

2025

**JÚLIO DE JESUS
VAN-DÚNEM**

**O IMPACTO DA GESTÃO INTERCULTURAL
NO BEM-ESTAR E DESEMPENHO: O EFEITO
DO CAPITAL PSICOLÓGICO E DA
LIDERANÇA**

Dedico este trabalho aos meus irmãos, Dinho e Bibicha...

2025

**JÚLIO DE JESUS
VAN-DÚNEM**

**O IMPACTO DA GESTÃO INTERCULTURAL
NO BEM-ESTAR E DESEMPENHO: O EFEITO
DO CAPITAL PSICOLÓGICO E DA
LIDERANÇA**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica da Doutora Andrea Fontes, professora assistente da Universidade Europeia.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus, pela sabedoria e pela vida, em segundo lugar quero agradecer a minha mãe, Maria Florinda de Jesus Rodrigues, por me tornar hoje o homem que sou. Depois venho igualmente agradecer a minha irmã Nazaré Van-Dúnem e ao meu cunhado Vladimir Gaspar por confiarem em mim essa missão de realizar o mestrado. Agradeço ainda aos meus irmãos, Iracelma, Ana, e Custódio pela confiança depositada, carinho, e admiração que sempre tiveram comigo durante esse percurso e a minha filha Fatinha por marcar a minha vida com amor.

Agradeço a professora e orientadora Andrea Fontes por me dirigir e orientar para que essa dissertação tivesse o melhor fim possível.

Sem menor importância quero agradecer a Fernanda, que muito me apoiou e ajudou na divulgação do meu estudo, foi incansável quando cansei, foi amiga quando me isolei e conselheira quando precisei. Por último e não menos importante, quero agradecer ao meu grupo *Open Innovation* pela resiliência, esperança e otimismo, com eles, o mestrado não foi apenas mais um grau acadêmico, mas também um aprendizado sobre a vida e momentos que jamais serão esquecidos.

Palavras-chave

Gestão intercultural, Bem-estar, Desempenho, Capital psicológico, Liderança.

Resumo

Com a globalização, surge uma grande mobilidade internacional de pessoas e organizações por razões económicas ou políticas. Este fluxo crescente gera um encontro inevitável de culturas, tornando-se a diversidade cultural um tema crítico a nível organizacional. Hoje o grande problema das organizações passou de como promover a diversidade nas organizações para, como conseguir geri-la de forma eficaz de modo a evitar mal-entendidos, mal-estar, diminuição do desempenho e até o *turnover*. Daí o destaque da gestão intercultural como ferramenta essencial para o sucesso das organizações atuais. Este estudo procura demonstrar a relação entre gestão intercultural com o bem-estar e o desempenho, acrescentando os efeitos mediadores do capital psicológico e moderadores da liderança, respetivamente. Do ponto de vista metodológico, adotou-se uma abordagem quantitativa, com recurso à aplicação de questionários a trabalhadores dos mercados angolano, português e brasileiro, considerando a realidade multicultural destes países e a migração triangular que os interliga. Os principais resultados evidenciam diferenças significativas entre os países analisados. O Brasil destaca-se por apresentar perceções mais elevadas relativamente à gestão da diversidade, ao bem-estar e ao desempenho, enquanto Angola e Portugal revelam padrões semelhantes entre si. Verificou-se que a gestão da diversidade exerce uma influência positiva tanto sobre o

bem-estar assim como sobre o desempenho dos colaboradores, sendo o impacto mais expressivo no bem-estar. O capital psicológico revelou-se um mecanismo mediador dessas relações: com mediação parcial no caso do bem-estar e com mediação total no caso do desempenho. A liderança mostrou-se um fator moderador relevante, ao potenciar o efeito da gestão da diversidade através do capital psicológico. Em síntese, os resultados reforçam a importância de investir de forma articulada em práticas de gestão da diversidade, no desenvolvimento do capital psicológico e em estilos de liderança inclusivos. Estas três dimensões funcionam como vias complementares para promover o bem-estar, potenciar o desempenho e consolidar a sustentabilidade organizacional em contextos multiculturais.

Keywords

Intercultural management, Well-being, Performance, Psychologic Leadership.

Abstrat

With globalization, there has been a significant increase in the international mobility of people and organizations for economic or political reasons. This growing flow has led to an inevitable clash of cultures, making cultural diversity a critical issue at an organizational level. Today, the major problem for organizations has shifted from how to promote diversity within organizations to how to manage it effectively in order to avoid misunderstandings, discomfort, decreased performance and even staff turnover. Hence the emphasis on intercultural management as an essential tool for the success of today's organizations. This study seeks to demonstrate the relationship between intercultural management and well-being and performance, adding the mediating effects of psychological capital and the moderating effects of leadership, respectively. From a methodological point of view, a quantitative approach was adopted, using questionnaires administered to workers in the Angolan, Portuguese and Brazilian markets, considering the multicultural reality of these countries and the triangular migration that links them. The main results show significant differences between the countries analyzed. Brazil stands out for having higher perceptions of diversity management, well-being and performance, while Angola and Portugal show similar patterns. It was found that diversity management has a positive influence on both employee well-being and performance, with the most significant impact on well-being. Psychological capital proved to be a mediating

mechanism in these relationships: partially mediating in the case of well-being and fully mediating in the case of performance. Leadership proved to be a relevant moderating factor, enhancing the effect of diversity management through psychological capital. In summary, the results reinforce the importance of investing in a coordinated manner in diversity management practices, the development of psychological capital and inclusive leadership styles. These three dimensions function as complementary ways to promote well-being, enhance performance, and consolidate organizational sustainability in multicultural contexts. The study will target workers in the Angolan, Portuguese, and Brazilian markets, taking into account the current multicultural reality of these countries and the existing triangular migration. To assess the facts sought through the variables under study, a quantitative research methodology will be used, involving the application of a questionnaire using scales tested and validated in the literature (intercultural management, well-being, performance, psychological capital, leadership). This study is expected to contribute to a better understanding of intercultural management and its benefits for organizations, as well as its implications for Human Resource Management policies and practices.

LISTA DE SIGLAS

HERO – Hope, Efficacy, Resilience, Optimism

GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1. Principais teorias do campo da gestão intercultural	16
2.2. Bem-estar.....	19
2.2.1. Gestão intercultural e bem-estar	20
2.3. Desempenho	21
2.3.1. Gestão intercultural e desempenho.....	22
2.4. Capital psicológico	23
2.4.1. Dimensões do capital psicológico	24
2.4.2. Gestão intercultural e capital psicológico.....	25
2.4.3. Capital psicológico e bem-estar.....	26
2.4.4. Capital psicológico e desempenho.....	27
2.5. Liderança	28
2.5.1. Liderança como moderadora	31
2.6. Diferenças culturais entre os países.....	34
CAPÍTULO 3 MODELO DE INVESTIGAÇÃO	36
CAPÍTULO 4 MÉTODO	38
4.1. Delineamento.....	38
4.2. Amostra.....	38
4.3. Instrumentos	40
4.3.1. Escala de Gestão da diversidade.....	40
4.3.2. Escala de Bem-estar.....	42
4.3.3. Escala de Desempenho	42
4.3.4. Capital psicológico	45
4.3.5. Liderança	47
CAPÍTULO 5- RESULTADOS.....	48
5.1. Análise da consistência interna.....	48
5.2. Análise descritiva das escalas	49

5.3. Análise correlacional	50
5.4. Análise de hipóteses.....	56
CAPÍTULO 6 DISCUSSÃO.....	71
5.1. Implicações práticas der teóricas	80
5.1.1. Implicações práticas.....	80
5.1.2. Implicações teóricas.....	82
5.2. Limitações e recomendações	84
CAPÍTULO 7 CONCLUSÕES.....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXOS.....	102
Anexos A – autorização Mind Garden.....	102
Anexos B- Questionário	103
Anexo C- Consentimento informado.....	108
Anexo D- estatísticas descritivas.....	109
Anexo E- resultados das qualidades métricas.....	112
Anexo F- correlações totais	115
Anexo G- modelos de regressão linear.....	118
Anexo H- análise das mediações	120
Anexo I- teste de leavene e anova one-way	129
Anexo J- análise da mediação moderada.....	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diferenças culturais entre países	34
Figura 2 Modelo de investigação	36
Figura 3 Mediação da relação entre gestão intercultural e bem-estar pelo capital psicológico	59
Figura 4 Mediação da relação entre gestão intercultural e desempenho pelo capital psicológico	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Dimensões culturais de Hofstede	17
Tabela 2 Dimensões culturais	18
Tabela 3 Estilos de liderança do Globe	30
Tabela 4 Caracterização da amostra	39
Tabela 5 Escala de percepção dos colaboradores sobre práticas de gestão da diversidade	41
Tabela 6 Escala de bem-estar eudaimónico no trabalho	42
Tabela 7 Desempenho Individual no Trabalho para o contexto português	44
Tabela 8 Escala de capital psicológico	46
Tabela 9 Escala de heteroavaliação de estilos de liderança	47
Tabela 10 Consistência interna das escalas	48
Tabela 11 Análise descritiva	50
Tabela 12 Correlações das variáveis gerais	52
Tabela 13 Correlações das dimensões do bem-estar e variáveis gerais	53
Tabela 14 Correlações entre dimensões do desempenho e variáveis gerais	54
Tabela 15 Correlações entre as dimensões do capital psicológico e as variáveis gerais	55
Tabela 16 Correlações entre estilos de liderança e variáveis gerais	56
Tabela 17 Regressão linear das subescalas do bem-estar	57
Tabela 18 Regressão linear das subescalas do desempenho	58
Tabela 19 Mediação da relação entre gestão intercultural e bem-estar pelo capital psicológico	59
Tabela 20 Mediação da relação entre gestão intercultural e bem-estar pelas subescalas do capital psicológico	60

Tabela 21 Mediação da relação entre gestão intercultural e desempenho pelo capital psicológico	62
Tabela 22 Mediação da relação entre gestão intercultural e desempenho pelas subescalas do capital psicológico	63
Tabela 23 Efeito moderador da liderança na relação entre gestão intercultural e bem-estar mediada pelo capital psicológico	64
Tabela 24 Efeito moderador dos estilos de liderança na relação entre gestão intercultural e bem-estar mediada pelo capital psicológico	66
Tabela 25 Efeito moderador da liderança na relação entre gestão intercultural e desempenho mediada pelo capital psicológico	67
Tabela 26 Efeito moderador dos estilos de liderança na relação entre gestão intercultural e desempenho mediada pelo capital psicológico	69
Tabela 27 Diferença entre os países em relação às variáveis principais	70

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Com a globalização, o mundo tornou-se “menor” permitindo a mobilidade de pessoas e organizações de forma internacional por razões económicas, sociais ou políticas. De realçar que esta mobilidade gera um grande fluxo de migração e conseqüentemente a interação de várias raças e culturas. Segundo Wayne e colegas (2005) esse fluxo de migração deve-se muito as necessidades do mercado de trabalho e razões demográficas. A configuração da União Europeia em si permite a mobilidade dos indivíduos pertencentes ou residentes de forma livre, o que promove a diversificação cultural (Zaman & Meunier, 2011). Assim nasce o atual cenário das organizações onde a integração e cooperação de diferentes culturas é inevitável, desempenhando a cultura e as diferenças culturais um papel preponderante nas organizações (Blazevski, 2018).

A cultura é a programação da mente que diferencia um grupo do outro (Hofstede, 1980). Segundo Shein (1985) são pressupostos básicos, criados, desvelados ou desenvolvidos por um determinado grupo. Em modo de incrementação, Trompnaars e Hampden-Turner (2020) definem como a maneira como membros de um grupo resolvem os dilemas. Estas definições revelam que diferentes grupos possuem culturas diferentes, com maneiras de pensar e agir diferentes.

O encontro entre culturas diferentes ressalta a importância de uma reflexão aprofundada sobre a gestão intercultural dentro das organizações. As equipas interculturais oferecem inúmeras vantagens, como a diversidade de perspetivas, uma ampla gama de habilidades, abordagens mais criativas, uma melhor identificação de problemas e a geração de soluções mais eficazes (Mehari et al., 2024). A compreensão diferente de abordagens e justamente a discrepância de padrões culturais, pode fazer com que não se chegue a estas vantagens, uma vez que, pessoas de nacionalidades diferentes podem interpretar de forma divergente os mesmos factos, o que pode causar mal-entendidos, visões desrespeitosas e distorcidas (Salo-Lee, 2006; Tocar, 2024). Estes fatores instigam a importância da gestão intercultural na agregação do conhecimento e promoção da compreensão e aceitação das diferenças culturais entre os colaboradores em equipas multiculturais (Blazevski, 2018).

A gestão intercultural é um conjunto de princípios e ferramentas que oferecem as organizações e colaboradores soluções, facilitando a compreensão de diferentes valores com ênfase

na abordagem apropriada, de modos ao alcance eficaz do processo de integração internacional, negociações, e atividade laboral entre indivíduos ou organizações de diferentes países e culturas (Knap-Stefaniuk & Sorribes, 2022). A gestão intercultural é crucial nos dias de hoje, pois as empresas atuam em diversos cenários, lidam com partes interessadas de diversas origens culturais e sobretudo gerem colaboradores de nacionalidades e culturas diferentes (Li & Longpradit, 2022). É necessário que os gestores consigam criar um ambiente inclusivo, com uma abordagem positiva em relação às diferenças culturais, de modo a fazer com que os colaboradores se sintam valorizados, e diminuir o impacto negativo dessas diferenças (Hofstede et al., 2010). Estes sentimentos de inclusão e entendimento, são fundamentais para o bem-estar.

O bem-estar, por sua vez, contribui para a redução do stress e traz melhorias para a saúde mental (Huppert, 2009). Ainda de acordo com Huppert (2009) o alcance de altos níveis de bem-estar, torna os colaboradores mais produtivos, o que vai depois traduzir-se em altos níveis de desempenho. Cox (1993) refere que o desempenho em contextos multiculturais pode também ser alcançado pela via da diversidade cultural em si, uma vez que, diferentes visões culturais podem conduzir a ideias mais criativas e soluções inovadoras.

Outro aspeto a ser levado em conta é o capital psicológico, que assume um papel preponderante em contextos multiculturais, visto que, fomenta a resiliência e a capacidade de ajuste cultural através dos seus agentes (Brandt et al., 2011), aspetos importantes em ambientes onde as divergências culturais podem causar conflitos e mal-estar (Sadewo et al., 2020). O desenvolvimento do capital psicológico e da gestão intercultural eficaz é também moldado pela liderança, uma vez que, líderes que entendem e dão valor a diversidade cultural acabam por promover indiretamente o capital psicológico, ajudando os seus seguidores a desenvolver uma mentalidade positiva (Luthans, 2015).

Este estudo insere-se no paradigma da gestão intercultural relacionada com o bem-estar e o desempenho. Procura-se com este estudo verificar essa relação, assim como perceber se esta pode ser explicada através do capital psicológico e impactada pela liderança.

Assim, levantam-se as seguintes questões:

Será que existe uma diferença significativa entre os países do estudo quanto as principais variáveis em análise?

Será que a gestão intercultural tem impacto significativo no bem-estar e no desempenho?

Será que o capital psicológico consegue explicar a relação entre gestão intercultural com o bem-estar e o desempenho?

Será que a liderança modera a relação entre gestão intercultural com o bem-estar e o desempenho mediada pelo capital psicológico?

Quanto à estrutura desta dissertação, a mesma encontra-se dividida em três capítulos: o capítulo 1, é composto pela introdução, onde será apresentada o motivo que conduziu a pesquisa e breves considerações sobre o estudo e as suas variáveis. A revisão de literatura compõe o capítulo 2, que suportou o estudo empírico, onde foram abordados todos os conceitos em estudo bem como a relação entre os mesmos, e a formulação das hipóteses que sustentam esta dissertação.

No capítulo 3, o modelo conceptual que sustenta a investigação, identificando as variáveis em estudo e as interações entre elas. Ainda no mesmo capítulo apresentamos a síntese das hipóteses que serão posteriormente submetidas a teste.

No capítulo 4, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados, incluindo o tipo de estudo, a caracterização da amostra, os instrumentos de recolha de dados e as técnicas de análise utilizadas.

O capítulo 5 apresenta os resultados obtidos, com recurso a dados estatísticos e à validação ou refutação das hipóteses formuladas. No capítulo 6, procede-se à interpretação e discussão dos resultados à luz da literatura existente, evidenciando as implicações teóricas e práticas, e o reconhecimento das limitações do trabalho que dão origem a futuras recomendações.

Finalmente, o capítulo 7 reúne as principais conclusões, onde se destacam os contributos da pesquisa.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

A gestão intercultural deriva de vários segmentos, negócios internacionais, gestão Internacional, gestão corporativa, e gestão intercultural Internacional (Barmeyer & Moncayo, 2019), que segundo *Nancy Adler* pioneira na pesquisa sobre gestão intercultural e liderança global, a gestão intercultural diferente de outros segmentos, engloba todo o comportamento das pessoas dentro das organizações e treina-as para trabalhar com colaboradores e clientes de diversas culturas, para além de estudar e descrever o comportamento organizacional dentro de países e culturas compara e procura entender, e melhorar a interação dos *stackholders* de diferentes países e culturas (Adler, 1983).

A pesquisa em gestão intercultural passou por três correntes, a transnacional que compara estado nação e cultura entre parênteses que considera a cultura como uma como individual imutável; a interação intercultural, que aborda a cultura como constituída socialmente, ou seja, as culturas novas são originárias da interação e emergem; e por último a corrente de múltiplas culturas, onde a cultura é vista como um fenômeno socialmente construído que aceita a complexidade das identidades pessoais no contexto organizacional incluindo a multiculturalidade (Barmeyer e Meyer, 2020).

Barmeyer e colegas (2021) explicam que existe uma diferenciação nos termos encontrados na literatura sobre gestão intercultural, primeiro, interculturalidade (negociação de novas normas de comunicação e comportamento); multiculturalidade (coexistência de várias culturas); e transculturalidade (rede de comunidades com identidade cultural diversa).

Pesquisas de gestão intercultural procuram entender o fenômeno e a forma de gerir a diversidade cultural, explicar as diferenças entre culturas, tornando-se o treinamento intercultural uma ferramenta importante para o seu sucesso (Mahadevan, 2024; Romani et al., 2018).

De acordo com Zaman e Meunier (2011), a gestão intercultural na prática é usada em três situações: quando as organizações abrem filiais no exterior, e nativos do país de origem são empregados; quando uma empresa adquire a outra; e quando existem parcerias entre empresas de diferentes culturas. Sendo que duas dimensões devem ser levadas em conta: a universalidade, onde existe um conjunto de regras que devem ser levadas em conta em todas as culturas, e assim

respeitadas em qualquer situação; e a particularidade que incide sobre a existência de regras particulares de cada cultura (Zaman & Meunier, 2011).

A gestão intercultural eficaz contribui para um melhor ajuste cultural dos colaboradores dada a frequência das interações interculturais, através da partilha de informações sobre as mais distintas culturas, do desenvolvimento de competências interculturais, tal como a comunicação (Reichard et al., 2014).

À aquisição de um conjunto de normas sobre outra cultura, facilitadoras de um comportamento adequado em um contexto intercultural, é dada ao nome de competência intercultural que se traduz na capacidade de entender e se adaptar em situações interculturais (Has, 2012).

A competência intercultural é um construto complexo e polivalente, pois combina diversas habilidades que permitem a indivíduos atuar em ambiente linguístico e culturalmente diversos (Dias et al., 2020).

Maior parte dos estudos na área considera consideram a competência intercultural como construto individual, baseado em traços de personalidade (Schmidmeier et al., 2020; Szkuldlarek et al., 2009). Isto porque apenas um terço das empresas investigadas apresentam uma cultura corporativa favorável à interculturalidade dado que na maioria das vezes da competência intercultural é apenas possuída por alguns membros da organização (Has, 2012).

Mas, Bartel-Radic (2013) enfatiza a competência intercultural a nível coletivo, ou seja, organizacional, que reside na capacidade de uma empresa compreender as interações interculturais e criar estratégias para ajustar as especificidades das mesmas.

A competência intercultural é multidimensional, Wang e colegas (2019) baseados em factos históricos destacaram várias dimensões que podem ser resumidas nas seguintes: nível elevado de compreensão (conhecimento e inteligência cultural), competência cultural simpática (sensibilidade intercultural); e competência de comunicação intercultural (interpretação, relacionamento e explicação).

Estas três dimensões fazem a base das pesquisas em gestão intercultural, juntamente com o próprio construto de competência intercultural. Pois embora, serem abordadas separadamente, não existem grandes diferenças entre elas (Deardorff, 2006; Spitzberg & Changnon, 2009).

Diferentes origens apresentam maneiras diferentes de comunicação e podem levar a mal entendidos, resultantes de fatores como, idioma, codificação-decodificação de mensagens, tensão entre grupos étnicos enraizados historicamente (Tocar, 2024), isto porque a cultura tem influência sobre padrões sentimentais, comportamentais, e interações e ações constituintes do comportamento básico da comunicação (Neuliep, 2019).

A comunicação intercultural afeta interna e externamente organização, como entre expatriados e locais, negociações entre empresas, e comunicação com filiais (Tocar, 2024).

A competência de comunicação intercultural foi proposta pelo antropólogo americano *ET Hall* na década de 1950, pode ser definida como a aptidão para mediar entre fronteiras linguísticas e culturais, utilizando o conhecimento linguístico, interpretação e negociação, bem como atitude positiva em relação à comunicação intercultural (Yu & Yu, 2024).

Uma investigação no setor hospitaleiro demonstrou que devido a diferentes normas culturais, encontros de serviços entre clientes e funcionários muitas vezes resultam em mal-entendidos e conflitos (Sizoo et al., 2024). Ideia corroborada por Knap-Stefaniuk e Sowa-Behtane, que identificaram problemas de comunicação como principal desafio em contexto intercultural (2025). Apesar de poderem causar mal-entendidos e conflitos, uma boa compreensão dos padrões básicos de comunicação intercultural ajuda a acomodar diferenças, reduzir barreiras, construir relações e promover a colaboração (Liu 2016).

2.1. Principais teorias do campo da gestão intercultural

Existem diversas teorias dentro da gestão intercultural, com maior destaque para a teoria das dimensões culturais de *Hofstede*. *Geert Hofstede* conduziu entre 1960 e 1970 uma pesquisa com o objetivo de analisar as diferenças dos padrões de valores, nas mais diversas divisões da IBM, abrangendo mais de 100.000 colaboradores em 3 regiões num total de 50 países (Sattorovich, 2020). Tal estudo sobre a influência da cultural nos valores do local de trabalho permitiu o desenvolvimento da teoria das dimensões culturais, onde diferenças culturais são identificadas e analisadas por dimensões (Hofstede, 1980), como podemos ver na tabela a seguir:

Tabela 1

Dimensões culturais de Hofstede

Dimensões	Caracterização
Individualismo-coletivismo	Individualismo foca no indivíduo, onde se busca realização pessoal e autonomia enquanto o coletivismo foca no grupo, baseando-se na lealdade e cooperação.
Distância ao poder	Mede o grau em que um indivíduo aceita a desigualdade.
Aversão a incerteza	Mede o grau em que um indivíduo sente-se ameaçado por questões incertas e tentam evitá-las.
Masculinidade-Feminilidade	Compara os graus de motivação de um indivíduo.
Orientação a longo prazo-curto prazo	Orientação a longo prazo enfatiza os indivíduos com foco no futuro em contraste a curto prazo que tem foco no presente e passado.
Indulgência-restrição	Mede o grau de realização dos desejos humanos e naturais na maneira como os indivíduos aproveitam a vida.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hofstede (2001); Hofstede & Minkov (2010).

Recentemente algumas das denominações de algumas dimensões foram alteradas, como é o caso da Masculinidade-Feminilidade que devido a ambiguidade passou a ser: motivação para realização e sucesso. Aumentou ainda um fator que é a indulgência, passando a seis dimensões das cinco propostas inicialmente (Hofstede & Minkov, 2010).

Posteriormente surgiu a teoria das dimensões culturais de *Fons Trompenaars*, numa investigação com mais de 60.000 inqueridos de 100 países, identificando sete parâmetros

culturais, dos quais faz o coletivismo-individualismo, outrora identificado por *Hofstede* (Sattorovich, 2020) conforme a tabela 2:

Tabela 2

Dimensões culturais

Dimensões	Descrição
Universalismo-Particularismo	Determina a ligação entre normas, padrões regulamentares e regras versus relacionamentos. Enquanto os universalistas acreditam que existem regras a ser seguidas em qualquer situação, os particularistas podem infringir estas regras em função dos relacionamentos.
Neutro-emocional	Caracteriza o grau de demonstração das emoções. Pessoas de culturas neutras controlam as suas emoções em contraste a culturas afetivas que demonstram abertamente.
Natureza das relações de negócio	Mede o nível de envolvimento das pessoas dentro dos negócios ou da sociedade. Numa sociedade específica as relações são baseadas em acordos enquanto numa difusa se verificam mais relacionamentos humanos.
Realização-atribuição	Analisa a forma como os status são atribuídos, se é por mérito(realização) ou influência (atribuição).
Atitudes com relação ao tempo	A maneira como diferentes culturas percebem e gerem o tempo.
Atitudes com relação ao ambiente	Percepção de controlo interno ou externo sobre o ambiente.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Trompenaars e Hampden-Turner (2020)

Embora as primeiras pesquisas científicas sobre o tema datem apenas a partir da década de 1980, *ET Hall*, já abordava sobre o impacto da cultura organizacional no comportamento dos indivíduos dentro da organização (Lukasik, 2019).

Já nos finais da década de 1950, *Hall e Hall*, identificaram dois critérios: policronismo e monocronismo, enfatizando que esses critérios comportamentais são determinantes no modo de

trabalho e nas relações profissionais (Finuras, 2011). O monocronismo que se refere a realização de uma atividade de forma sequencial, e o policronismo é quando um indivíduo consegue realizar várias atividades ao mesmo tempo (Finuras, 2011).

As dimensões culturais, como os estilos temporais, estruturais e socio-normativos, permitem esmiuçar diferenças significativas no comportamento de grupos culturais, evidenciando como os valores partilhados influenciam práticas organizacionais (Hall & Hall, 1990; Finuras, 2011). A forma como os indivíduos gerem o tempo, interagem, estabelecem prioridades e avaliam as situações reflete padrões culturais que moldam o quotidiano das organizações e as dinâmicas profissionais (Hofstede, 2001; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997; House et al., 2004). Por conseguinte, reconhecer estas distinções é fundamental para uma gestão intercultural eficaz, sobretudo em ambientes organizacionais multiculturais, onde tais diferenças podem afetar significativamente o bem-estar e o desempenho dos colaboradores (Lukasik, 2019; Gelfand et al., 2007; Finuras, 2011).

2.2. Bem-estar

Não se encontra na literatura uma definição clara do bem-estar por falta de consenso e múltiplas abordagens (Keyes et al., 2002).

Jarden e Roache, baseados em fatos históricos, apontam que o bem-estar se refere a forma como as pessoas se sentem, funcionam e avaliam a sua vida a nível pessoal e social. Fazendo destaque que a mesmo comporta múltiplos elementos a nível emocional, comportamental, cognitivo e de relacionamentos (2023).

O bem-estar é um construto multidimensional. Os conceitos mais abordados são o de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico (Diener, 1999; Jayawickreme et al., 2012; Mendoza-ocasal et al., 2024; Ryff & Keyes, 1995).

O bem-estar subjetivo, inclui tanto emoções positivas quanto negativas, além da satisfação com a vida (Ryan & Deci, 2019). Está ligado ao hedonismo, o seu alcance deriva da satisfação das necessidades e é concentrado no prazer (Berteaux et al., 2024).

Em contraste, o bem-estar psicológico ou eudemônico, se refere a um sentido mais profundo de envolvimento e significado na vida (Ryan & Deci, 2001).

Bartels e colegas (2019) alertam sobre a confusão entre a perspectiva hedônica e eudemônica referidas comumente como “bem-estar”, o que faz parecer como intercambiáveis, mas na realidade não são, pois, os fatores que promovem a felicidade hedônica de um indivíduo podem ser bastantes diferentes daqueles que aumentam o seu sentido de significado ou propósito (eudaimonismo).

O impacto do bem-estar hedônico no bem-estar geral depende do alcance do bem-estar eudemônico (Lambert et al., 2015), assim as medições de uma só perspectiva poderá fornecer um diagnóstico incompleto (Bartels et al., 2019).

O bem-estar no local de trabalho é um dos principais recursos para o sucesso de uma organização, composto por fatores internos e externos, sendo que pode ser promovido de diferentes formas (Kilamahain, 2021).

2.2.1. Gestão intercultural e bem-estar

Os fatores culturais propostos por *Hofstede*, têm impacto emocional sobre os indivíduos dentro da organização. Por exemplo, quando um expatriado ou trabalhador imigrante individualista entra em uma cultura anfitriã coletivista, há riscos elevados deste experimentar exaustão emocional, isso porque as emoções dos individualistas, como raiva e frustração focam mais no *self* (valoriza a independência), enquanto que os coletivistas, com apreciação e empatia focam no grupo, se a organização exigir que ele (indivíduo individualista) coloque o grupo acima dele, este pode sentir-se desconfortável e sobrecarregado emocionalmente (Has, 2012). Dificuldades e insucessos relacionados ao domínio do idioma, experiência de xenofobia, e ajuste cultural, impactam negativamente o bem-estar de expatriados e imigrantes (Close et al., 2016).

Este impacto emocional causado pelas diferenças culturais demonstra como a gestão intercultural pode promover o bem-estar. Diversos estudos exploram a relação entre os construtos e conceitos derivados da gestão intercultural e o bem-estar.

Chang e colegas (2022) num estudo sobre a relação entre competência intercultural dos alunos e resiliência, bem-estar e hábitos de leitura na Tailândia, descobriram que a competência intercultural exerce efeitos significativos e positivos no bem-estar.

Balakrishnan e colegas (2019) descobriram que a competência de comunicação intercultural tem impacto positivo no bem-estar ao promover sentimentos de justiça e confiança.

Wang e colegas (2020) no seu estudo com 285 expatriados chineses na Tailândia, descobriram uma relação positiva entre comunicação intercultural e habilidade interpessoal com o bem-estar psicológico.

O impacto positivo da gestão intercultural em si e da competência intercultural no bem-estar podem potencializar a produtividade e eficácia dos colaboradores e traduzir-se em níveis elevados de desempenho (Benett, 1993; Black & Mendenhall, 1990).

H1a: A gestão intercultural influencia positivamente o bem-estar.

2.3. Desempenho

Desempenho que se entende como sendo um conceito multidimensional e gerador de valor para os colaboradores e para a organização (Inayat & Khan, 2021), é definido como o comportamento do colaborador no contexto organizacional (Motowildo & Van Scotter, 1994).

O desempenho diz respeito ao grau de alcance de metas específicas e pode ser classificado em níveis, individual; de equipa e organizacional (Xu & Wang, 2020). Todos estes níveis constituem um *framework* que promove o atingimento de metas e objetivos, aprimora a qualidade e atribui vantagem competitiva a organização (Ahmeal et al., 2021).

Em consenso, Al-Okaily e colegas (2023) descrevem como: indicador de vantagem competitiva e descritor do sucesso organizacional, que deriva da capacidade da organização realizar tarefas de forma eficaz e eficiente.

Segundo outros autores, o desempenho é caracterizado em função da tarefa e do contexto (Cheng & Gu, 2022; Zang et al., 2022). O desempenho da tarefa refere-se à capacidade dos indivíduos concretizarem tarefas diretamente associadas ao seu trabalho e a sua avaliação compreende analisar os recursos e suporte necessário para a execução (Liu et al., 2024).

Já o desempenho contextual, abrange comportamentos que, apesar de não estarem diretamente ligados as tarefas específicas da função, adicionam valor aos objetivos gerais da organização (Liu et al., 2024), como por exemplo, voluntariedade em atividades informais; cooperação entre colegas; compromisso com os objetivos organizacionais através da motivação, dedicação, iniciativa; entre outros (Koopmans et al., 2011).

2.3.1. Gestão intercultural e desempenho

O desempenho é influenciado por diversos fatores, como a cultura organizacional, características dos colaboradores, práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), entre outros (Diamantidis & Chatzoglode, 2018; Gunawan & Gunawan., 2019).

A diversidade (que inclui, diversidade de experiências humanas, origens, raça, etnia, gênero, etc.) em si, é aclamada como um importante fator para o desempenho organizacional, as organizações que adotam tendem a obter mais criatividade, melhor processo de tomada de decisão e resultados positivos em termos de alcance de objetivos e lucratividade (Mehari et al., 2024; Sexana, 2014).

O contexto cultural pode influenciar o desempenho, por exemplo, se analisarmos as dimensões do coletivismo e individualismo, os individualistas buscam a autorrealização pessoal, podendo apresentar baixo grau de envolvimento no trabalho em contrapartida auto prazer, ou seja, são mais propensos a ter desempenho da tarefa (Chan e Gu, 2022). Já em culturas coletivistas que procuram desenvolvimento a longo prazo e um ambiente de ajuda mútua, são mais propensos a terem sucesso tanto no desempenho de tarefa quanto no contextual (Jackson et al., 2006).

Segundo Setti e colegas (2022), a interação intercultural bem gerida pode ter impacto significativo no desempenho e ajuste cultural dos expatriados. O desenvolvimento da sensibilidade intercultural dos locais está associado ao desempenho dos expatriados (Liu e Shaffer, 2005).

Aminullah e colegas (2022) encontraram resultados positivos na relação entre inteligência intercultural e resultados no trabalho (intenção de permanência e desempenho contextual e de tarefa). Já Wallrich e colegas (2024), salientam que a relação entre diversidade e desempenho, torna-se mais favorável em tarefas de extrema complexidade e em contextos menos hierárquicos. Belakrishman e colegas (2021) encontraram uma correlação positiva à direita entre competência de comunicação intercultural e desempenho numa equipa multicultural. É possível notar que maior

parte das competências promovidas por uma boa gestão intercultural e necessárias para o sucesso dos colaboradores em contextos multiculturais têm relação positiva com o desempenho.

Chaudhry (2021), argumenta que a diversidade, práticas sustentáveis e sobretudo inclusivas contribuem de forma significativa para a inovação e os resultados das organizações.

H1b: A gestão intercultural influencia positivamente o desempenho.

2.4. Capital psicológico

Conforme mencionado noutrora, estes sucessos em contextos multiculturais podem também depender do capital psicológico.

No século XX, o campo da psicologia começou a orientar esforços no exame dos aspetos positivos das pessoas, e o que contribuía de certo modo para o desenvolvimento e potencial crescimento delas, este foco foi estendido da psicologia clínica para o local de trabalho (Luthans et al., 2010).

Assim surge o campo do comportamento organizacional positivo que é entendido como estudo e adoção de capacidades psicológicas mensuráveis, e que podem ser desenvolvidas e geridas com ênfase na melhoria do desempenho (Luthans et al., 2007). Nestas capacidades destaca-se o capital psicológico que surge na necessidade do desenvolvimento de recursos que promovam a perceção de bem-estar e conseqüentemente o desempenho (Bertieux et al., 2024).

O capital psicológico é definido formalmente por Luthans e colegas (2007) como comportamento positivo de um determinado indivíduo, que se dá nota por ter confiança (autoconfiança) para assumir a responsabilidade de tarefas; reconhecer positivamente (otimismo) o sucesso presente e futuro; persistir na prossecução dos objetivos e redirecionar se para os alcançar (esperança); diante de adversidades, se sustentar e recuperar, e ir além (resiliência) para alcançar o sucesso.

Luthans e colegas (2010) explicam que os recursos positivos constituintes do capital psicológico foram propostos teoricamente para serem estados puros, mais estáveis que humores e emoções, mas não ao ponto de serem definitivamente traços de personalidade.

Embora cada componente possa manter uma estabilidade durante um longo período, espera-se que haja instabilidade, afirmando-se similar a um estado que pode estar exposto a modificações e incrementos (Luthans et al., 2007). Tais incrementos podem ser adquiridos através de programas de formação e desenvolvimento para melhorar a autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo dos indivíduos, e consequentemente impulsionar o desempenho no local de trabalho, o bem-estar e a satisfação geral (Luthans et al., 2007).

2.4.1. Dimensões do capital psicológico

Às quatro dimensões do capital psicológico, também conhecidas como *HERO*, são recursos energeticamente interligados em vez de serem construídos psicológicos separados inteiramente independentes (Luthans & Youssef-Morgan, 2019), ou seja, quando um indivíduo tem os quatro interligados, estará capacitado para atingir um melhor desempenho.

A esperança, eficácia, resiliência e o otimismo, compartilham uma governabilidade, intencionalidade e busca de objetivos, tendo em como um a avaliação positiva das circunstâncias (Luthans et al., 2007; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Por exemplo indivíduos otimistas, ao perceberem a probabilidade de sucesso, ativam o senso de confiança, que os conduz a optar por objetivos desafiadores e dedicarem-se para os alcançar, a esperança dá suporte na criação do caminho e a resiliência permite a recuperação das adversidades (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Separadamente, estas dimensões podem ser entendidas das seguintes formas:

- Esperança- segundo Snyder (2002) a esperança na psicologia positiva é considerada como uma maneira fortalecedora de pensar. Este agente do capital psicológico representa a capacidade ao impulso de um indivíduo para iniciar um objetivo e continuar a dedicar-se para alcançá-lo (Luthans et al., 2010).
- Otimismo- os otimistas são indivíduos que contemplam problemas e desafios com expectativas positivas, e embora existam indivíduos pessimistas pode-se desenvolver neles o otimismo, já que este último é considerado uma capacidade de estado positiva que pode ser melhorada através da intervenção (Luthans, 2010; Carver & Scheier, 2022).

- Autoeficácia- Avey e colegas (2011) baseados em factos históricos, definem a autoeficácia como a convicção de um indivíduo sobre as habilidades motivacionais, cognitivas e operacionais para executar uma tarefa com sucesso.
- Resiliência- é caracterizada pela capacidade psicológica de um indivíduo enfrentar, recuperar e adaptar da diversidade fracasso, risco significativo e até mesmo eventos positivos extremos como mudanças positivas e acréscimo de responsabilidade (Luthans et al., 2007).

2.4.2. Gestão intercultural e capital psicológico

Geralmente as organizações multiculturais gerem as interdependências entre colaboradores oferecendo recursos como formação para ajuste cultural, mas a atenção deve estar virada também para os recursos pessoais, que por sua vez, melhoram as competências interculturais do colaborador, onde se destaca ao capital psicológico que pode ajudar a ver a diversidade cultural como oportunidade em vez de ameaça, a interagir positivamente de forma voluntária com os colegas (Basinska & Rozwiltaska, 2020). King e colegas (2010) destacam que se as diferenças culturais forem bem geridas e respeitadas, favorece o desenvolvimento de competências adaptativas, em exclusividade a resiliência, com impacto direto no bem-estar.

O capital psicológico é também abordado na literatura como um estado ou capacidade positiva que ajuda os indivíduos em contextos multiculturais (Luthans et al., 2007; Story et al., 2013). Oferece aos expatriados autoconfiança, determinação e otimismo, como a vontade de escolher tarefas desafiadoras e a motivação intrínseca para alcançá-las (Nordin et al., 2019). Diante de obstáculos incentiva a adoção de caminhos alternativos para alcance dos objetivos, e fazer uma avaliação flexível das frustrações (Kerksieck et al., 2019).

A percepção de capital psicológico pode ter implicações interculturais, pois o significado e manifestações dos seus elementos positivos podem ser divergentes ou até mesmo paradoxais (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Os autores explicam que por exemplo, a confiança pode ser encarada como arrogância e presunção num meio cultural humilde.

Segundo Snell e Rohde (2023) sendo o capital psicológico um estado e específico do contexto, significa que pode variar em função do domínio e configuração. Nesta ordem de ideias, Dollwet e Reichard (2014) estenderam o capital psicológico para o domínio das interações

interculturais, especialmente em organizações multiculturais. Precisamente esta associação relaciona-se as interações interculturais que os colaboradores vivem no contexto laboral e positividade para navegar com sucesso diante delas (Snell & Rohde, 2023).

Dollwet e Reichard (2014) introduziram o construto capital psicológico intercultural como uma nova medida para avaliação de competências interculturais, os autores definiram as dimensões como: esperança intercultural (criação de caminhos para atingir metas com relação ao trabalho culturalmente interdependente, assim como pensar em formas de ultrapassar problemas na interação com pessoas de diferentes culturas); autoeficácia intercultural (confiança de que podem interagir com sucesso com indivíduos de culturas diferentes); otimismo intercultural (atribuição positiva internamente, por outro lado, quando ocorrem mal-entendidos os otimistas não desanimam pois enxergaram a dificuldade como resultado da situação); resiliência intercultural (permite a superação e adaptação a choques culturais).

O efeito interativo das quatro dimensões do capital psicológico tem a mesma função neste construto. Por exemplo, colaboradores otimistas provavelmente adotarão um maior número de estratégias e caminhos para o sucesso na interação intercultural (autoconfiança), e a confiança nessas estratégias podem resultar em mais capacidades de enfrentar e se recuperar de adversidades interculturais (Reichard & Louw-Potguter, 2013). Wallrich e colegas (2024) sugerem que o impacto da diversidade depende muito de moderadores contextuais, e que recursos psicológicos como a resiliência e o otimismo podem ser impulsionadores do desempenho e outros resultados organizacionais, sobretudo em equipas que enfrentam desafios e precisem de elevada colaboração. Ainda neste contexto, Plaut e colegas (2011) alertam que a eficácia da gestão interculturais ou práticas da diversidade no geral, depende da autenticidade e da forma como são percebidas pelos colaboradores.

2.4.3. Capital psicológico e bem-estar

O capital psicológico surge como resposta ao objetivo de encontrar recursos que aumentassem o bem-estar percebido (Bertieaux et al., 2024). Luthans e Youssef-Morgan, (2017) em consonância afirmaram que as emoções positivas são consequências do capital psicológico.

Youssef-Morgan e Luthans (2015) propuseram uma estrutura de ligação entre capital psicológico e o bem-estar: sendo o bem-estar modelado por avaliações cognitivas e emocionais e

o capital psicológico é um facilitador; a satisfação com as principais esferas da vida é importante para o bem-estar e o capital psicológico é um preditor da satisfação em domínio como trabalho e saúde; o capital psicológico pode potenciar estados emocionais positivos diante de infortúnios; o capital psicológico pode auxiliar na mitigação da negatividade e adaptação hedónica, assegurando o bem-estar num período prolongado.

Kotze e Massyn (2019) explicam que assim como é possível aumentar o capital psicológico através de práticas de gestão, também é possível aumentar o capital psicológico intercultural através de programas, formação intercultural, para o desenvolvimento de competências interculturais auxiliando num melhor ajuste dos colaboradores.

Vários estudos encontraram uma relação positiva entre capital psicológico e bem-estar (Avey et al., 2010; Prasath et al., 2021). O bem-estar é medido de acordo com o contexto de aplicação, e nas mais diversas formas de medida foram encontradas relações com capital psicológico.

Prasath e colegas (2022) no estudo sobre a saúde mental dos estudantes descobriram que o capital psicológico está positivamente associado ao bem-estar. Também Alkahtani e colegas (2020) num estudo na comunidade saudita, encontraram uma relação positiva entre a capital psicológico e bem-estar no local de trabalho. Igualmente, Ribeiro e colegas (2021) encontraram uma relação positiva entre o capital psicológico e o bem-estar afetivo. Não surpreendentemente, pesquisadores impulsionadores do campo do capital psicológico (Avey et al., 2011) também encontraram relação positiva entre capital psicológico e o bem-estar psicológico numa meta-análise.

2.4.4. Capital psicológico e desempenho

A as principais pesquisas do capital psicológico se concentram na relação com desempenho (Luthans et al., 2011). Luthans e colegas (2010) baseados em factos históricos, apresentam quatro fontes de eficácia que podem explicar o impacto significativo que tem no desempenho: primeiro, aquando da realização de uma tarefa desafiadora com sucesso, geralmente estão mais confiantes com relação às suas habilidades para voltar a realizá-la; segundo, quando executar de forma bem sucedida uma tarefa, aumenta a sua eficácia para executar novamente uma tarefa similar; terceiro, quando recebem feedback positivo com relação à tarefa executada, porem somente eficácia se o colaborador tiver um grau de credibilidade com o persuasor, ou seja, quem dá o feedback; e por

último, apoio psicológico/emocional podem influenciar os níveis de eficácia. Os autores realçam ainda que, a esperança apoia os colaboradores na motivação para o atingimento dos objetivos, o que consequentemente afeta o seu desempenho de maneira positiva (Luthans et al., 2010).

Luthans e colegas (2007) desenvolveram uma pesquisa onde conseguiram provar que existia suporte psicométrico para avaliar as facetas do capital psicológico de forma individual e composta, onde encontraram uma relação significativa positiva com o desempenho.

Em estudos mais recentes foram encontradas correlações positivas entre o construto capital psicológico e o desempenho (Liu & Wang, 2024; Kong et al., 2018). Anwar e Sarfraz (2023) descobriram que os colaboradores com elevado nível de capital psicológico percebem as suas exigências de trabalho de maneira positiva e podem combater de forma mais eficaz elementos stressores.

O capital psicológico tem um papel preponderante na formação do comportamento individual a partir da sua capacidade de fomentação de motivação originando níveis elevados de desempenho e comportamentos positivos (Avey et al., 2011).

De acordo com Avey e colegas (2011) o capital psicológico vincula-se ao desempenho por intermédio da dimensão exibição de esforço, ou seja, quanto mais os colaboradores se esforçam para atingir o sucesso, mas eles são capazes de ter melhor desempenho.

Percebe-se que o capital psicológico é caracterizado pelos autores consultados como um dos maiores preditores do bem-estar e o desempenho. Ora, também se percebe que o capital psicológico é um recurso positivo importante em contextos multiculturais, devido aos choques e adversidades existentes.

H2a: O capital psicológico medeia a relação entre Gestão intercultural e o bem-estar.

H2b: O capital psicológico medeia a relação entre Gestão intercultural e o desempenho.

2.5. Liderança

A globalização tem promovido o surgimento de vários mercados a serem explorados, favorecendo no mesmo âmbito a criação de novas estratégias de governação, a adoção de estilos de liderança contextual, isto é, uma gestão adaptada às realidades das comunidades nas quais as

organizações entenderem implementar os seus negócios. Posto isto, a complexidade do conceito de liderança leva-nos a abordá-lo numa perspetiva macro cultural através de estudos que foram feitos neste sentido e por conseguinte explicar o seu impacto no seio das organizações.

A relevância de analisar a liderança ao nível macro, envolvendo, no entanto, o aspeto cultural, deve-se ao facto de que as conceções relativas à liderança diferem consoante aos grupos culturais o que de certa forma implica a adoção de um estilo de liderança de acordo com os valores, as realidades culturais de cada grupo para que possa ser uma implementação bem-sucedida (Koopman et al., 1999). Nesta mesma perspetiva, Boyacigiller e Adler (1991) sustentam que devido a globalização, a liderança em multinacionais e organizações multiculturais é diferente da doméstica., portanto, os líderes precisam de ter em conta as normas culturais presentes dentro das organizações para serem eficazes (Boyacigiller & Adler, 1991).

Um das investigações já sustentada pela literatura relativa às ciências sociais refere-se ao projeto *Global Leadership and Organizational Effectiveness (Globe)* que define a liderança como sendo a capacidade de uma pessoa (o líder) influenciar, criar formas de motivar e procurar para estar outras pessoas a contribuir de forma eficaz para o sucesso da organização (House et al., 2002).

O projeto *Globe*, é um estudo de larga escala impulsionado pela visão de configuração de valores e diferenças culturais de Geert Hofstede, com um dos principais objetivos de compreender como diferentes culturas para excecionam e respondem há estilos diferentes de liderança (House et al., 2001), ou seja, descobrir que atributos ou comportamentos particulares do líder são globalmente aceites como parte de uma liderança eficaz. No seu estudo em 62 países, foram identificados os seguintes estilos, conforme a *Tabela 3*:

Tabela 3*Estilos de liderança do Globe*

Estilos de liderança	Caracterização
Transformacional-carismático	São visionários, inspiram os seus seguidores e estão dispostos a sacrificar-se pela organização.
Orientado para a equipa	São diplomatas, integradores e possui uma atitude positiva de colaboração com a equipa.
Autoprotetor	Preocupam-se com o status e tendem a ser egocêntricos.
Participativo	Promove a integração dos colaboradores na tomada de decisão.
Humano	É modesto e coloca ênfase nas necessidades dos membros da equipa.
Autónomo	São independentes e individualistas no que concerne a tomada de decisões.

Fonte: elaborado pelo autor com base em House e colegas (2002).

O projeto *Globe* agrupou os 62 países em *clusters* (grupos culturais), os três países em estudo foram agrupados em grupos diferentes, Portugal, encontra-se no *cluster* latino europeu juntamente com a Espanha, França, Itália, Israel, e Suíça Francesa (House, 2004). Neste *cluster*, e resultados mostraram que a liderança carismática participativa e orientada para as pessoas foram determinadas como atributos de uma liderança maioritariamente eficaz, em contraste, a liderança humana, autónoma e autoprotetora foram determinadas como a menos eficazes. Ora, uma das descobertas do projeto *Globe* permitiu averiguar que existe uma consonância entre os países relativamente ao estilo de liderança mais oportuno, apontando a preferência para a carismática e transformacional (House, 2004). Por sua vez, Angola integra o *cluster* Sub-Saariano Africano, que apresenta forte orientação humana, elevado coletivismo e sobretudo valorização das relações interpessoais. Neste grupo cultural, os estilos de liderança considerados eficazes estão geralmente ligados a atitudes que favorecem o bem-estar coletivo, a entajuda e a coesão social (House, 2004).

Já o Brasil pertence ao *cluster* latino americano, juntamente com países como Argentina, México e Colômbia. O *cluster* destaca-se por uma forte orientação para o desempenho, elevado coletivismo em grupo e valorização das relações sociais, onde a liderança eficaz é frequentemente associada a estilos carismáticos e orientados para o grupo, enquanto estilos autoprotetores ou excessivamente autoritários tendem a ser depreciados (House, 2004).

Em síntese comparativa estes três clusters revelam diferenças significativas na forma como a liderança é percebida e valorizada. Apesar da partilha de laços linguísticos e históricos entre Angola, Brasil e Portugal, os seus contextos culturais influenciam expectativas diferentes com relação ao comportamento dos líderes.

Lundqvist e colegas (2022) relataram que de forma específica, líderes que exibem comportamentos de preocupação, apoio e empatia (aspectos presentes nos estilos, transformacional, de apoio, carismático e orientado para relacionamento) poderiam ser considerados como líderes que impulsionam a satisfação dos colaboradores, promovendo, no entanto, o seu bem-estar. Ainda outros autores em suas meta-análises associam este estilo a ambientes de trabalho mais inclusivos, e percebidos como mais motivadores e emocionalmente seguros. Convém realçar que os comportamentos demonstrados pelos gestores relativamente a orientação para o relacionamento com as pessoas, fomenta a instauração da cooperação, da confiança do respeito mútuo da satisfação, mas também do compromisso no trabalho (Yukl et al., 2019).

Taberner e colegas (2009) em sua pesquisa revelaram que líderes orientados para relacionamentos geram maior coesão entre os colaboradores em comparação a líderes orientados para tarefa.

2.5.1. Liderança como moderadora

O interesse atribuído aos estudos relacionados à liderança tem aumentado pelo que vários estilos têm surgido, exprimindo a forma como os gestores cujos cargos incidem no gerenciamento de equipas cada vez mais diversificadas. A liderança consta como um fator-chave para o sucesso organizacional (Rehman et al., 2019), trata-se de um processo através do qual as pessoas são orientadas para compreender e comprometer-se voluntariamente as formas mais eficazes para a realização das tarefas (James, 2015). Em corroboração Dostanic; Borkowski e colegas (2024; 2011) reforçam que a liderança é um componente crítico de qualquer organização e definidor do seu sucesso.

A noção de estilo de liderança tem ênfase nos diferentes padrões comportamentais ou abordagens de um líder numa determinada situação com vista o atingimento de objetivos grupais e/ou organizacionais (Hossin et al., 2024). Mwesigwa e colegas (2020) entenderam como os estilos

de liderança como padrões de comportamentos exibidos pelo líder na interação e orientação aos outros.

De acordo com Hossin e colegas (2024) os estilos mais abordados são: democrático, autocrático, servidor, situacional, participativo, *laissez-faire*, transacional e transformacional. Os autores enfatizam ainda que não existe um estilo universal, tendo todos prós e contras, referindo ainda que a adoção de um estilo de liderança depende da situação e da organização.

O campo da gestão intercultural não tem ficado isento no que respeita à liderança por ter reconhecido nos últimos anos que o sucesso de uma boa gestão da interculturalidade ultrapassa o fato de só reconhecer diferenças culturais, existindo a necessidade de identificar a melhor maneira de gerir as interações e interdependências em contextos multiculturais (Adler & Aycan, 2018). Tendo em conta esta afirmação, nota-se que a implementação bem-sucedida da gestão intercultural incumbe aos líderes (Zhan, 2023).

Os líderes para além de implementarem práticas de gestão, através dos valores que promovem moldam o ambiente de trabalho, e em contextos multiculturais estes valores afetam as atitudes dos colaboradores (Knap-Stefaniuk e Sorribes, 2022). Devem desenvolver uma capacidade dupla de integrar a diversidade e estar aberto a ela (Mihaela, 2014), devem garantir a comunicação eficaz (Terence, 2021) e um ambiente de trabalho inclusivo (Zhan, 2023).

Van Woerkom e Reuver (2009) em sua pesquisa sobre gestão em contexto intercultural, descobriram que líderes com maior mente aberta e empatia cultural têm tendência de pontuação mais elevada para a liderança transformacional e que esta por sua vez está positivamente relacionada a personalidade multicultural. Ainda os autores referenciam que, os líderes com uma alta empatia cultural preocupam-se com as aspirações dos colaboradores de diferentes grupos culturais, de modos a entender às perspetivas e dar resposta às necessidades individuais dos mesmos, na falta dessa empatia, os líderes se mostrarão incapacitados de inspirar, estimular e gerir essas equipas (Van Woerkon & Reuver, 2009). Luthans (2011) referencia que o comportamento (estilo) adotado pelo líder pode fornecer tanto resultados positivos quanto negativos.

Num ambiente intercultural, a busca pela adaptação gradual a uma mentalidade cultural diferente deve ser incessante, pois este processo de adaptação é um meio promotor de alinhamento

e sinergia de valores culturais entre líderes e liderados, potencializando o desempenho em contextos multiculturais (Van Dyne et al., 2012; Setti et al., 2020).

O estilo de liderança exerce influência sobre a cultura de uma organização diante de desafios interculturais e transferência do conhecimento, onde o líder deve equilibrar as diferenças e semelhanças dos intervenientes (Mihaela, 2014). Nicholson e colegas (2020) declaram que líderes que aceitam e gerem melhor as diferenças culturais tendem a alcançar resultados positivos com relação ao desempenho.

Os estudos relativos à liderança e o desempenho dos colaboradores têm demonstrado uma forte ligação entre os dois conceitos, pois, a capacidade de um líder motivar e inspirar os seus seguidores a darem o seu melhor contributo culmine num alto desempenho organizacional (Supraytmo, 2024). Riana (2006) encontrou uma relação significativa entre comportamento do líder com a satisfação e o desempenho.

Segundo Bass e colegas (1993), o líder intervém como um influente recurso contextual no aumento da confiança dos colaboradores nas suas capacidades de definição e atingimento de metas mesmo quando aparecem adversidades. Um líder que articula uma visão clara e convincente sobre o futuro faz com que os seus seguidores se mantenham otimistas e com esperança (1985).

De acordo com Waldman e colegas (1987) a liderança orientada para pessoas tem ênfase no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores através da fomentação de apoio e inspiração. Várias meta-análises mostraram que a liderança eficaz está vinculada ao bem-estar dos colaboradores (Cotton & Hart, 2003; Montano et al., 2023). Como é o caso de Lundquist e colegas (2022) que encontraram uma relação positiva entre liderança e bem-estar no trabalho.

Todas estas evidências, revelam os efeitos diretos da liderança na gestão intercultural e sobre o desempenho, capital psicológico e bem-estar dos colaboradores.

H3a: A liderança vai moderar a relação entre gestão intercultural e bem-estar mediada pelo capital psicológico.

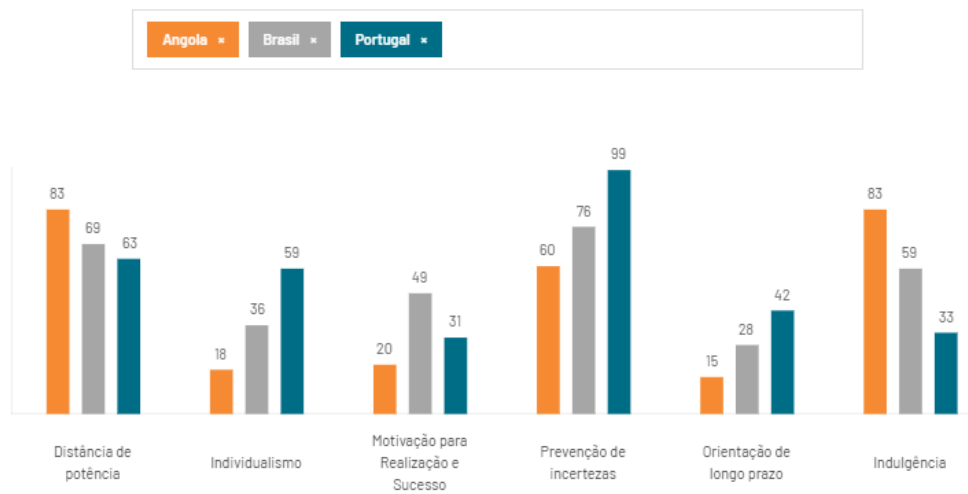
H3b: A liderança vai moderar a relação entre gestão intercultural e desempenho mediada pelo capital psicológico.

2.6. Diferenças culturais entre os países

Existe um grande número de expatriados e imigrantes em Portugal, Brasil e Angola sendo o principal motivo que conduziu a pesquisa, assim, procurou-se analisar as diferenças culturais entre estes, com base no *The culture factor Group*, conforme podemos ver na tabela a seguir:

Figura 1

Diferenças culturais entre países



Fonte: Adaptado de *The culture factor group* (2024) ® Copyright Hofstede

Existem fatores muito similares entre as culturas, mas também existem outros que saltam a vista que de certo modo impactam o dia a dia das organizações.

Angola e Brasil, tendem a ser mais coletivistas, enquanto Portugal mais individualistas, essas diferenças podem ter impacto nas expectativas do trabalho e realização das tarefas, assim como na interdependência de funções, isto porque, em culturas mais coletivistas o estilo de comunicação prefiro é rico em contexto, feito de forma indireta de modos a evitar conflitos, enquanto em culturas mais individualistas o estilo é mais direto, o que pode causar mal-entendidos.

Em países com baixa motivação para realização e sucesso, como Angola e Portugal, o foco está “em trabalhar para viver”, o que faz que experimentem níveis para baixos de competitividade em contraste ao Brasil que o foco está em viver para trabalhar, experimentando níveis elevados de ambição e busca pelo melhor desempenho.

Portugal experimenta um dos níveis mais altos de aversão a incerteza, mantendo códigos rígidos de crenças e comportamentos, sendo assim intolerantes a inovação, isto, em contraste com principalmente com Angola que busca por ideias mais ortodoxas, pode impactar a forma de pensar e desenvolver projetos, o que por sua vez, se esta divergência não for gerida da melhor forma pode resultar em conflitos.

Portugal apresenta níveis mais baixos de indulgência em comparação aos restantes países, a terna é de comportamentos de cinismo e pessimismo, controlam a gratificação dos seus desejos e não são muito inclinados ao lazer. Em contraste com outras as culturas que procuram um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, pode ter implicância na abordagem de tempo livre e saúde mental, o que resulta em insatisfação e desmotivação.

Dimensões como o coletivismo versus individualismo, a orientação para o sucesso, a aversão à incerteza e os níveis de indulgência revelam padrões distintos que condicionam estilos de comunicação, expectativas relativamente ao trabalho, atitudes perante a inovação e a forma como é concebido o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Estas diferenças culturais influenciam diretamente a forma como as organizações são geridas e como os colaboradores interagem, afetando, por conseguinte, o desempenho organizacional. Como defende Hofstede (2001) as dimensões culturais moldam profundamente as atitudes no trabalho, os estilos de comunicação, as práticas de liderança e as relações de poder, sendo por isso determinantes para compreender as variações entre contextos nacionais.

É notório que as diferenças culturais entre os países influenciam a forma como se expressam a gestão intercultural e os indicadores de bem-estar e desempenho. Estas diferenças justificam a formulação de hipóteses que explorem comparações entre contextos nacionais.

H4: existem diferenças significativas entre os países no que respeita às principais variáveis do estudo, nomeadamente gestão intercultural, bem-estar e desempenho.

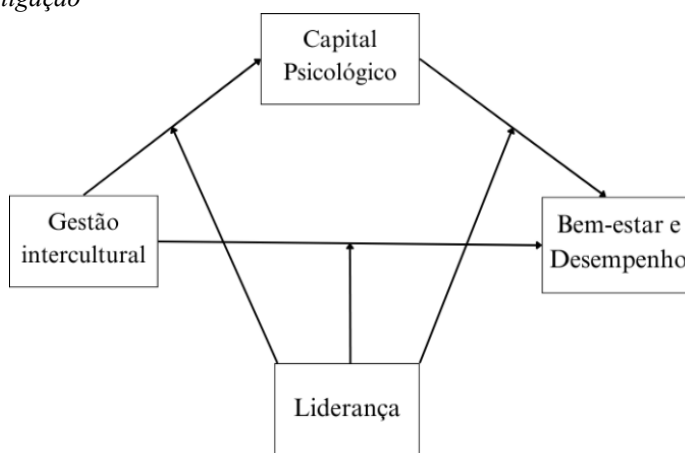
CAPÍTULO 3 MODELO DE INVESTIGAÇÃO

As hipóteses constituem proposições preliminares formuladas com o intuito de oferecer respostas possíveis ao problema de investigação. Estas suposições, de natureza provisória, orientam o percurso metodológico e estão sujeitas a validação ou refutação mediante a análise empírica e o desenvolvimento teórico ao longo do estudo. Importa salientar que um único problema de investigação pode suscitar múltiplas hipóteses (Nola & Sankey, 2007).

Dado o objeto desse estudo, foram formuladas seis hipóteses, enquadradas no modelo conceptual conforme as ligações, a se aferir através da análise e interpretação dos resultados do inquérito aplicado, a primeira hipótese do estudo não foi enquadrada no modelo por ser apenas uma hipótese pois como uma análise complementar que permite contextualizar os resultados e enriquecer a discussão. Procura-se aferir através do modelo de investigação, se a gestão intercultural influencia positivamente o bem-estar e o desempenho, e se o capital psicológico consegue explicar estas relações, assim como procura-se saber se o estilo de liderança adotada pelo líder pode alterar a força das relações entre as variáveis. Apresenta-se o modelo conceptual deste estudo a seguir:

Figura 2

Modelo de investigação



Fonte: elaborada pelo autor

H1a: A gestão intercultural influencia positivamente o bem-estar.

H1b: A gestão intercultural influencia positivamente o desempenho.

H2a: O capital psicológico medeia a relação entre Gestão intercultural e o bem-estar.

H2b: O capital psicológico medeia a relação entre Gestão intercultural e o desempenho.

H3a: A liderança vai moderar a relação entre gestão intercultural e bem-estar mediada pelo capital psicológico.

H3b: A liderança vai moderar a relação entre gestão intercultural e desempenho mediada pelo capital psicológico

H4: Existem diferenças significativas entre os países no que respeita às principais variáveis do estudo, nomeadamente gestão intercultural, bem-estar e desempenho.

CAPÍTULO 4 MÉTODO

4.1. Delineamento

A abordagem deste estudo é do tipo quantitativo através do questionário estruturado com questões que visam facilitar a quantificação e materialização das variáveis, uma vez que este instrumento possui a capacidade de padronizar a apresentação das perguntas e garantir consistência nas respostas (Marconi & Lakatos, 2010). O objetivo principal é analisar o efeito da gestão intercultural no bem-estar e no desempenho, verificando mediação pelo capital psicológico e a moderação da liderança. Como é um estudo comparativo, pretende-se ainda aferir diferenças entre Angola, Brasil e Portugal. A investigação adotou a análise transversal sendo que os dados foram recolhidos simultaneamente nos três países.

4.2. Amostra

Segundo, Marconi e Lakatos (2010) as amostras consistem em conjuntos de indivíduos junto dos quais se concretiza o processo de investigação, ou representam o total de ocorrências e comportamentos registados. No presente estudo, foi adotada uma técnica de amostragem probabilística simples, tendo o questionário sido aplicado através da plataforma *Google Forms* e disseminado através das redes sociais e grupos a retalho.

A amostra é do estudo é constituída por empregados de forma geral inseridos nos mercados de trabalho de Angola, Brasil e Portugal. Ao longo de todo o processo de recolha de dados, foi garantido aos participantes o anonimato e a confidencialidade das suas respostas, sendo estas utilizadas exclusivamente para fins de investigação científica. Tivemos 309 respondentes, foram incluídos apenas 300, isto porque 9 foram não respostas devido ao filtro (“a organização onde trabalha atualmente é composta por pessoas de diversas culturas ou nacionalidades”?) no início do questionário, usado para preservar a essência do estudo. Dos 300 inqueridos válidos, tivemos um total de 100 para cada país, conforme caracterizados na tabela 4:

Tabela 4*Caracterização da amostra*

	N	%
Género		
Masculino	131	43,7
Feminino	134	44,7
Outro	35	11,7
Nacionalidade		
Africana	173	57,9
Americana	80	26,7
Europeia	46	15,4
Escolaridade		
Até o 12º ano	65	21,7
Bacharelato/licenciatura	118	39,3
Mestrado	82	27,3
Doutoramento	35	11,7
Antiguidade na empresa		
Menos de 1 ano	69	23
Entre 1 a 5 anos	122	40,7
Entre 6 a 10 anos	58	19,3
+10 anos	51	17
Sector de trabalho		
Público	77	25,7
Privado	181	60,3
Público e privado	42	14

Fonte: elaborada pelo autor

Relativamente ao género, a amostra apresenta uma distribuição equilibrada entre participantes masculinos (43,7%) e femininos (44,7%), registando-se ainda 11,7% que se identificam com outro género.

No que se refere à nacionalidade, observa-se uma predominância de participantes africanos (57,9%), seguindo-se os americanos (26,7%) e, por fim, os europeus (15,4%), importa referir que foram assim agrupados em *clusters* devido a extensa lista de nacionalidades dos participantes. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria possui bacharelato/licenciatura (39,3%), seguidos dos detentores de grau de mestrado (27,3%). Um grupo menor concluiu o doutoramento (11,7%), enquanto 21,7% têm, no máximo, o 12.º ano de escolaridade. Com relação ao tempo na empresa, a maior proporção corresponde a trabalhadores com entre 1 a 5 anos de experiência (40,7%). Seguem-se os que têm menos de 1 ano (23%), entre 6 a 10 anos (19,3%) e, por último, os que acumulam mais de 10 anos de serviço (17%). No que respeita ao sector de trabalho, verifica-se um predomínio do sector privado (60,3%). O sector público representa 25,7% da amostra, enquanto 14% exercem funções em simultâneo no sector público e privado.

4.3. Instrumentos

Como instrumento supracitado neste estudo, foi usado um questionário constituído por cinco escalas. Cada escala tem um objetivo específico para proporcionar uma compreensão abrangente dos inqueridos. Utilizamos o processo de tradução retroversão (de inglês para português) nas escalas de Gestão da diversidade e na de Bem-estar. Importa referir que as restantes já se encontravam validadas em português. De seguida, apresenta-se cada uma das escalas utilizadas de forma detalhada.

4.3.1. Escala de Gestão da diversidade

A escala *EPDMP* (Perceção dos colaboradores sobre práticas de gestão da diversidade), constitui uma nova abordagem para compreender a gestão centrada no colaborador ao nível individual, através das perceções sobre a forma como as organizações gerem a diversidade mediante as suas práticas (Otake-Ebede, 2018). A escala integra 9 itens considerados pelos trabalhadores como os mais relevantes na avaliação da gestão da diversidade dentro das suas empresas, analisando de que modo essas práticas influenciam os resultados associados à

diversidade e ao desempenho organizacional numa escala de *likert* de 5 pontos que varia de *discordo totalmente* (Pontuação 1) a *concordo totalmente* (Pontuação 5). A escala foi usada como instrumento de medida da gestão intercultural, pois as percepções dos colaboradores permitem avaliar, de forma concreta, aspetos como justiça, inclusão e valorização da diversidade, oferecendo uma base metodológica sólida e coerente para analisar a gestão intercultural nas organizações (Mor Barak, 2015), observamos as questões que constituem a escala na tabela seguinte:

Tabela 5

Escala de percepção dos colaboradores sobre práticas de gestão da diversidade

-
1. Esta organização comunica aos funcionários os objetivos da formação em diversidade
 2. Nesta organização, os modelos de referência de origens étnicas minoritárias são estimulados e treinados para serem mentores.
 3. Esta organização tem procedimentos formais para obter feedback sobre as práticas de gestão da diversidade
 4. Esta organização gasta dinheiro e tempo na sensibilização para a diversidade e na formação relacionada.
 5. Esta organização avalia a eficácia da formação em diversidade ministrada aos funcionários.
 6. Os funcionários desta organização frequentam normalmente ações de formação sobre questões relacionadas com a diversidade.
 7. Esta organização partilha com os funcionários questões/memórias relacionadas com a gestão da diversidade.
 8. A direção desta organização dá muita importância à diversidade da sua força de trabalho.
 9. Os funcionários têm acesso aos materiais sobre diversidade utilizados na organização
-

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Otaye-Ebede, 2018.

4.3.2. Escala de Bem-estar

Para medir o bem-estar utilizamos a escala de Bem-estar eudaimónico no trabalho (*EWWS*) desenvolvida por Bartels e colegas (2019) para avaliar o bem-estar dos colaboradores no contexto organizacional. Estruturada em duas dimensões, intrapessoal e interpessoal, permite compreender tanto a perceção de crescimento e realização pessoal como a qualidade das relações e o sentimento de pertença no local de trabalho. A escala é constituída por 8 itens, 4 para cada dimensão, avaliadas numa escala de *likert* de 5 pontos que vai de Discordo totalmente (1) a Concordo totalmente (5), é possível observar os itens na tabela a seguir:

Tabela 6

Escala de bem-estar eudaimónico no trabalho

Dimensão interpessoal
1. Entre as pessoas com quem trabalho, sinto que há um sentimento de irmandade/irmandade
2. Sinto-me próximo das pessoas no meu ambiente de trabalho
3. Sinto-me conectado com outras pessoas no ambiente de trabalho
4. Considero as pessoas com quem trabalho meus amigos
Dimensão intrapessoal
5. Estou emocionalmente energizado no trabalho
6. Sinto que tenho um propósito no meu trabalho
7. Meu trabalho é muito importante para mim
8. Sinto que sou capaz de me desenvolver continuamente como pessoa no meu trabalho

Fonte: elaborada pelo autor com base em Bartels e colegas 2019.

4.3.3. Escala de Desempenho

Para medirmos a variável desempenho, recorremos a escala de medida de Desempenho Individual no Trabalho para o contexto português (IPWQ-PT) de Lousã e colegas (2024), desenvolvida inicialmente por Koopmans e colegas (2012). A escala foi concebida para avaliar comportamentos que contribuem para a concretização dos objetivos organizacionais, estruturando-se em três dimensões, totalizando 18 itens. Os itens 1 a 5 medem o Desempenho de

Tarefa, por exemplo: “Tinha presente o resultado do trabalho que precisava atingir.” Os itens 6 a 13 referem-se ao Desempenho Contextual, como em: “Procurei manter as minhas competências profissionais actualizadas.” Por fim, os itens 14 a 18 avaliam Comportamentos Contraproducentes, exemplificados por: “Foquei-me nos aspetos negativos de uma situação de trabalho em vez dos positivos.” A avaliação foi realizada através de uma escala do tipo Likert, de 5 pontos (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente), solicitando-se aos participantes que considerassem apenas os últimos três meses de atividade laboral. Na *Tabela 7* apresentam-se os itens correspondentes à Escala de Desempenho Organizacional.

Tabela 7

Desempenho Individual no Trabalho para o contexto português

Desempenho de tarefa

1. Consegui planejar o meu trabalho para terminar no prazo.
2. Eu tinha em mente o resultado do trabalho que eu precisava para atingir.
3. Consegui definir prioridades.
4. Consegui realizar meu trabalho com eficiência.
5. Geri bem o meu tempo.

Desempenho contextual

6. Por iniciativa própria, iniciei uma nova tarefa quando as minhas tarefas antigas foram concluídas.
7. Assumi tarefas desafiadoras quando elas estavam disponíveis.
8. Trabalhei para manter os meus conhecimentos relacionados com o trabalho atualizados.
9. Trabalhei para manter as minhas competências profissionais atualizadas.
10. Criei soluções criativas para novos problemas.
11. Assumi responsabilidades extra.
12. Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho.
13. Participei ativamente em reuniões e/ou consultas.

Desempenho contraproducente

14. Reclamei sobre questões menores relacionadas com o trabalho no trabalho.
15. Criei problemas no trabalho maiores do que eram.
16. Concentrei-me nos aspetos negativos da situação no trabalho em vez dos aspetos positivos.
17. Conversei com os colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.
18. Conversei com pessoas que não eram da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

Fonte: elaborada pelo autor com base em Lousã e colegas 2024.

4.3.4. Capital psicológico

Para a mensuração do capital psicológico foi utilizada a O PCQ-24 é a versão utilizada para autoavaliação, demonstrando robustez psicométrica em diferentes amostras, e cada subescala é composta por seis itens. O resultado global reflete o nível de capital psicológico positivo do indivíduo.

A distribuição dos itens é a seguinte: a subescala de autoeficácia abrange os itens 1 a 6; a subescala de esperança corresponde aos itens 7 a 12; os itens 13 a 18 formam a subescala de resiliência; e os itens 19 a 24 compõem a subescala de otimismo.

A aplicação da escala é realizada através de afirmações sobre como o participante se sente ou pensa acerca de si próprio no momento presente, sendo a resposta registada numa escala de 1 (discordo fortemente) a 6 (concordo fortemente). Observamos na *tabela 8* as questões desta escala desenvolvida por Luthans e colegas.

Tabela 8

Escala de capital psicológico

Autoeficácia
1. Sinto-me confiante que irei encontrar uma solução quando analiso um problema de longo prazo.
2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.
4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objectivos para a minha área de trabalho.
5. Sinto-me confiante ao contactar com pessoas fora da empresa (por exemplo, fornecedores, clientes) para discutir problemas.
6. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.

Esperança
7. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.
8. Actualmente, procuro alcançar energeticamente os meus objectivos de trabalho.
9. Considero que existem muitas formas de resolver qualquer problema.
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem sucedida no trabalho.
11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objectivos no trabalho.
12. Neste momento, estou a alcançar os objectivos profissionais que estabeleci para mim próprio(a).

Resiliência
13. Quando tenho um contratempo no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.
14. De um modo ou de outro, habitualmente consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.
15. Sou capaz de ficar “por minha conta e risco” no trabalho, se for necessário.
16. Em geral, lido com calma com as coisas mais stressantes no trabalho.
17. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho porque já passei anteriormente por dificuldades.
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho

Otimismo
19. Em tempos de incerteza no meu trabalho, geralmente espero o melhor.
20. Se algo me pode correr mal no trabalho, isso irá acontecer.
21. No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.
22. No meu trabalho, sou optimista acerca do que me vai acontecer no futuro.
23. No meu trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria.
24. Encaro todos os contratempos no trabalho como tendo também um lado positivo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mind Garden 2024 ©

4.3.5. Liderança

A Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHLE) conta atualmente com 11 itens, onde cada um é avaliado numa escala de 0 a 10, sendo 0 “discordo totalmente” e 10 “concordo totalmente”. A escala identifica dois principais estilos de liderança (que constitui as suas duas dimensões): foco nas pessoas e foco na produção/resultados, o que permite compreender melhor como os líderes equilibram a atenção entre as pessoas e os objetivos da organização.

Os itens encontram-se distribuídos da seguinte forma: sete itens pertencentes a dimensão de liderança focada nas pessoas e quatro de liderança focada nos resultados, conforme a tabela a seguir:

Tabela 9

Escala de heteroavaliação de estilos de liderança

Foco nas pessoas
Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados
Trata os funcionários de forma amigável
Tem facilidades no relacionamento interpessoal
Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho
Enfatiza a importância do desempenho do grupo
Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário
Mostra-se atento às demandas do grupo

Foco nos resultados
Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho
Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário
Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho
É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho

Fonte: elaborada pelo autor com base em Mourão e colegas 2018.

CAPÍTULO 5- RESULTADOS

5.1. Análise da consistência interna

A fiabilidade interna dos instrumentos de medida é habitualmente avaliada através do alfa de Cronbach. Em termos de critérios de interpretação, é consensual que valores a partir de 0,70 sejam considerados aceitáveis para fins de investigação, especialmente em fases exploratórias de desenvolvimento de medidas (Nunnally, 1978; Hair et al. 2010), encontramos valores acima 0,70 em todas escalas e na maior parte das subescalas (*Tabela 10*). Tendo em conta que diferentes valores de alfa de Cronbach podem refletir graus distintos de consistência interna, procedeu-se à sua categorização de acordo com as quatro classes propostas por Murphy e Davidshofer (2005): fiabilidade fraca ($\alpha < 0,70$), fiabilidade aceitável ($0,70 \leq \alpha < 0,80$), fiabilidade boa ($0,80 \leq \alpha < 0,90$) e fiabilidade excelente ($\alpha \geq 0,90$).

Tabela 10

Consistência interna das escalas

	Alfa de cronbach	Nº de itens	Categorização Murphy & Davidshofer (1988)
Gestão da diversidade	,851	9	Fiabilidade boa
Bem-estar	,787	8	Fiabilidade aceitável
Bem-estar interpessoal	,719	4	Fiabilidade aceitável
Bem-estar intrapessoal	,657	4	Fiabilidade fraca
Desempenho	,837	18	Fiabilidade boa
Desempenho tarefa	,684	5	Fiabilidade fraca
Desempenho contextual	,790	8	Fiabilidade aceitável
Desempenho contraproducente	,659	5	Fiabilidade fraca
Capital psicológico	,889	24	Fiabilidade boa
Autoeficácia	,779	6	Fiabilidade aceitável
Esperança	,720	6	Fiabilidade aceitável
Resiliência	,612	6	Fiabilidade fraca
Otimismo	,591	6	Fiabilidade fraca
Liderança	,873	11	Fiabilidade boa
Foco nas pessoas	,836	7	Fiabilidade boa
Foco nos resultados	,765	4	Fiabilidade aceitável

Fonte: elaborada pelo autor

5.2. Análise descritiva das escalas

No que diz respeito a análise descritiva das escalas, vimos que a escala de percepção da gestão da diversidade obteve uma média de 3,47 ($DP = 0,55$), refletindo uma avaliação tendencialmente positiva uma vez que se encontra no ponto médio tendo em conta a escala de *likert* de 5 pontos. Relativamente ao bem-estar, apresentou uma média de 3,62 ($DP = 0,49$) numa escala de 1 a 5, indicando uma percepção globalmente positiva. Quanto as subescalas de bem-estar interpessoal ($M = 3,60$; $DP = 0,55$) e de bem-estar intrapessoal ($M = 3,67$; $DP = 0,54$) revelaram valores semelhantes, situando-se ambas em níveis moderadamente elevados.

Relativamente ao desempenho no trabalho, a média global foi de 3,34 ($DP = 0,39$). Dentro deste domínio, o desempenho na tarefa ($M = 3,59$; $DP = 0,46$) e o desempenho contextual ($M = 3,57$; $DP = 0,46$) registaram valores mais elevados, enquanto os comportamentos contraproducentes apresentaram uma média mais baixa ($M = 2,74$; $DP = 0,55$), o que é considerado favorável.

O capital psicológico global apresentou uma média de 4,19 ($DP = 0,51$) numa escala de 1 a 6, revelando níveis elevados. Nas subescalas, destacam-se a autoeficácia ($M = 4,33$), a esperança ($M = 4,36$) e a resiliência ($M = 4,14$), todas com valores consistentes e positivos, situando-se no acima ponto médio da escala, isto é, entre “concordo em parte” a “concordo bastante”, enquanto o otimismo ($M = 3,94$) surge ligeiramente abaixo das restantes.

Quanto à liderança, a média global foi de 7,17 ($DP = 1,22$) numa escala de 1 a 10, evidenciando uma percepção bastante positiva. Tanto a liderança orientada para as pessoas ($M = 7,15$; $DP = 1,36$) como a liderança orientada para resultados ($M = 7,20$; $DP = 1,30$) registaram valores semelhantes e elevados, situados entre “concordo um pouco” a “concordo moderadamente”. Podemos ver os dados e números estatísticos num todo na tabela seguinte:

Tabela 11*Análise descritiva*

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Gestão da diversidade	300	1.0	5.0	3.4722	0.5488
Bem-estar geral	300	1.0	5.0	3.621	0.48806
Bem-estar interpessoal	300	1.0	5.0	3.6008	0.54638
Bem-estar intrapessoal	300	1.0	5.0	3.6717	0.54146
Desempenho	300	2.56	5.0	3.3452	0.38539
Desempenho tarefa	300	2.4	5.0	3.5913	0.46011
Desempenho contextual	300	2.0	5.0	3.5708	0.45603
Desempenho contraproducente	300	1.0	5.0	2.738	0.54915
Capital psicológico	300	2.83	5.79	4.1908	0.5084
autoeficácia	300	1.83	6.0	4.3261	0.6625
esperança	300	2.67	6.0	4.3589	0.58462
resiliência	300	2.33	6.0	4.1433	0.55971
otimismo	300	1.33	6.0	3.935	0.57682
Liderança	300	2.18	9.91	7.1667	1.22035
Liderança foco pessoas	300	1.86	9.86	7.149	1.35713
Liderança foco resultados	300	2.75	10.0	7.1975	1.30424

Fonte: elaborada pelo autor

5.3. Análise correlacional

Os dados obtidos na análise correlacional das variáveis chaves desta pesquisa foram selecionados com base na significância estatística ($p \leq 0,05$). De seguida, analisou-se tanto a direção (positiva ou negativa) como a intensidade das correlações, de acordo com os parâmetros de referência estabelecidos por Marôco (2007). Segundo estes critérios, as correlações

classificam-se em muito fortes ($|r| \geq 0,75$), fortes ($0,5 \leq |r| < 0,75$), moderadas ($0,25 \leq |r| < 0,5$) e fracas ($|r| < 0,25$).

Os dados apresentados na tabela 12, evidenciam correlações estatisticamente significativas entre todas as variáveis gerais, com coeficientes de *Pears* a variar entre 0,217 e 0,693 ($p < 0,001$).

A gestão da diversidade apresenta correlações positivas com as demais variáveis, com destaque a associação com o bem-estar ($r = 0,571$), seguida pelo capital psicológico ($r = 0,450$), liderança ($r = 0,374$) e desempenho ($r = 0,266$). Tais valores indicam que a percepção de práticas inclusivas está relacionada, em diferentes graus, com indicadores positivos no ambiente de trabalho.

O bem-estar também se correlaciona significativamente com todas as variáveis, com destaque para o capital psicológico ($r = 0,514$), liderança ($r = 0,482$) e desempenho ($r = 0,491$), sugerindo que estados de bem-estar estão associados a percepções positivas de liderança, desempenho e recursos psicológicos.

A correlação mais elevada da matriz ocorre entre desempenho e capital psicológico, com $r = 0,693$, que indica uma forte associação entre as variáveis. O desempenho também se relaciona com bem-estar ($r = 0,491$), liderança ($r = 0,217$) e gestão da diversidade ($r = 0,266$).

O capital psicológico apresenta correlações significativas com todas as variáveis, especialmente com desempenho ($r = 0,693$), liderança ($r = 0,555$) e bem-estar ($r = 0,514$), resultados que por sua vez refletem a relevância dos recursos psicológicos no contexto organizacional.

Por fim, a liderança mostra correlações positivas com todas as variáveis, sendo mais expressivas com capital psicológico ($r = 0,555$), bem-estar ($r = 0,482$) e gestão da diversidade ($r = 0,374$).

Tabela 12*Correlações das variáveis gerais*

		Gestão da diversidade	Bem-estar	Desempenho	Capital psicológico	Liderança
Gestão da diversidade	<i>r</i>	1				
Bem-estar	<i>r</i>	,571**	1			
Desempenho	<i>r</i>	,266**	,491**	1		
Capital psicológico	<i>r</i>	,450**	,514**	,693**	1	
Liderança	<i>r</i>	,374**	,482**	,217**	,555**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01

Vimos a necessidade de analisar como as dimensões do bem-estar se relacionam com as variáveis gerais (*tabela 13*), se afigura que, no que respeita ao bem-estar interpessoal, observam-se correlações moderadas com a gestão da diversidade ($r = 0,497$), o desempenho ($r = 0,389$), o capital psicológico ($r = 0,423$) e a liderança ($r = 0,456$). Destaca-se, contudo, uma correlação muito forte com o bem-estar geral ($r = 0,907$), o que sugere que a qualidade das relações interpessoais no trabalho é um dos principais contributos para a perceção global de bem-estar.

Relativamente ao bem-estar intrapessoal, verificam-se correlações moderadas com a gestão da diversidade ($r = 0,534$), o desempenho ($r = 0,517$), o capital psicológico ($r = 0,526$) e a liderança ($r = 0,408$). Tal como na dimensão interpessoal, observa-se uma correlação muito forte com o bem-estar geral ($r = 0,828$), que confirma o equilíbrio interno e a perceção positiva de si próprio como elementos centrais na construção do bem-estar global.

Adicionalmente, as duas dimensões do bem-estar apresentam entre si uma correlação moderada ($r = 0,552$), o que reforça a ideia de que o bem-estar interpessoal e intrapessoal são interdependentes e complementares.

Todas as correlações são estatisticamente significativas ao nível de 0,01 ($p < 0,001$), o que confere robustez às associações observadas.

Tabela 13*Correlações das dimensões do bem-estar e variáveis gerais*

		Bem-estar interpessoal	Bem-estar intrapessoal	Gestão da diversidade	Desempenho	Capital psicológico	Liderança
Bem-estar interpessoal	<i>r</i>	1	,552**	,497**	,389**	,423**	,456**
Bem-estar intrapessoal	<i>r</i>	,552**	1	,534**	,517**	,526**	,408**

** A correlação é significativa no nível 0,01

A análise das correlações (*tabela 14*) revela associações estatisticamente significativas entre as variáveis gerais e as diferentes dimensões do desempenho no trabalho.

O desempenho na tarefa apresentou correlações moderadas com a gestão da diversidade ($r = 0,254$), a liderança ($r = 0,227$) e o bem-estar ($r = 0,487$), além da correlação forte com o capital psicológico ($r = 0,619$), resultados estes que sugerem as práticas inclusivas, estilos de liderança positivos e níveis elevados de bem-estar e recursos psicológicos, como fatores associados a uma melhor execução das tarefas no contexto organizacional.

O desempenho contextual revelou correlações moderadas com a gestão da diversidade ($r = 0,341$), a liderança ($r = 0,250$) e o bem-estar geral ($r = 0,478$), bem como uma forte correlação com o capital psicológico ($r = 0,673$). Estes dados indicam que comportamentos colaborativos e de cidadania organizacional estão fortemente relacionados com fatores individuais e organizacionais positivos.

Por sua vez, os comportamentos contraproducentes apresentaram correlações moderadas com o capital psicológico ($r = 0,340$), o bem-estar geral ($r = 0,198$), o desempenho na tarefa ($r = 0,303$) e o desempenho contextual ($r = 0,335$). No entanto, não se verificaram correlações significativas com a gestão da diversidade ($r = 0,005$; $p = 0,928$) nem com a liderança ($r = 0,025$; $p = 0,661$), o que sugere que esses fatores não estão diretamente associados à redução de comportamentos negativos no trabalho. Tirando estas duas últimas associações, as correlações

significativas ocorrem ao nível de 0,01 ($p < 0,001$), comprova assim robustez estatística às associações observadas.

Tabela 14

Correlações entre dimensões do desempenho e variáveis gerais

		Desempenho da tarefa	Desempenho contextual	Desempenho contraproducente	Gestão da diversidade	Bem-estar	Capital psicológico	Liderança
Desempenho da tarefa	<i>r</i>	1	,682**	,303**	,254**	,487**	,619**	,227**
Desempenho contextual	<i>r</i>	,682**	1	,335**	,341**	,478**	,673**	,250**
Desempenho contraproducente	<i>r</i>	,303**	,335**	1	,005	,198**	,340**	,025

** A correlação é significativa no nível 0,01

As diferentes dimensões do capital psicológico: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo. Revelaram-se estatisticamente significativas com as variáveis gerais (*Tabela 15*).

A gestão da diversidade apresentou correlações moderadas com todas as dimensões do capital psicológico, com destaque a associação com a autoeficácia ($r = 0,455$), seguida pelo otimismo ($r = 0,395$), esperança ($r = 0,360$) e resiliência ($r = 0,313$). Faz apologia as práticas organizacionais inclusivas como fatores positivamente relacionados ao fortalecimento dos recursos psicológicos individuais dos colaboradores.

O bem-estar também se correlaciona moderadamente com todas as dimensões do capital psicológico: autoeficácia ($r = 0,457$), esperança ($r = 0,436$), resiliência ($r = 0,455$) e otimismo ($r = 0,405$). Estes resultados comprovam a associação de estado de bem-estar com crenças positivas do colaborador quanto a si mesmo e o futuro.

O desempenho apresentou correlações fortes com todas as dimensões do capital psicológico, especialmente com o otimismo ($r = 0,664$), seguida da autoeficácia ($r = 0,597$),

resiliência ($r = 0,594$) e esperança ($r = 0,511$), o que reforça a importância dos recursos psicológicos para o desempenho no trabalho.

A liderança apresentou correlações moderadas com todas as dimensões do capital psicológico: autoeficácia ($r = 0,537$), esperança ($r = 0,519$), resiliência ($r = 0,443$) e otimismo ($r = 0,383$) reforça a ideia de que estilos de liderança positivos estão associados ao fortalecimento dos recursos psicológicos dos colaboradores.

Todas as correlações são estatisticamente significativas ao nível de 0,01 ($p < 0,001$), o que confere robustez às associações observadas.

Tabela 15

Correlações entre as dimensões do capital psicológico e as variáveis gerais

		Autoeficácia	Esperança	Resiliência	Otimismo	Gestão da diversidade	Bem-estar	Desempenho	Liderança
Autoeficácia	<i>r</i>	1	,716**	,596**	,607**	,455**	,457**	,597**	,537**
Esperança	<i>r</i>	,716**	1	,643**	,596**	,360**	,436**	,511**	,519**
Resiliência	<i>r</i>	,596**	,643**	1	,660**	,313**	,455**	,594**	,443**
Otimismo	<i>r</i>	,607**	,596**	,660**	1	,395**	,405**	,664**	,383**

** A correlação é significativa no nível 0,01

A análise das correlações entre as variáveis gerais e as duas dimensões da escala de liderança (*tabela 16*): liderança orientada para tarefas e liderança orientada para pessoas, revelaram associações estatisticamente significativas.

A liderança orientada para tarefas apresentou correlações moderadas com o capital psicológico ($r = 0,505$), o bem-estar ($r = 0,287$) e o desempenho ($r = 0,241$), além de uma correlação mais discreta com a gestão da diversidade ($r = 0,139$; $p = 0,016$). Estes resultados sugerem que este estilo de liderança está associado a indicadores positivos no contexto

organizacional, especialmente no que diz respeito aos recursos psicológicos e ao desempenho. Ora, a liderança orientada para pessoas apresenta correlações moderadas com todas as variáveis gerais: capital psicológico ($r = 0,507$), bem-estar ($r = 0,524$), gestão da diversidade ($r = 0,451$) e desempenho ($r = 0,174$). A correlação mais elevada ocorre com a liderança orientada para tarefas ($r = 0,633$), o que mostra uma ligação forte entre os estilos de liderança, que se vai traduzir na perceção de coexistência dos dois no perfil dos líderes organizacionais.

Todas as correlações são estatisticamente significativas ao nível de 0,01, com exceção da associação entre gestão da diversidade e liderança orientada para tarefas, que é significativa ao nível de 0,05 ($p = 0,016$). Se reforça com isso a relevância das práticas de liderança na promoção de bem-estar, desempenho e capital psicológico no ambiente de trabalho.

Tabela 16

Correlações entre estilos de liderança e variáveis gerais

		Liderança focada para pessoas	Liderança focada para tarefas	Gestão da diversidade	Bem- estar	Desempenho	Capital psicológico
Liderança focada para pessoas	<i>r</i>	1	,633**	,451**	,524**	,174**	,507**
Liderança focada para tarefas	<i>r</i>	,633**	1	,139*	,287**	,241**	,505**

** A correlação é significativa no nível 0,01

* A correlação é significativa no nível 0,05

5.4. Análise de hipóteses

A seguir, faremos a análise confirmatória ou não das hipóteses propostas neste estudo com base na literatura.

H1a: a gestão intercultural influencia positivamente o bem-estar

O modelo de regressão linear realizado teve como objetivo analisar o impacto da percepção da gestão da diversidade no bem-estar geral dos colaboradores. Os resultados revelam uma associação estatisticamente significativa e positiva entre estas variáveis.

A correlação múltipla obtida foi de $R = 0,571$, indicando uma relação moderada entre a variável preditora (Gestão da Diversidade) e a variável dependente (Bem-estar). O coeficiente de determinação ($R^2 = 0,326$) mostra que cerca de 32,6% da variância do bem-estar geral pode ser explicada pela percepção da gestão da diversidade. O valor ajustado (R^2 ajustado = 0,323) confirma a consistência do modelo, mesmo considerando o número de preditores (*anexo G*).

O coeficiente não padronizado ($B = 0,507$) indica que, por cada unidade adicional na percepção da gestão da diversidade, o bem-estar geral tende a aumentar em média 0,507 unidades. Este efeito é estatisticamente significativo ($t = 11,995$; $p < 0,001$) e apresenta um intervalo de confiança de 95% entre 0,424 e 0,591, o que reforça a precisão da estimativa.

Tendo em conta a escala de bem-estar (bidimensional) testamos a regressão linear da gestão da diversidade com as dimensões de bem-estar interpessoal e intrapessoal, obtivemos os seguintes resultados conforme a *tabela 17*.

Tabela 17

Regressão linear das subescalas do bem-estar

Dimensões	Beta	P	Decisão
A gestão intercultural influencia positivamente o bem-estar interpessoal.	,497	<,001	Confirmada
A gestão intercultural influencia positivamente o bem-estar intrapessoal.	,534	<,001	Confirmada

H2b: A gestão intercultural influencia positivamente o desempenho

A análise de regressão linear simples realizada para apurar o impacto percepção da gestão da diversidade sobre o desempenho organizacional. O modelo revelou uma associação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis. O coeficiente de correlação ($R = 0,266$) indica

uma relação positiva entre as variáveis, ainda que moderada. O valor de $R^2 = 0,071$ revela que aproximadamente 7,1% da variância no desempenho geral pode ser explicada pela percepção da gestão da diversidade. Embora este valor seja modesto, é estatisticamente significativo ($p < 0,001$), o que reforça a relevância da variável preditora no modelo (*anexo G*).

O coeficiente não padronizado ($B = 0,187$) mostra que, por cada unidade adicional na percepção da gestão da diversidade, o desempenho geral tende a aumentar em 0,187 unidades. O coeficiente padronizado ($\beta = 0,266$) confirma uma associação de intensidade moderada.

Estendemos a análise confirmatória para as dimensões do desempenho, conforme a *tabela 18*.

Tabela 18

Regressão linear das subescalas do desempenho

Dimensões	Beta	P	Decisão
A gestão intercultural influencia positivamente o desempenho na tarefa	,254	<,001	Confirmada
A gestão intercultural influencia positivamente o desempenho contextual	,341	<,001	Confirmada
A gestão intercultural influencia negativamente o desempenho contraproducente	,005	,928	Refutada

H3a: O capital psicológico medeia a relação entre gestão intercultural e bem-estar.

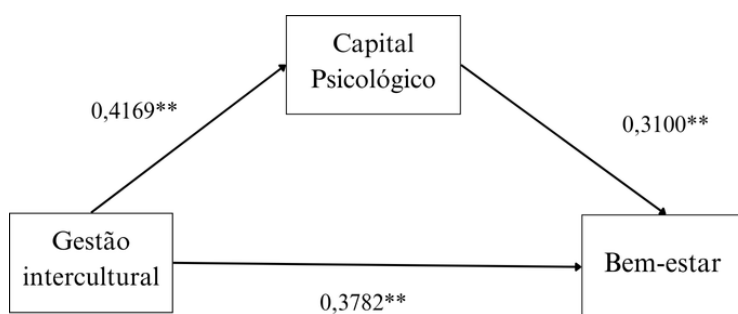
Recorremos ao *Process de Andrew Hayes (2022)*, para analisar o papel mediador do capital psicológico na relação entre gestão da diversidade e bem-estar, através do uso do modelo de mediação simples (Modelo 4).

A análise revelou que existe um efeito indireto significativo (tabela 19; figura 3; anexo H) da gestão da diversidade sobre o bem-estar através do capital psicológico ($Effect=0,1292$) com um intervalo de confiança *bootstrap* de [0,0298; 0,2566], o que significa que não inclui o zero — um critério essencial para confirmar que a mediação é estatisticamente válida, o mesmo é

responsável por 25,5% do efeito total no bem-estar. Importa sublinhar que esta é uma mediação parcial pois o efeito direto da Gestão da diversidade sobre o bem-estar permanece significativo ($Effect= 0,3782$), o que significa que a gestão da diversidade tem um impacto direto sobre o bem-estar, independentemente do capital psicológico, porém o efeito total ($Effect= 0,5075$) é superior ao efeito direto, ou seja, o capital psicológico explica uma parte substancial dessa relação.

Figura 3

Mediação da relação entre gestão intercultural e bem-estar pelo capital psicológico



Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 19

Mediação da relação entre gestão intercultural e bem-estar pelo capital psicológico

	Capital psicológico (<i>M</i>)			Bem-estar (<i>dependente</i>)		
	Coeff (B)	SE	<i>p</i>	Coeff (B)	SE	<i>p</i>
Gestão da diversidade (Preditora)	0,4169	0,0479	<0,001	0,3782	0,044	<0,001
Capital psicológico (<i>M</i>)	_____	_____	_____	0,3100	0,0480	<0,001
	Effect	SE	BootLLCI	BootULCI		
Efeito direto	0,3782	0,044	0,2908	0,4657		
Efeito indireto	0,1292	0,0627	0,0298	0,2566		

Verificada a mediação pelo capital psicológico, analisamos o papel mediador das subescalas do capital psicológico — autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo— na relação entre a gestão da diversidade e o bem-estar (*tabela 20*) através do modelo de mediação múltipla (Modelo 4). Entre as subescalas do capital psicológico, destaca-se a resiliência como mediadora significativa (*Effect* = 0,0637; *BootCI* [0,0117; 0,1332]), enquanto as demais subescalas — autoeficácia, esperança e otimismo — não apresentaram efeitos indiretos estatisticamente significativos, dado que os respectivos intervalos de confiança incluem o zero.

Tabela 20

Mediação da relação entre gestão intercultural e bem-estar pelas subescalas do capital psicológico

Dimensões	<i>Effect</i>	<i>SE</i>	BootLLCI	BootULCI	Decisão
A autoeficácia medeia a relação entre gestão intercultural e bem-estar.	,0235	,0372	-,0438	,1052	Refutada
A esperança medeia a relação entre gestão intercultural e bem-estar.	,0310	,0275	-,0235	,0870	Refutada
A resiliência medeia a relação entre gestão intercultural e bem-estar.	,0637	,0324	,0117	,1332	Confirmada
O otimismo medeia a relação entre gestão intercultural e bem-estar.	-,0052	,0345	-,0772	,0620	Refutada

H3b: O capital psicológico medeia a relação entre gestão intercultural e desempenho.

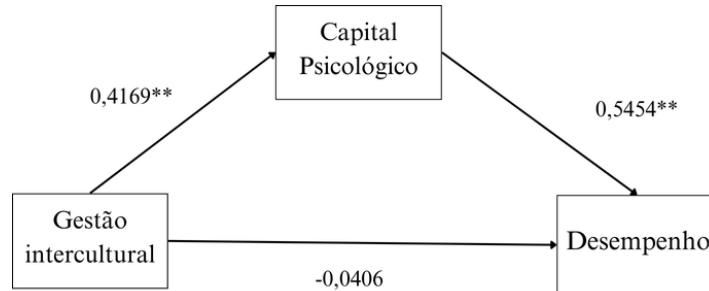
Recorremos ao *Process de Andrew Hayes* (2022), para analisar o papel mediador do capital psicológico na relação entre gestão da diversidade e desempenho, através do modelo de mediação simples (Modelo 4).

A análise revelou que existe um efeito indireto significativo (*tabela 21, figura 4*) da gestão da diversidade sobre o desempenho através do capital psicológico ($Effect = 0,2274$), com um intervalo de confiança *bootstrap* de $[0,1294; 0,3204]$, o qual não inclui o zero — critério essencial para confirmar a validade estatística da mediação. Este efeito indireto representa uma parte substancial da relação, sendo responsável por uma proporção significativa do efeito total.

Importa realçar que esta é uma mediação total, uma vez que o efeito direto da gestão da diversidade sobre o desempenho não se revelou estatisticamente significativo ($Effect = -0,0406; p = 0,2163$), ao contrário do efeito total ($Effect = 0,1867$), que é significativo. O que quer dizer que o impacto da gestão da diversidade sobre o desempenho ocorre essencialmente através do capital psicológico, que funciona como mecanismo explicativo dessa associação.

Figura 4

Mediação da relação entre gestão intercultural e desempenho pelo capital psicológico



Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 21

Mediação da relação entre gestão intercultural e desempenho pelo capital psicológico

	Capital psicológico (<i>M</i>)			Desempenho (<i>dependente</i>)		
	Coeff (B)	SE	<i>p</i>	Coeff (B)	SE	<i>p</i>
Gestão da diversidade (Preditora)	0,4169	0,0479	<0.001	-0,0406	0,0326	0,2163
Capital psicológico (<i>M</i>)	_____	_____	_____	0,5454	0,0354	<0,001
	Effect	SE	BootLLCI	BootULCI		
Efeito direto	-0,0406	0,0328	-0,1052	0,0239		
Efeito indireto	0,2274	0,0483	0,1294	0,3204		

Analisada a mediação do capital psicológico, procuramos verificar o efeito das suas subescalas (*tabela 22*). Dentre elas, destacam-se a autoeficácia, a resiliência e o otimismo como mediadores significativos da relação entre gestão da diversidade e desempenho (*Effect* = 0,0950; *BootCI* [0,0432; 0,1490]; *Effect* = 0,0441; *BootCI* [0,0112; 0,0926]; *Effect* = 0,1137; *BootCI* [0,0539; 0,1875], respectivamente). Por outro lado, a subescala esperança não apresentou efeito indireto estatisticamente significativo (*Effect* = -0,0118; *BootCI* [-0,0570; 0,0184]), onde se verifica a inclusão do zero.

Tabela 22*Mediação da relação entre gestão intercultural e desempenho pelas subescalas do capital psicológico*

Dimensões	<i>Effect</i>	<i>SE</i>	BootLLCI	BootULCI	Decisão
A autoeficácia medeia a relação entre gestão intercultural e desempenho.	0,0950	0,0276	0,0432	0,1490	Confirmada
A esperança medeia a relação entre gestão intercultural e desempenho.	-0,0118	0,0189	-0,0570	0,0184	Refutada
A resiliência medeia a relação entre gestão intercultural e desempenho.	0,0441	0,0207	0,0112	0,0926	Confirmada
O otimismo medeia a relação entre gestão intercultural e desempenho.	0,1137	0,0346	0,0539	0,1875	Confirmada

H3a: A liderança moderada a relação entre Gestão intercultural e o bem-estar mediada pelo capital psicológico.

Recorremos ao Pócess de Andrew Hayes (2022), através do modelo de mediação moderada (Modelo 59), para analisar o papel do capital psicológico como mediador na relação entre gestão da diversidade e bem-estar, com a varável liderança como moderadora.

Os resultados indicam que o efeito indireto da gestão da diversidade sobre o bem-estar, via capital psicológico, é condicionado pelos níveis de liderança percebida (*tabela 23*). Em níveis baixos de liderança (Liderança = 6,09), o efeito indireto é não significativo (*Effect* = 0,0025; IC = [-0,0277; 0,0957]); em níveis médios (Liderança = 7,45), torna-se significativo (*Effect* = 0,0929; IC = [0,0323; 0,1773]); e em níveis elevados (Liderança = 8,18), o efeito é mais expressivo (*Effect* = 0,1835; IC = [0,0883; 0,2752]).

Adicionalmente, o efeito de interação entre gestão intercultural e liderança percebida ($X \times W$) revela-se estatisticamente significativo (Int_1 = -0,1140; $p = 0,0001$), o que indica que a influência direta da gestão intercultural sobre o bem-estar varia em função dos níveis de liderança. Em níveis baixos de liderança, o efeito direto apresenta-se mais forte (*Effect* = 0,4123;

$p < 0,001$), ao passo que, em níveis elevados, esse efeito diminui ($Effect = 0,1740$; $p = 0,0005$). Este padrão sugere que parte do impacto da gestão intercultural sobre o bem-estar transfere-se para o caminho indireto, mediado pelo capital psicológico, à medida que os níveis de liderança percebida aumentam.

Tabela 23

Efeito moderador da liderança na relação entre gestão intercultural e bem-estar mediada pelo capital psicológico

Liderança Percebida	Efeito Indireto	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Significância
6,0909	0,0025	0,0303	-0,0277	0,0957	Não significativo
7,4545	0,0929	0,0377	0,0323	0,1773	Significativo
8,1818	0,1835	0,0469	0,0883	0,2752	Significativo

Confirmada a moderação da liderança geral, importa-nos saber se as subescalas da liderança orientada para tarefas e liderança orientada para pessoas têm ou não os mesmos efeitos no modelo, resultados sintetizados na *tabela 24*.

No modelo com a liderança orientada para tarefa, observou-se que o efeito indireto da gestão da diversidade sobre o bem-estar, via capital psicológico, é condicionado pelos níveis de liderança percebida. Em níveis baixos de liderança (= 6,00), o efeito indireto é significativo ($Effect = 0,1259$; $IC = [0,0064; 0,2999]$); em níveis médios (= 7,50), o efeito mantém-se significativo ($Effect = 0,1099$; $IC = [0,0289; 0,2316]$); e em níveis elevados (= 8,25), o efeito continua significativo ($Effect = 0,0965$; $IC = [0,0163; 0,2403]$). Estes resultados confirmam a presença de uma mediação moderada onde o capital psicológico medeia a relação entre gestão da diversidade e bem-estar, e essa mediação é influenciada pelos níveis de liderança orientada para tarefas. Apesar da significância dos efeitos indiretos, o efeito de interação entre gestão da diversidade e liderança orientada para tarefas ($X \times W$) não se revela estatisticamente significativo no modelo final ($Int_1 = 0,0078$; $p = 0,7786$). Este resultado indica que, embora a liderança influencie o caminho mediado, não altera significativamente o efeito direto da gestão da diversidade sobre o bem-estar. Assim, o impacto positivo da gestão da diversidade ocorre de forma consistente nos diferentes níveis de liderança orientada para tarefas, com variações mais evidentes no percurso mediado pelo capital psicológico.

No modelo com a liderança orientada para pessoas, o padrão observado é semelhante, mas com efeitos mais expressivos. Em níveis baixos de liderança (= 6,00), o efeito indireto é não significativo ($Effect = 0,0184$; $IC = [-0,0208; 0,1006]$); em níveis médios (= 7,43), o efeito torna-se significativo ($Effect = 0,1314$; $IC = [0,0583; 0,2040]$); e em níveis elevados (= 8,29), o efeito é ainda mais forte ($Effect = 0,2484$; $IC = [0,1246; 0,3507]$). Estes resultados confirmam também a presença de uma mediação moderada, com o capital psicológico a mediar a relação entre gestão da diversidade e bem-estar, e essa mediação é amplificada por níveis mais altos de liderança orientada para pessoas.

Adicionalmente, o efeito de interação entre gestão da diversidade e liderança orientada para pessoas ($X \times W$) apresenta-se estatisticamente significativo ($Int_1 = -0,0676$; $p = 0,0013$), o que indica que a influência direta da gestão da diversidade sobre o bem-estar varia em função dos níveis de liderança. Em níveis baixos de liderança, o efeito direto é mais elevado ($Effect = 0,2803$; $p < 0,001$), enquanto em níveis elevados, esse efeito diminui ($Effect = 0,1258$; $p = 0,0175$). Este padrão sugere que, à medida que a liderança orientada para pessoas aumenta, o impacto direto da gestão da diversidade sobre o bem-estar perde força, sendo parcialmente transferido para o caminho indireto mediado pelo capital psicológico.

Em síntese comparativa, embora ambos os dois estilos de liderança moderem a mediação, a liderança orientada para pessoas apresenta efeitos indiretos mais robustos, mostrando-se ter um papel mais eficaz na ativação do capital psicológico como mecanismo explicativo da relação entre diversidade e bem-estar.

Tabela 24

Efeito moderador dos estilos de liderança na relação entre gestão intercultural e bem-estar mediada pelo capital psicológico

Estilo de Liderança	Nível da Liderança	Efeito Indireto	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Significância	Decisão
Orientada para tarefas	6,00	0,1259	0,0742	0,0064	0,2999	$p < 0,05$	Moderado
	7,50	0,1099	0,0534	0,0289	0,2316	$p < 0,01$	Moderado
	8,25	0,0965	0,0631	0,0163	0,2403	$p < 0,05$	Menor efeito
Orientada para pessoas	6,00	0,0184	0,0306	-0,0208	0,1006	$p > 0,05$	Fraco
	7,43	0,1314	0,0367	0,0583	0,2040	$p < 0,01$	Forte
	8,29	0,2484	0,0574	0,1246	0,3507	$p < 0,001$	Mais forte

H3b: A liderança modera a relação entre Gestão intercultural e o desempenho mediada pelo capital psicológico.

Recorremos ao *Process de Andrew Hayes* (2022), através da utilização do modelo de mediação moderada (Modelo 59), para examinar o papel do capital psicológico como mediador na relação entre gestão da diversidade e desempenho, ao considerarmos a liderança percebida como variável moderadora.

A análise revelou que o efeito indireto da gestão da diversidade sobre o desempenho, via capital psicológico, é condicionado pelos níveis de liderança percebida (*tabela 25*). Em níveis baixos de liderança (= 6,09), o efeito indireto é não significativo ($Effect = 0,0569$; $IC = [-0,1039; 0,2234]$); em níveis médios (= 7,45), o efeito torna-se significativo ($Effect = 0,1783$; $IC = [0,0608; 0,2848]$); e em níveis elevados (= 8,18), o efeito é ainda mais expressivo ($Effect = 0,2609$; $IC = [0,1246; 0,3811]$).

Estes resultados confirmam a presença de uma mediação moderada, com o capital psicológico a se afirmar mediador na relação entre gestão da diversidade e desempenho, e tal essa mediação amplificada por níveis mais altos de liderança percebida.

Adicionalmente, o efeito de interação entre gestão da diversidade e liderança percebida ($X \times W$) apresenta-se estatisticamente significativo ($Int_1 = 0,0482$; $p = 0,0277$), o que indica que a influência direta da gestão da diversidade sobre o desempenho varia em função dos níveis de

liderança. Em níveis baixos de liderança, o efeito direto é negativo e significativo ($Effect = -0,0992$; $p = 0,0124$), enquanto em níveis elevados, esse efeito deixa de ser significativo ($Effect = 0,0015$; $p = 0,9688$). Este padrão sugere que, à medida que a liderança percebida aumenta, o impacto direto da gestão da diversidade sobre o desempenho perde força, sendo transferido para o caminho indireto mediado pelo capital psicológico.

Tabela 25

Efeito moderador da liderança na relação entre gestão intercultural e desempenho mediada pelo capital psicológico

Liderança Percebida	Efeito Indireto	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Significância
6,0909	0,0569	0,0846	-0,1039	0,2234	$p > 0,05$
7,4545	0,1783	0,0578	0,0608	0,2848	$p < 0,01$
8,1818	0,2609	0,0658	0,1246	0,3811	$p < 0,001$

Através do mesmo modelo, procuramos examinar o papel do capital psicológico como mediador na relação entre gestão da diversidade e desempenho, sob dois estilos de liderança como variáveis moderadoras: liderança orientada para tarefas e liderança orientada para pessoas.

No modelo com liderança tarefa, observou-se que o efeito indireto da gestão da diversidade sobre o desempenho, via capital psicológico, é condicionado pelos níveis de liderança percebida. Em níveis baixos de liderança (= 6,00), o efeito indireto é significativo ($Effect = 0,2581$; $IC = [0,1469; 0,3842]$); em níveis médios (= 7,50), o efeito mantém-se significativo ($Effect = 0,2492$; $IC = [0,1625; 0,3423]$); e em níveis elevados (= 8,25), o efeito continua significativo ($Effect = 0,2268$; $IC = [0,1235; 0,3481]$). Os resultados obtidos corroboram a existência de um efeito de mediação, sugerindo que o capital psicológico desempenha um papel mediador na relação entre a gestão da diversidade e o desempenho. Esta mediação revela-se dependente dos níveis de liderança com orientação para tarefas. No entanto, o efeito de interação entre gestão da diversidade e liderança orientada para tarefas ($X \times W$) não se apresenta estatisticamente significativo no modelo final ($Int_1 = -0,0125$; $p = 0,5154$). Este resultado indica que os níveis de liderança não alteram significativamente o efeito direto da gestão da

diversidade sobre o desempenho. O impacto positivo ocorre predominantemente através do caminho indireto mediado pelo capital psicológico, independentemente da intensidade da liderança orientada para tarefas.

No modelo com liderança orientada para pessoas, o padrão observado é semelhante, mas com efeitos mais expressivos. Em níveis baixos de liderança ($= 6,00$), o efeito indireto é não significativo ($Effect = 0,0609$; $IC = [-0,0595; 0,2144]$); em níveis médios ($= 7,43$), o efeito torna-se significativo ($Effect = 0,2034$; $IC = [0,0896; 0,3078]$); e em níveis elevados ($= 8,29$), o efeito é ainda mais forte ($Effect = 0,3098$; $IC = [0,1590; 0,4306]$). Os resultados evidenciam igualmente uma mediação moderada, na qual o capital psicológico intervém na relação entre a gestão da diversidade e o desempenho. Esta mediação revela-se mais forte em contextos caracterizados por níveis elevados de liderança com foco nas pessoas. Adicionalmente, o efeito de interação entre gestão da diversidade e liderança orientada para pessoas ($X \times W$) apresenta-se estatisticamente significativo ($Int_1 = 0,0531$; $p = 0,0011$), o que indica que a influência direta da gestão da diversidade sobre o desempenho varia em função dos níveis de liderança. Em níveis baixos de liderança, o efeito direto é negativo e significativo ($Effect = -0,0721$; $p = 0,0428$), enquanto em níveis elevados, esse efeito deixa de ser significativo ($Effect = 0,0494$; $p = 0,2293$). Este padrão sugere que, à medida que a liderança orientada para pessoas aumenta, o impacto direto da gestão da diversidade sobre o desempenho perde força, sendo transferido para o caminho indireto mediado pelo capital psicológico.

A análise comparativa dos dois modelos indica que, embora ambos os estilos de liderança exerçam influência moderadora na mediação, é a liderança centrada nas pessoas que evidencia efeitos indiretos mais significativos, a apontar para um papel mais eficaz na mobilização do capital psicológico como mecanismo explicativo da ligação entre diversidade e desempenho, como se verifica na tabela a seguir:

Tabela 26

Efeito moderador dos estilos de liderança na relação entre gestão intercultural e desempenho mediada pelo capital psicológico

Estilo de Liderança	Nível da Liderança	Efeito Indireto	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Significância	Decisão
Orientada para tarefas	6,0000	0,2581	0,0615	0,1469	0,3842	$p < 0,001$	Significativo
	7,5000	0,2492	0,0453	0,1625	0,3423	$p < 0,001$	Significativo
	8,2500	0,2268	0,0572	0,1235	0,3481	$p < 0,001$	Significativo
Orientada para pessoas	6,0000	0,0609	0,0702	-0,0595	0,2144	$p > 0,05$	Não significativo
	7,4286	0,2034	0,0558	0,0896	0,3078	$p < 0,01$	Significativo
	8,2857	0,3098	0,0681	0,1590	0,4306	$p < 0,001$	Mais forte

H4: existem diferenças significativas entre os países em relação as principais variáveis do estudo, nomeadamente gestão intercultural, bem-estar e desempenho.

Como o teste de *Leavene* (anexo I) não revelou variâncias iguais, recorreremos ao uso do teste de *Games-Howell* para comparações múltiplas entre os países em estudo, onde observamos diferenças significativas nas variáveis gestão da diversidade, bem-estar e desempenho (*tabela 27*).

Concernente aos resultados para a gestão da diversidade, os trabalhadores inseridos no mercado brasileiro apresentaram perceções significativamente mais elevadas quando comparados aos de Angola (diferença = 0,632 $p < 0,001$) e Portugal (diferença = 0,617; $p < 0,001$). Ainda se auferiu que não há diferença significativa entre Angola e Portugal ($p = 0,980$), ou seja, apresentam perceções semelhantes entre esses dois países.

Quanto ao bem-estar, os resultados seguem padrão semelhante: o Brasil se destaca com níveis significativamente superiores aos de Angola (diferença = 0,461; $p < 0,001$) e Portugal

(diferença = 0,405; $p < 0,001$). A diferença entre Angola e Portugal não é estatisticamente significativa ($p = 0,710$).

Vimos que o desempenho percebido é significativamente maior no Brasil em comparação com Angola (diferença = 0,136; $p = 0,045$) e Portugal (diferença = 0,221; $p < 0,001$). Ora, repete-se o mesmo padrão entre Angola e Portugal, não se observou diferença significativa ($p = 0,293$).

Tabela 27

Diferença entre os países em relação as variáveis principais

Comparação entre países	Fator	Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	IC 95% – Limite inferior	IC 95% – Limite superior
Angola vs. Brasil		-0,63222*	0,06239	< 0,001	-0,7800	-0,4844
Angola vs. Portugal	Gestão da diversidade	-0,01444*	0,07592	0,980	-0,1937	0,1649
Brasil vs. Portugal		0,61778*	0,05721	< 0,001	0,4823	0,7532
Angola vs. Brasil		0,46143*	0,06897	< 0,001	-0,6248	-0,2981
Angola vs. Portugal	Bem-estar	0,05571	0,07062	0,710	-0,2228	0,1114
Brasil vs. Portugal		0,40571*	0,04563	< 0,001	0,2979	0,5135
Angola vs. Brasil		-0,13611*	0,05698	0,45	-0,2698	-0,0024
Angola vs. Portugal	Desempenho	0,08556	0,05698	0,293	-0,0491	0,2202
Brasil vs. Portugal		0,22167*	0,04495	< 0,001	0,1155	0,3278

* A diferença média é significativa no nível 0,05

CAPÍTULO 6 DISCUSSÃO

Este estudo nasce da necessidade urgente de compreender como as organizações, cada vez mais multiculturais, podem gerir eficazmente a diversidade cultural que hoje marca o mundo do trabalho. Com a globalização, assistimos a uma mobilidade crescente de pessoas e empresas entre países, o que torna inevitável o encontro de diferentes culturas dentro das mesmas equipas (Zaman & Meunier, 2011). Angola, Portugal e Brasil, os três países envolvidos nesta investigação, são exemplos claros desta realidade, ligados por laços históricos e linguísticos, mas com realidades sociais, culturais e organizacionais diferentes, e uma migração triangular que reforça a pertinência da escolha. Dado o contexto, a gestão intercultural assume-se como uma competência essencial (Li & Longpradit, 2022). Hoje, só a promoção isolada da diversidade não basta, é preciso saber geri-la com sensibilidade e estratégia, para evitar mal-entendidos, tensões, mal-estar e até a saída de talentos (Liu, 2016). Ora, este estudo procura, perceber se essa gestão pode contribuir para o bem-estar dos colaboradores e para o seu desempenho, e em que condições isso acontece.

De forma enriquecer o estudo, foram incluídas as variáveis capital psicológico e a liderança. O capital psicológico surge como o mecanismo que pode explicar a influência da gestão intercultural nos resultados individuais. A ideia central é que práticas organizacionais inclusivas e respeitadoras da diversidade não produzem apenas efeitos diretos. Elas contribuem também para o desenvolvimento de estados psicológicos positivos nos colaboradores. Sendo estes recursos internos fundamentais para que os profissionais se sintam realizados e consigam alcançar um bom nível de desempenho no seu trabalho (Avey et al., 2011).

Como estilo de liderança adotado pelo gestor, seja mais orientado para as pessoas ou para as tarefas, pode fazer toda a diferença na forma como os colaboradores percecionam e vivem a diversidade, assim como desenvolvem o seu capital psicológico (Bass et al., 1985); Bass et al., 1993), encaramos a liderança como possível moderadora das relações analisadas.

Além das hipóteses principais que sustentam o modelo de investigação, foi incluída uma hipótese complementar que, embora não tenha sido incluída, ajuda a enquadrar os resultados. Esta hipótese permite olhar para as diferenças entre Angola, Portugal e Brasil, ao reconhecemos

que a cultura de cada país pode influenciar a forma como a diversidade é entendida e vivida nas organizações.

A evidência de correlações significativas entre gestão da diversidade, capital psicológico, bem-estar, desempenho e liderança confirma o que autores como Adler e Aycan (2018) e Zhan (2023) têm vindo a defender: que o sucesso da gestão intercultural não depende apenas do reconhecimento das diferenças culturais, mas da forma como essas diferenças são geridas no quotidiano organizacional. Os líderes, nesse sentido, desempenham um papel central, para além da implementação de práticas inclusivas, ajudam também na criação de ambientes que moldam atitudes e comportamentos dos colaboradores (Knap-Stefaniuk & Sorribes, 2022).

As análises das correlações mostraram associações elevadas entre capital psicológico e desempenho, bem como entre capital psicológico e bem-estar, tais resultados alinham-se com os argumentos de Avey e colegas (2011) e de Youssef-Morgan & Luthans (2015), que posicionam o capital psicológico como um recurso interno capaz de potenciar esforço, resiliência e adaptação emocional para obtenção de um melhor desempenho e maior bem-estar, mesmo em contextos multiculturais exigentes.

A liderança, por sua vez, mostrou-se fortemente correlacionada com o capital psicológico e com o bem-estar, o que reforça a ideia de Bass e colegas (1993) de que líderes eficazes funcionam como recursos contextuais que aumentam a confiança dos colaboradores e promovem estados emocionais positivos. Ou seja, a capacidade de comunicar uma visão transparente e de criar um ambiente saudável e sobretudo inclusivo para que os colaboradores se sintam motivados e de certa forma valorizados, especialmente em ambientes multiculturais. Por fim, os estudos de Chang e colegas (2022) e Balakrishman e colegas (2019) reforçam que a competência intercultural enquanto capacidade de comunicar e interagir eficazmente com pessoas de diferentes culturas apresentam efeitos positivos no bem-estar, na promoção de sentimentos de justiça, confiança e resiliência.

Referente ao teste das hipóteses. a *H1a*, onde tínhamos a sugestão da gestão intercultural como uma influência positiva no bem-estar, foi confirmada com base nos resultados estatísticos obtidos através da regressão linear. Se conseguiu ainda aferir através do mesmo teste, que as subescalas do bem-estar —interpessoal e intrapessoal — revelaram igualmente efeitos positivos e

significativos da gestão da diversidade. Em consonância com estes resultados, Has (2012) destaca que diferenças culturais mal geridas como o choque entre valores individualistas e coletivistas podem gerar exaustão emocional, desconforto e sobrecarga e que a correta gestão intercultural atenua as tensões e cria um ambiente inclusivo que por sua vez se vai traduzir em elevados níveis de bem-estar. A evidência também dialoga com Chang e colegas (2022) ao demonstrarem que a competência intercultural está associada a maior resiliência e bem-estar, sugerindo que a capacidade de interagir eficazmente com diferentes culturas fortalece recursos psicológicos internos. Balakrishman e colegas (2019) evidenciaram ainda que o sucesso na gestão intercultural promove sentimentos de justiça e confiança, aspetos diretamente relacionados com o bem-estar interpessoal. Por outro lado, Wang e colegas (2020) mostraram que a comunicação intercultural e as habilidades interpessoais estão positivamente relacionadas com o bem-estar psicológico, o que ajuda a explicar a força da relação encontrada no bem-estar intrapessoal. Por fim, Bennett (1993) e Black & Mendenhall (1990), defendem que este impacto positivo no bem-estar pode traduzir-se, a médio e longo prazo, em ganhos de produtividade e eficácia organizacional.

Os resultados da regressão linear simples indicaram uma associação positiva e estatisticamente significativa entre a perceção da gestão da diversidade e o desempenho organizacional, ainda que com uma magnitude modesta. A análise revelou ainda relações significativas entre a perceção de gestão da diversidade com os desempenhos de tarefa e contextual (efeito mais expressivo), embora não se tenha apurada significativa com o desempenho contraproducente. Estes resultados são coerentes com a literatura, pois, segundo Gelfand e colegas (2007), a gestão intercultural eficaz pode promover comportamentos de cidadania organizacional, aumentar o compromisso dos colaboradores e melhorar a justiça percebida, todos fatores que contribuem para o desempenho. Por sua vez, Aminullah e colegas (2022) confirmam que a gestão intercultural eficaz gera tais sentimentos mencionados anteriormente e que estes são promotores do desempenho.

A relação positiva com o desempenho de tarefa encontra apoio na literatura, Aminullah e colegas (2022) e Belakrishman e colegas (2021) reforçam que competências como a inteligência e a comunicação intercultural estão associadas a melhores resultados no trabalho, tanto em tarefas específicas no contexto multicultural.

O efeito mais expressivo no desempenho contextual pode ser explicado pelo facto da gestão intercultural promover um clima de inclusão e respeito, ao incentivar comportamentos voluntários que beneficiam o grupo e a organização (Jackson et al. 2006).

A inexistência de uma associação estatisticamente significativa entre a gestão da diversidade e o desempenho contraproducente indica que, embora práticas inclusivas possam incentivar atitudes positivas no ambiente de trabalho, a contenção de comportamentos nocivos parece estar mais relacionada com outros elementos estruturais e individuais. De acordo com Spector e Fox (2005), os comportamentos contraproducentes no trabalho estão frequentemente ligados a fatores emocionais e contextuais, como frustração, injustiça percebida ou ausência de controlo, sendo menos influenciados por políticas organizacionais amplas como a diversidade.

Através da análise da mediação, confirmamos uma mediação parcial do capital psicológico na relação entre gestão da diversidade e bem-estar (*H3a*). Estes resultados corroboram com Basinska & Rozwiltaska (2020), que defendem que, em contextos multiculturais, além de recursos organizacionais como formação para ajuste cultural, é fundamental investir em recursos pessoais (dentre eles o capital psicológico) para que os colaboradores percebam a diversidade como oportunidade e interajam positivamente. Ainda em modo de corroboração, Nordin e colegas (2019) apontam que os recursos do capital psicológico permitem enfrentar desafios interculturais com maior adaptabilidade e manter estados emocionais positivos. De acordo com Youssef-Morgan e Luthans (2015), o capital psicológico é composto por recursos positivos que não são fixos, mas sim passíveis de desenvolvimento. Ou seja, podem ser estimulados por práticas organizacionais adequadas. Esta característica torna-se especialmente relevante em ambientes multiculturais, onde os colaboradores lidam com desafios como o ajustamento cultural, a comunicação entre diferentes grupos e a construção da identidade profissional (Dollwet & Reichard, 2014). A literatura reforça ainda que o capital psicológico é um preditor consistente do bem-estar (Avey et al., 2010; Al kahtani & Sulphey 2022; Prasath et al., 2021; Ribeiro et al., 2021), funciona como amortecedor contra experiências negativas e potenciador de estados emocionais positivos, mesmo em contextos de elevada complexidade cultural (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Quanto a mediação das dimensões do capital psicológico na relação entre gestão da diversidade e bem-estar, apenas a resiliência mediou significativamente o modelo. De acordo

com os autores Dollwet e Reichard (2014) e Reichard e Louw-Potguter (2013), colaboradores resilientes tendem a adotar mais estratégias para o sucesso nas interações interculturais e a manter-se motivados mesmo diante de obstáculos. Prasath et al. (2022) em seu estudo demonstram que a resiliência é um fator protetor contra o sofrimento psicológico em estudantes internacionais, funcionando como um amortecedor entre o stress e o bem-estar. Este mecanismo pode ser extrapolado para contextos organizacionais, onde a resiliência permite aos colaboradores recuperar-se de adversidades e manter o equilíbrio emocional. A resiliência, segundo Luthans e colegas (2007), é um recurso psicológico que permite aos indivíduos recuperar-se de adversidades e manter o equilíbrio emocional, sendo especialmente relevante em ambientes multiculturais e dinâmicos. Esta relação é reforçada por King e colegas (2010), que destacam que o respeito pelas diferenças culturais favorece o desenvolvimento de competências adaptativas, como a resiliência, com impacto direto no bem-estar.

Por outro lado, embora a esperança, o otimismo e a autoeficácia estejam teoricamente associados ao capital psicológico e ao bem-estar, os resultados do modelo testado não evidenciaram efeitos indiretos significativos. A esperança, definida por Snyder (2002) como a capacidade de delinear caminhos para alcançar objetivos e manter a motivação, pode depender de fatores como liderança inspiradora ou metas organizacionais claras para influenciar o bem-estar. O otimismo, entendido como a expectativa de resultados positivos (Carver & Scheier, 2002), pode ser neutralizado por experiências negativas em ambientes diversos, como microagressões ou percepções de exclusão. Plaut e colegas (2011) alertam que a eficácia das práticas de diversidade depende da sua autenticidade e da forma como são percebidas pelos colaboradores, o que pode justificar a ausência de mediação significativa do otimismo. Quanto à autoeficácia, definida por Bandura (1997) como a crença na própria capacidade de alcançar resultados, a sua influência parece ser mais indireta, atuando sobretudo sobre o desempenho e a motivação. Luthans et al. (2006) sugerem que este recurso está mais relacionado com comportamentos proativos e produtividade do que com o bem-estar subjetivo, o que pode explicar a sua não significância como mediador neste modelo.

A confirmação de uma mediação total na hipótese *H2b* é particularmente reveladora. O facto do efeito direto da gestão da diversidade sobre o desempenho não ser significativo, enquanto o efeito indireto via capital psicológico é robusto, indica que a diversidade, por si só, não gera desempenho. Os resultados obtidos corroboram a literatura que posiciona o capital

psicológico como um recurso positivo e maleável, capaz de mediar a relação entre a gestão intercultural e o desempenho organizacional (Luthans et al., 2007; Dollwet & Reichard, 2014). A *American Psychological Association* (2023) alerta que o capital psicológico é um dos recursos mais negligenciados pelas organizações atuais, mas que na verdade se revela um dos mais poderosos para impulsionar o desempenho, por exemplo autoeficácia refere-se à convicção que o indivíduo tem na sua capacidade para realizar tarefas e superar desafios e o otimismo traduz-se numa expectativa positiva em relação ao futuro, sendo um fator crucial para estimular a criatividade e encontrar soluções eficazes perante dificuldades.

Wallrich e colegas (2024) explicam que o impacto da diversidade no desempenho depende de fatores como a complexidade das tarefas e a cultura organizacional e que em contextos mais hierárquicos ou em tarefas rotineiras, a diversidade pode não produzir efeitos diretos. Os autores sugerem ainda que, quando a diversidade é mediada por recursos psicológicos como a resiliência e o otimismo, pode transformar-se num impulsionador do desempenho, sobretudo em equipas que enfrentam desafios exigentes e que requerem elevada colaboração (Wallrich et al., 2024).

As análises das subescalas revelaram que o otimismo, autoeficácia, e resiliência são mediadores significativos e independentes na relação entre gestão da diversidade e desempenho. Sendo que o otimismo apresentou o efeito indireto mais elevado, o que vai de acordo com a explicação de Reichard e Louw-Potguter (2013) de que a capacidade de manter expectativas positivas e interpretar mal-entendidos como circunstanciais é particularmente determinante para transformar a diversidade em vantagem competitiva. A autoeficácia por sua vez, teve também o seu destaque, o que confirma que a confiança para interagir com sucesso com pessoas de diferentes culturas sustenta a escolha de estratégias eficazes e a persistência perante desafios (Nordin et al., 2019). Ora, a resiliência embora com efeito menor, mostrou-se igualmente relevante, que reforça a importância da adaptação e recuperação após choques culturais (Kerksieck et al., 2019).

Por outro lado, a esperança, não apresentou efeito significativo quando controladas as restantes dimensões. Este resultado pode refletir sobreposição conceptual com o otimismo e a autoeficácia, já que a criação de caminhos e a motivação para atingir objetivos interculturais podem estar implícitas na confiança e nas expectativas positivas dos colaboradores (Luthans &

Youssef-Morgan, 2017), ou seja, a esperança, embora importante, pode não ser suficiente para sustentar o desempenho sem o suporte de competências práticas e emocionais, como as outras dimensões.

As análises de mediação moderada, revelaram aspetos ainda mais interessantes. A análise do modelo com o bem-estar revela uma dinâmica relacional sensível à qualidade da liderança percebida. O capital psicológico atua como mediador entre gestão da diversidade e bem-estar, mas esse efeito é condicionado pelos níveis de liderança, ou seja, a liderança modera a relação entre gestão da diversidade e bem-estar mediada pelo capital psicológico. Em níveis baixos de liderança, o efeito indireto é estatisticamente não significativo, que depois vem a se tornar significativo em níveis médios e mais expressivo em níveis elevados.

De acordo com Youssef-Morgan e Luthans (2015), alertam que o capital psicológico, especialmente a resiliência e o otimismo, atua como um amortecedor emocional, ao proteger os colaboradores em contextos exigentes, mas para que estes recursos sejam efetivamente ativados, é necessário um estilo de liderança que valoriza a individualidade e promova relações de apoio e confiança. Esta tendência corrobora a perspectiva de Bass et al. (1993) e Van Woerkom & Reuver (2009), que defendem que líderes capazes de inspirar e gerir equipas diversas criam um contexto favorável ao desenvolvimento de recursos psicológicos positivos.

Quanto ao resultado das subescalas da liderança como moderadoras do modelo, os efeitos indiretos observados foram mais intensos e progressivos à medida que os níveis de liderança aumentaram para a liderança orientada para pessoas, o que sugere este estilo relacional como eficaz de modo particular na ativação do capital psicológico como mediador do bem-estar. Esta evidência confirma evidências anteriores de que líderes focados no desenvolvimento e apoio dos colaboradores fomentam um clima inclusivo e motivador (Waldman et al., 1987; Montano et al., 2023; Lundquist et al., 2022).

Já a liderança centrada na tarefa, embora funcional em termos de estrutura e eficiência, apresentou efeitos indiretos mais modestos e estáveis, onde revelou um padrão distinto, viu-se que o impacto da gestão da diversidade sobre o capital psicológico foi mais expressivo quando a ênfase na tarefa era baixa. Este resultado sugere que um estilo excessivamente diretivo pode limitar a autonomia, a criatividade e a integração cultural, e conseqüentemente reduzir a capacidade de transformar a diversidade em ganhos psicológicos (Mihaela, 2014; Terence, 2021).

Ao analisarmos a *H3b*, verificou-se que níveis médios e elevados de liderança intensificam significativamente o efeito da gestão da diversidade sobre o capital psicológico, o que, por sua vez, potencia o desempenho dos colaboradores. Quando a liderança é fraca, esse efeito é praticamente inexistente. Em níveis moderados, começa a surgir uma influência positiva, e quando a liderança é elevada, esse efeito torna-se ainda mais forte e evidente. Estes resultados confirmam que o capital psicológico atua como mediador nesta relação, sendo a sua eficácia amplificada por estilos de liderança mais robustos e inspiradores. Padrão este que confirma a perspectiva de Van Woerkom e Reuver (2009), segundo a qual líderes com maior abertura e sensibilidade cultural criam um ambiente favorável à integração da diversidade, inspirando e mobilizando equipas multiculturais para um desempenho mais elevado. Em consonância Bass e colegas (1993) e Luthans (2011), defendem que a liderança molda o impacto das práticas organizacionais sobre os resultados humanos e operacionais.

Por sua vez, a liderança orientada para pessoas revelou-se o estilo mais consistente com a promoção do desempenho em contextos multiculturais. Este tipo de liderança não só intensificou o impacto da gestão da diversidade sobre o capital psicológico, como também reforçou a capacidade deste se refletir positivamente no desempenho, sobretudo quando exercido em níveis médios e elevados. Estes resultados estão em consonância com os estudos de Waldman et al. (1987) e com meta-análises recentes (Montano et al., 2023; Lundquist et al., 2022), que associam este estilo a ambientes de trabalho mais inclusivos, motivadores e emocionalmente seguros. Em situações de liderança fraca, observou-se inclusive um efeito direto negativo da gestão da diversidade sobre o desempenho, o que evidencia que, sem suporte humano e relacional, a diversidade pode não gerar os resultados esperados.

No caso da liderança centrada na tarefa, observou-se que o efeito da gestão da diversidade sobre o capital psicológico é mais expressivo quando a ênfase na tarefa é reduzida. À medida que o foco diretivo aumenta, esse efeito tende a diminuir. Embora este estilo de liderança seja eficaz para garantir alinhamento e execução (Hossin et al., 2024), uma orientação excessiva para a tarefa pode restringir a autonomia, a criatividade e a flexibilidade necessárias para que a diversidade se transforme em ganhos psicológicos (Mihaela, 2014). Ou seja, quando o capital psicológico já se encontra presente, a liderança focada na tarefa contribui para a sua aplicação

prática, reforçando o desempenho. Neste sentido, este estilo funciona como um catalisador operacional, canalizando os recursos internos dos colaboradores para resultados concretos

Apesar dos resultados mostrarem mais favoritismo para a liderança orientada para pessoas, Hossin e colegas (2024) alertam que não existe um estilo de liderança universalmente superior. A adequação de cada estilo de liderança varia consoante o enquadramento organizacional e, em especial, em função das especificidades culturais, dado que diferentes culturas atribuem valor a distintos comportamentos e práticas de liderança (House et al., 2004).

Através da análise do teste de *Games-Howell* vimos que estas relações das principais variáveis em estudo, nomeadamente gestão intercultural, bem-estar e desempenho, não apresentam resultados homogêneos, o que confirma a *H4* que existem diferenças significativas entre os países. O Brasil destaca-se com perceções significativamente mais elevadas de gestão da diversidade, bem-estar e desempenho, em comparação com Angola e Portugal. A luz da análise das diferenças culturais fornecidas pelo *The Culture Factor Group*, podemos ver que o Brasil por sua vez apresenta níveis elevados de indulgência e individualismo, o que favorece ambientes mais abertos à expressão emocional, à valorização da autonomia e à aceitação da diversidade. A menor distância ao poder também contribui para relações mais horizontais, que por sua vez facilita práticas inclusivas e o desenvolvimento do capital psicológico.

Portugal caracteriza-se por uma cultura com traços coletivistas e uma forte tendência para evitar a incerteza, o que se traduz numa abordagem mais conservadora e normativa à gestão da diversidade. A preferência pela estabilidade e pela conformidade pode limitar a implementação de práticas interculturais mais inovadoras.

Ora, Angola caracteriza-se por uma elevada distância ao poder e forte coletivismo, o que pode limitar a expressão individual e dificultar a implementação de políticas de diversidade que valorizem a autonomia. A elevada evitação da incerteza sugere uma preferência por estruturas rígidas e previsíveis, o que pode restringir a inovação e a abertura à diferença.

Estas diferenças culturais ajudam a compreender porque é que os profissionais brasileiros tendem a apresentar níveis mais elevados de bem-estar e desempenho, uma vez que o contexto no Brasil promove a inclusão, e valorização da diversidade.

5.1. Implicações práticas der teóricas

5.1.1. Implicações práticas

Os resultados deste estudo abrem caminho para recomendações práticas que orientam gestores, líderes organizacionais e profissionais de recursos humanos na construção de ambientes de trabalho mais inclusivos, saudáveis e produtivos. A primeira e mais evidente implicação aponta para a necessidade urgente de consolidar a gestão intercultural como um pilar estratégico. Verificou-se que percepções favoráveis sobre a diversidade influenciam diretamente o bem-estar e o desempenho dos colaboradores, o que reforça a importância de implementar políticas estruturadas de diversidade e inclusão.

Nesse sentido, recomenda-se a criação de programas de sensibilização cultural, iniciativas para combater preconceitos inconscientes e medidas que asseguram representatividade nos processos de recrutamento e seleção. A constituição de comitês de diversidade com autonomia para monitorizar, propor e avaliar práticas inclusivas garante legitimidade e continuidade às ações desenvolvidas.

Outro ponto relevante é a promoção sistemática do bem-estar organizacional. Os dados revelam uma associação significativa entre níveis elevados de bem-estar e percepções positivas sobre a diversidade, o que demonstra que ambientes inclusivos tendem a ser mais saudáveis (Wang, 2024). Por isso, recomenda-se que as empresas apostem em programas de saúde ocupacional que incluam tanto a dimensão interpessoal, isto é, centrada na qualidade das relações, como a dimensão intrapessoal com ênfase no equilíbrio emocional e no autocuidado.

A adoção de políticas que promovam o equilíbrio entre as exigências profissionais e a vida pessoal, aliadas a estratégias de suporte emocional e espaços dedicados à escuta genuína dos colaboradores, favorecem um ambiente de trabalho mais saudável, atenuam os níveis de tensão e reforçam o empenho e a disposição para o desempenho (Medina-Garrido et al. 2023). Os resultados também destacam o papel do capital psicológico, nomeadamente a resiliência, a autoeficácia e o otimismo, como mecanismo explicativo da relação entre diversidade, bem-estar e desempenho. Assim, recomenda-se o investimento em programas de desenvolvimento de competências socioafetivas, com formações específicas em resiliência, gestão de *stress* e estratégias para enfrentar adversidades (Luthans et al., 2007). O *coaching* e o *mentoring* funcionam como instrumentos eficazes para reforçar a autoeficácia e o otimismo, fortalecem a

confiança dos colaboradores na sua capacidade de superar desafios e alcançar resultados sustentáveis (Cannon-Bowers, 2023).

Importa ainda destacar o papel da liderança. A investigação demonstra que a liderança atua como variável moderadora, amplifica os efeitos positivos da diversidade sobre o bem-estar e o desempenho, sobretudo quando orientada para as pessoas. Este resultado tem implicações práticas relevantes: o capital psicológico não gera impacto por si só, depende de líderes que criam condições adequadas para que esse recurso se transforme em resultados concretos (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Por isso, recomenda-se que as organizações promovam estilos de liderança baseados na empatia, na escuta ativa e na valorização das diferenças individuais, indo além da gestão de tarefas. Programas de formação em liderança intercultural devem ser incentivados, especialmente em empresas multinacionais, onde o contacto com diferentes culturas exige competências específicas de comunicação e integração (Ang et al., 2015). Neste contexto, práticas como o feedback construtivo, a construção de relações de confiança e a oferta de apoio emocional tornam-se essenciais para potenciar o capital psicológico das equipas.

Na prática, os resultados sobre a mediação moderada indicam que dois colaboradores com níveis semelhantes de resiliência ou otimismo podem apresentar desempenhos distintos, consoante o estilo de liderança sob o qual trabalham. Este dado reforça a necessidade de formar líderes capazes de ativar e potenciar os recursos psicológicos dos seus colaboradores. Em termos organizacionais, investir em lideranças inclusivas representa não apenas o fortalecimento da diversidade no ambiente de trabalho, mas também a garantia de que o capital humano disponível tem o melhor aproveitamento possível (Shore et al., 2011).

Por fim, importa sublinhar as implicações para organizações multinacionais que operam em países distintos, como Brasil, Angola e Portugal. Os resultados mostram que as perceções sobre diversidade, bem-estar e desempenho variam significativamente entre contextos nacionais, sendo o Brasil o país com os índices mais elevados. Este dado indica que políticas globais de diversidade devem adaptar-se às especificidades culturais e socioeconómicas de cada país. Para garantir legitimidade e eficácia, as organizações devem conciliar diretrizes universais com práticas locais, enquanto valorizam os padrões globais de inclusão e respeitam as especificidades históricas e sociais de cada realidade (Collins, 2012). Em síntese, os resultados desta investigação indicam que as organizações que investem em diversidade, bem-estar, capital psicológico e

liderança inclusiva encontram-se mais preparadas para enfrentar os desafios da competitividade global, reduzem os riscos de conflitos internos e promovem maior sustentabilidade nos seus resultados.

5.1.2. Implicações teóricas

Do ponto de vista académico, os resultados obtidos neste estudo oferecem contributos relevantes para a compreensão da gestão da intercultural, do capital psicológico, da liderança e dos resultados organizacionais. Em primeiro lugar, destaca-se a consolidação da gestão da intercultural como um elemento central para interpretar os fenómenos que ocorrem nas organizações contemporâneas. Embora a literatura internacional já tenha explorado diversas abordagens, ainda se verifica a ausência de modelos teóricos robustos que articulem, de forma clara, diversidade, bem-estar e desempenho. Este estudo confirma que a diversidade constitui uma variável fundamental, evidenciando a necessidade de desenvolver novos instrumentos capazes de medir as diferenças culturais em distintos países e sectores.

Recomenda-se, por conseguinte, que futuras investigações verifiquem se os efeitos observados se mantêm em contextos não ocidentais ou em segmentos específicos da economia, como *startups*, organizações públicas ou entidades do terceiro setor. Outro aspeto relevante diz respeito ao capital psicológico. Os resultados demonstraram que este recurso exerce funções distintas: na relação com o bem-estar, observou-se uma mediação parcial, enquanto no desempenho a mediação foi total. Esta distinção abre espaço para reflexões teóricas sobre os mecanismos através dos quais os recursos psicológicos individuais se traduzem em resultados organizacionais, e reforça ainda mais a integração da psicologia positiva na literatura de gestão.

Importa ainda salientar que os componentes do capital psicológico não apresentam efeitos homogêneos. A resiliência, a autoeficácia e o otimismo revelaram-se mediadores estáveis, ao passo que a esperança não demonstrou impacto significativo. Esta constatação indica que futuras pesquisas devem analisar cada dimensão do capital psicológico de forma autónoma, em vez de olha apenas como construto único, e aprofundar o conhecimento sobre os processos psicológicos que sustentam o impacto da diversidade.

A análise contribui igualmente para os estudos sobre liderança, ao evidenciar que a liderança orientada para as pessoas gera resultados mais consistentes do que a liderança centrada em tarefas. Do ponto de vista teórico, este achado corrobora os pressupostos da liderança

transformacional e inclusiva, com acréscimo da evidência empírica em contextos multiculturais, ainda pouco explorados e sugere-se que futuras investigações examinem estilos de liderança híbridos, que combinem orientação para pessoas e tarefas, e avaliem o impacto dessas combinações na ativação do capital psicológico e nos resultados organizacionais em ambientes diversos.

Os resultados relativos à mediação moderada acrescentam uma contribuição teórica significativa. Demonstram que a relação entre diversidade, capital psicológico e desempenho não é linear, mas depende do estilo de liderança adotado. O capital psicológico não atua de forma universal; a sua eficácia depende da existência de líderes capazes de criar contextos que potenciem o seu impacto. Esta observação convida à revisão dos modelos preditivos tradicionais, propondo apostas em modelos condicionais, nos quais os efeitos indiretos se manifestam apenas em determinados contextos relacionais. Estudos futuros poderão explorar diferentes estilos de liderança como moderadores, transformacional, inclusiva, servidora, orientada para tarefas ou para pessoas, e testar-se a intensidade do efeito indireto varia consoante o estilo predominante.

Outro desdobramento teórico relevante consiste na possibilidade de desenvolver modelos integrados de “liderança positiva”. Nesta perspetiva, o líder não apenas impulsiona diretamente o desempenho, mas também promove o desenvolvimento dos recursos psicológicos individuais dos colaboradores. Esta abordagem estabelece uma ponte entre a literatura sobre liderança e a psicologia positiva, ao defender que o sucesso da liderança deve ser avaliado também pela sua capacidade de fortalecer os recursos internos dos trabalhadores.

A constatação de que a liderança orientada para as pessoas apresenta resultados mais consistentes reforça a necessidade de atribuir maior centralidade à dimensão relacional nas teorias de liderança aplicadas a contextos multiculturais. Os dados desta investigação, ao revelarem que os líderes podem amplificar ou atenuar os efeitos da diversidade através do capital psicológico, inauguram uma nova linha de estudo dedicada à compreensão das condições organizacionais que favorecem a produtividade da diversidade.

Em síntese, as recomendações teóricas derivadas deste estudo confirmam a centralidade da diversidade, do capital psicológico e da liderança como pilares explicativos dos resultados organizacionais. Ao mesmo tempo, apontam para a necessidade de aprofundar a investigação

através de modelos interculturais, abordagens longitudinais e diferenciação das dimensões psicológicas envolvidas.

5.2. Limitações e recomendações

A concretização deste estudo enfrentou diversas barreiras metodológicas e operacionais, cuja identificação se revela essencial não apenas para a correta interpretação dos resultados, mas também como orientação para investigações futuras. Uma das limitações metodológicas prende-se com a inexistência de um instrumento amplamente consensual e validado para diferentes contextos culturais, o que poderá ter comprometido a precisão conceptual das medidas e dificultado, em certa medida, a comparação entre os países analisados. Esta lacuna evidencia a necessidade de investir na construção e validação de ferramentas sensíveis às especificidades interculturais, capazes de captar com maior rigor os elementos locais sem comprometer a coerência teórica dos modelos. Torna-se, assim, pertinente desenvolver instrumentos que abordem de forma abrangente os pilares da gestão intercultural, incluindo o reconhecimento identitário, as práticas inclusivas e as competências de mediação cultural.

Adicionalmente, o estudo decorreu em três países com contextos socioculturais distintos e diferentes níveis de maturidade organizacional, o que gerou desafios significativos na harmonização metodológica. As variações culturais na compreensão dos conceitos em análise exigiram um esforço adicional na tradução, adaptação e validação dos instrumentos, bem como na interpretação dos resultados. Embora esta abordagem multinacional tenha enriquecido a análise, também aumentou a complexidade da operacionalização e da análise estatística, exigindo cautela na generalização dos achados. A limitação da rede de contactos disponíveis para a recolha de dados constituiu outro obstáculo relevante. Apesar de a amostra de 300 participantes ser estatisticamente aceitável, a representatividade ficou condicionada pela ausência de canais institucionais de contacto e pela dependência de redes pessoais e académicas. Importa ainda salientar que, em determinados contextos, o tema da diversidade continua pouco institucionalizado, o que poderá ter influenciado a adesão ao estudo.

Face a estas dificuldades, recomenda-se que futuras investigações considerem os seguintes pontos:

-Desenvolver instrumentos específicos para avaliar a gestão intercultural, com validação transcultural e aplicabilidade em diferentes sectores de actividade.

-Reforçar a abordagem multinacional, com amostras mais robustas e equilibradas por país, permitindo análises comparativas e a identificação de padrões contextuais.

-Estabelecer parcerias institucionais com organizações e associações profissionais, facilitando o acesso aos participantes e aumentando a representatividade da amostra.

-Explorar metodologias mistas, que articulem abordagens quantitativas e qualitativas, de forma a captar com maior profundidade as dinâmicas relacionais e culturais que sustentam a gestão intercultural.

-Incluir variáveis contextuais, como o nível de maturidade organizacional em diversidade, o estilo de liderança predominante e o sector de actividade, tornando a análise mais rica e os resultados mais aplicáveis.

Estas recomendações visam não apenas ultrapassar as limitações identificadas, mas também contribuir para o avanço do conhecimento científico e para a construção de práticas organizacionais mais inclusivas, eficazes e sustentáveis. A ampliação da investigação para outras regiões, como a América Latina, os países africanos de língua portuguesa e o sul da Europa, representaria um avanço teórico relevante, ao permitir testar a generalização dos modelos propostos e construir uma compreensão mais abrangente sobre os efeitos da diversidade em diferentes contextos culturais e organizacionais.

CAPÍTULO 7 CONCLUSÕES

Os resultados alcançados neste estudo permitem confirmar uma parte substancial das hipóteses formuladas, ao oferecer uma compreensão aprofundada sobre o papel da gestão intercultural, do capital psicológico e da liderança em contextos organizacionais multiculturais. Em primeiro lugar, verificaram-se diferenças significativas entre os países analisados no que respeita à percepção da diversidade, ao bem-estar e ao desempenho. Os trabalhadores brasileiros revelaram percepções mais positivas em todas essas dimensões, ao passo que Angola e Portugal apresentaram padrões semelhantes entre si. Esta constatação evidencia que o contexto nacional influencia diretamente a forma como a diversidade é entendida e valorizada, refletindo-se nos indicadores de bem-estar e de desempenho organizacional.

No que diz respeito às relações entre variáveis, confirmou-se que a gestão da diversidade exerce um impacto positivo tanto no bem-estar como no desempenho dos colaboradores. Embora a magnitude do efeito tenha sido mais expressiva sobre o bem-estar, os resultados indicam que práticas inclusivas e sensíveis à diversidade repercutem, ainda que de forma mais moderada, na eficácia e produtividade no trabalho (Chaudhry, 2021). Este achado reforça a ideia de que a diversidade não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma alavanca estratégica para o desempenho organizacional (Mor Barack, 2014).

O capital psicológico emergiu como mecanismo explicativo central dessas relações. Verificou-se que a percepção de uma gestão da diversidade eficaz promove níveis mais elevados de confiança, resiliência, otimismo e esperança entre os colaboradores, o que, por sua vez, fortalece o bem-estar e o desempenho. No caso do bem-estar, a mediação revelou-se parcial, dado que a gestão da diversidade continua a exercer um efeito direto. Já no desempenho, a mediação foi total, evidenciando que o capital psicológico constitui o principal canal de transmissão entre diversidade e resultados organizacionais. Entre as dimensões específicas, a resiliência destacou-se como mediadora relevante do bem-estar, enquanto a autoeficácia, a resiliência e o otimismo demonstraram maior influência sobre o desempenho.

A liderança revelou-se um fator decisivo na potencialização destes mecanismos. Os dados demonstraram que níveis mais elevados de liderança amplificam o efeito indireto da gestão da diversidade sobre o bem-estar e o desempenho, através do capital psicológico. Em particular, a liderança orientada para pessoas mostrou-se mais eficaz, ao potenciar de forma mais expressiva a ativação de recursos psicológicos positivos e a consequente melhoria nos indicadores individuais e organizacionais. A liderança orientada para tarefas também exerceu influência significativa, embora com efeitos menos robustos. Estes resultados confirmam a presença de uma mediação moderada, na qual o estilo de liderança condiciona a força do efeito mediado pelo capital psicológico.

De forma geral, os achados confirmam que a gestão da diversidade, quando acompanhada por contextos de liderança favoráveis, pode promover condições psicológicas positivas que se traduzem em maior bem-estar e melhor desempenho (Mor Barak, 2005). Este conjunto de evidências sustenta a importância de integrar práticas inclusivas, fortalecer os recursos internos dos trabalhadores e desenvolver estilos de liderança que valorizem simultaneamente os resultados e as pessoas. Em síntese, conclui-se que a diversidade, longe de ser uma mera característica demográfica, assume um papel estratégico na dinâmica organizacional. O seu impacto é mediado por fatores psicológicos e condicionado pela qualidade da liderança, o que configura um processo complexo que articula dimensões individuais, relacionais e contextuais.

Este estudo tem ainda uma relevância mais ampla ao demonstrar diferenças significativas entre países, contribui para a compreensão de que a gestão intercultural e dos temas a volta dela como fenómenos sensíveis ao contexto multicultural, reforçando a necessidade de políticas adaptadas a cada realidade.

Em síntese este estudo confirma que a gestão intercultural influencia positivamente o bem-estar e o desempenho, sobretudo quando mediada pelo capital psicológico e apoiada por estilos de liderança inclusiva, com a liderança orientada para pessoas a se revelar uma ativadora eficaz de recursos internos. Assim, a diversidade deve ser gerida como uma estratégia integrada, sustentada por suporte emocional e práticas de liderança que valorizem o potencial humano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. J. (1983). A typology of management studies involving culture. *Journal of international business studies*, 14, 29-47.
- Adler, N. J., & Aycan, Z. (2018). Cross-cultural interaction: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 307-333.
- Al Kahtani, N. S., & Sulphrey, M. M. (2022). A study on how psychological capital, social capital, workplace wellbeing, and employee engagement relate to task performance. *SAGE Open*, 12(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440221095010>
- Al-Okaily, M., Tarhini, A., Albloush, A., & Alharafsheh, M. (2024). Impact of organizational politics on organizational performance: The mediating role of individual performance. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- American Psychological Association. (2023, August 21). Psychological capital: What it is and why employers need it now.
- Aminullah, A. A., Yusuf, A., Azizan, F. L., Salisu, I., & Bin Mansor, Z. (2022). Linking academic self-initiated expatriate's cultural intelligence to specific job outcomes: The enabling role of psychological capital. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2017546.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2015). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. *Stanford University Press*.
- Anwar, J., & Sarfraz, M. (2023). The impact of psychological capital and subjective well-being on the relationship of job insecurity and job performance. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 18(2), 35-52.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Balakrishnan, K., Harji, M. B., & Angusamy, A. (2021). Intercultural communication competence: Well-being and performance of multicultural teams. *Journal of Intercultural Communication*, 21(2), 82-96.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: *W.H. Freeman*.
- Barmeyer, C., & Mayer, C. H. (2020). Positive intercultural management in the fourth industrial revolution: managing cultural otherness through a paradigm shift. *International Review of Psychiatry*, 32(7-8), 638-650.
- Barmeyer, C., Bausch, M., & Moncayo, D. (2019). Cross-cultural management research: Topics, paradigms, and methods—A journal-based longitudinal analysis between 2001 and 2018.
- Bartel-Radic, A. (2013). “Estrangeirismo” and flexibility: intercultural learning in Brazilian MNCs. *Management international*, 17(4), 239-253.
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PloS one*, 14(4), e0215957.
- Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M. (2022). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology*, 41(2), 549-562.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bennett, M. J. (1993). Toward Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience*, 21-71.
- Bertieaux, D., Hesbois, M., Goyette, N., & Duroisin, N. (2024). Psychological capital and wellbeing: An opportunity for teachers' well-being? Scoping review of the scientific literature in psychology and educational sciences. *Acta Psychologica*, 248, 104370.

- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.11591834>.
- Blazevski, I. (2018). The relevance of intercultural competence for intercultural management. *Knowledge – International Journal*, 26(6), 1681–1686.
- Borkowski, N., Deckard, G., Weber, M., Padron, L. A., & Luongo, S. (2011). Leadership development initiatives underlie individual and system performance in a US public healthcare delivery system. *Leadership in Health Services*, 24(4), 268-280.
- Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of management Review*, 16(2), 262-290.
- Brandt, T. M., Gomes, J. F. S., & Boyanova, D. (2011). Personality and Psychological Capital as Indicators of Future Job Success: A Multicultural Comparison between Three European Countries. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 4, 1-15. <https://doi.org/10.32655/jibcs.2011.4.1>
- Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1204166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 231–243). Oxford University Press.
- Chang, Y. C., Bangsri, A., Jabioon, C., & Pakdeewong, U. (2022). Effect of Thai junior high student intercultural competence on resilience, well-being, and reading attitudes. *International Journal of Educational Methodology*, 8(2), 211–219. <https://doi.org/10.12973/ijem.8.2.211>.
- Close, C., Kouvonon, A., Bosqui, T., Patel, K., O'Reilly, D., & Donnelly, M. (2016). The mental health and wellbeing of first generation migrants: a systematic-narrative review of reviews. *Globalization and health*, 12, 1-13.
- Collins, E. C. (2012). Global diversity initiatives. *Texas International Law Journal*, 47(1), 1–24. <https://scholar.smu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1517&context=til>

- Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118–127.
<https://doi.org/10.1080/00050060310001707117>
- Cox, T. (1994). Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. *BerrettKoehler Publishers*.
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241–266. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. D. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276 Doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141. PMID: 11148302.
- Dollwet, M., & Reichard, R. (2014). Assessing cross-cultural skills: Validation of a new measure of cross-cultural psychological capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1669-1696.
- Dostanić, L. (2024). Intercultural leadership contemporary business management. *Ekonomijateorija i praksa*, 17(2), 134-148.
Empirical evidence from food and beverage industry. *Plos one*, 19(7), e0297765.
- Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar. *Education Research International*.
<https://doi.org/10.1155/2021/1751495>
- Finuras, P. (2018). *Globalização e Gestão das Diferenças Culturais*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>

Global Knowledge, Memory and Communication.

Gunawan, M. A., & Gunawan, H. (2019). Compensation, competence, organizational commitment and its effect on employee performance: Job satisfaction as intervening. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 4(2), 144–149. <https://doi.org/10.30871/jaat.v4i2.1595>

Haş, D. (2012). Considerations on the Intercultural Management Models of Work Teams in the context of Globalization. *Cross-Cultural Management Journal*, 14(02 (26)), 13-20.

Hofstede Insights. (2023). The Culture Factor – Global Report 2023. Relatório oficial.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *International Educational and Professional*.

Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long-versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific business review*, 16(4), 493-504.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind, 3rd McGraw Hill. New York.

Hossin, M., Azam, S., & Hossain, S. (2024). Leadership style preferences in Bangladesh's SMEs: A study on transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *Business, Management and Economics Engineering*, 22(2), 278-296.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage Publications.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.506>

Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137–164. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>

Inayat, W., & Khan, M. (2021). A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of

- Intercultural Press. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(2), 218-244.
- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 884–899. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.884>
- James, K. (2015). Leadership special interest group: What is leadership?. *Canadian Oncology Nursing Journal/Revue canadienne de soins infirmiers en oncologie*, 25(1), 114-115.
- Jarden, A., & Roache, A. (2023). What is wellbeing?. *International journal of environmental research and public health*, 20(6), 5006.
- Jayawickreme, E., Forgeard, M. J., & Seligman, M. E. (2012). The engine of well-being. *Review of general psychology*, 16(4), 327-342.
- Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2022). Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 41(9), 6395–6405. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01139-8>
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007.
- King, E. B., Dawson, J. F., West, M. A., Gilrane, V. L., Peddie, C. I., & Bastin, L. (2010). Why organizational and community diversity matter: Representativeness and the emergence of inclusive climate. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 1–20. <https://doi.org/10.1002/job.698>
- Knap-Stefaniuk, A., & Sowa-Behtane, E. (2025). Challenges of working in multicultural environment from the perspective of members of intercultural teams. *Education excellence and innovation management*, 7325-7336.
- Knowledge-International Journal*, 26(6), 1681-1686.
- Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., & Konrad, E. (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study. *European journal of work and organizational psychology*, 8(4), 503-520.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
- Kotze, M., & Massyn, L. (2019). The influence of employees' cross-cultural psychological capital on workplace psychological well-being. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-8.
- Li, X., & Longpradit, P. (2022). The effectiveness of guideline to improve intercultural sensitivity in cross-cultural management. *International Journal of Chinese Education*, 11(1), 22125868211072932.
- Liu X, & Shafter M. A. (2005). An investigation of expatriate adjustment and performance: a social capital perspective. *Int. J. Cross Cult. Manag.* 5, 235-54
- Liu, J., Xu, R., & Wang, Z. (2024). The effects of psychological capital, work engagement and job autonomy on job performance in platform flexible employees. *Scientific Reports*, 14(1), 18434.
- Liu, K. L. (2016). Exploring intercultural competence through an intercultural extracurricular activity in Taiwan. *Journal of Language and Cultural Education*, 4(1), 99-109.
- Liu, Y., Fang, Y., & Chen, N. (2024). The impact of inclusive leadership on team innovation: A moderated chain mediation model. *Journal of Business and Psychology*, 40, 941–957. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09998-9>
- Liu, Y., Han, Y., Xiong, L., Ma, Q., Mei, L., Chong, M. C., & Che, C. C. (2023). The mediating role of psychological capital in the relationship between job stress and professional identity in Chinese medical interns. *Work*, 76(4), 1597-1604.
- Lu, C., & Wan, C. (2018). Cultural self-awareness as awareness of culture's influence on the self: Implications for cultural identification and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(6), 823-837.
- Łukasik, K. (2019). Intercultural Management—A Challenge for Contemporary Organizations.

- Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. *BMC Public Health*, 22(1), 2154.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F. (2002). *Positive Organizational Behavior: Development, Influence, and Outcome*.
- Luthans, F. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 339-366.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2006). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica (7. ed.)*. Atlas.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS (3a ed.)*. Edições Sílabo,

- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Sánchez-Ortiz, J. (2023). I can't go to work tomorrow! Work-family policies, well-being and absenteeism. *arXiv*.
<https://arxiv.org/abs/2401.13678>
- Mehari, A. T., Ayenew Birbirs, Z., & Nemera Dinber, G. (2024). The effect of workforce diversity on organizational performance with the mediation role of workplace ethics: Empirical evidence from the food and beverage industry. *PLOS ONE*, 19(7), e0297765.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0297765>
- Mendoza-Ocasal, D., Navarro, E., Ramírez, J., García-Tirado, J., & Román, F. (2024). The effect of subjective well-being at work in successful organizational management. *Intangible Capital*, 20(2).
- Mihaela, H. (2014). A synergistic approach of cross-cultural management and leadership style. Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 90-107.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management development*, 39(2), 253-268.

- Neuliep, J.P. (2019). Anxiety, Uncertainty, and intercultural communication. *In Oxford Research Encyclopedia of Communication*.
- Nola, R., & Sankey, H. (2007). Theories of scientific method: An introduction. Acumen Publishing.
- Plaut, V. C., Thomas, K. M., & Goren, M. J. (2011). Is multiculturalism bad for diversity? Effects of identity activation and perceived authenticity. *Journal of Experimental Social Psychology, 47*(2), 412–417. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.11.011>
- Prasath, P. R., Mather, P. C., Bhat, C. S., & James, J. K. (2021). University student well-being during COVID-19: *The role of psychological capital and coping strategies*. *Professional Counselor, 11*(1), 46-60.
- Prasath, P. R., Xiong, Y., Zhang, Q., & Jeon, L. (2022). Psychological capital, well-being, and distress of international students. *International Journal for the Advancement of Counselling, 44*(3), 529-549.
- Rehman, S. U., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research, 9*, Article 36. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- Reichard, R. J., Dollwet, M., & Louw-Potgieter, J. (2014). Development of cross-cultural psychological capital and its relationship with cultural intelligence and ethnocentrism. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(12), 1669–1696. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.845239>
- Riana, I. G. (2015). Effects motivation on business performance: The mediation role of job satisfaction and leadership (a study in village credit institutions). *European Journal of Business, Economics and Accountancy, 3*(2), 1-11.
- Ribeiro, N., Gupta, M., Gomes, D., & Alexandre, N. (2021). Impact of psychological capital (PsyCap) on affective commitment: mediating role of affective well-being. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(4), 1015-1029.

- Romani, L., Mahadevan, J., & Primecz, H. (2018). Critical cross-cultural management: outline and emerging contributions. *International Studies of Management & Organization*, 48(4), 403-418.
- Ryan R. M., & Deci EL. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annu Rev Psychol.* (52) 141-66.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>.
- Sadewo, G. R. P., Kashima, E. S., Gallagher, C., Kashima, Y., & Koskinen, J. (2020). International students' cross-cultural adjustment: Social selection or social influence? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 51(6), 490–510. <https://doi.org/10.1177/0022022120930092>
- Salo-Lee, L. (2006). Intercultural competence research: Focuses and challenges. In Ø. Dahl, I. Jensen & P. Nynäs, *Bridges of Understanding: Perspectives on Intercultural Communication*. *Oslo Academic Press*, 129-140.
- Sarwari, A. Q., Adnan, H. M., Rahamad, M. S., & Abdul Wahab, M. N. (2024). The Requirements and Importance of Intercultural Communication Competence in the 21st Century. *Sage Open*, 14(2), 21582440241243119.
- Sattorovich, J. U. (2020). Intercultural difference parameters: Hofstede and Trompenaars theories. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 8(11), 115-124.
- Setti, I., Sommovigo, V., & Argentero, P. (2022). Enhancing expatriates' assignments success: The relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance. *Current Psychology*, 41, 4291–4311. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00931-w>
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490502.

- Schmidmeier, J., Takahashi, A. R. W., & Bueno, J. M. (2020). Group intercultural competence: Adjusting and validating its concept and development process. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(2), 151-166.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Sizoo, S., R. Plank, W. Iskat & H. Serrie (2005). The effect of intercultural sensitivity on employee performance in cross-cultural service encounters. *Journal of Services Marketing*, 19(4): 245-255. <https://doi.org/10.1108/08876040510605271>.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249– 275. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). Washington, DC: American Psychological Association
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D. K. Deardorff (Ed.), *The SAGE handbook of intercultural competence*, 2–52). Sage.
- Story, J. S. P., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. A. (2013). Contagion effect of globais leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2534-2553. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744338>.
- Suprayitno, D. (2024). The Influence of Leadership on Employee Performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2), 87-91.
- Sürücü, L., Maslakçı, A., & Şeşen, H. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviors: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 87–102. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0227>
- Szkudlarek, B. (2009). Through Western eyes: Insights into the intercultural training field. *Organization Studies*, 30(9), 975–986. <https://doi.org/10.1177/0170840609338987>.

- Tabernerero, C., Chambel, M. J., Curral, L., & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), 1391-1404.
- The Culture Factor Group. (n.d.). Country Comparison Tool. Ferramenta de comparação cultural
Thousand Oaks, CA.
- Tocar, s. (2024). a synthesis of the determinants of successful intercultural communication in organisations. *Baltic journal of economic studies*, 10(3), 42-57.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2020). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Hachette UK.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and personality psychology compass*, 6(4), 295-313.
- Van Woerkom, M., & De Reuver, R. S. (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: A study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2013-2029.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of occupational psychology*, 60(3), 177-186.
- Wallrich, L., Opara, V., Wesołowska, M., Barnoth, D., & Yousefi, S. (2024). The relationship between team diversity and team performance: Reconciling promise and reality through a comprehensive meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 39, 1303–1354.
<https://doi.org/10.1007/s10869-024-09977-0>
- Wang, J., Aenis, T., & Siew, T. F. (2019). Communication processes in intercultural transdisciplinary research: framework from a group perspective. *Sustainability Science*, 14, 1673-1684.

- Wang, M. L. (2024). Aligning employee health and diversity, equity, and inclusion initiatives in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(1), 1–15.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000295>
- Yu, C., & Yu, K. (2024). Effects of an Intercultural Management Course on Students' Intercultural Communicative Competence Development: A Classroom-Based Study. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 1-10.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774-783.
- Zaman, M., Meunier, B. (2011): Elements of Intercultural Management. *The Management of Sustainable Development Journal* 3(1).
- Zhan, H., Cheng, K. M., Wijaya, L., & Zhang, S. (2024). Investigating the mediating role of self-efficacy between digital leadership capability, intercultural competence, and employability among working undergraduates. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(4), 796-820.

ANEXOS

Anexos A – autorização Mind Garden

For use by carmen faustino only. Received from Mind Garden, Inc. on November 29, 2023

Permission Letter



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Psychological Capital Questionnaire

The license holder has permission to administer the complete instrument in their research, however, only three sample items from this instrument as specified below may be included in the research write-up, thesis, or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument form may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample items:

Self-Rater Form :

I feel confident analyzing a long-term problem to find a solution.

If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it.

When I have a setback at work, I have trouble recovering from it, moving on.

Other Rater Form:

This person feels confident analyzing a long-term problem to find a solution.

If this person should find him/herself in a jam at work, he/she could think of many ways to get out of it.

When this person has a setback at work, he/she has trouble recovering from it, moving on.

Copyright © 2007 Fred L. Luthans, Bruce J. Avolio, and James B. Avey. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Copyright © 2007 by Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexos B- Questionário

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito da dissertação do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. O objetivo deste estudo consiste em analisar a sua opinião relativamente **ao Impacto de algumas práticas de gestão no bem-estar e no desempenho**. O estudo abrange a indústria de trabalho em 3 países: **Angola; Brasil; e Portugal**.

A sua participação neste estudo será significativa, requerendo que seja um **trabalhador ativo**, tendo pelo menos **18 anos de idade**.

Estima-se que o tempo total de resposta seja de cerca de 7 minutos e poderá abandonar o questionário a qualquer momento. Este questionário destina-se exclusivamente a fins académicos, não existindo qualquer risco associado, sendo que os dados serão anónimos e confidenciais. As respostas individuais nunca serão conhecidas, uma vez que a análise incidirá sobre o conjunto dos participantes. Reforço que o questionário **é anónimo e confidencial**.

Desde já, agradecemos o tempo disponibilizado e a sua participação neste inquérito.

Caso tenha dúvidas, poderia contactar-nos através dos seguintes endereços eletrónicos: **jesusvandunem99@outlook.pt** ; **andrea.fontes@universidadeeuropeia.pt**

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. **Concordo em participar neste estudo ***

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não *Avançar para a secção 9 (FIM)*

1. **A organização onde trabalha atualmente é composta por pessoas de**

diversas culturas ou nacionalidades?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não *Avançar para a secção 10 ()*

Parte 1. Nesta secção, procura-se avaliar a percepção individual sobre como a sua atual empresa gere a diversidade intercultural da força de trabalho através de práticas específicas. **Diversidade intercultural** refere-se à presença e interação de diferentes culturas dentro de uma organização.

Por favor, responda cuidadosamente as afirmações com base numa escala de 1 a 5, em que: **1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente**

1. Esta organização comunica aos funcionários os objectivos da formação em diversidade.	1	2	3	4	5
2. Nesta organização, os modelos de referência de origens étnicas minoritárias são estimulados e treinados para serem mentores.	1	2	3	4	5
3. Esta organização tem procedimentos formais para obter feedback sobre as práticas de gestão da diversidade.	1	2	3	4	5
4. Esta organização gasta dinheiro e tempo na sensibilização para a diversidade e na formação relacionada.	1	2	3	4	5
5. Esta organização avalia a eficácia da formação em diversidade ministrada aos funcionários.	1	2	3	4	5
6. Os funcionários desta organização frequentam normalmente acções de formação sobre questões relacionadas com a diversidade.	1	2	3	4	5
7. Esta organização partilha com os funcionários questões/memórias relacionadas com a gestão da diversidade.	1	2	3	4	5
8. A direcção desta organização dá muita importância à diversidade da sua força de trabalho.	1	2	3	4	5
9. Os funcionários têm acesso aos materiais sobre diversidade utilizados na organização.	1	2	3	4	5

Parte 2. Esta secção consiste em uma série de afirmações que podem descrever como se sente **no seu local de trabalho**. Por favor, leia e responda cuidadosamente as afirmações com base numa escala de 1 a 5, em que: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente

1. Entre as pessoas com quem trabalho, sinto que existe um sentimento de fraternidade/irmandade.	1	2	3	4	5
2. Sinto-me próximo das pessoas do meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
3. Sinto-me ligado a outras pessoas no meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
4. Considero as pessoas com quem trabalho como meus amigos.	1	2	3	4	5
5. Sinto-me emocionalmente energizado no trabalho.	1	2	3	4	5
6. Sinto que tenho um objectivo no meu trabalho.	1	2	3	4	5
7. O meu trabalho é muito importante para mim.	1	2	3	4	5
8. Sinto que sou capaz de me desenvolver continuamente como pessoa no meu trabalho.	1	2	3	4	5

Parte 3. Nesta secção, procura-se avaliar a sua opinião sobre **desempenho no trabalho nos últimos 3 meses**. O desempenho no trabalho é a *capacidade e eficiência com que um colaborador realiza as suas tarefas e responsabilidades*.

Por favor, leia e responda cuidadosamente as afirmações com base numa escala de 1 a 5, em que: **1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não concordo nem discordo 4-Concordo; 5-Concordo totalmente**

Consegui planear o meu trabalho para terminar no prazo.	1	2	3	4	5
Eu tinha em mente o resultado do trabalho que eu precisava para atingir.	1	2	3	4	5
Consegui definir prioridades.	1	2	3	4	5
Consegui realizar o meu trabalho com eficiência.	1	2	3	4	5
Geri bem o meu tempo.	1	2	3	4	5
Por iniciativa própria, iniciei uma nova tarefa quando as minhas tarefas antigas foram concluídas.	1	2	3	4	5
Assumi tarefas desafiadoras quando elas estavam disponíveis.	1	2	3	4	5
Trabalhei para manter os meus conhecimentos relacionados com o trabalho actualizados.	1	2	3	4	5
Trabalhei para manter as minhas competências profissionais actualizadas.	1	2	3	4	5
Criei soluções criativas para novos problemas.	1	2	3	4	5
Assumi responsabilidades extra.	1	2	3	4	5
Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho.	1	2	3	4	5
Participei activamente em reuniões e/ou consultas.	1	2	3	4	5
Reclamei sobre questões menores relacionadas com o trabalho.	1	2	3	4	5
Criei problemas no trabalho maiores do que eram.	1	2	3	4	5
Concentrei-me nos aspectos negativos da situação no trabalho em vez dos aspectos positivos.	1	2	3	4	5
Conversei com os colegas sobre os aspectos negativos do meu trabalho.	1	2	3	4	5
Conversei com pessoas que não eram da organização sobre os aspectos negativos do meu trabalho.	1	2	3	4	5

Parte 4. Em seguida são-lhe apresentadas diversas afirmações que descrevem o modo como pode **ver-se a si próprio(a) neste momento.**

Por favor, leia e responda cuidadosamente as afirmações com base numa escala de 1 a 6, em que: **1-Discordo totalmente; 2-Discordo bastante; 3-Discordo em parte; 4-Concordo em parte; 5-Concordo bastante; 6-Concordo totalmente**

Sinto-me confiante que irei encontrar uma solução quando analiso um problema de longo prazo.	1	2	3	4	5	6
Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	1	2	3	4	5	6
Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	1	2	3	4	5	6
Sinto-me capaz de ajudar a definir objectivos para a minha área de trabalho.	1	2	3	4	5	6
Sinto-me confiante ao contactar com pessoas fora da empresa (por exemplo, fornecedores, clientes).	1	2	3	4	5	6
Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	1	2	3	4	5	6
Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	1	2	3	4	5	6
Actualmente, procuro alcançar energeticamente os meus objectivos de trabalho.	1	2	3	4	5	6
Considero que existem muitas formas de resolver qualquer problema.	1	2	3	4	5	6
Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem sucedida no trabalho.	1	2	3	4	5	6
Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objectivos no trabalho.	1	2	3	4	5	6
Neste momento, estou a alcançar os objectivos profissionais que estabeleci para mim próprio(a).	1	2	3	4	5	6
Quando tenho um contratempo no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.	1	2	3	4	5	6
De um modo ou de outro, habitualmente consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.	1	2	3	4	5	6
Sou capaz de ficar “por minha conta e risco” no trabalho, se for necessário.	1	2	3	4	5	6
Em geral, lido com calma com as coisas mais stressantes no trabalho.	1	2	3	4	5	6
Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho porque já passei anteriormente por dificuldades.	1	2	3	4	5	6
Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	1	2	3	4	5	6
Em tempos de incerteza no meu trabalho, geralmente espero o melhor.	1	2	3	4	5	6
Se algo me pode correr mal no trabalho, isso irá acontecer.	1	2	3	4	5	6
No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	1	2	3	4	5	6
No meu trabalho, sou optimista acerca do que me vai acontecer no futuro.	1	2	3	4	5	6
No meu trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria.	1	2	3	4	5	6
Encaro todos os contratempos no trabalho como tendo também um lado positivo.	1	2	3	4	5	6

Parte 5. Nesta secção procura-se avaliar a sua opinião acerca dos comportamentos do seu **líder**. Por favor, leia e responda cuidadosamente as afirmações com base numa escala de 1 a 10, em que: **1-Discordo totalmente; 2-Discordo muito 3-Discordo; 4-Discordo um pouco; 5-Não concordo nem discordo; 6-Concordo um pouco 7-Concordo; 8-Concordo muito; 9-Concordo quase totalmente; 10-Concordo totalmente**

Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trata os funcionários de forma amigável.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tem facilidades no relacionamento interpessoal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enfatiza a importância do desempenho do grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mostra-se atento às demandas do grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Parte 6. Nesta secção, solicitamos algumas informações pessoais apenas para fins de análise e serão mantidas em **total confidencialidade**.

Género * Masculino Feminino Outro

Idade * 18-24 25-34 35-44 45-54 55-64 65+

Nível de escolaridade * Até o 12º ano Bacharelato/licenciatura Mestrado Doutorado

Qual é o sector da empresa onde trabalha atualmente? * Público Privado Público e privado

Há quanto tempo se encontra a trabalhar na empresa onde está? * Menos de 1 ano Entre 1 a 5 anos
Entre 6 a 10 anos Mais de 10 anos

Qual é o país onde trabalha atualmente? * Angola Brasil Portugal

Qual é a sua nacionalidade?

Anexo C- Consentimento informado

Este questionário foi desenvolvido no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. O objetivo do estudo é analisar a perceção dos trabalhadores sobre o impacto de determinadas práticas de gestão no bem-estar e no desempenho organizacional, considerando contextos laborais em Angola, Brasil e Portugal.

A participação neste estudo é voluntária e destina-se exclusivamente a fins académicos. Para participar, é necessário ser trabalhador ativo e ter pelo menos 18 anos de idade. O tempo estimado para o preenchimento do questionário é de aproximadamente 7 minutos. O participante poderá abandonar o questionário a qualquer momento, sem qualquer penalização ou necessidade de justificação.

Não existem riscos associados à participação. Todas as respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial. Nenhuma informação pessoal será recolhida que permita identificar os participantes. Os dados serão utilizados apenas para análise agregada, e os resultados serão apresentados de forma coletiva, sem referência a respostas individuais.

Ao prosseguir com o preenchimento do questionário, o participante declara que compreende os objetivos do estudo, que aceita participar voluntariamente e que cumpre os critérios de elegibilidade. Em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos adicionais, poderá contactar os investigadores responsáveis através dos seguintes endereços eletrónicos: jesusvandunem99@outlook.pt ou andrea.fontes@universidadeeuropeia.pt.

Anexo D- estatísticas descritivas

Gênero

Gênero dos participantes

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	131	43,7	43,7	43,7
	Feminino	134	44,7	44,7	88,3
	Outro	35	11,7	11,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Idade

Idade dos participantes

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	18-24	50	16,7	16,7	16,7
	25-34	100	33,3	33,3	50,0
	35-44	71	23,7	23,7	73,7
	45-54	45	15,0	15,0	88,7
	55-64	23	7,7	7,7	96,3
	65+	11	3,7	3,7	100,0
	Total		300	100,0	100,0

Escolaridade

Nível de escolaridade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até o 12º ano	65	21,7	21,7	21,7
	Bacharelato/licenciatura	118	39,3	39,3	61,0
	Mestrado	82	27,3	27,3	88,3
	Doutoramento	35	11,7	11,7	100,0
	Total		300	100,0	100,0

Sector de trabalho

Antiguidade na empresa onde trabalha

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Menos de 1 ano	69	23,0	23,0	23,0
	Entre 1 a 5 anos	122	40,7	40,7	63,7
	Entre 6 a 10 anos	58	19,3	19,3	83,0
	Mais de 10 anos	51	17,0	17,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

País onde trabalha

Qual o país onde trabalha

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Angola	100	33,3	33,3	33,3
	Brasil	100	33,3	33,3	66,7
	Portugal	100	33,3	33,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Nacionalidade

Qual a tua nacionalidade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Angolana	120	40,0	40,1	40,1
	Brasileira	71	23,7	23,7	63,9
	Cabo verdiana	20	6,7	6,7	70,6
	Colombiana	1	,3	,3	70,9
	Congolesa	1	,3	,3	71,2
	Cubana	6	2,0	2,0	73,2
	Guinense	9	3,0	3,0	76,3
	Italiana	2	,7	,7	76,9
	Moçambicana	21	7,0	7,0	83,9
	Portuguesa	44	14,7	14,7	98,7
	Santomense	1	,3	,3	99,0
	Senegalesa	1	,3	,3	99,3
	Venezuelana	2	,7	,7	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
	Omisso	Sistema	1	,3	
Total		300	100,0		

Estadísticas Descriptivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Bemestar_geral	300	1,00	5,00	3,6210	,48806
BEMESTAR_INTERPESSO ALgeral	300	1,00	5,00	3,6008	,54638
BEMESTARINTRAPESSOA Lgeral	300	1,00	5,00	3,6717	,54146
Desempenhogeral_geral	300	2,56	5,00	3,3452	,38539
Des.tarefa_geral	300	2,40	5,00	3,5913	,46011
Des.contextual_geral	300	2,00	5,00	3,5708	,45603
Des. contraproducente_geral	300	1,00	5,00	2,7380	,54915
GestaoDiversidade_geral	300	1,00	5,00	3,4722	,54880
Capitalpsicologicogeral_g eral	300	2,83	5,79	4,1908	,50840
psycapAutoeficacia_geral	300	1,83	6,00	4,3261	,66250
psycapesperanca_geral	300	2,67	6,00	4,3589	,58462
psycapresiliencia_geral	300	2,33	6,00	4,1433	,55971
psyccaotimismo_geral	300	1,33	6,00	3,9350	,57682
Lideranca_geral	300	2,18	9,91	7,1667	1,22035
lider.focopessoas_geral	300	1,86	9,86	7,1490	1,35713
lider.focotarefa_geral	300	2,75	10,00	7,1975	1,30424
N válido (de lista)	300				

Anexo E- resultados das qualidades métricas

Escala- Gestão da diversidade

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,851	9

Escala- Bem-estar

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,787	8

Subescala bem-estar interpessoal

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,719	4

Subescala bem-estar intrapessoal

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,657	4

Escala- Desempenho

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,664	18

Subescala- desempenho da tarefa

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,684	5

Subescala- desempenho contextual

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,790	8

Subescala- desempenho contraproducente

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,659	5

Escala- Otimismo

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,889	24

Subescala autoeficácia

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,779	6

Subescala esperança

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,720	6

Subescala resiliência

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,612	6

Subescala otimismo

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,591	6

Escala- Liderança

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,873	11

Subescala liderança foca na tarefa

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,765	4

Subescala liderança focada nas pessoas

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,836	7

Anexo F- correlações totais

Correlações		Gestão diversidade	Bem-estar	Desempenho	Capital psicológico	Liderança	BE_Interpessoal	BE_Intrapessoal	Des.tarefa_geral	Des.contextual_geral	Des.contraproducente_geral	Autoeficácia	Esperança	Resiliência	Otimismo	lider.tarefas	lider.Pessoas	Idade	Antiguidade na empresa	Género	Nível de escolaridade	sector onde trabalha	País	Nacionalidade
Gestão da diversidade	Correlação de Pearson	1																						
	Sig. (2 extremidades)																							
Bem-estar	Correlação de Pearson	,571**	1																					
	Sig. (2 extremidades)	<0,001																						
Desempenho	Correlação de Pearson	,266**	,491*	1																				
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001																					
Capital psicológico	Correlação de Pearson	,450**	,514*	,693**	1																			
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001																				
Liderança	Correlação de Pearson	,374**	,482*	,217**	,555**	1																		
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001																			
BE_Interpessoal	Correlação de Pearson	,497**	,907*	,389**	,423**	,456**	1																	
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001																		
BE_Intrapessoal	Correlação de Pearson	,534**	,828*	,517**	,526**	,408**	,552**	1																
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001																	
Des.tarefa	Correlação de Pearson	,254**	,487*	,810**	,619**	,227**	,383**	,509**	1															
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001																

Antiguidade na empresa	Correlação de Pearson	-0,091	-0,113	-,179**	-,145*	-0,071	-0,083	-,114*	-,144*	-,153**	-,128*	-0,106	-0,113	-,167**	-0,113	-0,049	-0,073	,685*	1						
	Sig. (2 extremidades)	0,115	0,050	0,002	0,012	0,221	0,151	0,048	0,012	0,008	0,027	0,066	0,051	0,004	0,051	0,398	0,205	<0,001							
Gênero	Correlação de Pearson	0,070	0,003	-0,051	-0,055	0,047	0,027	-0,023	-0,039	-0,069	-0,003	-0,045	-0,039	-0,064	-0,039	0,007	0,062	0,048	0,025	1					
Nível de escolaridade	Correlação de Pearson	-0,054	-,129*	-,117*	-0,021	0,017	-,116*	-0,102	-0,083	-0,086	-,113*	-0,015	0,034	-0,052	-0,041	0,080	-0,019	,318*	,336**	-0,054	1				
	Sig. (2 extremidades)	0,350	0,026	0,042	0,718	0,767	0,044	0,078	0,153	0,139	0,050	0,801	0,554	0,370	0,475	0,169	0,737	<0,001	<0,001	0,351					
Sector de trabalho	Correlação de Pearson	0,016	0,040	,155**	,120*	-0,020	0,003	0,062	,125*	,191**	0,034	0,102	0,096	0,084	,128*	-0,036	-0,009	-,131*	-0,066	0,014	-0,063	1			
	Sig. (2 extremidades)	0,781	0,493	0,007	0,037	0,725	0,962	0,282	0,030	0,001	0,561	0,076	0,097	0,148	0,026	0,540	0,872	0,023	0,252	0,803	0,280				
País	Correlação de Pearson	0,011	0,047	-0,091	0,025	,235**	0,082	-0,009	-0,062	-0,110	-0,031	0,011	-0,002	0,056	0,025	,158**	,245**	,128*	0,077	0,067	0,105	-0,007	1		
	Sig. (2 extremidades)	0,853	0,420	0,117	0,660	<0,001	0,155	0,871	0,283	0,057	0,589	0,845	0,968	0,334	0,669	0,006	<0,001	0,027	0,183	0,248	0,070	0,909			
Nacionalidade	Correlação de Pearson	-,170**	-0,050	-,149**	-,175**	0,019	-0,028	-0,091	-,121*	-,142*	-0,088	-,199**	-,130*	-0,079	-,180**	0,037	0,007	0,075	0,030	0,017	0,110	0,055	,353*	1	
	Sig. (2 extremidades)	0,003	0,385	0,010	0,002	0,743	0,629	0,118	0,036	0,014	0,129	0,001	0,024	0,172	0,002	0,523	0,911	0,199	0,605	0,773	0,057	0,346	<0,001		

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Anexo G- modelos de regressão linear

H2a: A gestão intercultural influencia positivamente o bem-estar

Coeficientes ^a										
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro				Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,859	,149		12,500	<,001	1,566	2,152		
	GestaoDiversidade_geral	,507	,042	,571	11,995	<,001	,424	,591	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Bemestar_geral

Modelo com o bem-estar interpessoal

Coeficientes ^a										
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro				Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,883	,176		10,704	<,001	1,537	2,229		
	GestaoDiversidade_geral	,495	,050	,497	9,884	<,001	,396	,593	1,000	1,000

a. Variável Dependente: BEMESTAR_INTERPESSOALgeral

Modelo com o bem-estar intrapessoal

Coeficientes ^a										
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro				Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,841	,170		10,840	<,001	1,507	2,175		
	GestaoDiversidade_geral	,527	,048	,534	10,916	<,001	,432	,622	1,000	1,000

a. Variável Dependente: BEMESTARINTRAPESSOALgeral

H2b: A gestão intercultural influencia positivamente o desempenho

Coeficientes ^a										
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro				Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,697	,138		19,564	<,001	2,426	2,968		
	GestaoDiversidade_geral	,187	,039	,266	4,761	<,001	,110	,264	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Desempenhogeral_geral

Modelo com o desempenho da tarefa

Coeficientes ^a										
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro				Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,852	,165		17,271	<,001	2,527	3,177		
	GestaoDiversidade_geral	,213	,047	,254	4,535	<,001	,121	,305	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Des.tarefa_geral

Modelo com o desempenho contextual

Coeficientes ^a										
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta			Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,586	,159		16,258	<,001	2,273	2,899		
	GestaoDiversidade_geral	,284	,045	,341	6,271	<,001	,195	,373	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Des.contextual_geral

Modelo com o desempenho contraproducente

Coeficientes ^a										
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta			Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,720	,204		13,348	<,001	2,319	3,121		
	GestaoDiversidade_geral	,005	,058	,005	,090	,928	-,109	,119	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Des.contraproducente_geral

Anexo H- análise das mediações

H3a: O capital psicológico medeia a relação entre gestão intercultural e o bem-estar

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : BEgeral
X : GDgeral
M : PSYgeral

Sample
Size: 300

OUTCOME VARIABLE:
PSYgeral

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4500	,2025	,2068	75,6608	1,0000	298,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7434	,1685	16,2849	,0000	2,4119	3,0749
GDgeral	,4169	,0479	8,6983	,0000	,3225	,5112

Standardized coefficients

coeff
GDgeral ,4500

OUTCOME VARIABLE:
BEgeral

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6394	,4088	,1418	102,6760	2,0000	297,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0084	,1917	5,2588	,0000	,6310	1,3857
GDgeral	,3782	,0444	8,5125	,0000	,2908	,4657
PSYgeral	,3100	,0480	6,4642	,0000	,2156	,4044

Standardized coefficients

coeff
GDgeral ,4253
PSYgeral ,3230

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
BEgeral

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5706	,3256	,1612	143,8740	1,0000	298,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8589	,1487	12,4997	,0000	1,5663	2,1516
GDgeral	,5075	,0423	11,9947	,0000	,4242	,5907

Standardized coefficients

	coeff
GDgeral	,5706

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,5075	,0423	11,9947	,0000	,4242	,5907	,5706

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,3782	,0444	8,5125	,0000	,2908	,4657	,4253

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSYgeral	,1292	,0627	,0298	,2566

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSYgeral	,1453	,0718	,0327	,2928

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

Modelo com as subescalas do capital psicológico

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : BEgeral
X : GDgeral
M1 : PSYCAE
M2 : PSYCE
M3 : PSYCR
M4 : PSYCOT

Sample

Size: 300

OUTCOME VARIABLE:

PSYCAE

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4554	,2074	,3491	77,9641	1,0000	298,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4173	,2189	11,0455	,0000	1,9866	2,8480
GDgeral	,5497	,0623	8,8297	,0000	,4272	,6723

Standardized coefficients

	coeff
GDgeral	,4554

OUTCOME VARIABLE:

PSYCE

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3599	,1295	,2985	44,3497	1,0000	298,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0276	,2024	14,9596	,0000	2,6293	3,4259
GDgeral	,3834	,0576	6,6596	,0000	,2701	,4967

Standardized coefficients

	coeff
GDgeral	,3599

OUTCOME VARIABLE:

PSYCR

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3128	,0979	,2836	32,3269	1,0000	298,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0355	,1973	15,3888	,0000	2,6473	3,4237
GDgeral	,3191	,0561	5,6857	,0000	,2086	,4295

Standardized coefficients

	coeff
GDgeral	,3128

OUTCOME VARIABLE:

PSYCOT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3951	,1561	,2817	55,1145	1,0000	298,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4932	,1966	12,6806	,0000	2,1063	2,8801
GDgeral	,4152	,0559	7,4239	,0000	,3052	,5253

Standardized coefficients

	coeff
GDgeral	,3951

OUTCOME VARIABLE:

BEgeral

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6482	,4201	,1405	42,5978	5,0000	294,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,9354	,1958	4,7780	,0000	,5501	1,3207
GDgeral	,3944	,0450	8,7602	,0000	,3058	,4830
PSYCAE	,0428	,0515	,8315	,4063	-,0585	,1441
PSYCE	,0809	,0581	1,3939	,1644	-,0333	,1952
PSYCR	,1996	,0571	3,4955	,0005	,0872	,3120
PSYCOT	-,0124	,0547	-,2274	,8202	-,1200	,0951

Standardized coefficients

	coeff
GDgeral	,4434
PSYCAE	,0581
PSYCE	,0969
PSYCR	,2289
PSYCOT	-,0147

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

BEgeral

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5706	,3256	,1612	143,8740	1,0000	298,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8589	,1487	12,4997	,0000	1,5663	2,1516
GDgeral	,5075	,0423	11,9947	,0000	,4242	,5907

Standardized coefficients

	coeff
GDgeral	,5706

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,5075	,0423	11,9947	,0000	,4242	,5907	,5706

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,3944	,0450	8,7602	,0000	,3058	,4830	,4434

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,1131	,0658	,0068	,2459
PSYCAE	,0235	,0372	-,0438	,1052
PSYCE	,0310	,0275	-,0235	,0870
PSYCR	,0637	,0324	,0117	,1332
PSYCOT	-,0052	,0345	-,0772	,0620
(C1)	-,0075	,0409	-,0822	,0835
(C2)	-,0402	,0399	-,1209	,0392
(C3)	,0287	,0579	-,0753	,1533
(C4)	-,0327	,0401	-,1265	,0342
(C5)	,0362	,0516	-,0669	,1405
(C6)	,0689	,0480	-,0120	,1779

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,1272	,0748	,0077	,2770
PSYCAE	,0265	,0422	-,0494	,1204
PSYCE	,0349	,0309	-,0269	,0979

```

PSYCR      ,0716      ,0363      ,0128      ,1497
PSYCOT     -,0058      ,0386      -,0854      ,0688
(C1)       -,0084      ,0461      -,0913      ,0940
(C2)       -,0452      ,0446      -,1341      ,0442
(C3)       ,0323      ,0650      -,0834      ,1749
(C4)       -,0367      ,0450      -,1393      ,0383
(C5)       ,0407      ,0577      -,0737      ,1551
(C6)       ,0774      ,0536      -,0131      ,1972

```

Specific indirect effect contrast definition(s):

```

(C1)      PSYCAE      minus      PSYCE
(C2)      PSYCAE      minus      PSYCR
(C3)      PSYCAE      minus      PSYCOT
(C4)      PSYCE       minus      PSYCR
(C5)      PSYCE       minus      PSYCOT
(C6)      PSYCR       minus      PSYCOT

```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

H3b: O capital psicológico medeia a relação entre gestão intercultural e o desempenho

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

```

Model   : 4
Y       : DESgeral
X       : GDgeral
M       : PSYgeral

```

Sample
Size: 300

OUTCOME VARIABLE:
PSYgeral

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4500	,2025	,2068	75,6608	1,0000	298,0000	,0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7434	,1685	16,2849	,0000	2,4119	3,0749
GDgeral	,4169	,0479	8,6983	,0000	,3225	,5112

Standardized coefficients
coeff
GDgeral ,4500

OUTCOME VARIABLE:
DESgeral

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p

,6954 ,4835 ,0772 139,0360 2,0000 297,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2006	,1415	8,4841	,0000	,9221	1,4791
GDgeral	-,0406	,0328	-1,2391	,2163	-,1052	,0239
PSYgeral	,5454	,0354	15,4082	,0000	,4757	,6151

Standardized coefficients

	coeff
GDgeral	-,0579
PSYgeral	,7195

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

DESgeral

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2659	,0707	,1385	22,6717	1,0000	298,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6968	,1378	19,5638	,0000	2,4256	2,9681
GDgeral	,1867	,0392	4,7615	,0000	,1095	,2639

Standardized coefficients

	coeff
GDgeral	,2659

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,1867	,0392	4,7615	,0000	,1095	,2639	,2659

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
-,0406	,0328	-1,2391	,2163	-,1052	,0239	-,0579

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSYgeral	,2274	,0483	,1294	,3204

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSYgeral	,3238	,0607	,1922	,4265

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

Modelo com as subescalas do capital psicológico

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.

www.afhayes.com

```
*****
Model : 4
  Y : DESgeral
  X : GDgeral
  M1 : PSYCAE
  M2 : PSYCE
  M3 : PSYCR
  M4 : PSYCOT
```

Sample
Size: 300

```
*****
OUTCOME VARIABLE:
  PSYCAE
```

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4554	,2074	,3491	77,9641	1,0000	298,0000	,0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	2,4173	,2189	11,0455	,0000	1,9866	2,8480	
GDgeral	,5497	,0623	8,8297	,0000	,4272	,6723	

Standardized coefficients
coeff
GDgeral ,4554

```
*****
OUTCOME VARIABLE:
  PSYCE
```

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3599	,1295	,2985	44,3497	1,0000	298,0000	,0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	3,0276	,2024	14,9596	,0000	2,6293	3,4259	
GDgeral	,3834	,0576	6,6596	,0000	,2701	,4967	

Standardized coefficients
coeff
GDgeral ,3599

```
*****
OUTCOME VARIABLE:
  PSYCR
```

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3128	,0979	,2836	32,3269	1,0000	298,0000	,0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	3,0355	,1973	15,3888	,0000	2,6473	3,4237	
GDgeral	,3191	,0561	5,6857	,0000	,2086	,4295	

Standardized coefficients
coeff
GDgeral ,3128

```
*****
OUTCOME VARIABLE:
  PSYCOT
```

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p

,3951 ,1561 ,2817 55,1145 1,0000 298,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4932	,1966	12,6806	,0000	2,1063	2,8801
GDgeral	,4152	,0559	7,4239	,0000	,3052	,5253

Standardized coefficients

	coeff
GDgeral	,3951

OUTCOME VARIABLE:

DESgeral

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7242	,5245	,0718	64,8625	5,0000	294,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2698	,1400	9,0714	,0000	,9943	1,5453
GDgeral	-,0543	,0322	-1,6870	,0927	-,1176	,0090
PSYCAE	,1728	,0368	4,6942	,0000	,1004	,2453
PSYCE	-,0308	,0415	-,7409	,4594	-,1125	,0509
PSYCR	,1383	,0408	3,3858	,0008	,0579	,2186
PSYCOT	,2738	,0391	7,0064	,0000	,1969	,3507

Standardized coefficients

	coeff
GDgeral	-,0773
PSYCAE	,2971
PSYCE	-,0467
PSYCR	,2008
PSYCOT	,4098

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

DESgeral

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2659	,0707	,1385	22,6717	1,0000	298,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6968	,1378	19,5638	,0000	2,4256	2,9681
GDgeral	,1867	,0392	4,7615	,0000	,1095	,2639

Standardized coefficients

	coeff
GDgeral	,2659

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
	,1867	,0392	4,7615	,0000	,1095	,2639	,2659

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
	-,0543	,0322	-1,6870	,0927	-,1176	,0090	-,0773

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,2410	,0498	,1394	,3360
PSYCAE	,0950	,0276	,0432	,1490
PSYCE	-,0118	,0189	-,0570	,0184
PSYCR	,0441	,0207	,0112	,0926
PSYCOT	,1137	,0346	,0539	,1875

(C1)	,1068	,0387	,0405	,1911
(C2)	,0509	,0334	-,0193	,1146
(C3)	-,0187	,0385	-,1034	,0506
(C4)	-,0559	,0328	-,1352	-,0057
(C5)	-,1255	,0450	-,2281	-,0525
(C6)	-,0696	,0361	-,1466	-,0053

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,3432	,0612	,2061	,4472
PSYCAE	,1353	,0390	,0614	,2136
PSYCE	-,0168	,0268	-,0809	,0260
PSYCR	,0628	,0284	,0167	,1265
PSYCOT	,1619	,0435	,0804	,2511
(C1)	,1521	,0545	,0579	,2680
(C2)	,0725	,0478	-,0267	,1623
(C3)	-,0266	,0535	-,1376	,0745
(C4)	-,0796	,0457	-,1870	-,0081
(C5)	-,1787	,0588	-,3067	-,0776
(C6)	-,0991	,0486	-,1989	-,0077

Specific indirect effect contrast definition(s):

(C1)	PSYCAE	minus	PSYCE
(C2)	PSYCAE	minus	PSYCR
(C3)	PSYCAE	minus	PSYCOT
(C4)	PSYCE	minus	PSYCR
(C5)	PSYCE	minus	PSYCOT
(C6)	PSYCR	minus	PSYCOT

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

Anexo I- teste de leavene e anova one-way

Teste de Leavene

Testes de homogeneidade de variâncias

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
GDgeral	Com base em média	4,839	2	297	,009
	Com base em mediana	4,359	2	297	,014
	Com base em mediana e com gl ajustado	4,359	2	229,616	,014
	Com base em média aparada	4,622	2	297	,011
BEgeral	Com base em média	13,129	2	297	<,001
	Com base em mediana	12,811	2	297	<,001
	Com base em mediana e com gl ajustado	12,811	2	202,215	<,001
	Com base em média aparada	13,331	2	297	<,001
DESgeral	Com base em média	7,164	2	297	<,001
	Com base em mediana	4,246	2	297	,015
	Com base em mediana e com gl ajustado	4,246	2	250,204	,015
	Com base em média aparada	6,130	2	297	,002

H1: Existem diferenças significativas entre os países quanto as variáveis principais do estudo

Comparações múltiplas

Games-Howell								
Variável dependente	(I) Qual o país onde trabalha	(J) Qual o país onde trabalha	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%		
						Limite inferior	Limite superior	
GDgeral	Angola	Brasil	-,63222*	,06239	<,001	-,7800	-,4844	
		Portugal	-,01444	,07592	,980	-,1937	,1649	
	Brasil	Angola	,63222*	,06239	<,001	,4844	,7800	
		Portugal	,61778*	,05721	<,001	,4823	,7532	
	Portugal	Angola	,01444	,07592	,980	-,1649	,1937	
		Brasil	-,61778*	,05721	<,001	-,7532	-,4823	
	BEgeral	Angola	Brasil	-,46143*	,06897	<,001	-,6248	-,2981
			Portugal	-,05571	,07062	,710	-,2228	,1114
Brasil		Angola	,46143*	,06897	<,001	,2981	,6248	
		Portugal	,40571*	,04563	<,001	,2979	,5135	
Portugal		Angola	,05571	,07062	,710	-,1114	,2228	
		Brasil	-,40571*	,04563	<,001	-,5135	-,2979	
DESgeral		Angola	Brasil	-,13611*	,05657	,045	-,2698	-,0024
			Portugal	,08556	,05698	,293	-,0491	,2202
	Brasil	Angola	,13611*	,05657	,045	,0024	,2698	
		Portugal	,22167*	,04495	<,001	,1155	,3278	
	Portugal	Angola	-,08556	,05698	,293	-,2202	,0491	
		Brasil	-,22167*	,04495	<,001	-,3278	-,1155	

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Anexo J- análise da mediação moderada

H4a: A liderança modera a relação entre gestão intercultural e o bem-estar mediada pelo capital psicológico

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 59
Y : BEgeral
X : GDgeral
M : PSYgeral
W : LidGERAL

Sample
Size: 300

OUTCOME VARIABLE:

PSYgeral

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6361	,4047	,1554	67,0634	3,0000	296,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,8021	,7785	6,1681	,0000	3,2699	6,3343
GDgeral	-,6229	,2392	-2,6047	,0097	-1,0936	-,1523
LidGERAL	-,2055	,1062	-1,9343	,0540	-,4146	,0036
Int_1	,1203	,0320	3,7643	,0002	,0574	,1833

Product terms key:

Int_1 : GDgeral x LidGERAL

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0285	14,1698	1,0000	296,0000	,0002

Focal predict: GDgeral (X)

Mod var: LidGERAL (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

LidGERAL	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0909	,1100	,0602	1,8277	,0686	-,0084	,2285
7,4545	,2741	,0449	6,1028	,0000	,1857	,3625
8,1818	,3616	,0521	6,9402	,0000	,2591	,4642

OUTCOME VARIABLE:

BEgeral

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7389	,5459	,1100	70,6884	5,0000	294,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,7139	,9786	4,8169	,0000	2,7879	6,6398
GDgeral	1,1067	,2063	5,3645	,0000	,7007	1,5127
PSYgeral	-1,3874	,2106	-6,5868	,0000	-1,8019	-,9728
LidGERAL	-,4592	,1315	-3,4915	,0006	-,7180	-,2003

Int_1	-,1140	,0281	-4,0498	,0001	-,1694	-,0586
Int_2	,2316	,0292	7,9238	,0000	,1741	,2891

Product terms key:

Int_1	:	GDgeral	x	LidGERAL
Int_2	:	PSYgeral	x	LidGERAL

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0253	16,4011	1,0000	294,0000	,0001
M*W	,0970	62,7858	1,0000	294,0000	,0000

 Focal predict: GDgeral (X)
 Mod var: LidGERAL (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

LidGERAL	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0909	,4123	,0510	8,0919	,0000	,3120	,5126
7,4545	,2569	,0413	6,2227	,0000	,1756	,3381
8,1818	,1740	,0493	3,5270	,0005	,0769	,2710

 Focal predict: PSYgeral (M)
 Mod var: LidGERAL (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

LidGERAL	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0909	,0231	,0558	,4143	,6790	-,0867	,1329
7,4545	,3389	,0506	6,6986	,0000	,2393	,4385
8,1818	,5073	,0597	8,4987	,0000	,3898	,6248

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y

LidGERAL	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0909	,4123	,0510	8,0919	,0000	,3120	,5126
7,4545	,2569	,0413	6,2227	,0000	,1756	,3381
8,1818	,1740	,0493	3,5270	,0005	,0769	,2710

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

GDgeral -> PSYgeral -> BEgeral

LidGERAL	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
6,0909	,0025	,0303	-,0277	,0957
7,4545	,0929	,0377	,0323	,1773
8,1818	,1835	,0469	,0883	,2752

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Modelo com a subescala liderança orientada para tarefas

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 59

Y : BEgeral

X : GDgeral

M : PSYgeral

W : lidertar

Sample

Size: 300

OUTCOME VARIABLE:

PSYgeral

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6577	,4325	,1482	75,2018	3,0000	296,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0293	,6986	-1,4734	,1417	-2,4041	,3455
GDgeral	1,1881	,2109	5,6344	,0000	,7731	1,6031
lidertar	,5145	,0862	5,9669	,0000	,3448	,6842
Int_1	-,1040	,0259	-4,0102	,0001	-,1550	-,0529

Product terms key:

Int_1 : GDgeral x lidertar

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0308	16,0814	1,0000	296,0000	,0001

Focal predict: GDgeral (X)

Mod var: lidertar (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

lidertar	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0000	,5644	,0657	8,5960	,0000	,4352	,6936
7,5000	,4084	,0428	9,5416	,0000	,3242	,4927
8,2500	,3305	,0416	7,9515	,0000	,2487	,4123

OUTCOME VARIABLE:

BEgeral

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6467	,4182	,1409	42,2731	5,0000	294,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0206	,8545	2,3646	,0187	,3388	3,7023
GDgeral	,3299	,2320	1,4220	,1561	-,1267	,7865

PSYgeral	,0396	,2062	,1922	,8477	-,3663	,4455
lidertar	-,1166	,1151	-1,0131	,3119	-,3431	,1099
Int_1	,0078	,0277	,2813	,7786	-,0467	,0622
Int_2	,0306	,0260	1,1757	,2407	-,0206	,0818

Product terms key:

Int_1 : GDgeral x lidertar

Int_2 : PSYgeral x lidertar

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0002	,0792	1,0000	294,0000	,7786
M*W	,0027	1,3823	1,0000	294,0000	,2407

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y

lidertar	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0000	,3766	,0762	4,9398	,0000	,2266	,5267
7,5000	,3883	,0492	7,8921	,0000	,2915	,4851
8,2500	,3941	,0449	8,7773	,0000	,3058	,4825

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

GDgeral -> PSYgeral -> BEgeral

lidertar	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
6,0000	,1259	,0742	,0064	,2999

7,5000 ,1099 ,0534 ,0289 ,2316

8,2500 ,0965 ,0631 ,0163 ,2403

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

-----END MATRIX -----

Modelo com a subescala liderança orienta para pessoas

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 59
Y : BEgeral
X : GDgeral
M : PSYgeral
W : liderP

Sample
Size: 300

OUTCOME VARIABLE:
PSYgeral

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6290	,3957	,1578	64,6005	3,0000	296,0000	,0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,5290	,5516	10,0230	,0000	4,4434	6,6146

GDgeral	-,7524	,1705	-4,4129	,0000	-1,0879	-,4169
liderP	-,3311	,0792	-4,1797	,0000	-,4870	-,1752
Int_1	,1447	,0235	6,1611	,0000	,0985	,1910

Product terms key:

Int_1 : GDgeral x liderP

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0775	37,9595	1,0000	296,0000	,0000

 Focal predict: GDgeral (X)
 Mod var: liderP (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

liderP	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0000	,1161	,0522	2,2229	,0270	,0133	,2189
7,4286	,3229	,0481	6,7139	,0000	,2282	,4175
8,2857	,4469	,0561	7,9694	,0000	,3366	,5573

OUTCOME VARIABLE:

BEgeral

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7418	,5502	,1090	71,9307	5,0000	294,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,2533	,8621	4,9339	,0000	2,5567	5,9499
GDgeral	,6858	,1470	4,6661	,0000	,3965	,9751
PSYgeral	-,8832	,1650	-5,3532	,0000	-1,2080	-,5585
liderP	-,4023	,1184	-3,3980	,0008	-,6352	-,1693
Int_1	-,0676	,0207	-3,2587	,0013	-,1084	-,0268
Int_2	,1737	,0237	7,3401	,0000	,1271	,2202

Product terms key:

Int_1 : GDgeral x liderP
 Int_2 : PSYgeral x liderP

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0162	10,6191	1,0000	294,0000	,0013
M*W	,0824	53,8770	1,0000	294,0000	,0000

 Focal predict: GDgeral (X)
 Mod var: liderP (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

liderP	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0000	,2803	,0455	6,1645	,0000	,1908	,3698
7,4286	,1837	,0445	4,1279	,0000	,0961	,2713
8,2857	,1258	,0527	2,3894	,0175	,0222	,2294

 Focal predict: PSYgeral (M)
 Mod var: liderP (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

liderP	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0000	,1588	,0508	3,1254	,0020	,0588	,2588
7,4286	,4069	,0515	7,8942	,0000	,3055	,5084
8,2857	,5558	,0616	9,0175	,0000	,4345	,6771

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y

liderP	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0000	,2803	,0455	6,1645	,0000	,1908	,3698
7,4286	,1837	,0445	4,1279	,0000	,0961	,2713
8,2857	,1258	,0527	2,3894	,0175	,0222	,2294

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

GDgeral	->	PSYgeral	->	BEgeral
liderP	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
6,0000	,0184	,0306	-,0208	,1006
7,4286	,1314	,0367	,0583	,2040
8,2857	,2484	,0574	,1246	,3507

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

H4b: A liderança modera a relação entre gestão intercultural e o desempenho mediada pelo capital psicológico

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 59
Y : DESgeral
X : GDgeral
M : PSYgeral
W : LidGENERAL

Sample
Size: 300

OUTCOME VARIABLE:
PSYgeral

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6361	,4047	,1554	67,0634	3,0000	296,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,8021	,7785	6,1681	,0000	3,2699	6,3343
GDgeral	-,6229	,2392	-2,6047	,0097	-1,0936	-,1523
LidGENERAL	-,2055	,1062	-1,9343	,0540	-,4146	,0036
Int_1	,1203	,0320	3,7643	,0002	,0574	,1833

Product terms key:
Int_1 : GDgeral x LidGENERAL

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0285	14,1698	1,0000	296,0000	,0002

 Focal predict: GDgeral (X)
 Mod var: LidGERAL (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

LidGERAL	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0909	,1100	,0602	1,8277	,0686	-,0084	,2285
7,4545	,2741	,0449	6,1028	,0000	,1857	,3625
8,1818	,3616	,0521	6,9402	,0000	,2591	,4642

 OUTCOME VARIABLE:
 DESgeral

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7512	,5643	,0658	76,1572	5,0000	294,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,2373	,7569	6,9192	,0000	3,7476	6,7269
GDgeral	-,3925	,1596	-2,4600	,0145	-,7066	-,0785
PSYgeral	-,0760	,1629	-,4663	,6413	-,3966	,2447
LidGERAL	-,6114	,1017	-6,0108	,0000	-,8116	-,4112
Int_1	,0482	,0218	2,2119	,0277	,0053	,0910
Int_2	,0975	,0226	4,3115	,0000	,0530	,1419

Product terms key:

Int_1 : GDgeral x LidGERAL
 Int_2 : PSYgeral x LidGERAL

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0073	4,8927	1,0000	294,0000	,0277
M*W	,0275	18,5890	1,0000	294,0000	,0000

 Focal predict: GDgeral (X)
 Mod var: LidGERAL (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

LidGERAL	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0909	-,0992	,0394	-2,5170	,0124	-,1768	-,0216
7,4545	-,0335	,0319	-1,0502	,2945	-,0964	,0293
8,1818	,0015	,0382	,0391	,9688	-,0736	,0766

 Focal predict: PSYgeral (M)
 Mod var: LidGERAL (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

LidGERAL	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0909	,5176	,0432	11,9953	,0000	,4327	,6026
7,4545	,6505	,0391	16,6249	,0000	,5735	,7276
8,1818	,7214	,0462	15,6254	,0000	,6306	,8123

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y

LidGERAL	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0909	-,0992	,0394	-2,5170	,0124	-,1768	-,0216
7,4545	-,0335	,0319	-1,0502	,2945	-,0964	,0293
8,1818	,0015	,0382	,0391	,9688	-,0736	,0766

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

```

GDgeral    ->    PSYgeral    ->    DESgeral

LidGERAL    Effect    BootSE    BootLLCI    BootULCI
  6,0909    ,0569    ,0846    -,1039    ,2234
  7,4545    ,1783    ,0578    ,0608    ,2848
  8,1818    ,2609    ,0658    ,1246    ,3811

```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Modelo com a liderança orientada para tarefas

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

```

Model   : 59
Y       : DESgeral
X       : GDgeral
M       : PSYgeral
W       : lidertar

```

Sample
Size: 300

OUTCOME VARIABLE:
PSYgeral

```

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,6577    ,4325    ,1482    75,2018    3,0000    296,0000    ,0000

```

```

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant -1,0293    ,6986    -1,4734    ,1417    -2,4041    ,3455
GDgeral   1,1881    ,2109     5,6344    ,0000     ,7731    1,6031
lidertar  ,5145    ,0862     5,9669    ,0000     ,3448    ,6842
Int_1     -,1040    ,0259    -4,0102    ,0001    -,1550    -,0529

```

Product terms key:
Int_1 : GDgeral x lidertar

```

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W    ,0308    16,0814    1,0000    296,0000    ,0001
-----

```

Focal predict: GDgeral (X)
Mod var: lidertar (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

```

lidertar    Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
  6,0000    ,5644    ,0657    8,5960    ,0000    ,4352    ,6936

```

7,5000	,4084	,0428	9,5416	,0000	,3242	,4927
8,2500	,3305	,0416	7,9515	,0000	,2487	,4123

OUTCOME VARIABLE:

DESgeral

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7435	,5527	,0676	72,6695	5,0000	294,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,9346	,5916	6,6505	,0000	2,7703	5,0990
GDgeral	,0712	,1606	,4432	,6579	-,2449	,3873
PSYgeral	-,1534	,1428	-1,0743	,2836	-,4344	,1276
lidertar	-,4148	,0797	-5,2059	,0000	-,5716	-,2580
Int_1	-,0125	,0192	-,6513	,5154	-,0502	,0252
Int_2	,1018	,0180	5,6539	,0000	,0664	,1372

Product terms key:

Int_1	:	GDgeral	x	lidertar
Int_2	:	PSYgeral	x	lidertar

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0006	,4242	1,0000	294,0000	,5154
M*W	,0486	31,9666	1,0000	294,0000	,0000

 Focal predict: PSYgeral (M)
 Mod var: lidertar (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

lidertar	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0000	,4574	,0490	9,3432	,0000	,3610	,5537
7,5000	,6101	,0393	15,5189	,0000	,5327	,6875
8,2500	,6864	,0408	16,8125	,0000	,6061	,7668

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y

lidertar	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0000	-,0037	,0528	-,0694	,9447	-,1075	,1002
7,5000	-,0224	,0341	-,6569	,5118	-,0894	,0447
8,2500	-,0317	,0311	-1,0207	,3082	-,0929	,0295

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

GDgeral	->	PSYgeral	->	DESgeral
---------	----	----------	----	----------

lidertar	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
6,0000	,2581	,0615	,1469	,3842
7,5000	,2492	,0453	,1625	,3423
8,2500	,2268	,0572	,1235	,3481

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Modelo com a liderança orientada para pessoas

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 59
Y : DESgeral
X : GDgeral
M : PSYgeral
W : liderP

Sample
Size: 300

OUTCOME VARIABLE:
PSYgeral

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6290	,3957	,1578	64,6005	3,0000	296,0000	,0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	5,5290	,5516	10,0230	,0000	4,4434	6,6146	
GDgeral	-,7524	,1705	-4,4129	,0000	-1,0879	-,4169	
liderP	-,3311	,0792	-4,1797	,0000	-,4870	-,1752	
Int_1	,1447	,0235	6,1611	,0000	,0985	,1910	

Product terms key:
Int_1 : GDgeral x liderP

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0775	37,9595	1,0000	296,0000	,0000	

Focal predict: GDgeral (X)
Mod var: liderP (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

liderP	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0000	,1161	,0522	2,2229	,0270	,0133	,2189
7,4286	,3229	,0481	6,7139	,0000	,2282	,4175
8,2857	,4469	,0561	7,9694	,0000	,3366	,5573

OUTCOME VARIABLE:
DESgeral

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7499	,5623	,0661	75,5431	5,0000	294,0000	,0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	4,6116	,6715	6,8676	,0000	3,2900	5,9332	
GDgeral	-,3909	,1145	-3,4145	,0007	-,6162	-,1656	
PSYgeral	,0833	,1285	,6480	,5175	-,1697	,3362	
liderP	-,5351	,0922	-5,8034	,0000	-,7166	-,3537	
Int_1	,0531	,0162	3,2894	,0011	,0213	,0849	
Int_2	,0736	,0184	3,9934	,0001	,0373	,1099	

Product terms key:
Int_1 : GDgeral x liderP

Int_2 : PSYgeral x liderP

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0161	10,8200	1,0000	294,0000	,0011
M*W	,0237	15,9470	1,0000	294,0000	,0001

 Focal predict: GDgeral (X)
 Mod var: liderP (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

liderP	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0000	-,0721	,0354	-2,0346	,0428	-,1418	-,0024
7,4286	,0039	,0347	,1112	,9115	-,0644	,0721
8,2857	,0494	,0410	1,2046	,2293	-,0313	,1301

 Focal predict: PSYgeral (M)
 Mod var: liderP (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

liderP	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0000	,5249	,0396	13,2598	,0000	,4470	,6028
7,4286	,6300	,0402	15,6905	,0000	,5510	,7091
8,2857	,6931	,0480	14,4366	,0000	,5986	,7876

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y

liderP	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
6,0000	-,0721	,0354	-2,0346	,0428	-,1418	-,0024
7,4286	,0039	,0347	,1112	,9115	-,0644	,0721
8,2857	,0494	,0410	1,2046	,2293	-,0313	,1301

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

GDgeral -> PSYgeral -> DESgeral

liderP	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
6,0000	,0609	,0702	-,0595	,2144
7,4286	,2034	,0558	,0896	,3078
8,2857	,3098	,0681	,1590	,4306

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----