% da amostra exerce funções numa grande empresa (mais de 250 trabalhadores), 26,8% exerce funções numa pequena empresa (11 a 50 trabalhadores), 19,5% trabalha numa média empresa (51 a 250 trabalhadores), e 11% trabalha numa microempresa (menos de 10 colaboradores). No que toca ao tempo em que os participantes se encontram a trabalhar na sua empresa, 59 (72%) trabalham entre 1 a 3 anos, 16 (19,5%) trabalham entre 4 a 10 anos, e 7 (8,5%) trabalham há mais de 10 anos na sua empresa.

		Participantes %
Sexo	Sexo feminino	59.8%
	Sexo masculino	40.2%
Idade	18-25 anos	61%
	26-35 anos	24.4%
	36-50 anos	13.4%
	+ de 50 anos	1.2%
Dimensão da organização	Microempresa	11%
	Pequena empresa	26.8%
	Média empresa	19.5%
	Grande empresa	42.7%
	1-3 anos	72%
	4-10 anos	19.5%

Tempo a trabalhar na empresa	+ de 10 anos	8.5%
------------------------------	--------------	------

Tabela 1 - Estatística Descritiva da Amostra

### 3.3. Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados a utilizar nesta investigação tratou-se de um inquérito por questionário. Este consistiu num conjunto de perguntas organizadas de forma lógica, com a finalidade de medir e descrever determinadas variáveis ou circunstâncias (Bastos et al., 2023). Os questionários são muitas vezes utilizados em pesquisa quantitativa devido à possibilidade de obter dados e resultados de forma eficiente, economizando tempo e recursos para tal; assim como permite com que haja uma maior abertura a participantes e uma população mais ampla (Bastos et al., 2023).

O questionário desenvolvido é composto por 8 partes, divididas em 3 secções. Na primeira secção foram colocadas 4 questões de filtro, com o objetivo de poder distinguir e seleccionar a população pretendida. A segunda secção encontra-se subdividida em 6 variáveis, sendo as mesmas: eficácia de liderança, competências comunicacionais, inteligência cultural metacognitiva, inteligência cultural cognitiva, inteligência cultural motivacional e inteligência cultural comportamental. Nesta secção foi pedido aos participantes para responderem às questões de acordo com a sua situação profissional. Na última secção deste questionário são abordados os dados sociodemográficos, onde se colocam perguntas que os participantes devem responder mediante a sua situação pessoal e profissional (idade, sexo, dimensão da organização em que trabalha, em que tipo de empresa trabalha e á quanto tempo trabalha na mesma).

Os instrumentos para avaliar as variáveis da segunda secção foram elaborados através da adaptação de alguns itens de escalas desenvolvidas e testadas por autores que pretendiam avaliar as mesmas dimensões nos seus estudos. Para a variável da eficácia de liderança, foram traduzidos e adaptados itens do questionário utilizado pelos autores Sakinç e Ergün (2024), onde avaliaram o papel mediador da inteligência cultural na relação entre a eficácia de liderança e os comportamentos de liderança. Na variável das competências comunicacionais foram traduzidos e adaptados itens de questionário dos autores Yang et al., (2020), onde os mesmos procuraram investigar como os líderes conseguiam aumentar a confiança dos seus colaboradores através dos seus estilos de comunicação. Nas quatro

últimas variáveis (inteligência cultural metacognitiva, inteligência cultural cognitiva, inteligência cultural motivacional e inteligência cultural comportamental) todos os itens foram traduzidos da investigação científica de Sakinç e Ergün (2024), tendo estes adaptado os mesmos itens da escala de inteligência cultural criada por Ang, Van Dyne e Koh (2006), e consolidada como instrumento de medição psicometricamente validado por Ang et al (2007). Na escala criada por Ang, Van Dyne e Koh (2006), o objetivo tratava-se da criação de um inquérito pessoal em que os líderes respondiam sobre si mesmos, enquanto, no estudo de Sakinç e Ergün (2024) os autores resolveram adaptar a escala de forma a serem os colaboradores a responder mediante a sua perceção do nível de inteligência cultural dos seus líderes.

Para medir as respostas, a todos os itens incluídos, foi utilizada a escala de concordância de Likert de 5 pontos, correspondendo o 1 a “discordo totalmente” e o 5 a “concordo totalmente”. A escala de Likert surge pela primeira vez em 1932 com Rensis Likert, e tem sido desde então amplamente utilizada em pesquisas baseadas em questionários, nas mais vastas áreas de estudo, com foco na recolha de dados quantitativos (Kusmaryono et al., 2022; Rokeman, 2024). A utilização da escala de cinco pontos deve-se ao facto de esta ser menos confusa para os participantes, podendo contribuir para uma maior taxa de resposta. As escalas de cinco pontos, em geral, são vistas como mais intuitivas e acessíveis, reduzindo a carga cognitiva (Rokeman, 2024).

Na tabela a seguir inserida, encontram-se os itens usados para avaliar as variáveis da eficácia de liderança, competências comunicacionais, inteligência cultural metacognitiva, inteligência cultural cognitiva, inteligência cultural motivacional e inteligência cultural comportamental. Para a construção da mesma foram escolhidas escalas utilizadas anteriormente em estudos e devidamente testadas e validadas.

Itens	Autores
<u>Eficácia da liderança</u>	
1. O meu líder desempenha as suas funções de liderança da forma como eu gostaria.	Sakinç e Ergün (2024)
2. Encontro-me satisfeito/a com a eficácia do meu gestor como líder de modo geral.	
3. O meu líder alcança as minhas expectativas nas suas responsabilidades como líder.	

4. Se tivesse oportunidade, gostaria de alterar a abordagem que o meu líder adota no seu estilo de liderança.	
5. Eu consigo trabalhar eficientemente dentro da liderança do meu líder.	
<u>Competências comunicacionais</u>	
1. Ao trabalhar com equipas, o meu líder certifica-se que todos estejam devidamente informados.	Yang et al., (2020)
2. O meu líder demonstra abertura para participar em confrontos interpessoais construtivos.	
3. O meu líder olha-me nos olhos enquanto fala comigo.	
4. O meu líder expressa confiança nas competências dos membros da sua equipa.	
5. O meu líder consegue sustentar a sua posição durante um conflito intenso.	
6. Compreendo claramente as expectativas do líder de projeto em relação ao meu trabalho.	
7. Grande parte da informação que recebo do meu líder é detalhada e precisa.	
8. O líder de projeto comunica nos momentos cruciais e chave para assegurar-se que exista compreensão mútua.	
9. O líder de projeto encoraja o feedback e questões como forma de assegurar a compreensão mútua.	
10. O líder de projeto organiza frequentemente reuniões para transmitir informação.	
11. A maioria das reuniões de grupo em que participo são informativas e relevantes.	
12. O líder de projeto percebe intuitivamente os níveis de compromisso e formação dos colaboradores, permitindo-lhe oferecer um apoio adequado.	
13. Existe uma ligação entre a qualidade do meu desempenho profissional e a probabilidade de receber uma mensagem motivacional do meu líder como reconhecimento na avaliação.	
14. Quando os resultados não alcançam as expectativas, o meu líder tende a demonstrar uma grande irritação.	
15. O meu líder não consegue evitar envolver-se em discussões quando os colaboradores discordam dele.	
16. O meu líder é bastante agressivo com outras pessoas.	
17. O meu líder recorre à manipulação de terceiros para atingir os seus objetivos.	
<u>Inteligência cultural metacognitiva</u>	
1. O meu líder demonstra-se ciente do conhecimento e experiências culturais que usa ao interagir com pessoas de diferentes culturas.	Sakinç e Ergün (2024), adaptado de Ang et al., (2007)
2. O meu líder ajusta o seu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de culturas diferentes da sua.	
3. O meu líder é ciente do conhecimento e da experiência cultural que aplica nas interações interculturais.	

4. O meu líder verifica a exatidão do seu conhecimento cultural quando interagindo com pessoas de outras culturas.	
<u>Inteligência cultural cognitiva</u>	
1. O meu líder sabe como funcionam os sistemas legais e económicos das culturas com que este interage.	Sakinç e Ergün (2024), adaptado de Ang et al., (2007)
2. O meu líder sabe as regras (por exemplo: vocabulário e gramática) das linguagens das diferentes culturas com que este interage.	
3. O meu líder sabe os valores sociais e crenças religiosas das diferentes culturas que este interage com.	
4. O meu líder sabe as estruturas familiares das diferentes culturas com que interage.	
5. O meu líder sabe das artes e ofícios das diferentes culturas com que este interage.	
6. O meu líder sabe de comportamentos não verbais (gestos, movimentos, etc) das diferentes culturas que este interage com.	
<u>Inteligência cultural motivacional</u>	
1. O meu líder gosta de interagir com pessoas de diferentes culturas.	Sakinç e Ergün (2024), adaptado de Ang et al., (2007)
2. O meu líder adota uma postura segura quando conhece e socializa com pessoas de culturas que este não se encontra familiarizado com.	
3. O meu líder demonstra confiança ao lidar com o stress de se ajustar a uma nova cultura.	
4. O meu líder gosta de viver em culturas diferentes da sua.	
5. O meu líder demonstra confiança em se adaptar às práticas de compra de uma cultura diferente.	
<u>Inteligência cultural comportamental</u>	
1. Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder ajusta os seus comportamentos verbais de forma a adaptar-se ao contexto onde se encontra.	Sakinç e Ergün (2024), adaptado de Ang et al., (2007)
2. Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder pausa ou mantém-se em silêncio perante o contexto em que se encontre.	
3. Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder regula o quanto fala.	
4. Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder altera ou adapta os seus comportamentos não verbais quando necessário.	
5. Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder muda a sua expressão facial quando necessário.	

Tabela 2- Itens das escalas de cada variável estudada

### 3.3.1. Procedimentos

Para proceder à recolha de dados, antes foi elaborado um pré teste do questionário a colaboradores que preenchiam os requisitos necessários para o preenchimento do mesmo,

sendo pedido que apresentassem qualquer tipo de dúvida ou opinião na compreensão dos itens.

Através das sugestões recebidas pelas participantes do pré teste, foram modificados alguns itens para melhor compreensão dos mesmos.

No presente estudo, de modo a proceder com a recolha de dados, foi utilizado um questionário online. O mesmo foi elaborado através das plataformas Google Forms e Outlook Forms, sendo depois enviado por mail e através de redes sociais (Facebook, Instagram, Whatsapp e LinkedIn) uma solicitação para participação no estudo. Foi ainda solicitado aos participantes que compartilhassem o questionário com pessoas que tivessem contacto que preenchessem os critérios e estivessem interessados em colaborar. A recolha de dados decorreu entre os dias 12 de junho e 25 de julho de 2025, sendo utilizada a internet para essa recolha, uma vez que das empresas contactadas algumas não devolveram resposta e duas se negaram a partilhar o questionário com os seus colaboradores.

Ao ser enviado o questionário para os participantes, estes foram informados acerca dos objetivos e critérios principais do mesmo, assim como do anonimato, confidencialidade dos seus dados e que estes seriam meramente usados para fins estatísticos. Acrescentando, os participantes também foram informados que a investigadora se encontrava disponível através dos meios que foram contactados para esclarecer dúvidas que pudessem surgir ao preencher o questionário.

Para estudar os dados estatísticos foi utilizado o software Jamovi (versão 2.4), quer para análise dos resultados demográficos e as perguntas de filtro, tal como para a validação das escalas e o tratamento das hipóteses. Para os dados demográficos foi utilizada a estatística descritiva recorrendo a contagens e a percentagem total.

### **3.4. Análise de resultados**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos no presente estudo, bem como serão discutidos e interligados com a revisão de literatura. Mais concretamente, com base nas hipóteses previamente formuladas e apresentadas, a análise presente irá investigar se as variáveis da eficácia de liderança, comunicação e inteligência cultural se encontram interligadas e se a existência de competências comunicacionais medeia a relação entre a inteligência cultural e a eficácia de liderança dos líderes. Os dados estatísticos foram



analisados através do software Jamovi (versão 2.4). Todas as escalas utilizadas neste estudo já foram previamente validadas e utilizadas em estudos anteriores.

### 3.4.1. Análise Descritiva das variáveis e correlações entre as mesmas

Foi realizada a estatística descritiva da totalidade dos itens de cada uma das variáveis presentes no estudo (eficácia de liderança, inteligência cultural metacognitiva, inteligência cultural cognitiva, inteligência cultural motivacional, inteligência cultural comportamental e competências comunicacionais), tal como a estatística descritiva de cada um dos itens das variáveis, sendo possível observar as médias, medianas e desvios-padrão. Tal como representada nas tabelas seguintes, podemos observar que os participantes têm uma perceção consideravelmente positiva dos seus líderes relativamente a todas as variáveis, sendo as médias superiores ao ponto médio da escala de resposta em todas as variáveis (eficácia de liderança  $M=3.70$ ;  $DP=0.904$ / comunicação  $M=3.28$ ;  $DP=0.559$ / inteligência cultural  $M=3.35$ ;  $DP=0.717$ ). Os resultados apontam para uma tendência favorável por parte dos participantes tendo em conta a eficácia de liderança, competências comunicacionais e inteligência cultural dos seus líderes, ainda que com alguma variabilidade nas respostas individuais.

<b>Estatística Descritiva Eficácia de Liderança</b>	
	<b>EF TOTAL</b>
<b>Média</b>	3.70
<b>Desvio-padrão</b>	0.904

Tabela 3- Estatística Descritiva Eficácia de Liderança

Os resultados da estatística descritiva relativos à variável “Eficácia de Liderança” revelam uma média de 3.70 ( $DP = 0.904$ ), o que indica que, de modo geral os colaboradores percecionam a liderança das suas equipas como moderadamente eficaz, ainda que exista alguma variação nas respostas obtidas.

<b>Itens eficácia de liderança</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
1. O meu líder desempenha as suas funções de liderança da forma como eu gostaria.	3.50	1.12
2. Encontro-me satisfeito/a com a eficácia do meu gestor como líder de modo geral.	3.62	1.00
3. O meu líder alcança as minhas expectativas nas suas responsabilidades como líder.	3.61	1.10
4. Se tivesse oportunidade, gostaria de alterar a abordagem que o meu líder adota no seu estilo de liderança.	3.43	1.30
5. Eu consigo trabalhar eficientemente dentro da liderança do meu líder.	4.06	0.822

Tabela 4- Média e Desvio Padrão de Itens Questionário Eficácia de Liderança

A análise de cada item da variável “Eficácia de Liderança” mostra que os colaboradores de modo geral se sentem capazes de trabalhar eficientemente sob a sua liderança ( $M = 4.06$ ;  $DP = 0.822$ ). Porém, alguns aspetos como a satisfação global com a eficácia de liderança ( $M = 3.62$ ;  $DP = 1.00$ ) e o cumprimento de expectativas ( $M = 3.61$ ;  $DP = 1.10$ ) apresentam valores mais moderados. Os resultados menos favoráveis, mas sem fazer muita diferença dos valores anteriores, surgem no modo como os líderes correspondem às funções de liderança desejadas pelos colaboradores ( $M = 3.50$ ;  $DP = 1.12$ ) e na possibilidade de alterar a abordagem de liderança ( $M = 3.43$ ;  $DP = 1.30$ ). Os resultados obtidos nos últimos quatro itens mencionados apresentam uma dispersão maior de respostas.

<b>Estatística Descritiva Comunicação</b>	
	<b>COM TOTAL</b>
<b>Média</b>	3.28
<b>Desvio-padrão</b>	0.559

Tabela 5- Estatística Descritiva Comunicação

Os resultados da estatística descritiva relativos à variável “Comunicação” revelam uma média de 3.28 ( $DP = 0.559$ ), o que indica que, os colaboradores possuem uma perceção moderada sobre a comunicação utilizada pelos seus líderes. O desvio-padrão baixo sugere que a maioria dos participantes partilham opiniões semelhantes quanto a esta variável.

<b>Itens comunicação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
1. Ao trabalhar com equipas, o meu líder certifica-se que todos estejam devidamente informados.	3.54	1.14
2. O meu líder demonstra abertura para participar em confrontos interpessoais construtivos.	3.48	1.02
3. O meu líder olha-me nos olhos enquanto fala comigo.	3.98	0.831
4. O meu líder expressa confiança nas competências dos membros da sua equipa.	3.79	1.06
5. O meu líder consegue sustentar a sua posição durante um conflito intenso.	3.70	1.06
6. Compreendo claramente as expectativas do líder de projeto em relação ao meu trabalho.	3.94	0.960
7. Grande parte da informação que recebo do meu líder é detalhada e precisa.	3.41	1.10
8. O líder de projeto comunica nos momentos cruciais e chave para assegurar-se que exista compreensão mútua.	3.51	1.09
9. O líder de projeto encoraja o feedback e questões como forma de assegurar a compreensão mútua.	3.46	1.21
10. O líder de projeto organiza frequentemente reuniões para transmitir informação.	3.21	1.32
11. A maioria das reuniões de grupo em que participo são informativas e relevantes.	3.34	1.14
12. O líder de projeto percebe intuitivamente os níveis de compromisso e formação dos colaboradores, permitindo-lhe oferecer um apoio adequado.	3.46	1.07
13. Existe uma ligação entre a qualidade do meu desempenho profissional e a probabilidade de receber uma mensagem motivacional do meu líder como reconhecimento na avaliação.	3.24	1.29
14. Quando os resultados não alcançam as expectativas, o meu líder tende a demonstrar uma grande irritação.	2.95	1.34
15. O meu líder não consegue evitar envolver-se em discussões quando os colaboradores discordam dele.	2.55	1.22
16. O meu líder é bastante agressivo com outras pessoas.	2.00	1.18
17. O meu líder recorre à manipulação de terceiros para atingir os seus objetivos.	2.20	1.25

Tabela 6- Média e Desvio Padrão de Itens Questionário Comunicação

A análise dos itens da variável “comunicação” evidenciam uma avaliação global moderada, com destaque para alguns aspetos positivos como a clareza nas expectativas dos líderes perante os colaboradores ( $M = 3.94$ ) e o contacto interpessoal direto ( $M = 3.98$ ). Outros itens já apresentam valores mais medianos como os itens relacionados com a partilha de informação frequente ( $M = 3.21$ ) e o feedback como forma de melhorar a

compreensão mútua ( $M = 3.46$ ). Já os últimos itens que abordam comportamentos mais negativos como a agressividade ( $M = 2.00$ ) ou manipulação de terceiros ( $M = 2.20$ ), indicam médias mais baixas, significando que estes são percebidos como pouco frequentes, o que acaba por ser um fator positivo.

<b>Estatística Descritiva Inteligência cultural e componentes</b>					
	<b>IC TOTAL</b>	<b>ICMC TOTAL</b>	<b>ICC TOTAL</b>	<b>ICM TOTAL</b>	<b>ICB TOTAL</b>
<b>Média</b>	3.35	3.45	3.20	3.58	3.19
<b>Desvio-padrão</b>	0.717	0.997	0.859	0.851	0.787

Tabela 7- Estatística Descritiva Inteligência Cultural Total e componentes

Na estatística descritiva da inteligência cultural, pode-se verificar que os resultados da inteligência cultural global apresentam uma percepção moderada por parte dos colaboradores ( $M = 3.35$ ;  $DP = 0.717$ ). Entre as dimensões individuais da inteligência cultural destacam-se a motivacional ( $M = 3.58$ ) e a metacognitiva ( $M = 3.45$ ), sendo as mais valorizadas pelos colaboradores para lidar com a diversidade cultural. Já as duas outras dimensões, cognitiva ( $M = 3.20$ ) e comportamental ( $M = 3.19$ ), apresentam resultados mais baixos, sugerindo que os colaboradores percebem que os seus líderes não possuem muito conhecimento específico sobre outras culturas, assim como não conseguem adaptar eficientemente comportamentos práticos em contextos multiculturais.

<b>Itens inteligência cultural metacognitiva</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
1. O meu líder demonstra-se ciente do conhecimento e experiências culturais que usa ao interagir com pessoas de diferentes culturas.	3.56	1.07
2. O meu líder ajusta o seu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de culturas diferentes da sua.	3.51	1.03
3. O meu líder é ciente do conhecimento e da experiência cultural que aplica nas interações interculturais.	3.49	1.09
4. O meu líder verifica a exatidão do seu conhecimento cultural quando interage com pessoas de outras culturas.	3.26	1.14

Tabela 8- Média e Desvio Padrão de Itens Questionário Inteligência Cultural Metacognitiva

Na dimensão metacognitiva da inteligência cultural, os colaboradores reconhecem que os líderes apresentam consciência do conhecimento cultural aplicado nas interações com colaboradores de outras culturas ( $M = 3.56$ ;  $D = 1.07$ /  $M = 3.51$ ;  $DP = 1.03$ /  $M = 3.49$ ;  $DP = 1.09$ ). Já no que toca à verificação de exatidão do conhecimento cultural aplicado nas interações, possui um resultado mais baixo ( $M = 3.26$ ;  $DP = 1.14$ ). Os resultados obtidos apresentam uma grande dispersão de respostas.

<b>Itens inteligência cultural cognitiva</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
1. O meu líder sabe como funcionam os sistemas legais e económicos das culturas com que este interage.	3.17	1.04
2. O meu líder sabe as regras (por exemplo: vocabulário e gramática) das linguagens das diferentes culturas com que este interage.	3.06	1.15
3. O meu líder sabe os valores sociais e crenças religiosas das diferentes culturas que este interage com.	3.39	1.03
4. O meu líder sabe as estruturas familiares das diferentes culturas com que interage.	3.26	1.04
5. O meu líder sabe das artes e ofícios das diferentes culturas com que este interage.	3.13	0.978
6. O meu líder sabe de comportamentos não verbais (gestos, movimentos, etc) das diferentes culturas que este interage com.	3.16	1.02

Tabela 9- Média e Desvio Padrão de Itens Questionário Inteligência Cultural Cognitiva

Perante a dimensão cognitiva da inteligência cultural, os resultados obtidos revelaram médias entre 3.06 e 3.39, o que sugere que os colaboradores percecionam moderadamente o conhecimento cultural dos seus líderes. O valor mais elevado refere-se ao conhecimento de valores sociais e crenças de outras culturas, enquanto o valor mais baixo se refere ao domínio linguístico de outras línguas. Os itens restantes não apresentam valores muito distantes, refletindo uma perceção consideravelmente equilibrada em toda a dimensão. Os desvios-padrão, tal como as médias, não apresentam resultados muito afastados, pelo que existe uma variabilidade significativa nas respostas dos colaboradores.

<b>Itens inteligência cultural motivacional</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
1. O meu líder gosta de interagir com pessoas de diferentes culturas.	3.82	0.957
2. O meu líder adota uma postura segura quando conhece e socializa com pessoas de culturas que este não se encontra familiarizado com.	3.65	0.961
3. O meu líder demonstra confiança ao lidar com o stress de se ajustar a uma nova cultura.	3.65	1.07
4. O meu líder gosta de viver em culturas diferentes da sua.	3.44	1.08
5. O meu líder demonstra confiança em se adaptar às práticas de compra de uma cultura diferente.	3.37	1.04

Tabela 10- Média e Desvio Padrão de Itens Questionário Inteligência Cultural Motivacional

Os resultados referentes à dimensão motivacional da inteligência cultural apresentam médias moderadamente elevadas, pelo que sugere uma perceção globalmente positiva por parte dos colaboradores perante a motivação dos líderes na interação em diferentes contextos multiculturais. O item com maior média refere-se ao gosto em interagir com pessoas de diferentes culturas ( $M = 3.82$ ), enquanto os itens com médias mais baixas identificam-se pela confiança em adaptação a práticas de compras culturais distintas ( $M = 3.37$ ) e no gosto em viver numa cultura diferente da sua ( $M = 3.44$ ). Pelos desvios-padrão, próximos de 1.0, é possível verificar novamente que existe alguma variabilidade nas respostas.

<b>Itens inteligência cultural comportamental</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
1. Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder ajusta os seus comportamentos verbais de forma a adaptar-se ao contexto onde se encontra.	3.41	1.02
2. Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder pausa ou mantém-se em silêncio perante o contexto em que se encontre.	3.09	0.919
3. Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder regula o quanto fala.	3.12	1.05
4. Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder altera ou adapta os seus comportamentos não verbais quando necessário.	3.21	1.02
5. Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder muda a sua expressão facial quando necessário.	3.10	1.05

Tabela 11- Média e Desvio Padrão de Itens Questionário Inteligência Cultural Comportamental

A dimensão comportamental da inteligência cultural apresenta médias entre 3.09 e 3.41, demonstrando uma percepção moderada um pouco mais baixa. O valor mais elevado refere-se à adaptação de comportamentos verbais num determinado contexto em que se encontre ( $M = 3.41$ ), enquanto os mais baixos encontram-se interligados com a gestão de pausa e silêncio num determinado contexto ( $M = 3.09$ ) e com a alteração de expressões faciais quando necessário ( $M = 3.10$ ). Os desvios-padrão, indicam novamente variabilidade nas respostas, mas sem grande dispersão.

### 3.4.2. Validação das escalas

Antes de prosseguir para os testes das hipóteses, foi elaborada análise de fiabilidade, assim como a análise fatorial de cada uma das escalas usadas no presente estudo para testar as hipóteses.

De acordo com a tabela 12, a escala utilizada para avaliar a eficácia de liderança apresenta o valor de Alpha de Cronbach mais baixo, com apenas 0.610, o que pode indicar que não existe uma forte correlação entre os itens da escala. No entanto, esta foi utilizada, devido à mesma já ter sido testada e usada em estudos anteriores. Já a escala usada para avaliar a variável da comunicação possui um coeficiente de Alpha de Cronbach elevado de 0.802, indicando que os itens da mesma se encontram bem relacionados entre si e que a escala possui uma boa consistência interna. Relativamente à inteligência cultural foi usada uma escala para avaliar as quatro variáveis que a compõem. Nos resultados obtidos em cada uma das quatro variáveis, foram obtidos coeficientes de Alpha de Cronbach bastante elevados (inteligência cultural metacognitiva-0.939; inteligência cultural cognitiva-0.905; inteligência cultural motivacional- 0.889; inteligência cultural comportamental-0.838), o que aponta para uma escala com uma consistência interna positiva, estando os itens que a compõem altamente correlacionados entre si. Ao avaliar a totalidade da escala da inteligência cultural (conjunto das quatro componentes), foi possível observar que o Alpha de Cronbach tem igualmente um valor alto de 0.834.

Escalas	Alpha de Cronbach
Eficácia de liderança	0.610
Comunicação	0.802
Inteligência cultural metacognitiva	0.939
Inteligência cultural cognitiva	0.905
Inteligência cultural motivacional	0.889
Inteligência cultural comportamental	0.838
Inteligência cultural total	0.834

Tabela 12- Análise de Fiabilidade das Variáveis

Para avaliar a escala de eficácia de liderança foi usada a análise fatorial exploratória através do método de extração por máxima verosimilhança em combinação com uma rotação promax. Foi identificado apenas um fator subjacente, sustentado principalmente pelos itens EF1 ( $\lambda = 0.915$ ; singularidade= 0.1620), EF2 ( $\lambda = 0.923$ ; singularidade= 0.1485) e EF3 ( $\lambda = 0.951$ ; singularidade= 0.0955). Estes 3 itens suportam de forma consistente a escala, demonstrando um forte alinhamento com o fator indicado que dá suporte à robustez da medida. O item EF5 ( $\lambda = 0.604$ ; singularidade= 0.6349) apresenta uma carga moderada, indicando que pode acrescentar alguma informação, ainda que sendo menos fiável que os 3 primeiros itens. Já o item EF4 ( $\lambda = -0.378$ ; singularidade= 0.8568), demonstrou-se problemático ao possuir um valor baixo e negativo de elevada singularidade, não se encontrando ajustado adequadamente ao fator. Estes dados podem indicar que o item EF4 possui uma formulação divergente ou desalinhamento conceptual em relação aos restantes itens, tendo sido este eliminado ao criar uma variável calculada da eficácia de liderança que seria útil para testar as hipóteses formuladas neste estudo.

Análise Fatorial Exploratória Eficácia de Liderança (EF)		
Pesos Fatoriais		
	Fator 1	Singularidade
EF1	0.915	0.1620
EF2	0.923	0.1485
EF3	0.951	0.0955
EF4	-0.378	0.8568
EF5	0.604	0.6349

Tabela 13- Análise Fatorial Eficácia de Liderança

Para a variável da comunicação, foi também usada a análise fatorial exploratória através do método de extração por máxima verosimilhança em combinação com uma rotação promax, identificando a existência de dois fatores. O primeiro fator composto pelos itens COM1 a COM13, dos quais podem ser destacados os itens COM1 ( $\lambda = 0.727$ ; singularidade=0.368), COM2 ( $\lambda = 0.758$ ; singularidade= 0.412), COM5 ( $\lambda = 0.813$ ; singularidade= 0.320); COM6 ( $\lambda = 0.823$ ; singularidade= 0.498); COM7 ( $\lambda = 0.806$ ; singularidade= 0.440), COM8 ( $\lambda = 0.950$ ; singularidade= 0.242), COM9 ( $\lambda = 0.770$ ;



singularidade= 0.345) e COM12 ( $\lambda$ = 0.704; singularidade= 0.308), por apresentarem cargas fatoriais elevadas e de baixa singularidade. Já os itens COM3 ( $\lambda$ = 0.478; singularidade= 0.658); COM4 ( $\lambda$ = 0.635; singularidade= 0.414); COM10 ( $\lambda$ = 0.597; singularidade= 0.499); COM11 ( $\lambda$ = 0.668; singularidade= 0.461) e COM13 ( $\lambda$ = 0.688; singularidade= 0.580), revelaram cargas fatoriais mais baixas com uma variância única mais elevada. O segundo fator é composto pelos itens COM14 ( $\lambda$ = 0.744; singularidade= 0.483), COM15 ( $\lambda$ = 0.992; singularidade= 0.197), COM16 ( $\lambda$ = 0.838; singularidade= 0.317) e COM17 ( $\lambda$ = 0.599; singularidade= 0.512). Neste fator apenas o item COM17 apresenta uma carga menos satisfatória, enquanto os outros itens possuem cargas fatoriais bastante elevadas com singularidades baixas. Desta forma é possível concluir que a escala se estrutura em duas dimensões distintas, com itens que agrupam coerentemente cada fator, ainda que alguns itens apresentem cargas mais baixas pode-se afirmar que a escala detém robustez de modo geral. Esta estrutura bifatorial, indicou que ao criar uma variável composta para testar as hipóteses do estudo, tiveram de ser criadas duas variáveis calculadas compostas, sendo ambas usadas como duas dimensões separadas das competências comunicacionais. Para melhor compreensão dos dados, ambos os fatores foram nomeados mediante as suas características. O primeiro fator foi nomeado de “comunicação positiva”, pois os seus itens abordam a assertividade, clareza e suporte; enquanto o segundo fator foi designado de “comunicação agressiva”, devido a possuir itens ligados a uma linguagem verbal mais agressiva.

Análise Fatorial Exploratória Comunicação (COM)			
Pesos Fatoriais			
	Comunicação Positiva	Comunicação Agressiva	Singularidade
COM1	0.727		0.368
COM2	0.758		0.412
COM3	0.478		0.658
COM4	0.635		0.414
COM5	0.813		0.320
COM6	0.823		0.498
COM7	0.806		0.440
COM8	0.950		0.242

COM9	0.770		0.345
COM10	0.597		0.499
COM11	0.668		0.461
COM12	0.704		0.308
COM13	0.688		0.580
COM14		0.744	0.483
COM15		0.992	0.197
COM16		0.838	0.317
COM17		0.599	0.512

Tabela 14- Análise Fatorial Comunicação

Nas variáveis das componentes da inteligência cultural (ICMC, ICC, ICM, ICB), foram todas estudadas através da análise fatorial exploratória pelo método de extração de máxima verosimilhança juntamente com uma rotação promax. Na análise da inteligência cultural metacognitiva foi possível observar uma estrutura unifatorial, todos os itens ICMC1 ( $\lambda = 0.917$ ; singularidade= 0.158), ICMC2 ( $\lambda = 0.912$ ; singularidade= 0.169), ICMC3 ( $\lambda = 0.912$ ; singularidade= 0.167), ICMC4 ( $\lambda = 0.830$ ; singularidade= 0.311), apresentaram cargas fatoriais bastante elevadas e uma baixa singularidade. Na inteligência cultural cognitiva, os itens ICC1 ( $\lambda = 0.688$ ; singularidade= 0.526) e ICC2 ( $\lambda = 0.659$ ; singularidade= 0.566), demonstraram cargas fatoriais mais baixas e singularidades relativamente mais altas. Já os itens ICC3 ( $\lambda = 0.864$ ; singularidade= 0.254), ICC4 ( $\lambda = 0.872$ ; singularidade= 0.240), ICC5 ( $\lambda = 0.862$ ; singularidade= 0.256), ICC6 ( $\lambda = 0.768$ ; singularidade= 0.411), revelam cargas fatoriais elevadas e singularidades baixas, no entanto a dimensão mantém-se estável. Na inteligência cultural motivacional, acontece o mesmo que na dimensão metacognitiva em que todos os itens contribuem para uma estrutura sólida da dimensão, apresentando cargas fatoriais altas e níveis moderados de singularidade (ICM1:  $\lambda = 0.755$ ; singularidade= 0.431, ICM2:  $\lambda = 0.797$ ; singularidade= 0.364, ICM3:  $\lambda = 0.839$ ; singularidade= 0.296, ICM4:  $\lambda = 0.776$ ; singularidade= 0.397, ICM5:  $\lambda = 0.761$ ; singularidade= 0.421). Por fim, a última dimensão da inteligência cultural, a dimensão comportamental apresenta uma certa variabilidade nos seus itens. Os itens ICB1 ( $\lambda = 0.715$ ; singularidade= 0.489), ICB3 ( $\lambda = 0.825$ ; singularidade= 0.319) e ICB4 ( $\lambda = 0.786$ ; singularidade= 0.382), exibiram cargas fatoriais mais elevadas e baixas singularidades. Já os itens ICB2 ( $\lambda = 0.634$ ; singularidade= 0.598) e ICB5 ( $\lambda = 0.616$ ; singularidade= 0.620), apresentaram cargas mais baixas, mas elevada singularidade. De

modo geral, a análise fatorial exploratória, assegura a estrutura proposta da inteligência cultural em quatro dimensões distintas, sugerindo que a escala é adequada para a sua medição. As dimensões metacognitiva e motivacional destacaram-se pela alta consistência interna; a dimensão cognitiva apesar de exibir uma boa estrutura apresenta alguns itens frágeis; já a dimensão comportamental mostrou-se a mais heterogênea das quatro. Ainda assim, considerando a análise de fiabilidade realizada anteriormente, tanto a escala no seu total, como em cada uma das dimensões evidencia resultados elevados, pelo que demonstra uma boa consistência interna e reforça a adequação do instrumento para o estudo das variáveis em análise. Para os testes das hipóteses, a inteligência cultural, será utilizada tanto no seu conjunto como uma variável total onde serão incorporadas todas as dimensões numa só variável, tal como cada dimensão individualmente (ICMC, ICC, ICM, ICB).

Análise Fatorial Exploratória Inteligência Cultural Metacognitiva (ICMC)		
Pesos Fatoriais		
	Fator 1	Singularidade
ICMC1	0.917	0.158
ICMC2	0.912	0.169
ICMC3	0.912	0.167
ICMC4	0.830	0.311

Tabela 15- Análise Fatorial Inteligência Cultural Metacognitiva

Análise Fatorial Exploratória Inteligência Cultural Cognitiva (ICC)		
Pesos Fatoriais		
	Fator 1	Singularidade
ICC1	0.688	0.526
ICC2	0.659	0.566
ICC3	0.864	0.254
ICC4	0.872	0.240
ICC5	0.862	0.256
ICC6	0.768	0.411

Tabela 16- Análise Fatorial Inteligência Cultural Cognitiva

Análise Fatorial Exploratória		
Inteligência Cultural Motivacional		
(ICM)		
Pesos Fatoriais		
	Fator 1	Singularidade
ICM1	0.755	0.431
ICM2	0.797	0.364
ICM3	0.839	0.296
ICM4	0.776	0.397
ICM5	0.761	0.421

Tabela 17- Análise Fatorial Inteligência Cultural Motivacional

Análise Fatorial Exploratória		
Inteligência Cultural Comportamental		
(ICB)		
Pesos Fatoriais		
	Fator 1	Singularidade
ICB1	0.715	0.489
ICB2	0.634	0.598
ICB3	0.825	0.319
ICB4	0.786	0.382
ICB5	0.616	0.620

Tabela 18- Análise Fatorial Inteligência Cultural Comportamental

Após serem apresentados os resultados da análise da validação das escalas, prossegue-se para a análise das hipóteses formuladas.

### 3.4.3. Análise das hipóteses

Tal como referido anteriormente, para testar as hipóteses do estudo, foi utilizado o software de análise de dados Jamovi (versão 2.4). De modo a responder à questão de investigação e de testar as hipóteses foram realizadas análises de correlação, e uma análise de mediação. Na variável da inteligência cultural, nas análises de correlação, esta foi avaliada de duas formas: uma no conjunto das quatro componentes que a compõem, e depois cada uma delas individualmente.

Antes de prosseguir com os testes de hipóteses, foram realizados testes de Shapiro Wilk para perceber se as variáveis tinham uma distribuição normal ou não, para depois poder prosseguir para as análises de correlações usadas para testar as hipóteses.

A variável da eficácia de liderança (EF TOTAL), demonstrou não possuir uma distribuição normal ( $W = 0.930$ ,  $p < .001$ ), por isso foi utilizado o teste de Spearman na análise de correlações. Para a variável de comunicação, que depois da análise de fatorial se dividiu em duas variáveis, foi possível observar que ambas não seguem uma distribuição normal (COM TOTAL 1:  $W = 0.960$ ,  $p = 0.011$ / COM TOTAL 2:  $W = 0.950$ ,  $p = 0.003$ ), por isso foi usada a análise de Spearman. Para a inteligência cultural, no

conjunto das 4 componentes esta segue uma distribuição normal ( $W = 0.977$ ,  $p = 0.144$ ), tendo de ser utilizado o teste de Pearson. Já nas dimensões individuais da inteligência cultural, é possível observar que as variáveis da inteligência cultural metacognitiva e motivacional não seguem uma distribuição normal (ICMC:  $W = 0.936$ ,  $p < .001$ / ICM:  $W = 0.960$ ,  $p = 0.012$ ), pelo que tem de ser usado o teste Spearman. Enquanto as variáveis da inteligência cultural cognitiva e comportamental seguem uma distribuição normal (ICC:  $W = 0.981$ ,  $p = 0.269$ / ICB:  $W = 0.978$ ,  $p = 0.173$ ), sendo aqui usado o teste de Pearson. No entanto, como nas hipóteses a seguir elucidadas (H1 a H3), verificou-se a presença de pelo menos uma variável de distribuição não normal, motivo pelo qual se recorreu exclusivamente ao teste de Spearman para obter resultados nas análises de correlação, aplicando-o de forma unicaudal com direção positiva.

### **Hipótese 1- A inteligência cultural relaciona-se positivamente com a eficácia de liderança**

Na primeira hipótese pretendeu-se apurar se o conjunto das quatro componentes da inteligência cultural (metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental) se relacionam positivamente com a eficácia de liderança. Para analisar esta relação, foi usada a matriz de correlações com o análise de correlação Spearman. A análise de correlação revelou uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a inteligência cultural e a eficácia de liderança ( $r = 0.655^{***}$ ,  $p < .001$ ). Este resultado confirma a hipótese H1, sugerindo que líderes percecionados com níveis elevados de todas as componentes da inteligência cultural fazem com que as perceções dos seus colaboradores sobre as suas estratégias de liderança aumentem positivamente.

		IC_TOTAL
EF TOTAL	Rho de Spearman	0.655***
	gl	80
	p-value	< .001

Tabela 19- Análise Correlação Hipótese 1

### **Hipótese 1a- A inteligência cultural metacognitiva relaciona-se positivamente com a eficácia de liderança**

Nesta hipótese pretendeu-se verificar se a componente metacognitiva da inteligência cultural se relaciona positivamente com a eficácia de liderança. Foi possível observar, através da análise de correlação Spearman, que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as duas variáveis ( $r = 0.670^{***}$ ,  $p < .001$ ). Isto indica que com o aumento da inteligência cultural metacognitiva nos líderes, mais eficazes serão estes líderes, melhorando a percepção dos seus colaboradores acerca das suas estratégias de liderança.

		EF TOTAL
ICMC TOTAL	Rho de Spearman	0.670***
	gl	80
	p-value	< .001

Tabela 20- Análise Correlação Hipótese 1a

### **Hipótese 1b- A inteligência cultural cognitiva relaciona-se positivamente com a eficácia de liderança**

Na hipótese 1b, procurou-se estudar se existe uma relação positiva da inteligência cultural cognitiva perante a eficácia de liderança. Com ajuda da análise de correlação Spearman, foi notado que existe uma relação positiva moderada e estatisticamente significativa entre as duas variáveis ( $r = 0.460^{***}$ ,  $p < .001$ ). Com este resultado, podemos concluir que quando os líderes possuem níveis mais altos de inteligência cultural cognitiva, irão conseguir ser mais eficientes nas suas estratégias de liderança e consequentemente ser melhor percebidos pelos colaboradores.

		ICC TOTAL
EF TOTAL	Rho de Spearman	0.460***
	gl	80
	p-value	< .001

Tabela 21- Análise Correlação Hipótese 1b

### **Hipótese 1c- A inteligência cultural motivacional relaciona-se positivamente com a eficácia de liderança**

Na hipótese 1c, pretende-se procurar se a inteligência cultural motivacional se relaciona positivamente com a eficácia de liderança. Através da análise de correlação Spearman, foi possível obter um resultado que indicou uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa entre as duas variáveis ( $r = 0.658^{***}$ ,  $p < .001$ ). Daqui podemos assumir que a inteligência cultural motivacional se implementada pelos líderes, contribui para o aumento da eficácia de liderança.

		ICM TOTAL
EF TOTAL	Rho de Spearman	0.658***
	gl	80
	p-value	< .001

Tabela 22- Análise Correlação Hipótese 1c

### **Hipótese 1d- A inteligência cultural comportamental relaciona-se positivamente com a eficácia de liderança**

Nesta hipótese tencionou-se verificar se a componente comportamental da inteligência cultural se relaciona positivamente com a eficácia de liderança. Através dos resultados obtidos pela análise de correlação de Spearman, foi possível observar que existe uma correlação positiva fraca a moderada e estatisticamente significativa entre as variáveis ( $r = 0.331^{**}$ ,  $p < 0.001$ ). Este resultado indica que níveis mais elevados de inteligência cultural comportamental se encontram associados a uma maior eficácia de liderança.

		ICB TOTAL
EF TOTAL	Rho de Spearman	0.331***
	gl	80
	p-value	< .001

Tabela 23- Análise Correlação Hipótese 1d

**Hipótese 2- A inteligência cultural relaciona-se positivamente com a comunicação**

Na hipótese 2 é estudada se a inteligência cultural no seu conjunto das quatro componentes (metacognitiva, cognitiva, motivacional, comportamental) se encontra relacionada positivamente com a comunicação, através da análise de correlação de Spearman. Tal como verificado na análise fatorial, a variável da comunicação teve de ser dividida em dois fatores distintos (“comunicação positiva” e “comunicação agressiva”), sendo desse modo, as duas variáveis analisadas separadamente, obtendo dois resultados distintos para cada um dos fatores. Posto isto, o resultado obtido veio corroborar a hipótese H2 através do primeiro fator da comunicação em que foi possível observar uma correlação positiva muito forte e estatisticamente significativa ( $r = 0.752^{***}$ ,  $p < .001$ ). Já no segundo fator da comunicação, foi observado o oposto, uma correlação negativa moderada ( $r = -0.450$ ,  $p = 1.000$ ), não apoiando a hipótese formulada.

		IC_TOTAL
COM TOTAL 1	Rho de Spearman	0.752***
	gl	80
	p-value	< .001
COM TOTAL 2	Rho de Spearman	- 0.450
	gl	80
	p-value	< .001

Tabela 24- Análise Correlação Hipótese 2

**H2a- A inteligência cultural metacognitiva relaciona-se positivamente com a comunicação**

Nesta hipótese apresentada, pretendeu-se estudar se existia alguma relação positiva entre a componente metacognitiva da inteligência cultural com a comunicação, através da análise de correlação de Spearman. Tal como na hipótese anterior, foram realizados dois testes de Spearman, dos quais foi possível obter dois resultados de acordo com os dois fatores da comunicação distinguidos na análise fatorial. No fator da “comunicação positiva”, foi possível notar uma correlação positiva muito forte e estatisticamente significativa ( $r = 0.751^{***}$ ,  $p < .001$ ), o que corrobora a hipótese H2a. Já no fator da



“comunicação agressiva”, foi possível observar uma correlação negativa moderada ( $r = -0.413$ ,  $p = 1.000$ ), anulando por isso a hipótese.

		ICMC TOTAL
COM TOTAL 1	Rho de Spearman	0.751***
	gl	80
	p-value	< .001
COM TOTAL 2	Rho de Spearman	- 0.413
	gl	80
	p-value	1.000

Tabela 25- Análise Correlação Hipótese 2a

### **H2b- A inteligência cultural cognitiva relaciona-se positivamente com a comunicação**

Na hipótese 2b, onde se estuda a existência de uma relação positiva entre a inteligência cultural cognitiva e a comunicação através da análise de correlação Spearman, foi possível observar um cenário similar com as duas últimas hipóteses que incluíam a variável da comunicação. Ou seja, foi possível observar que os dois fatores da variável comunicação, apresentaram resultados bem distintos perante a inteligência cultural cognitiva. Com o fator da “comunicação positiva”, obteve-se uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa ( $r = 0.512$ ,  $p < .001$ ). Já no fator da “comunicação agressiva”, a correlação demonstrou-se negativa fraca ( $r = -0.228$ ,  $p = 0.980$ ), não apoiando a hipótese.

		ICC TOTAL
COM TOTAL 1	Rho de Spearman	0.512***
	gl	80
	p-value	< .001
COM TOTAL 2	Rho de Spearman	- 0.228
	gl	80
	p-value	0.980

Tabela 26- Análise Correlação Hipótese 2b

### **H2c- A inteligência cultural motivacional relaciona-se positivamente com a comunicação**

Na hipótese 2c, procurou-se analisar se a inteligência cultural motivacional se relaciona positivamente com a comunicação. Através da análise de correlação de Spearman, foi possível observar dois valores distintos perante esta correlação. No fator da “comunicação positiva”, foi obtido uma correlação positiva forte ( $r = 0.771^{***}$ ,  $p < .001$ ); enquanto no fator da “comunicação agressiva”, foi obtido uma correlação negativa moderada ( $r = -0.464$ ,  $p = 1.000$ ). Através deste resultado, podemos concluir que o primeiro fator corroborou a hipótese, e o segundo rejeitou a hipótese.

		ICM TOTAL
COM TOTAL 1	Rho de Spearman	0.771***
	gl	80
	p-value	< .001
COM TOTAL 2	Rho de Spearman	- 0.464
	gl	80
	p-value	1.000

Tabela 27- Análise Correlação Hipótese 2c

### **H2d- A inteligência cultural comportamental relaciona-se positivamente com a comunicação**

Na hipótese 2d, pretendeu-se investigar se a componente comportamental da inteligência cultural se relaciona positivamente com a comunicação, utilizando a análise de correlação Spearman. Para ser possível analisar as relações dos dois fatores da variável da comunicação, foram realizados dois testes, dos quais foram obtidos dois resultados diferentes. O fator da “comunicação positiva”, demonstrou possuir uma correlação positiva fraca ( $r = 0.385^{***}$ ,  $p < .001$ ) para com a inteligência cultural comportamental; enquanto o fator da “comunicação agressiva” indicou uma correlação negativa fraca ( $r = -0.247$ ,  $p = 0.987$ ) perante a componente comportamental da inteligência cultural. Tal como nas outras hipóteses, a correlação entre a comunicação positiva e a inteligência cultural

corrobora a hipótese indicada, enquanto a correlação entre a comunicação agressiva e a inteligência cultural rejeita a hipótese.

		ICB TOTAL
COM TOTAL 1	Rho de Spearman	0.385***
	gl	80
	p-value	< .001
COM TOTAL 2	Rho de Spearman	- 0.247
	gl	80
	p-value	0.987

Tabela 28- Análise Correlação Hipótese 2d

### H3- A Comunicação relaciona-se positivamente com a eficácia de liderança

Na hipótese 3, à semelhança das hipóteses anteriores, procurou-se investigar se existia uma relação positiva entre a comunicação e a eficácia de liderança. Isso foi possível através de duas análises de correlação Spearman, cada uma para avaliar cada fator individualmente. Na análise que estudou a correlação entre o fator da “comunicação positiva” e a eficácia de liderança, foi obtida uma correlação positiva muito forte e estatisticamente significativa ( $r = 0.898^{***}$ ,  $p < .001$ ). Enquanto, ao avaliar a correlação envolvente do fator da “comunicação agressiva”, foi notada uma correlação novamente negativa moderada ( $r = -0.589$ ,  $p 1.000$ ). A primeira correlação comprova a hipótese 3, ao contrário da correlação do segundo fator que rejeita a hipótese.

		EF TOTAL
COM TOTAL 1	Rho de Spearman	0.898***
	gl	80
	p-value	< .001
COM TOTAL 2	Rho de Spearman	- 0.589
	gl	80
	p-value	1.000

Tabela 29- Análise Correlação Hipótese 3

#### H4: A Comunicação medeia a relação entre a Inteligência Cultural e a Eficácia de Liderança

Nesta última hipótese, pretendeu-se analisar se a comunicação podia assumir uma posição de mediação na relação entre a variável da inteligência cultural (conjunto das quatro componentes) e a variável da eficácia de liderança. Devido a na análise fatorial a variável da comunicação ter sido dividida entre dois fatores, foram realizadas duas análises distintas para ser possível verificar o papel de cada um dos fatores da comunicação nesta ação de mediação. Para o realizar, foi utilizado o modelo de mediação GLM do Jamovi.

Primeiro foi estudado o fator da “comunicação positiva” da variável da comunicação. Desta análise foram apurados resultados indicativos de que o efeito indireto entre a inteligência cultural (IC\_TOTAL) e a eficácia de liderança (EC\_TOTAL) ocorre através da comunicação (COM TOTAL 1). Este efeito revelou-se positivo e estatisticamente significativo ( $\beta = 0.738$ ,  $p < .001$ ), possuindo intervalos de confiança que confirmam a robustez da associação. Já o efeito direto da inteligência cultural sobre a eficácia de liderança, indicou resultados negativos e não significativos ( $\beta = -0.056$ ,  $p = .430$ ), inculcando que a inteligência cultural por si só não explica a perceção das estratégias de liderança eficaz dos líderes por parte dos colaboradores. No entanto, o efeito total da mediação manteve-se positivo e estatisticamente significativo ( $\beta = 0.682$ ,  $p < .001$ ), evidenciando que a influência da inteligência cultural sobre a eficácia de liderança é meramente mediada através da comunicação. Em conclusão, podemos afirmar que os líderes percecionados como tendo níveis mais elevados de inteligência cultural conseguem ser mais eficazes nas suas estratégias de liderança, na medida em que desenvolvam e apliquem competências comunicacionais eficazes em contextos interculturais, confirmando assim, um modelo de mediação total.

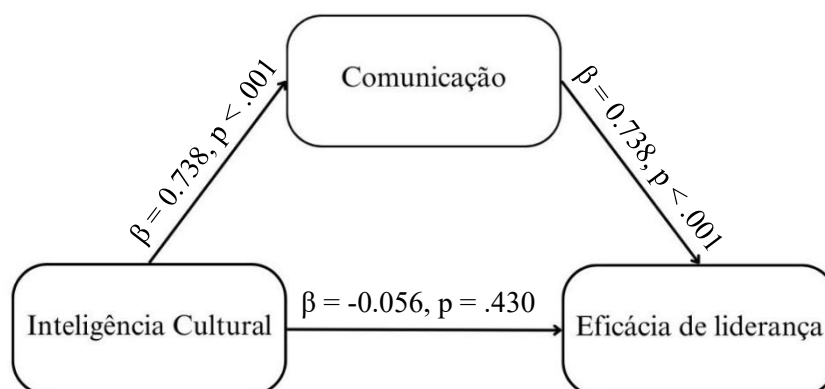


Figura 2- Modelo Mediação Comunicação Positiva

Por fim foi analisado o modelo de mediação com a variável do fator da “comunicação agressiva” (COM\_TOTAL 2). A partir deste modelo foi possível obter um resultado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta = 0.122$ ,  $p = .006$ ) no efeito indireto entre a inteligência cultural e a eficácia de liderança através da variável da comunicação, ainda que seja de magnitude mais reduzida. No efeito direto da relação entre a inteligência cultural e a eficácia de liderança, o resultado obtido manteve-se igualmente positivo e estatisticamente significativo ( $\beta = 0.560$ ,  $p < .001$ ), indicando que a inteligência cultural exerce uma influência direta substancial sobre a eficácia de liderança, independentemente da mediação do segundo fator da variável da comunicação. O efeito total permaneceu positivo e estatisticamente significativo ( $\beta = 0.682$ ,  $p < .001$ ). Daqui podemos concluir que este modelo evidencia uma mediação parcial, na medida em que a comunicação contribui para explicar a relação entre a inteligência cultural e a eficácia de liderança, coexistindo com um efeito direto igualmente significativo.

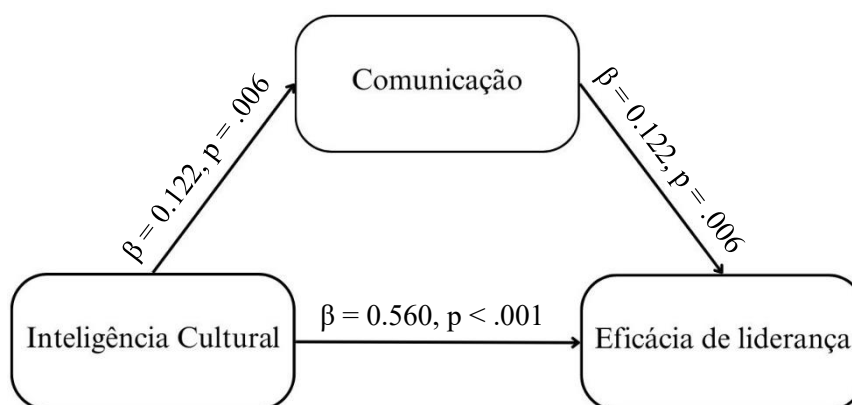


Figura 3- Modelo Mediação Comunicação Agressiva

#### 4. Discussão de resultados

A investigação realizada neste estudo procurou explorar se a inteligência cultural, eficácia de liderança e comunicação se relacionam positivamente, e consequentemente se a relação entre a inteligência cultural e a eficácia de liderança pode ser mediada pela variável da comunicação.

No que diz respeito à primeira hipótese, procurou-se perceber se existia uma relação positiva entre a inteligência cultural e a eficácia de liderança. Os resultados obtidos apoiam esta hipótese, pelo que se pode afirmar que quanto mais elevados os níveis de

inteligência cultural de um líder, mais será este percebido como eficaz nas suas estratégias de liderança. Para aprofundar esta análise, a hipótese 1 foi desdobrada em quatro hipóteses derivadas (H1a-H1d), cujas permitiam avaliar de forma diferenciada e especificamente os contributos de cada dimensão da inteligência cultural sobre a eficácia de liderança. Esta escolha de abordagem permitiu compreender tanto o efeito global da variável, como a relevância individual de cada componente. Nas quatro hipóteses que dizem respeito às componentes individuais da inteligência cultural, foi possível reparar que todas obtiveram resultados positivos, ainda que alguns moderados e outros mais fortes, demonstrando que todas as hipóteses são apoiadas pelos resultados. Deste modo, podemos afirmar que os colaboradores, inseridos em contextos organizacionais multiculturais, percebem os líderes como mais eficazes, quando estes possuem níveis altos de inteligência cultural e agem mediante os mesmos.

Neste sentido, a literatura revela que a inteligência cultural ajuda os líderes a possuírem uma capacidade de resposta maior perante adversidades multiculturais, criar relações interpessoais de confiança, tal como inspirar as suas equipas de modo a promover uma cultura organizacional mais colaborativa (Souza, 2021; Rockstuhl et al., 2011). A literatura existente sobre a relação entre inteligência cultural e eficácia de liderança ainda se encontra em fase de desenvolvimento, com diversos autores a mencionarem precisamente o seu carácter recente, assim como a necessidade de mais investigação empírica sobre o tema (Souza, 2021; Nosratabadi et al., 2020). No entanto em estudos elaborados que envolvem a inteligência cultural, têm demonstrado que esta pode atuar como mediador em alguns cenários que incluam a liderança (Sakinç & Ergün, 2024), assim como está positivamente associada à construção de relações de confiança e à gestão eficaz da diversidade cultural (Rockstuhl et al., 2011). Adicionando, algumas dimensões da inteligência cultural como a metacognitiva e a motivacional demonstram-se essenciais para a toma de decisões, a criação de pensamento crítico, desenvolvimento de práticas de liderança eficazes, tal como ajudam na transferência de conhecimentos culturais dentro do ambiente organizacional (Goryunova, 2020; Black et al., 2016; Box et al., 2015).

A literatura ainda salienta que os líderes com níveis elevados de inteligência cultural, revelam-se mais aptos para lidar com adversidades multiculturais que possam surgir dentro do contexto organizacional, assim como conseguem promover equipas mais inclusivas e inspirar uma cultura organizacional de inovação (Armstrong, 2020; Ng et al., 2019). As competências de inteligência cultural, também podem se demonstrar associadas

a estilos de liderança mais participativos e empoderadores (Solomor & Steyn, 2017), e muitas vezes é apontada como fundamental para o sucesso em ambientes globais (Han, 2022; Nooh, 2023). Evidência empírica de outros estudos aponta para a ideia de que a inteligência cultural não é apenas um recurso individual, mas uma competência estratégica essencial na sua contribuição para a eficácia de liderança e para a criação de valor nas organizações.

Líderes com um nível elevado de inteligência cultural, estão conscientemente atentos às diferenças culturais presentes no ambiente organizacional, e ajustam a sua forma de pensar durante e após interações interculturais. Possuem conhecimento sobre outras culturas, incluindo valores, regras e costumes, sendo assim capazes de agir com consciência em diversos contextos. Com isso, conseguem adaptar o seu comportamento conforme a situação exija (Ng et al., 2019).

Na segunda hipótese, similar à primeira, pretendeu-se saber se a inteligência cultural e a comunicação se encontravam relacionadas positivamente. Os resultados obtidos corroboram a hipótese, pelo que podemos concluir que quanto mais elevados forem os níveis percecionados de inteligência cultural dos líderes, mais será este percecionado como um bom comunicador. Estes resultados vão de encontro com a literatura na medida em que níveis mais elevados de inteligência cultural facilitam interações comunicacionais mais eficazes em contextos multiculturais (Ng et al., 2019; Rockstuhl et al., 2011). Tal como na primeira hipótese, a variável da inteligência cultural, também foi analisada no seu conjunto de componentes e individualmente (H2a-H2d), permitindo assim uma análise mais detalhada percebendo os contributos de cada dimensão cultural sobre a comunicação. Já a variável da comunicação foi estudada estando dividida em dois fatores (comunicação positiva e comunicação agressiva), como assim designado na análise fatorial. Esta abordagem das duas variáveis permite-nos obter tanto o efeito global como a relevância individual das componentes das mesmas. Nas quatro hipóteses derivadas, é possível verificar que em todas a “comunicação positiva” apoia as hipóteses, enquanto a “comunicação agressiva” já não apoia as mesmas. Isto pode estar associado ao facto de os itens da variável da comunicação voltados para a agressividade gerarem um clima de conflitos e desmotivação das equipas, o que pode impactar negativamente o efeito esperado da inteligência cultural.

Perante a segunda hipótese principal e as derivadas da mesma, a literatura afirma que a comunicação, principalmente vista do espetro cultural, vem cada vez mais tornando-se

uma necessidade para as organizações (Shahid, 2022). Através de uma estratégia de comunicação eficaz, os líderes conseguem fortalecer a coesão das suas equipas, assim como gerar uma vantagem competitiva para as organizações e moldar positivamente o ambiente organizacional (Shahid, 2022; Ilie, 2019). Uma comunicação eficaz, clara, adaptável e onde exista abertura para todos darem a sua opinião, contribui para decisões mais assertivas, uma maior motivação por parte das equipas, criando assim um ambiente organizacional mais positivo (Farhan, 2021; Erbay et al., 2024; Northouse, 2018).

A literatura recente tem destacado a relação entre a inteligência cultural e comunicação. Alguns estudos mostram que a comunicação intercultural é essencial para a adaptação de líderes em contextos multiculturais, operando como uma ferramenta de compreensão mútua, tal como um potenciador da própria inteligência cultural (Deng & Gibson, 2008; Nosratabadi et al., 2020). Adicionando, níveis elevados de inteligência cultural permitem reduzir barreiras comunicacionais existentes e facilitam interações mais eficazes em contextos multiculturais, potenciando relações de confiança e colaboração (Jhaiyanunhana & Nomnian, 2020; Nosratabadi et al., 2020). A inteligência cultural atua como um recurso principal para o desenvolvimento de competências comunicacionais eficazes, da mesma forma que a comunicação é um meio ideal para expressar e fortalecer a inteligência cultural em ambientes multiculturais.

A terceira hipótese tencionava apurar se a comunicação se relacionava positivamente com a eficácia de liderança. Devido a termos incluída nesta hipótese a variável da comunicação, a mesma foi novamente analisada com os dois fatores, obtendo assim dois resultados perante a hipótese. Os resultados obtidos apontam dois cenários diferentes, enquanto o fator da comunicação positiva apoia a hipótese, o fator da comunicação agressiva não a apoia. Sendo assim, pode-se afirmar que líderes que possuam competências comunicacionais mais de acordo com uma comunicação positiva, têm tendência para ser percecionados pelos colaboradores como mais eficazes no que toca às suas estratégias de liderança. Posto isto, a literatura evidencia que consistentemente, a comunicação, quando eficaz, demonstra-se um elemento central para a eficácia de liderança, sendo capaz de motivar equipas, construir relações interpessoais de confiança e resolver conflitos ou qualquer tipo de dificuldade que possa surgir (Marbun et al., 2023; Quaquebeke & Gerpott, 2023; Febriantina et al., 2025). Contrariamente, a ausência de competências de carácter comunicacional adequadas pode comprometer a eficácia do líder, assim como o alcance dos objetivos organizacionais. A literatura afirma ainda que,



em contextos multiculturais, onde é mais propícia a existência de riscos e mal-entendidos, as competências comunicacionais ganham mais relevância, ao fazer com que todos os colaboradores compreendam as mensagens de forma clara e participem ativamente nos objetivos comuns da sua organização. Para isso, é necessário que os líderes recebam formação que se foque em comunicação intercultural e que as organizações invistam em estratégias que favoreçam a partilha de informação de forma transparente e confiável (Shittu, 2022; Carik & Adiguzel, 2020).

A última hipótese, sugeria um papel de mediador da variável da comunicação, na relação entre a inteligência cultural (no seu conjunto das dimensões) e a eficácia de liderança. Novamente, devido ao facto de a variável da comunicação estar a ser analisada nesta hipótese, decidiu-se realizar dois modelos de mediação, para avaliar cada um dos fatores da mesma. Nos dois modelos, foi possível verificar empiricamente o efeito mediador da comunicação sobre a relação entre inteligência cultural e eficácia de liderança, o que contribui significativamente para a literatura existente sobre essas variáveis. Até onde foi possível verificar, ainda não foi explorada esta relação de mediação em pesquisas e investigações anteriores, o que confere originalidade e pertinência a este estudo.

Na presente investigação, foi possível confirmar que no modelo de mediação que engloba a comunicação positiva, existe uma mediação total, com um efeito positivo e estatisticamente significativo. Já no modelo de mediação que analisou o papel da comunicação agressiva, verifica-se uma mediação parcial com efeito igualmente positivo e estatisticamente significativo. Estes resultados apoiam a hipótese, evidenciando o papel central da comunicação na relação entre inteligência cultural e a eficácia de liderança. A comunicação demonstra atuar como uma ferramenta eficaz para melhorar a inteligência cultural dos líderes, obtendo resultados superiores e mais favoráveis quando é adotada a comunicação positiva. A comunicação intercultural ajuda a desenvolver habilidades interculturais e, consequentemente, permite que os líderes ajam eficientemente mediante as suas equipas (Deng e Gibson, 2008; Farhan, 2021).

Quando relacionamos a liderança com a inteligência cultural, é possível verificar que com inteligência cultural mais elevada, os líderes conseguem expressar melhor as suas opiniões do que os que possuem um baixo nível de inteligência cultural. Isso deve-se principalmente ao facto de que estes desenvolvem um forte sentido de autoeficácia ao interagir com diferentes culturas, o que lhes dá confiança para influenciar e motivar os seus colaboradores (Ng et al., 2019). Além disso, sabem adaptar a comunicação mediante

diferentes contextos, reduzindo a incerteza sobre como se expressar eficientemente. Criam estratégias para ajustar as suas abordagens e utilizam comportamentos verbais e não verbais flexíveis para comunicar de forma adequada em diversos cenários culturais (Ng et al., 2019).

## 5. Conclusões

Com o aumento da globalização e cada vez mais fluxos migratórios, as empresas vêm-se obrigadas a aderir a novas estratégias que possam acolher as mudanças provenientes desses fatores. Desenvolver competências culturais e aprimorar as estratégias de liderança mediante a questão da interculturalidade, tornam-se medidas imprescindíveis e cruciais para poder acolher e integrar nas equipas colaboradores estrangeiros. Nesse processo de acolhimento podem surgir alguns desafios, principalmente culturais e do ponto de vista comunicativo, e por isso os líderes desempenham aqui um papel fundamental, de conseguir transmitir qualquer tipo de informação de forma clara, assim como promover um espaço de abertura para que estes colaboradores se sintam confortáveis em partilhar as suas opiniões e perspetivas sobre alguma temática que os possa estar a constranger.

Opções como a formação intercultural dos nossos líderes ou a expansão das práticas e comportamentos provenientes da inteligência cultural, podem ser cruciais, uma vez que, com líderes mais informados sobre os backgrounds culturais dos membros das suas equipas, mais eficazes serão estes em gerir conflitos e tomar decisões que sejam benéficas para todos.

A globalização obrigou as organizações atuais a internacionalizarem-se e a adotarem estratégias que visavam responder aos novos desafios e mudanças que provinham da mesma (Eken et al., 2014). Juntamente com esse fator, foi necessário capacitar os líderes de habilidades de liderança global. Para isso ser possível, é requerido a construção de uma mentalidade global, na qual, os líderes possuem competências que permitam que estes influenciem colaboradores, equipas e organizações que se encontrem em diferentes contextos culturais, políticos e institucionais (Javidan & Walker, 2012, citado por Eken et al., 2014). Aqui é igualmente extremamente importante o papel da inteligência cultural, pois esta ajuda os líderes a adotar e implementar as suas normas para o alcance de objetivos e metas das suas organizações. A necessidade da educação sobre liderança

global, revela-se extremamente importante na atualidade, devido principalmente ao número de interações entre países, culturas e pessoas com diferentes visões culturais sobre um único tema. Este fator pode, naturalmente, levar ao aparecimento de conflitos e desafios, o que exigirá que os líderes globais possuam competências interculturais para poderem combater esses problemas, de modo a tornar possível a coexistência de diversas perspectivas perante um ponto em comum (Han, 2022).

Líderes culturalmente inteligentes são competentes e eficientes dentro das interações culturais, além das mudanças presentes numa organização. São capazes de se adaptarem e influenciar as mudanças entre duas ou mais culturas, tendo um papel fundamental nas mesmas (Thomas, 2006, citado por Solomon & Steyn, 2017).

Se um líder apenas possuir o conhecimento de uma cultura e tiver motivação para se relacionar com a mesma, mas não colocar em ação essas mudanças, ou seja, não ter comportamentos onde aplique essa motivação e conhecimento, podemos dizer que não possui uma boa inteligência cultural e que precisa de aprimorar essa habilidade (Souza, 2021). Por outras palavras, mesmo com uma boa autoeficácia, conhecimento intercultural e estratégias necessárias para suceder no campo intercultural, as interações interculturais podem ser prejudicadas, se não houver uma boa transmissão dessas capacidades para comportamentos e atitudes adequados (Alexander et al., 2021).

Esta investigação procurou analisar as relações existentes entre a inteligência cultural, a eficácia de liderança e a comunicação, bem como se a comunicação pode funcionar como um meio mediador entre as outras duas variáveis. Os resultados obtidos, através de análises de correlação e análises de mediação, mostram que as variáveis se correlacionam positivamente e que a variável da comunicação desempenha um papel mediador total no que toca ao primeiro fator da variável, e apresenta uma mediação parcial quando avaliado o segundo fator.

No que toca a contributos académicos, este estudo reforça a literatura com resultados que confirmam que a inteligência cultural e a eficácia de liderança se encontram frequentemente relacionadas entre si. No entanto, também realça o papel mediador que a comunicação pode ter na relação entre essas duas variáveis, o que, ao nosso conhecimento, ainda não foi testado, contribuindo assim para um melhor conhecimento dos impactos que uma comunicação eficaz pode ter em contextos multiculturais nas organizações atuais. Já em termos práticos, o estudo realizado revela-se importante, na

medida em que realça a importância das organizações apostarem em estratégias de liderança eficazes no campo da interculturalidade, tendo a comunicação um papel crucial na integração de novos colaboradores estrangeiros na cultura organizacional. Os resultados provenientes desta investigação, apontam ainda para a necessidade de partilhar conhecimento do ponto de vista intercultural e desenvolver medidas nesse sentido, disponibilizando às equipas programas de formação para que saibam como atuar eficientemente. Neste contexto, destaca-se principalmente a relevância de investir em formações voltadas para a comunicação intercultural dirigida às lideranças, uma vez que se possuímos líderes mais preparados para gerir a diversidade cultural, mais estes contribuíram para a integração dos colaboradores, assim como para a eficácia e coesão das equipas.

## **6. Limitações e recomendações para gestores**

Tal como em todas as investigações, apesar dos contributos obtidos para a respetiva área de investigação, este estudo apresentou algumas limitações na construção e evolução do mesmo, que devem ser consideradas na interpretação dos resultados, assim como para futuras investigações.

Primeiramente, foram encontradas algumas limitações no que toca à amostra. A população alvo do estudo revelou-se particularmente específica (líderes de equipas multiculturais) e, dada a inexistência de informação sobre a dimensão da mesma, não foi possível recorrer a um processo de amostragem probabilística. Consequentemente, recorreu-se a uma amostra não probabilística de conveniência, o que dificultou a recolha de respostas, assim como a identificação de participantes que correspondessem por completo aos critérios estabelecidos pela investigação. Adicionando, foi necessário eliminar algumas respostas devido a, mesmo não preenchendo todos os critérios essenciais para responder ao questionário, alguns participantes continuaram o preenchimento do mesmo, fazendo com que os seus contributos tivessem de ser eliminados da amostra. Uma outra limitação deste estudo foi a dificuldade em conseguir apurar muitas respostas e entrar em contacto com empresas para poder obter mais participantes disponíveis para colaborar com a investigação. Esse fator fez com que não fosse possível obter uma amostra mais alargada.

Outra limitação encontrada foi com o facto de a amostra deste estudo ser constituída excecionalmente por colaboradores que não se encontravam em funções de liderança, não conseguindo assim avaliar diretamente os comportamentos da liderança, mas sim as perceções dos colaboradores perante a eficiência das estratégias de liderança dos seus líderes. Ao estudar perceções, podem sempre existir algumas deturpações, uma vez que não é possível conhecer, com exatidão, qual o tipo de relação estabelecida entre colaborador e líder, o que pode depois vir a influenciar as respostas dos participantes no questionário. Um outro questionário baseado na autoavaliação dos líderes poderia, também, ajudar a alcançar resultados mais robustos sobre a eficácia dos líderes, principalmente ao interligar esses dados com a perceção dos colaboradores.

Esta dissertação vem contribuir para o enriquecimento da literatura sobre as variáveis investigadas, destacando-se a inteligência cultural, que continua a ser um tema relativamente recente. As organizações começaram apenas recentemente a implementar estratégias com esta vertente cultural e os efeitos decorrentes da implementação das mesmas. A dissertação também abre portas para pesquisas e investigações futuras que procurem aprofundar temáticas inseridas nas variáveis abordadas, tal como preencher lacunas que ainda persistam na investigação das mesmas.

Uma recomendação para futuros gestores consiste na possibilidade de construção de um guia estruturado que funcione como um manual de boas práticas a ser seguido pelos líderes. Com base numa pesquisa de campo, esse guia poderia incluir algumas competências relevantes do ponto de vista intercultural. Competências essas que se demonstram fundamentais para a criação de um bom ambiente de trabalho, que favoreça a compreensão mútua entre os colaboradores, tal como um senso de empatia e partilha livre de opiniões e perspetivas. Entre as competências interculturais a incluir neste guia, podem ser ressaltadas a consciência e conhecimento cultural, a sensibilidade cultural e a comunicação intercultural, complementadas por outras competências pessoais e sociais essenciais para a gestão eficaz de equipas multiculturais.

## 7. Referências e Bibliografia

Alexander, K. C., Ingersoll, L. T., Calahan, C. A., Miller, M. L., Shields, C. G., Gipson, J. A., & Alexander, S. C. (2021). Evaluating an Intensive Program to Increase Cultural Intelligence: A Quasi-Experimental Design. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 33(1), 106-128.

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2).

Ang, S., & Dyne, L. V. (2008). Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. In S. Ang, & L. V. Dyne *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* (pp. 3–15.). New York: Sharpe.

Ang, S., Rockstuhl, T., & Tan, M. L. (2015). *Cultural Intelligence and Competencies*. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd ed., 5, 433-439

Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100–123. <https://doi.org/10.1177/1059601105275267>

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>

Anlaş, S. (2019). The Impact of Culture on Word-of-Mouth Behavior of Consumers: Indulgence vs. Restraint Cultures. *Culture*, 31, 32.

Ansari, M. I., Reza, R., & Mahdi, S. (2012). Analysis the relationship between cultural intelligence and transformational leadership (the case of managers at the trade office). *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).

Ardichvili, A., & Manderscheid, S. V. (2008). Emerging Practices in Leadership Development: An Introduction. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 619-631. <https://doi.org/10.1177/1523422308321718>

Aririguzoh, S. (2022). Communication competencies, culture and SDGs: effective processes to cross-cultural communication. *Humanities & Social Sciences Communications*, 9(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01109-4>

Armstrong, J. P. (2020). Assessing intercultural competence in international leadership courses: Developing the global leader. *Journal of Leadership Education*, 19(4), 1-19.

Assis, C. E. (2019). A liderança em novo momento da gestão organizacional. *Revista Marítima Brasileira*, 139(10/12), 175-184.

Baniski, G. M., Fabrini, A. G., & Limas, C. E. A. (2022). A interculturalidade e os negócios internacionais: uma reflexão teórica. Em *Ciências sociais aplicadas: contextualizando e compreendendo as necessidades sociais*. Editora Conhecimento Livre.

Barrero, J. P., Delgado-García, J. B., & Pérez-Fernández, H. (2024). Training entrepreneurs in culturally diverse countries. Influence of Social Norms on Entrepreneurial Intention. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101059.

Bastos, J. E. de S., Sousa, J. M. de J., Silva, P. M. N. da, & Aquino, R. L. de. (2023). O Uso do Questionário como Ferramenta Metodológica: potencialidades e desafios. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, 5(3), 623–636. <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n3p623-636>

Box, J., Converso, J. A., & Osayamwen, E. (2015). Transforming leaders through cultural intelligence. *Global Journal of Business Research*, 9(2), 23-40.

Braslauskas, J. (2020). Effective creative intercultural communication in the context of business interaction: theoretical and practical aspects. *Creativity Studies*, 13(1), 199-215. <https://doi.org/10.3846/cs.2020.12094>

Budur, T. (2020). Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 7(3), 119-129.

Camara, P. B. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Dom Quixote (Ainda falta adicionar as páginas)

Cerqueira, C., Lamas, M., & Baranovskiy, S. (2021). Interculturality role in startups internationalization: Eligent club's virtual accelerator program case. *E-Revista De Estudos Interculturais Do CEI-ISCAP*, 3(9), 1-22.

Chuks, N. O., & Chuks, O. U. (2022). The role of leadership in workplace diversity management. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*, (57), 192-201.

Cicero, L., Pierro, A., & Van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: How role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of Management*, 21(2), 411-421.

Day, V., D., 2000. "*Leadership development: a review in context*". *Leadership quarterly*. Vol.11 (no.4). Pág. 581-613

Deng, Ling & Gibson, Paul. (2008). A Qualitative Evaluation on the Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness. *International Journal of Leadership Studies* Iss. 3. 181-197.

Earley, P., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford, CA.: Stanford University Press.

Eken, Ihsan & Ozturgut, Osman. (2014). Leadership Styles and Cultural Intelligence. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 11.

Gupta, M., & Sukanto, K. (2020). Cultural communicative styles: The case of India and Indonesia. *International Journal of Society, Culture & Language*, 8(2), 105-120.

Hall, E. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.

Han, P. C. (2022). Developing Global Leaders With Intercultural Competencies Using Social Constructivism. *International Journal of Adult Education and Technology (IJAET)*, 13(1), 1-12.

Harris, R. (2022). The cultural perception of space: Expanding the legacy of Edward T. hall. *Journal of Intercultural Communication & Interactions Research*, 2(1), 135–150. <https://doi.org/10.3726/jicir.2022.1.0008>

He, W. J., & Zhang, K. (2024). The moderating effect of cultural orientation on the relationship between growth mindset and learning self-efficacy: A dimension-specific



pattern. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1155.

Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.

Illie, O., A. (2019). *The Intercultural competence. Developing effective intercultural communication skills*. *Sciendo*, 25(2), 264-268. <https://doi.org/10.2478/kbo-2019-0092>

Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Estimativas de População Residente*. Acedido em 11 setembro de 2025. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=707078398&DESTAQUEStema=55466&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=707078398&DESTAQUEStema=55466&DESTAQUESmodo=2) [Consultado a 11-09-2025].

Jhaiyanuntana, A., & Nomnian, S. (2020). *Intercultural Communication Challenges and Strategies for the Thai Undergraduate Hotel Interns*. *PASAA*, 59, 204–235

Jiao, J., Xu, D., & Zhao, X. (2020). The Development and validation of an intercultural business communication competence scale: Evidence from mainland China. *Sage Open*, 10(4), 2158244020971614.

Kayode, O. (2012). Impact of globalization on human resource management. *Science Journal of Business Management*, 2012.

Kjellström, S., Stålne, K., & Törnblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, 16(4), 434-460. <https://doi.org/10.1177/1742715020926731>

Kusmaryono, I., Wijayanti, D., & Maharani, H. R. (2022). Number of Response Options, Reliability, Validity, and Potential Bias in the Use of the Likert Scale Education and Social Science Research: A Literature Review. *International Journal of Educational Methodology*, 8(4), 625-637.

Kyove, J., Streltsova, K., Odibo, U., & Cirella, G. T. (2021). Globalization Impact on Multinational Enterprises. *World*, 2(2), 216-230. <https://doi.org/10.3390/world2020014>

Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2019). Speaking out and speaking up in multicultural settings: A two-study examination of cultural intelligence and voice

behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 150-159.

Nishimura, S., Nevgi, A., & Tella, S. (2008). Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India. Teoksessa A. Kallioniemi (toim.), *Uudistuva ja kehittyvä ainedidaktiikka. Ainedidaktinen symposiumi*, 8(2008), 783-796.

Nooh, M. N. (2023). A Review of the Literature on the Relationships between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment in International Business. *Malaysian Journal of Business, Economics and Management*, 18-26.

Paiuc, D., Iliescu, A. N., & Bejinaru, R. (2024). Cultural intelligence: a core competence of knowmads in multicultural business environment. *Management Research & Practice*, 16(1).

Riasudeen, S., & Singh, P. (2021). Leadership effectiveness and psychological well-being: the role of workplace spirituality. *Journal of Human Values*, 27(2), 109-125.

Robinson, L., Segal, J., & Smith, M. (2020, October). *Effective communication*. HelpGuide.org. Retrieved February 6, 2022, from <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/effective-communication.htm>

Rocha, J., Freitas, S., V. & Alegria, R. (2022). Intercultural Competence, Communication and Education: The Speech-Language Pathologist/Therapist's (SLP/T) Intervention. Em C. Sarmiento (Ed.), *Concepts and Dialogues across Shifting Spaces in Intercultural Business* (pp.32-48). Cambridge Scholars Publishing.

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.

Rokeman, N. R. M. (2024). Likert measurement scale in education and social sciences: explored and explained. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 10(1), 77-88.

Sakıncı, A. Y., & Ergün, E. (2024). Leadership Behaviors and Leader Effectiveness: The Mediating Role of Cultural Intelligence. *Sustainability*, 16(24), 1-20.

Shahid, D. (2022). *Importance of Intercultural Communication in an Organization*. Journal of Business and Management Studies, 4(2), 459–463. <https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.2.33>

Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Leadership styles: The role of cultural intelligence. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 43(0), a1436. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1436>

Solomon, A. & Steyn, R., (2017). ‘Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship?’, Acta Commerci 17(1), a453. <https://doi.org/10.4102/ac.v17i1.453>

Souza, A., C., M. B., M. (2021). Liderança e inteligência cultural: uma análise da produção científica internacional de 2003 a 2020. *Revista GESTO: Revista De Gestão Estratégica De Organizações*, 9(2), 37-54. <https://doi.org/10.31512/gesto.v9i2.320>

Suherman, A., Arminarahmah, N., & Martini, M. (2024). The impact of organizational culture on employee retention and performance in the technology industry: A comparative study. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 516–526. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3405>

Taxirovna, S. L. (2024). *Analysis of cultural features in time perception in English and karakalpak linguacultures*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14238850>

Torres, I. (2022). Bridging the Gap: The Importance of Interculturality in Business Relations. Em C. Sarmiento (Ed.), *Concepts and Dialogues across Shifting Spaces in Intercultural Business* (pp.168-179). Cambridge Scholars Publishing.

Trimble, J., E., & Jimenez Luque, A. (2022). Culturally Diverse Leadership in the 2000 Decade and Beyond. *Academia Letters*, Article 5772. <https://doi.org/10.20935/AL5772>

Trinder, S., Gajer, E. (2022). Original Paper The Intercultural Workplace: An Emirati Perspective. *International Education Studies and Sustainability*, 2 (1) <http://dx.doi.org/10.22158/iess.v2n1p1>.

Van Dyne, L., Ang, S., & Tan, M. L. (2016). *Cultural intelligence*.

Yang, Y., Kuria, G. N., & Gu, D. X. (2020). Mediating role of trust between leader communication style and subordinate’s work outcomes in project teams. *Engineering*

Management Journal, 32(3), 152-165.

Zainol, N. Z., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. B. (2021). Managing organizational change through effective leadership: A review from literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), 1-10.

Zhussupova, R., F., Kosherova, K., K., Dauletova, N., M., Dyachenko, O., V., Tolegen, A., & Dyke, G., J. (2019). Implementing the cultural dimensions proposed by Gerard Hofstede for intercultural multilingual communication. *Bulletin of National Academy of Sciences of The Republic of Kazakhstan*, 1(377), 94-103.

## **ANEXO A: Questionário**

### **Questionário Interculturalidade e Liderança**

Este questionário faz parte da investigação académica no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do ISLA Gaia.

O questionário tem como principal objetivo analisar em que ponto os líderes atuais se encontram quanto a inteligência cultural, eficácia de liderança e competências comunicacionais. Mais concretamente, pretende-se perceber como os colaboradores percecionam a atuação dos seus líderes, tendo em conta os 3 pontos de investigação mencionados.

A sua participação é completamente anónima e voluntária, e os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins científicos.

O preenchimento total terá uma duração de 5 a 10 minutos.

Agradeço pela disponibilidade e colaboração.

Ana Sousa

Encontra-se a trabalhar em uma empresa, numa equipa com pessoas de diferentes culturas? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se respondeu que sim à resposta anterior, indique as nacionalidades dos membros da equipa em que trabalha que não a portuguesa.

Texto de resposta curta

Exerce funções de liderança nessa equipa? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se respondeu “sim” à primeira questão, e “não” à terceira pode continuar o questionário.

#### **Secção 2**

Caracterização das dimensões em estudo

Enquanto trabalhador, avalie as seguintes situações no contexto das suas experiências profissionais, de acordo com a escala de Likert de 5 pontos.

1-Discordo totalmente; 2- Discordo; 3-Neutro; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente

Eficácia de liderança \*

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
O meu líder desempenha as suas funções de liderança da forma como eu gostaria.					
Encontro-me satisfeito/a com a eficácia do meu gestor como líder de modo geral.					
O meu líder alcança as minhas expectativas nas suas responsabilidades como líder.					
Se tivesse oportunidade, gostaria de alterar a abordagem que o meu líder adota no seu estilo de liderança.					
Eu consigo trabalhar eficientemente dentro da liderança do meu líder.					

Competências Comunicacionais \*

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Ao trabalhar com equipas, o meu líder certifica-se que todos estejam devidamente informados.					
O meu líder demonstra abertura para participar em confrontos interpessoais construtivos.					
O meu líder olha-me nos olhos enquanto fala comigo.					
O meu líder expressa confiança nas competências dos membros da sua equipa.					
O meu líder consegue sustentar a sua posição durante um conflito intenso.					
Compreendo claramente as expectativas do líder de projeto em relação ao meu trabalho.					
Grande parte da informação que recebo do meu líder é detalhada e precisa.					
O líder de projeto comunica nos momentos cruciais e chave para assegurar-se que exista compreensão mútua.					
O líder de projeto encoraja o feedback e questões como forma					

de assegurar a compreensão mútua.					
O líder de projeto organiza frequentemente reuniões para transmitir informação.					
A maioria das reuniões de grupo em que participo são informativas e relevantes.					
O líder de projeto percebe intuitivamente os níveis de compromisso e formação dos colaboradores, permitindo-lhe oferecer um apoio adequado.					
Existe uma ligação entre a qualidade do meu desempenho profissional e a probabilidade de receber uma mensagem motivacional do meu líder como reconhecimento na avaliação.					
Quando os resultados não alcançam as expectativas, o meu líder tende a demonstrar uma grande irritação.					
O meu líder não consegue evitar envolver-se em discussões quando os colaboradores discordam dele.					
O meu líder é bastante agressivo com outras pessoas.					
O meu líder recorre à manipulação de terceiros para atingir os seus objetivos.					

#### Inteligência cultural metacognitiva \*

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
O meu líder demonstra-se ciente do conhecimento e experiências culturais que usa ao interagir com pessoas de diferentes culturas.					
O meu líder ajusta o seu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de culturas diferentes da sua.					
O meu líder é ciente do conhecimento e da experiência cultural que aplica nas interações interculturais.					
O meu líder verifica a exatidão do seu conhecimento cultural					

quando interage com pessoas de outras culturas.					
---	--	--	--	--	--

Inteligência cultural cognitiva \*

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
O meu líder sabe como funcionam os sistemas legais e económicos das culturas com que este interage.					
O meu líder sabe as regras (por exemplo: vocabulário e gramática) das linguagens das diferentes culturas com que este interage.					
O meu líder sabe os valores sociais e crenças religiosas das diferentes culturas que este interage com.					
O meu líder sabe as estruturas familiares das diferentes culturas com que interage.					
O meu líder sabe das artes e ofícios das diferentes culturas com que este interage.					
O meu líder sabe de comportamentos não verbais (gestos, movimentos, etc) das diferentes culturas que este interage com.					

Inteligência cultural motivacional \*

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
O meu líder gosta de interagir com pessoas de diferentes culturas.					
O meu líder adota uma postura segura quando conhece e socializa com pessoas de culturas que este não se encontra familiarizado com.					
O meu líder demonstra confiança ao lidar com o stress de se ajustar a uma nova cultura.					
O meu líder gosta de viver em culturas diferentes da sua.					



O meu líder demonstra confiança em se adaptar às práticas de compra de uma cultura diferente.					
---	--	--	--	--	--

Inteligência cultural comportamental \*

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder ajusta os seus comportamentos verbais de forma a adaptar-se ao contexto onde se encontra.					
Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder pausa ou mantém-se em silêncio perante o contexto em que se encontre.					
Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder regula o quanto fala.					
Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder altera ou adapta os seus comportamentos não verbais quando necessário.					
Ao interagir com pessoas de outras culturas, o meu líder muda a sua expressão facial quando necessário.					

### Secção 3

#### Caracterização sociodemográfica

Responda às seguintes questões de acordo com a sua situação pessoal e profissional.

Idade \*

- ☐ 18-25 anos
- ☐ 26-35 anos
- ☐ 36-50 anos
- ☐ + de 50 anos

Sexo \*

- ☐ Sexo masculino
- ☐ Sexo feminino
- ☐ Outro

Dimensão da organização \*

- Microempresa (Menos de 10 trabalhadores)
- Pequena empresa (11 a 50 trabalhadores)
- Média empresa (51 - 250 trabalhadores)
- Grande empresa (Mais de 250 trabalhadores)

Qual é o setor de atividade da empresa onde trabalha ou que tipo de serviços presta a mesma? \*

Texto de resposta curta

Há quanto tempo se encontra a trabalhar na empresa? \*

- 1-3 anos
- 4-10 anos
- 10-20 anos
- 20-30 anos
- + de 30 anos

## ANEXO B: Tabelas Categorização dos Participantes

Nacionalidades	Quantidade de pessoas
Brasileira	51
Indiana	11
Francesa	11
Espanhola	7
Paquistanesa	6
Angolana	5
Italiana	5
Cabo-verdiana	5
Polaca	5
Marroquina	4
Inglesa	4
Venezuelana	4
Colombiana	4
Timorense	3
Argentina	3
Moçambicana	3
Ucraniana	3
Holandesa	2
Chinesa	2
Guineense	2
Outros	21

<b>Área profissional dos participantes</b>	<b>Quantidade de pessoas</b>
Restauração, Hotelaria e Turismo	12
Atendimento ao Cliente e Serviços	9
Educação e Formação	8
Transportes e Logística	7
Engenharia e Técnicas Especializadas	5
Indústria e Produção	5
Saúde e Bem-Estar	5
Administração, Gestão e Contabilidade	4
Ciência e Investigação	4
Tecnologia e Informática	4
Comércio e Retalho	4
Marketing, Comunicação e Criatividade	2
Seguros e Finanças	1
Outros/Não claros	12