

AEROPORTOS INTERNACIONAIS: CONTEXTOS DE INTER-RELAÇÃO ENTRE  
INTELIGÊNCIA CULTURAL, ADAPTABILIDADE E FONTES DE ORIENTAÇÃO

Esmeralda Maria Rodrigues Tavares

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutor Luis Manuel Dias Martins, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coorientador:

Prof. Doutora Sofia Lopes Portela, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Métodos Quantitativos aplicados à Gestão e à Economia

outubro 2014

*Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente,  
mas o que melhor se adapta às mudanças.*

*Charles Darwin*

## **RESUMO**

Com o intuito de perceber a capacidade de resposta dos trabalhadores de aeroportos internacionais à multiculturalidade e dinâmica bastante própria deste contexto de trabalho, o presente estudo debruça-se sobre o constructo de Inteligência Cultural (dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental) enquanto capacidade da pessoa para funcionar eficazmente em ambientes interculturais; o conceito de Adaptabilidade, como capacidade de adaptação às mudanças ocorridas no contexto e no sentido de explorar novas oportunidades; e ainda sobre o modelo de “gestão do significado do evento”, concretamente sobre o uso das Fontes de Orientação neste contexto.

A pesquisa realizou-se sobre uma amostra de 330 trabalhadores (N=330: 59 Chefias e 271 Colaboradores) dos aeroportos de Lisboa, Porto, Faro, Madeira, Ponta Delgada, Horta e Santa Maria, da empresa líder em Portugal no setor do retalho aeroportuário. As medidas aplicadas consistiram nas escalas de Inteligência Cultural, da Adaptabilidade e Gestão de Eventos.

Os resultados mostram um elevado nível de Inteligência Cultural e de Adaptabilidade, e que o uso das Fontes de Orientação é semelhante ao verificado para Portugal (maior recurso às “fontes de orientação verticais”). Observou-se a correlação entre a elevada Inteligência Cultural e a elevada Adaptabilidade, e uma associação negativa entre o uso das “fontes de orientação verticais” e a Adaptabilidade. Este estudo apresenta uma abordagem diferente na pesquisa sobre as Fontes de Orientação, ao medir o uso das fontes segundo os decisores (Chefias) e também a percepção dos outros (Colaboradores), e transporta a pesquisa destes temas para o contexto dos aeroportos internacionais, invulgares alvos dessa atenção.

### **Palavras-chave**

Aeroporto; Inteligência Cultural; Adaptabilidade; Fontes de Orientação

JEL Classification System: M12 - Personnel Management

## **ABSTRACT**

To understand how international airport workers respond to multiculturalism and its dynamic work environment, this study explored the construct of Cultural Intelligence (dimensions metacognitive, cognitive, motivational and behavioural) understood as a person capability to function effectively in culturally diverse settings; the concept of Adaptability understood as the ability to adapt to change in the context and see it as new opportunities to explore; and the "Event Meaning Management", specifically the use of the Sources of Guidance in this environment.

The study had a sample of 330 participants (N=330: 59 Managers and 271 Workers) from Lisboa, Porto, Faro, Madeira, Ponta Delgada, Horta and Santa Maria airports, working for the airport retail leading Portuguese company. The scales Cultural Intelligence, Adaptability and Event Management were used.

Results show a high level of Cultural Intelligence and Adaptability, and a similar use of the Sources of Guidance as what is found as the common use for Portugal (greater use of Vertical Sources of Guidance). There was a correlation between high Cultural Intelligence and high Adaptability, and a negative correlation between the use of Vertical Sources of Guidance and Adaptability. This investigation has a different approach since it measures the Sources of Guidance from the perspective of decision makers (Managers) and the Workers perception, and it was done in an international airport context, which, as far as we known, hasn't been done before.

### **Key-words**

Airport; Cultural Intelligence; Adaptability; Sources of Guidance

JEL Classification System: M12 - Personnel Management

## ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico .....	4
2.1. Revisão da Literatura e enquadramento das Hipóteses .....	4
2.2. Sistematização das Hipóteses .....	15
3. Método .....	17
3.1. Contextualização do estudo .....	17
3.2. Amostra e Procedimentos .....	19
3.3. Medidas.....	19
4. Análises e Resultados.....	23
4.1. Caracterização da Amostra.....	23
4.2. Análise Estatística.....	25
5. Discussão das Hipóteses.....	48
6. Contributos, Limitações e Pesquisa Futura .....	59
6.1. Implicações Teóricas e Práticas.....	59
6.2. Limitações e Pesquisa Futura .....	60
7. Referências Bibliográficas .....	63
8. Anexos.....	68

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura I – Distribuição da amostra de trabalhadores por faixa etária .....	23
Figura II – Distribuição da amostra de trabalhadores segundo o número de línguas usadas para falar com os clientes .....	23
Figura III – Distribuição da amostra de trabalhadores segundo o número de países em que viveram.....	24
Figura IV – Distribuição da amostra de trabalhadores por aeroportos .....	24
Figura V – Distribuição da amostra de trabalhadores segundo a antiguidade no aeroporto ....	24
Figura VI – Distribuição da amostra de trabalhadores segundo a antiguidade na função .....	24
Figura VII – Resultados do Alfa de Cronbach .....	25
Figura VIII – Frequências médias para a variável Inteligência Cultural e para as dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, para a amostra de trabalhadores e grupos de Colaboradores e de Chefias .....	26
Figura IX – Resultados do teste Mann-Whitney, para a Inteligência Cultural e dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, segundo a Variável de Agrupamento: Tipo de funções .....	26
Figura X – Frequências médias para a variável Inteligência Cultural e para as dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, para a amostra de trabalhadores e por Aeroportos.....	27
Figura XI – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para a Inteligência Cultural e dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, segundo a Variável de Agrupamento: Para além da língua portuguesa, quantas mais usa para falar com os clientes? .....	28
Figura XII – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para a Inteligência Cultural e dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, segundo a Variável de Agrupamento: Para além de Portugal, em quantos países já viveu/trabalhou/estudou durante, pelo menos, alguns meses? .....	29
Figura XIII – Resultados do teste Mann-Whitney, para a Inteligência Cultural e dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, segundo a Variável de Agrupamento: Na sua família mais próxima, existem pessoas com um passado cultural diferente do seu (origens, estadia no estrangeiro, vivências em outros ambientes culturais, etc...)? .....	29
Figura XIV – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para a Inteligência Cultural e dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, segundo a Variável de Agrupamento: Em que aeroporto trabalha? .....	30
Figura XV – Correlações entre “tempo no aeroporto” e “tempo na função” com a Inteligência Cultural e as suas dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, para a amostra de trabalhadores .....	30
Figura XVI – Frequências médias para a variável Adaptabilidade e para os aspetos Contexto de Gestão do Desempenho, Contexto de Suporte Social e Desempenho Percebido, para a amostra de trabalhadores e grupos de Colaboradores e de Chefias .....	31

Figura XVII – Frequências médias para a variável Adaptabilidade e para os aspetos Contexto de Gestão do Desempenho, Contexto de Suporte Social e Desempenho Percebido, para a amostra de trabalhadores e por Aeroportos.....	32
Figura XVIII – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para a Adaptabilidade, segundo a Variável de Agrupamento: Em que aeroporto trabalha? .....	32
Figura XIX – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para a Adaptabilidade, segundo a Variável de Agrupamento: Há quanto tempo trabalha no aeroporto? .....	33
Figura XX – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para a Adaptabilidade, segundo a Variável de Agrupamento: Há quanto tempo ocupa a sua atual função profissional? .....	33
Figura XXI – Frequências médias das fontes de orientação, para a amostra de trabalhadores e grupos de Colaboradores e de Chefias .....	34
Figura XXII – Resultados do teste Mann-Whitney para as fontes de orientação segundo a Variável de Agrupamento: Tipo de funções .....	35
Figura XXIII – Distribuição da amostra e do grupo de colaboradores com respostas “Não Sei” segundo a antiguidade no aeroporto.....	36
Figura XXIV – Distribuição da amostra e do grupo de colaboradores com respostas “Não Sei” segundo a antiguidade na função .....	36
Figura XXV – Frequências médias das fontes de orientação, para a amostra de trabalhadores e por Aeroportos.....	37
Figura XXVI – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para o uso das Fontes de Orientação, segundo a Variável de Agrupamento: Em que aeroporto trabalha? .....	38
Figura XXVII – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para o uso das Fontes de Orientação, segundo a Variável de Agrupamento: Há quanto tempo trabalha no aeroporto? .....	38
Figura XXVIII – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para as Fontes de Orientação, segundo a Variável de Agrupamento: Há quanto tempo ocupa a sua atual função profissional? .....	39
Figura XXIX – Correlações entre “tempo no aeroporto” e “tempo na função” com as Fontes de Orientação, para a amostra de trabalhadores .....	40
Figura XXX – Frequência de cada Decisão segundo a amostra de trabalhadores .....	41
Figura XXXI – Facilidade em lidar com cada Decisão segundo a amostra de trabalhadores .	41
Figura XXXII – Proporção em que se tem lidado bem com cada Decisão segundo a amostra de trabalhadores.....	42
Figura XXXIII – Estatística Descritiva e Correlações, para a amostra de trabalhadores .....	43
Figura XXXIV – Resultados das correlações entre a Inteligência Cultural (as suas dimensões), a Adaptabilidade e as Fontes de Orientação, para a amostra de trabalhadores (a preto), para o grupo de Colaboradores (a cinzento) e para o grupo Chefias (a azul) .....	46
Figura XXXV – Posicionamento da organização em termos de contexto organizacional, segundo a amostra de trabalhadores (bola a preto) no modelo de Birkinshaw e Gibson (2004) .....	52

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Os aeroportos internacionais caracterizam-se por serem contextos de trabalho marcados pela multiculturalidade e por uma dinâmica bastante própria, sujeita a diversas mudanças e alguma imprevisibilidade. Conseqüentemente, esta realidade profissional exige dos seus trabalhadores capacidade de resposta adequada a este contexto. No sentido de compreender essa capacidade de resposta, a presente pesquisa incide sobre o constructo de Inteligência Cultural (composto pelas dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental) enquanto capacidade de uma pessoa para funcionar eficazmente em ambientes interculturais (Earley e Ang, 2003; Ang e Van Dyne, 2008); o conceito de Adaptabilidade, como capacidade de adaptação às mudanças ocorridas no contexto e no sentido de explorar novas oportunidades (Gibson e Birkinshaw, 2004); e ainda sobre o modelo de “gestão do significado do evento” (Peterson e Smith, 2000), concretamente sobre o uso das Fontes de Orientação neste contexto. Com base na revisão da literatura neste âmbito, o atual estudo parte de um conjunto de hipóteses que conduzem a análise destas variáveis e das correlações verificadas entre si.

A pesquisa realizou-se sobre uma amostra de 330 trabalhadores (N=330) da empresa líder nacional no setor do retalho aeroportuário, compreendendo 59 Chefias e 271 Colaboradores, localizados nos aeroportos de Lisboa, Porto, Faro, Madeira, Ponta Delgada, Horta e Santa Maria. As medidas aplicadas a esta amostra consistiram nas escalas de Inteligência Cultural, (Ang et al., 2007), da Adaptabilidade (Gibson e Birkinshaw, 2004) e numa versão revista pelo autor da escala Gestão de Eventos (Peterson e Smith, 2000; Smith e Peterson, 1988).

Os resultados decorrentes da análise estatística realizada indicaram um elevado nível quer de Inteligência Cultural e das suas quatro dimensões, quer de Adaptabilidade. Quanto ao uso das Fontes de Orientação, observou-se que o uso manifestado pelos trabalhadores da amostra é idêntico ao verificado para Portugal, isto é, com maior recurso às designadas “fontes de orientação verticais” (Regras e procedimentos formais; O seu superior; Os subordinados; Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação). Ainda neste domínio, os resultados não forneceram suporte para a suposição de que as Fontes de Orientação que as Chefias indicariam como as que mais usam não seriam as fontes que os Colaboradores apontariam como sendo as mais usadas pelas Chefias, verificando-se até um alinhamento entre ambos os grupos acerca do uso de cada fonte.

Em termos de correlações, as evidências sugerem que a um elevado nível de Inteligência Cultural está associado um elevado nível de Adaptabilidade, revelando que uma boa capacidade para funcionar eficazmente em ambientes interculturais surge associada a uma também boa capacidade de ajustamento e adaptabilidade, em contexto de diversidade cultural. Os resultados obtidos mostram ainda uma associação negativa entre o uso das “fontes de orientação verticais” e a Adaptabilidade, indiciando que um maior recurso a estes mecanismos de influência aparece relacionado com uma menor flexibilidade.

O trabalho realizado proporciona o enfoque nos aeroportos internacionais, enquanto espaços marcados pela heterogeneidade cultural mas raramente alvo de atenção da pesquisa.

De modo despretensioso, este estudo avança uma abordagem diferente na pesquisa sobre o modelo das Fontes de Orientação, pois não há conhecimento de estudos prévios que analisem o uso das fontes na perspetiva dos decisores (Chefias) e também dos outros (Colaboradores), permitindo assim dar a conhecer a perceção dos outros. Em termos práticos, esta pesquisa apresenta o seu modesto contributo para a valorização dos aspetos em análise por parte das organizações – em processos de recrutamento, atividades de formação, etc. – nomeadamente quando perante contextos de diversidade cultural.

As principais pistas a sugerir para futura investigação incidem sobre a relevância de explorar quer a perspetiva internacional, considerando na amostra trabalhadores de aeroportos internacionais de diversos países ou culturas nacionais, quer a abordagem do modelo das Fontes de Orientação que compreende os decisores e os outros, de modo a possibilitar uma compreensão mais abrangente das perceções da realidade através ângulo.

## 1. Introdução

Habitualmente um aeroporto é visto como um local de passagem, um ponto de partida para alcançar um destino. Mas um olhar mais atento vai além desta perspectiva superficial de um aeroporto como um mero “meio para alcançar um fim”, revelando um contexto bastante complexo e dinâmico. Um aeroporto internacional é um espaço marcado por diversas atividades (segurança, companhias aéreas, lojas, restaurantes, alfândega, etc., etc.) e povoado por muitas e tão heterogêneas pessoas em movimento. Diariamente milhares de pessoas circulam – de partida, a chegar, ou apenas a fazer escala entre voos – transportando consigo também uma bagagem de aspetos culturais (do seu país, da sua sociedade, da sua geração, da sua profissão, entre muitos outros). E estas pessoas, passageiros de um aeroporto internacional, interagem com muitas outras pessoas para quem esse espaço não é um mero local de passagem mas antes de permanência, é o seu local de trabalho. Para estas pessoas, trabalhadores num aeroporto internacional, o dinâmico fluxo de passageiros e a sua diversidade cultural são uma constante da realidade diária.

Desta forma, os trabalhadores de um aeroporto internacional, ao lidarem com passageiros multiculturais, encontram-se a gerir interações culturais no âmbito do seu trabalho. Assim sendo, importa perceber as competências dos trabalhadores perante estes clientes, para o seu bom desempenho profissional neste dinâmico contexto multicultural.

As competências requeridas por estes trabalhadores que interagem diretamente com os clientes devem possibilitar-lhes não serem apenas “fornecedores de um serviço” mas também “fornecedores de experiências” (Bharwani et al., 2013). Isto significa que o comportamento do trabalhador que vende um produto ou presta um serviço ao cliente é determinante no sentido em que a interação com o cliente deve ser gerida de modo a contribuir para adicionar valor ao cliente, para além de satisfazer as necessidades específicas do cliente (Bharwani et al., 2013). Ou seja, num aeroporto internacional, por exemplo um cliente ao ser atendido numa loja, para além de obter o artigo que corresponde ao que deseja, ao interagir com o colaborador da loja deve também obter um atendimento que vai de encontro às suas necessidades e expectativas culturais (linguagem usada, postura, gestos, tempo despendido, etc.). A pesquisa realizada no âmbito da indústria da hospitalidade (em hotéis, por exemplo) revelou que o grau de empatia cultural com os clientes é essencial para que lhes seja

proporcionada uma experiência de nível superior e contribui para a criação de experiências memoráveis (Bharwani et al., 2013).

Revela-se assim fundamental perceber as capacidades específicas no âmbito cultural apresentadas pelos trabalhadores num aeroporto internacional, sendo estas a base para as interações culturais com os clientes neste contexto multicultural. Neste sentido, o presente trabalho debruça-se sobre o constructo de Inteligência Cultural enquanto capacidade de uma pessoa para funcionar eficazmente em ambientes interculturais (Earley e Ang, 2003; Ang e Van Dyne, 2008).

Para além da diversidade cultural, o dinâmico ritmo verificado no contexto de um aeroporto internacional é também um elemento estruturante da sua realidade. Diversos fatores a nível interno (como o início de operação de novas companhias aérea, criação de novas rotas, etc.) ou externo ao aeroporto (situação económico-social, alterações legais na circulação de pessoas e bens, medidas fiscais, etc.) conjugam-se para modificar profunda e até inesperadamente o perfil dos passageiros, ou seja, os clientes do aeroporto.

Tal como todas as empresas, as que desenvolvem a sua atividade num aeroporto procuram apresentar aos seus parceiros (aeroportos, fornecedores, acionistas, etc.) um projeto interessante e um negócio rentável. Para que tal aconteça, é essencial desenvolver a atividade de modo flexível a todos os níveis da empresa, nomeadamente na gestão operacional diária do negócio, conseguindo assim dar resposta adequada e atempada às mudanças ocorridas no contexto do aeroporto. Neste sentido, é também importante que os trabalhadores revelem essa flexibilidade, a capacidade de adaptação às modificações que se sucedem na perspetiva de perceberem novas oportunidades a explorar. Procurando investigar esta capacidade comportamental junto dos trabalhadores, o presente estudo incide também sobre o conceito de Adaptabilidade (Gibson e Birkinshaw, 2004).

Neste contexto de diversidade cultural e dinâmica mudança vividas num aeroporto internacional, o desenvolvimento diário do negócio é marcado por diversos processos de tomada de decisão. Revelou-se pertinente pesquisar se os processos de decisão, mais concretamente os fatores que influenciam ou orientam a tomada de decisão, se revelam diferenciadores neste contexto de multiculturalidade e dinamismo bastante próprios. Assim sendo, o estudo aqui apresentado explora o modelo de “gestão do significado do evento” (Peterson e Smith, 2000). A presente pesquisa realizada no âmbito deste modelo procura perceber quer a perspetiva dos decisores sobre o uso que fazem das Fontes de Orientação para lidarem com os eventos de trabalho, quer a perspetiva que os demais trabalhadores revelam possuir sobre o uso que os referidos decisores fazem destas Fontes de Orientação.

Na sequência do apresentado sobre as variáveis em estudo, afigura-se pertinente perceber eventuais associações entre aspetos específicos da Inteligência Cultural, Adaptabilidade e Fontes de Orientação. Deste modo, procura-se compreender as inter-relações entre as capacidades dos trabalhadores para lidarem com a diversidade cultural dos passageiros e com as mudanças no contexto aeroportuário, e ainda as influências mais expressivas nas decisões de trabalho neste espaço.

Embora nunca deixe de ser um local de passagem, um aeroporto internacional encerra em si uma realidade específica bastante complexa e rica, acerca da qual a presente pesquisa procura promover um momento de paragem, investigação e reflexão, a partir da análise dos referidos aspetos em estudo.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Revisão da Literatura e enquadramento das Hipóteses

- Inteligência Cultural -

A globalização não oferece apenas entusiasmantes contactos interculturais na aldeia global emergente como também aumenta os desafios baseados em mal-entendidos, tensões e conflitos (Ang, et al., *in press*). Elie Wiesel, agraciado com o prémio Nobel da Paz em 1986, identificou o “ódio cultural” - ódio dirigido aos indivíduos culturalmente diferentes - como a maior fonte de problemas entre as pessoas ao longo dos tempos (Ang, et al., 2011).

A perspetiva de conhecer os valores e crenças de cada cultura revela-se insuficiente numa realidade em que as fronteiras são diariamente atravessadas e em que há pessoas que vivem em diversos países. Tornou-se assim essencial perceber as necessidades e preferências individuais, perceber completamente porque é que as pessoas agem como agem ao longo de uma vasta diversidade de conjuntos de circunstâncias (Earley e Mosakowski, 2004).

Em contexto intercultural nem todas as pessoas funcionam da mesma forma, verificando-se que algumas funcionam de modo mais eficaz do que outras. Porque é que algumas pessoas (enquanto outras não) de forma fácil e eficazmente, adaptam os seus pontos de vista e comportamentos interculturalmente? (Ang, et al., 2011). Procurar responder a esta questão conduziu ao surgimento, há pouco mais de uma década, do conceito de inteligência cultural. Este conceito refere-se à capacidade de uma pessoa para funcionar eficazmente em ambientes interculturais (Earley e Ang, 2003, Ang e Van Dyne, 2008, citados por Ang, et al., *in press*) quer seja a nível nacional, étnico, organizacional ou outros tipos de cultura (Van Dyne et al., 2009).

A inteligência cultural capta a capacidade de adaptação a várias culturas e reflete a capacidade de uma pessoa para reunir, interpretar e agir em função destas pistas radicalmente diferentes, de modo a funcionar eficazmente em vários contextos culturais ou numa situação multicultural (Earley e Ang, 2003, citados por Earley e Peterson, 2004). Este conceito baseia-se no pressuposto de que na maioria dos casos os encontros culturais são únicos e destaca a capacidade individual para encarar a situação de modo a compreendê-la e agir da forma que for mais adequada (Earley e Mosakowski, 2004). Neste sentido, o conceito de inteligência cultural foca-se na adaptabilidade às exigências do contexto, especificamente no contexto intercultural, não visando uma cultura em concreto ou perceber as diferenças entre distintas

culturas, mas sim compreender como construir pontes sobre as diferenças culturais (Ang, et al., *in press*).

Considerando a definição de inteligência geral de Schmidt e Hunter (2000) a inteligência cultural é uma forma específica de inteligência focada nas capacidades para compreender, raciocinar e comportar-se eficazmente em situações caracterizadas pela diversidade cultural (Ang et al., 2007). Neste sentido, deve ser vista como uma forma complementar de inteligência, que procura explicar a variabilidade ao lidar com a diversidade e ao funcionar em contextos culturais novos (Ang, et al., 2011).

A partir do modelo integrativo de Sternberg (1986) - que propõe que a inteligência se situa em diferentes “locais” na pessoa, isto é, as capacidades mentais (metacognição, cognição e motivação) residem na cabeça enquanto as ações visíveis exprimem as capacidades comportamentais - o conceito de inteligência cultural foi desenvolvido como um constructo multidimensional (Ang et al., 2007). A conceptualização do conceito considerou fatores relevantes para o funcionamento em configurações culturalmente diversificadas, com base no trabalho sobre as inteligências múltiplas desenvolvido por Sternberg (1986), e Sternberg e Detterman (1986) (Van Dyne et al., 2007). Earley e Ang (2003) e posteriormente Ang e Van Dyne (2008) desenvolveram um constructo multidimensional de inteligência cultural que engloba os fatores metacognitivo, cognitivo, motivacional e comportamental (Ang, et al., *in press*). O constructo é descrito como um atributo individual multifator e complexo, composto pelos quatro fatores (Ang, et al., 2011).

A dimensão metacognitiva da inteligência cultural refere-se à capacidade mental de adquirir e compreender conhecimento relacionado com a cultura. Este fator revela como uma pessoa atribui significado às experiências interculturais (Van Dyne et al., 2007). Envolve as capacidades de planejar, monitorar e rever mentalmente modelos de normas culturais referentes a países ou grupos de pessoas (Ang et al., 2007). Esta dimensão implica elevado nível de estratégia cognitiva, ou seja, estratégia que permita aos indivíduos desenvolver novas heurísticas e regras para as interações sociais em novos ambientes culturais, através do processamento de informação a um nível mais profundo (Ang, et al., 2011). As pessoas com elevada inteligência cultural metacognitiva estão conscientes acerca das preferências culturais dos outros, antes e durante as interações, e ajustam os seus modelos mentais durante e após as interações (Brislin et al., 2006; Triandis, 2006, citados por Ang et al., 2007). Estas pessoas questionam as suposições culturais da sua própria cultura, refletem durante as interações e ajustam o seu conhecimento cultural quando interagem com pessoas de outras culturas (Ang, et al., 2011). A dimensão metacognitiva é uma componente essencial da inteligência cultural

porque promove o pensamento ativo sobre pessoas e situações em diferentes contextos culturais, desafia ativamente a dependência rígida do pensamento e suposições culturalmente delimitadas, e conduz os indivíduos a adaptarem-se e reverem as suas estratégias de modo a serem culturalmente mais apropriadas e a aumentarem a probabilidade de alcançarem os resultados pretendidos nos encontros interculturais (Ang e Van Dyne, 2008).

O fator cognitivo manifesta o conhecimento da pessoa acerca das culturas e diferenças culturais. Isto significa conhecer as normas, práticas e convenções de diferentes culturas, incluindo os sistemas económico, legal e social, e o conhecimento de esquemas básicos de valores culturais (Ang et al., 2007). Portanto, este fator refere-se ao nível individual de conhecimento cultural ou conhecimento do ambiente cultural, adquirido através da educação e das experiências pessoais (Ang, et al., 2011). Este fator é um elemento importante da inteligência cultural na medida em que o conhecimento da cultura influencia os pensamentos e comportamentos das pessoas. Esse conhecimento permite ainda perceber melhor os sistemas que moldam e originam padrões de interação social dentro de uma cultura (Ang e Van Dyne, 2008). Quem tem elevada inteligência cultural cognitiva compreende as semelhanças e diferenças entre as culturas (Brislin et al., 2006, citado por Ang et al., 2007) e está mais capacitado para interagir com pessoas de uma sociedade culturalmente diferente (Ang e Van Dyne, 2008), visto sentir-se menos desorientado nas interações interculturais.

O elemento motivacional exprime a capacidade do indivíduo para direcionar e sustentar esforços no sentido do seu funcionamento em situações interculturais, ou seja, dirigir a sua atenção e energia para aprender e funcionar em situações caracterizadas pelas diferenças culturais (Ang et al., 2007). Inclui o próprio interesse da pessoa em experienciar outras culturas e interagir com pessoas de diferentes culturas (Van Dyne et al., 2007). As pessoas com elevada inteligência cultural motivacional dirigem a sua atenção e energia para situações interculturais com base em interesses intrínsecos (Deci e Ryan, 1985, citados por Ang et al., 2007) e na confiança na sua eficácia intercultural (Bandura, 2002, citado por Ang et al., 2007). O elemento motivacional é bastante importante para a inteligência cultural por ser um elemento condutor que aciona os esforços e energia orientados para o funcionamento em contextos culturais novos (Ang e Van Dyne, 2008).

O aspeto comportamental refere-se à capacidade de ter flexibilidade comportamental em interações interculturais. Este fator reflete a capacidade para exhibir ações verbais e não-verbais apropriadas ao interagir com pessoas de diferentes culturas, possuindo assim um vasto e flexível repertório de comportamentos (Ang et al., 2007). A importância desta componente da inteligência cultural deve-se ao facto dos comportamentos verbais e não-verbais serem as

principais características das interações sociais (Ang e Van Dyne, 2008). As expressões comportamentais são especialmente importantes em situações de interação intercultural, pois este elemento pode ser o mais significativo para os observadores avaliarem o nível de inteligência cultural dos outros indivíduos (Ang e Van Dyne, 2008). Quem detém elevada inteligência cultural comportamental exibe comportamentos apropriados à situação baseados na sua ampla série de capacidades verbais e não-verbais, tais como palavras, tons, gestos e expressões faciais culturalmente apropriadas (Gudykunst et al., 1988, citado por Ang et al., 2007). Estes indivíduos são flexíveis e conseguem ajustar os seus comportamentos às especificidades de cada interação cultural (Ang e Van Dyne, 2008). E embora a diversidade cultural existente torne impossível dominar todas as regras de etiqueta das várias culturas, devem-se modificar alguns comportamentos ao interagir com diferentes culturas (Ang, et al., 2011).

Desta forma o conceito de inteligência cultural revela-se um constructo multidimensional agregado. As quatro dimensões que o integram são facetas, qualitativamente diferentes, da capacidade global para funcionar e gerir eficazmente em configurações culturalmente diversificadas (Earley e Ang, 2003, citados por Ang et al., 2007).

Em suma, verifica-se que as pessoas com elevada inteligência cultural possuem quatro capacidades chave: são capazes de antecipar o que vai acontecer em situações interculturais; possuem uma ampla compreensão das situações multiculturais; sentem-se confiantes em relação às suas capacidades e estão intrinsecamente interessadas em experienciar configurações culturais diversificadas; e, finalmente, são capazes de variar os seus comportamentos verbais e não-verbais em resposta às características culturais da situação (Van Dyne et al., 2007).

A inteligência cultural revela ainda ser uma capacidade individual que se desenvolve ao longo do tempo com base em experiências, educação, formação, e exposição a situações multiculturais e internacionais (Van Dyne et al., 2007). Neste sentido, a inteligência cultural apresenta-se como uma forma de inteligência maleável. Ou seja, a inteligência cultural pode desenvolver-se através da exposição a diferentes contextos culturais (Ang, et al., *in press*).

Na sequência destes aspetos sobre a inteligência cultural é possível considerar que pessoas mais expostas a ambientes multiculturais terão tendência para revelar um nível de inteligência cultural mais elevado.

Um destes ambientes será o contexto de um aeroporto internacional, onde grandes quantidades de pessoas culturalmente tão heterogêneas passam todos os dias.

Neste sentido, é admissível propor que os trabalhadores de aeroporto, que no desempenho das suas funções englobam encontros multiculturais, possuem um elevado nível de inteligência cultural e também das suas dimensões metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental (hipótese 1).

A exposição à multiculturalidade também pode ocorrer devido ao percurso de vida de cada pessoa, podendo aqui ser considerados desde aspetos de natureza familiar até características e competências individuais adquiridas.

Neste sentido, é possível propor que pessoas cujo percurso e características englobam mais exposição multicultural – ter familiares com passado cultural diferente; possuir mais do que uma nacionalidade; ter vivido em outros países; usar línguas estrangeiras – detêm um elevado nível de inteligência cultural e das suas quatro dimensões (hipótese 2).

Tal como anteriormente referido, a inteligência cultural capta a capacidade de adaptação a várias culturas de modo a funcionar eficazmente em vários contextos culturais (Earley e Ang, 2003, citados por Earley e Peterson, 2004). Assim sendo, a questão da adaptabilidade às exigências do contexto é central para o conceito de inteligência cultural, embora focando-se especificamente no contexto intercultural.

Perante a importância desta capacidade de adaptação ao contexto, é plausível considerar que esta capacidade esteja associada à adaptação ao contexto em termos mais latos (não apenas especificamente ao contexto intercultural). Assim sendo, é possível afirmar que a inteligência cultural (adaptação ao contexto intercultural) esteja associada à adaptação ao contexto em termos gerais. Isto significa que se propõe que a um elevado nível de inteligência cultural está associado um elevado nível de adaptabilidade (hipótese 3).

#### - Adaptabilidade -

A capacidade de adaptação ao contexto tem-se revelado um elemento fundamental, permitindo assim recorrer à flexibilidade necessária perante as mudanças que ocorrem.

As organizações de sucesso num ambiente dinâmico são as que se revelam ambidexas, ou seja, capazes de gerir eficientemente o negócio atual e também capazes de se adaptarem às mudanças no ambiente de modo que continuem por cá amanhã (Duncan, 1976; Tushman and O'Reilly, 1996, citados por Gibson e Birkinshaw, 2002).

A ambidexria organizacional refere-se assim à capacidade de alcançar alinhamento e adaptabilidade ao mesmo tempo (Tushman and O'Reilly, 1996, citado por Gibson e Birkinshaw, 2002), procurando o equilíbrio entre estas duas qualidades organizacionais diametralmente opostas (Birkinshaw e Gibson, 2005).

O alinhamento foca-se no presente, procurando maximizar os negócios existentes e adicionar valor a todos os níveis possíveis. A organização procura assegurar a coerência das atividades internas no sentido do trabalho conjunto para os mesmos objetivos. Desta forma a organização pretende rentabilizar as oportunidades já existentes, explorando as condições atuais do seu negócio e aproveitando o máximo potencial da situação.

Enquanto a adaptabilidade visa o futuro, através da capacidade de resposta da organização à mudança. Percebendo rapidamente novas oportunidades, a organização procura adaptar-se às novas circunstâncias, reconfigurar-se e assim progredir. Esta capacidade de ajustar-se às situações implica que seja proactiva, ágil e inovadora.

Alcançar e manter o ponto de equilíbrio adequado, entre ambos os aspetos, é um desafio para as organizações. Conseguir vencer este desafio trará á organização vantagem competitiva e, conseqüentemente, sucesso a longo prazo (Birkinshaw e Gibson, 2005).

O desafio da ambidextria nas organizações pode encontrar resposta na ambidextria estrutural. Isto implica a criação de estruturas separadas, dentro da organização, umas mais orientadas para as tarefas de alinhamento e outras mais orientadas para as atividades de adaptabilidade. Ou seja, unidades da organização dedicadas a explorar como tirar partido do negócio presente (*exploitation*) e unidades destinadas a explorar a descoberta de futuros campos (*exploration*), com estruturas e sistemas próprios mas a funcionarem em simultâneo (Tushman and O'Reilly, 1997, citado por O'Reilly and Tushman, 2008). Estas estruturas separadas reportam à liderança da organização que, desta forma, tem um papel decisivo no desenvolvimento de cada uma e na sua interligação no seio da organização. A coexistência de tão distintas estruturas separadas pode gerar tensões, conflitos e levar ao isolamento de cada uma em relação à outra (Birkinshaw e Gibson, 2005) em vez de fomentar o apoio mútuo.

Outra forma de responder ao desafio da ambidextria nas organizações passa por, em vez de estruturas organizacionais separadas, apostar nos comportamentos dos indivíduos que integram as unidades organizacionais. A ambidextria contextual pode ser definida como “a capacidade comportamental para, simultaneamente, demonstrar alinhamento e adaptabilidade através de toda a unidade de negócios” (Gibson e Birkinshaw, 2004, citado por Raisch e Birkinshaw, 2008). Ou seja, a capacidade dos seus colaboradores para fazerem escolhas entre as atividades orientadas para a adaptabilidade e as atividades orientadas para o alinhamento, com base no seu contexto de trabalho (Gibson e Birkinshaw, 2002). Neste sentido, cada indivíduo que integra a organização tem de estar alinhado e ser adaptável, revelando assim uma verdadeira capacidade de ambidextria. Portanto, segundo Gibson e Birkinshaw (2002) “a ambidextria manifesta-se nas ações específicas dos indivíduos por toda a organização”. Uma

organização que conta com indivíduos ambidextros reúne comportamentos importantes tais como a iniciativa e estar alerta para novas oportunidades; a cooperação e busca de oportunidades para combinar esforços; ser mediador e estabelecer ligações internas; e ainda realizar multitarefas confortavelmente – caracterizando-se desta forma os colaboradores ambidextros (Birkinshaw e Gibson, 2004). Conseqüentemente estamos perante indivíduos mais informados e motivados, proactivos e de mais fácil adaptação à mudança. Ao tornar estes comportamentos coletivos e incorporados nas rotinas da organização, transporta-se a ambidextria do nível individual para o organizacional. Ao nível organizacional, a ambidextria contextual pode ser definida como a orientação coletiva dos colaboradores para a busca simultânea do alinhamento e da adaptabilidade. As unidades organizacionais que são ambidexas revelam sistemas e estruturas mais flexíveis, e que assim permitem aos colaboradores decidirem como dividir o seu tempo em termos de orientação para o alinhamento e para a adaptabilidade. Neste tipo de ambidextria, o papel da liderança da organização não passa por criar ou impor a ambidextria, mas sim por desenvolver e moldar um contexto organizacional que promova estes comportamentos, que estimule colaboradores ambidextros.

A partir das ideias desenvolvidas por outros autores sobre o contexto organizacional, em particular por Ghoshal e Bartlett (1994) acerca dos quatro atributos do contexto (disciplina; *stretch* - no sentido de elasticidade; suporte; confiança) Gibson e Birkinshaw (2002) focam-se em duas dimensões do contexto, nomeadamente, a gestão do desempenho e o suporte social.

A gestão do desempenho advém da combinação entre os atributos *stretch* e disciplina. Esta dimensão refere-se a estimular os colaboradores para apresentarem resultados de elevada qualidade e torna-os responsáveis por isso. O suporte social resulta da combinação entre suporte e confiança. Isto significa proporcionar aos colaboradores segurança, apoio e a latitude necessários para que eles consigam um desempenho ao nível do seu mais elevado potencial e de modo consistente.

A pesquisa realizada por Gibson e Birkinshaw (2002) sugere que um contexto organizacional de suporte (combinação das dimensões gestão do desempenho e suporte social) se encontra associado ao elevado nível de ambidextria, especialmente ao aspeto da adaptabilidade.

Os autores afirmam que as diferentes combinações entre a gestão do desempenho e o suporte social geram quatro contextos organizacionais distintos: *High Performance* (gestão do desempenho e suporte social elevados); *Burnout* (gestão do desempenho elevada e suporte social baixo), *Country Club* (gestão do desempenho baixa e suporte social elevado) e *Low Performance* (gestão do desempenho e suporte social baixos) (Birkinshaw e Gibson, 2004).

Verifica-se que o contexto *High Performance* é o mais desejável para que a organização seja criadora, conduzindo os colaboradores a resultados de elevada qualidade e, simultaneamente, proporcionando suporte social a longo prazo e segurança. A pesquisa realizada pelos autores revela que o elevado nível de ambidextria tende a situar-se em contextos de *High Performance*. Embora seja possível que as organizações percorram distintos caminhos para alcançar a ambidextria, criar um contexto de *High Performance* revela-se um bom caminho para o surgimento da ambidextria. Este contexto corresponde ao ambiente mais favorável para que os indivíduos tomem decisões diárias sobre a sua orientação para atividades mais direcionadas para o alinhamento ou para a adaptabilidade. Desta forma, o contexto de *High Performance* vai moldando os comportamentos dos indivíduos e do coletivo, e estes irão permitir, ao longo do tempo, o desenvolvimento da ambidextria na organização.

Os resultados da pesquisa realizada evidenciam também que a ambidextria favorece o desempenho da organização a longo prazo. Gibson e Birkinshaw (2002) sugerem que “a capacidade para ser ambidextra é um importante preditor do desempenho”, particularmente a capacidade para ser adaptável. A ambidextria contextual emerge quando os líderes de uma unidade organizacional desenvolvem um contexto organizacional de suporte. O desenvolvimento de um conjunto de sistemas e processos, cuidadosamente selecionados, que agrupados definem o contexto que permite que as meta-capacidades alinhamento e adaptabilidade floresçam em simultâneo e, desta forma, sustenta a *performance* da unidade organizacional (Gibson e Birkinshaw, 2004). Alcançar a ambidextria contextual significa que cada indivíduo da unidade organizacional pode adicionar valor ao negócio existente e, ao mesmo tempo, estar atento às mudanças e agir de acordo, conduzindo à boa *performance* (Gibson e Birkinshaw, 2004). Assim sendo, a pesquisa realizada indica que o contexto organizacional de suporte gera o desenvolvimento da ambidextria contextual e, por sua vez, esta conduz ao elevado nível de *performance*. Portanto, a ambidextria contextual revela assumir um papel mediador, mais exatamente de *full mediation*, pois a influência do contexto organizacional sobre a *performance* só ocorre através da criação da ambidextria (Birkinshaw e Gibson, 2004).

A ambidextria revela-se uma importante capacidade organizacional que vai proporcionar à organização vantagem competitiva, dado que a orientação para o presente e para o futuro potencia o sucesso a longo prazo.

Em suma, os estudos no âmbito da ambidextria contextual indicam que para alcançar o elevado desempenho destaca-se especificamente a capacidade de adaptabilidade da

organização e que, para que esta capacidade se desenvolva, é fundamental que exista um contexto organizacional de suporte (Gibson e Birkinshaw, 2002).

Considerando estes elementos, é possível afirmar que um elevado nível de adaptabilidade se encontra num contexto organizacional de suporte (combinação das dimensões gestão do desempenho e suporte social), mais concretamente num contexto organizacional de *High Performance* (hipótese 4).

Vendo a adaptabilidade como capacidade de resposta da organização à mudança, no sentido de adaptar-se às novas circunstâncias e perceber aí novas oportunidades, esta capacidade revela-se assim fundamental para organizações que operam em contextos mais marcados pela mudança. Um contexto onde ocorrem frequentes e diversas mudanças é o dos aeroportos - novas companhias aéreas, novas rotas, alterações no perfil dos passageiros, etc. Neste sentido, é bastante importante que revelem capacidade de ajustamento às situações com agilidade e inovação. Para que tal aconteça é necessário que os trabalhadores manifestem comportamentos como a atenção à mudança, a busca por novas oportunidades e flexibilidade para lidar com os desafios. Assim sendo, é expectável que os trabalhadores em contexto de aeroporto revelem um elevado nível de adaptabilidade (hipótese 5).

- Fontes de Orientação -

O comportamento no seio de uma organização pode ser analisado sob a perspectiva das situações que ocorrem nessa realidade, mais especificamente, de como os indivíduos que a integram lidam com essas situações ou eventos. Os eventos de trabalho podem ser apresentados como “todos os elementos num contexto organizacional aos quais é atribuído significado por alguma parte da organização” (Smith, Peterson e Misumi, 1994). Um evento de trabalho é definido como “uma ocorrência que vem afetar a noção da realidade de um membro da organização” (Peterson, 1998; Rentsch, 1990, citado por Smith et al., 2002).

Embora todos os eventos requeiram ser interpretados, de modo a perceber-se a melhor forma de lidar com eles, quando se trata de eventos rotineiros o processo é rápido e inconscientemente determinado por guiões cognitivos ou processos de decisão programados, enquanto os outros eventos requerem uma especial atenção e interpretação mais complexa por parte do gestor (Smith et al., 2002).

Os gestores interpretam os eventos e moldam a interpretação que os outros fazem acerca dos eventos em situações de mudança contínua (Peterson, 1998). Um aspeto essencial para a eficácia do gestor é a sua capacidade para influenciar o modo como o evento é tratado e, conseqüentemente, influenciar a ocorrência de futuros eventos (Smith et al., 2002). É possível

afirmar que a função principal dos gestores consiste em influenciar o significado que os outros atribuem aos eventos que ocorrem no trabalho (Smith et al., 2010). Nesta perspetiva, o comportamento da liderança depende não apenas das características estruturais das situações mas também de eventos específicos que requerem tomada de decisão (Jesuino, 2007).

No decurso do momento em que se procura interpretar um evento ocorrido – e que antecede a tomada de decisão e conseqüente ação a desenvolver – existem diversos aspetos que vão influenciar a atribuição de significado ao evento (conduzindo dessa forma à sua interpretação) aspetos tão distintos como a experiência pessoal, os procedimentos estabelecidos na organização ou outras pessoas (Smith, Peterson e Misumi, 1994). Ao procurar lidar com os eventos de trabalho, os gestores encontram-se num contexto em que são influenciados por fontes de orientação alternativas (Peterson e Smith, 2000; Smith e Peterson, 1988, citados por Smith et al., 2002).

O modelo de “gestão do significado do evento” (Peterson e Smith, 2000, citados por Smith et al., 2002) defende que os gestores se baseiam em fontes de orientação específicas para lidar com os eventos de trabalho. Estas fontes de orientação encontram-se agrupadas em diferentes categorias, nomeadamente: - a perícia do próprio indivíduo (corresponde à fonte de orientação formada pela sua experiência anterior e formação); - as fontes sociais (engloba as fontes: superiores, subordinados, especialistas e colegas); - as fontes impessoais (abrange as fontes: regras formais, e normas informais ou tácitas da organização); - as crenças que são de conhecimento geral num país acerca do que é correto (Smith et al., 2002). Posteriormente foi reconhecida a influência que os gestores também recebem de fontes impessoais de fora da organização, tais como, as normas da sociedade (Smith e Peterson, 2005).

A pesquisa realizada a partir da aplicação deste modelo permitiu identificar as fontes de orientação que assumem maior relevo na cultura nacional de vários países. No caso de Portugal verificou-se que as fontes de orientação mais usadas são as designadas “fontes verticais” – que englobam as regras e procedimentos formais; os superiores; os subordinados; e a confiança na própria experiência e formação (Smith et al., 2002). Ainda em relação a Portugal, salientou-se a confiança depositada na própria experiência, seguida pelo superior e depois pelas regras formais (Jesuino, 2007).

No âmbito da pesquisa sobre a confiança nas “fontes de orientação verticais”, realizada num vasto grupo de países (incluindo Portugal) verificou-se que apesar dos valores culturais de cada nação serem mais significativos do que os atributos demográficos dos inquiridos, variáveis demográficas como a idade e o género mostraram-se relevantes. Em concreto, a

confiança nas “fontes verticais” é mais forte entre os inquiridos mais jovens e entre as mulheres (Smith e Peterson, 2005).

Os estudos realizados revelam ainda a perspectiva global dos gestores de que os eventos de trabalho que enfrentam são bem conduzidos quer quando eles confiam nas regras estabelecidas e nos procedimentos, quer na sua própria experiência e formação (Smith et al., 2010).

Constata-se que a pesquisa realizada demonstrou que os valores culturais de cada país serão os aspetos mais significativos para o uso das designadas “fontes de orientação verticais” – onde, como foi referido, se enquadra Portugal. Assim sendo, num espaço português bastante mesclado pela diversificada frequência internacional, como é o caso dos aeroportos, será relevante perceber se se mantém o prevalectimento das “fontes de orientação verticais”.

As pessoas que desempenham as suas funções profissionais no contexto de um aeroporto internacional estão mais expostas a outras culturas e, como tal, suscetíveis a influências culturais diferentes da sua cultura nacional a diversos níveis, inclusive em termos do uso das fontes de orientação. No entanto, a existência de influências não significa necessariamente que chegue a ocorrer uma mudança tão significativa que conduza a um resultado diferente do já verificado predomínio do uso das “fontes de orientação verticais”.

Neste sentido, propõe-se que quem trabalha nos aeroportos internacionais portugueses usa as fontes de orientação de modo idêntico ao verificado para Portugal, ou seja, recorrendo mais às “fontes de orientação verticais” (hipótese 6).

No âmbito da pesquisa realizada sobre o uso das fontes de orientação não há conhecimento de trabalhos que tenham medido simultaneamente o uso indicado pelas Chefias e pelos seus Colaboradores. Ou seja, medir, para uma mesma realidade, o uso das fontes apontado pelas Chefias e verificar se difere do uso manifestado pelos Colaboradores, em termos de um maior ou menor uso de cada fonte. Seria bastante interessante perceber se as fontes que as Chefias assinalam como as que mais usam são ou não as fontes que os Colaboradores referem como sendo as mais usadas pelas Chefias. A presente pesquisa pretende captar ambas as perspectivas, identificar diferenças e, conseqüentemente, verificar qual a perceção que os Colaboradores manifestam sobre estes aspetos influenciadores nos processos de decisão das Chefias.

Dado não serem conhecidos estudos neste sentido acerca das fontes de orientação, não é possível encontrar-se suporte teórico para afirmar se será mais provável que as perspectivas de Chefias e Colaboradores sejam iguais ou diferentes. No entanto, considerando que em inúmeros aspetos profissionais é comum Chefias e Colaboradores não manifestarem os

mesmos pontos de vista, é possível que sobre os processos de tomada de decisão também tenham perspectivas distintas. Neste sentido, é admissível considerar que as fontes que as Chefias assinalam como as que mais usam não são as fontes que os Colaboradores referem como sendo as mais usadas pelas Chefias. (Hipótese 7).

Tendo presente as fontes que integram as “fontes de orientação verticais” e o anteriormente mencionado acerca da adaptabilidade, é expectável que estes aspetos representem elementos díspares. Ou seja, o uso de regras e procedimentos formais, de superiores, de subordinados e da própria experiência e formação - configurando assim as “fontes verticais” - não se espera que se encontre associado a aspetos como a adaptação a novas circunstâncias, a inovação e reconfiguração - que exprimem a adaptabilidade. Assim sendo, considera-se que existirá uma associação negativa entre o uso das “fontes de orientação verticais” e a adaptabilidade (hipótese 8).

## **2.2. Sistematização das Hipóteses**

O presente trabalho debruça-se sobre o constructo da Inteligência Cultural, o conceito de Adaptabilidade e o modelo das Fontes de Orientação. E o estudo destes aspetos foca-se num ambiente bastante específico, o contexto de aeroporto internacional. A pesquisa será orientada por um conjunto de hipóteses que pretendem verificar elementos sobre cada um destes aspetos e também sobre determinadas associações entre eles.

No âmbito da Inteligência Cultural procura-se testar:

- Hipótese 1 - Os trabalhadores do aeroporto, que no desempenho das suas funções englobam encontros multiculturais, possuem um elevado nível de Inteligência Cultural e também das suas dimensões metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental.
- Hipótese 2 - Pessoas cujo percurso e características englobam mais exposição multicultural – ter familiares com passado cultural diferente; possuir mais do que uma nacionalidade; ter vivido em outros países; usar línguas estrangeiras – detêm um mais elevado nível de Inteligência Cultural e das suas quatro dimensões.

Quanto à Adaptabilidade, pretende-se verificar:

- Hipótese 4 - O elevado nível de Adaptabilidade encontra-se num contexto organizacional de suporte (combinação das dimensões gestão do desempenho e suporte social) mais concretamente num contexto organizacional de *High Performance*.
- Hipótese 5 - Os trabalhadores em contexto de aeroporto revelam um elevado nível de Adaptabilidade.

Sobre as Fontes de Orientação, procura-se averiguar:

- Hipótese 6 - Os trabalhadores em aeroportos internacionais portugueses usam as Fontes de Orientação de modo idêntico ao verificado para Portugal, ou seja, recorrendo mais às “fontes de orientação verticais” (Regras e procedimentos formais; O seu superior; Os subordinados; Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação).

- Hipótese 7 - As Fontes de Orientação que as Chefias assinalam como as que mais usam não são as fontes que os Colaboradores referem como sendo as mais usadas pelas Chefias.

Em termos de associações entre os aspetos acima mencionados, pretende-se investigar:

- Hipótese 3 - A um elevado nível de Inteligência Cultural está associado um elevado nível de Adaptabilidade.

- Hipótese 8 - Existe uma associação negativa entre o uso das “fontes de orientação verticais” (Regras e procedimentos formais; O seu superior; Os subordinados; Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação) e a Adaptabilidade.

### 3. Método

#### 3.1. Contextualização do estudo

Os aeroportos são espaços marcados pela quantidade e diversidade cultural de pessoas em movimento. Durante o ano de 2013 passaram pelos aeroportos portugueses mais de 32 milhões de passageiros, o que, segundo a ANA-Aeroportos de Portugal, representou um crescimento de 5% face ao ano transato (Relatório de Gestão e Contas de 2013). Neste fluxo de passageiros destaca-se o aeroporto de Lisboa, por onde circularam sensivelmente metade do total de passageiros registado em 2013 (Relatório de Gestão e Contas de 2013).

Segundo o Relatório de Tráfego de Dezembro de 2012 - o último divulgado pela ANA que engloba um ano de atividade - o fluxo de passageiros registado no decurso de 2012 correspondeu a 61,4% para a Europa e, de entre o restante fluxo, destacaram-se as regiões da América do Sul e África.

Pelas suas características de espaço privilegiado de encontros interculturais, os aeroportos revelam-se locais bastante adequados para o estudo da Inteligência Cultural. Os trabalhadores dos aeroportos encontram-se assim expostos à diversidade cultural a bastantes níveis (nacionalidades, religiões, etnias, etc., etc.) e, no âmbito do seu trabalho, têm de lidar diariamente com este contexto intercultural o mais eficazmente possível.

Embora a imagem mais associada aos aeroportos seja, naturalmente, a do avião, existem nos aeroportos diversas atividades que não fazem parte do setor da aviação.

O setor aeroportuário designado por “não aviação” é bastante significativo para os aeroportos, tendo sido responsável por 25% do volume de negócios da ANA em 2013 (Relatório de Gestão e Contas de 2013). Este setor engloba atividades como o *rent-a-car*, parques de estacionamento, retalho, imobiliário, publicidade, entre outras. O setor do retalho destaca-se pelo peso que assume, tendo representado 53% do negócio “não aviação” da ANA em 2013 (Relatório de Gestão e Contas de 2013).

Acerca do retalho aeroportuário e do seu consumidor, Carlos Gutierrez (diretor dos negócios comerciais não aviação da ANA) em entrevista à publicação *Store Magazine* em agosto de 2013, referiu que “os aeroportos são estruturas em constante crescimento, onde o perfil de clientes e passageiros se altera constantemente (novas rotas/novas companhias aéreas). E é por isso fundamental que os negócios comerciais estejam sempre na linha da frente das tendências dos diversos setores. O fator tempo é um dos nossos maiores concorrentes, associado a toda a ansiedade inerente aos necessários procedimentos de embarque, assumindo-se o "impulso"

como fator determinante para a compra.” Este comentário espelha o dinâmico ritmo vivido no contexto dos aeroportos, destacando-se, para o setor do retalho aeroportuário, a existência de um momento - que tende a ser breve e único - para interagir com cada cliente/passageiro de modo a potenciar a concretização da venda.

Considerando estes aspetos, os trabalhadores do retalho aeroportuário necessitam de revelar adaptabilidade no seu desempenho diário. Perante cada situação concreta (o cliente/passageiro, as suas necessidades de compra, o tempo disponível, a oferta da loja, etc.) é essencial identificar oportunidades de negócio positivas para ambas as partes (cliente e loja) e agir nesse sentido. E, acima de tudo, revelar a flexibilidade necessária para rapidamente reconfigurar a sua abordagem e adaptar-se à situação concreta seguinte. Muito frequentemente a sucessão de situações diárias implica mudanças tão drásticas como as que é possível deduzir ao pensarmos na interação com um perfil típico brasileiro e, logo se seguida, com um perfil típico chinês. Para além desta adaptabilidade diária, também é fundamental os trabalhadores revelem essa capacidade numa perspetiva temporal. Ou seja, quer pelo fluxo sazonal de passageiro (alturas em que predominam perfis específicos) quer pelas mudanças que vão ocorrendo no fluxo com o decurso do tempo (tal como já referido, a existência de novas rotas, de novas companhias aéreas, etc.) é fundamental que os trabalhadores se adaptem às novas circunstâncias, compreendam os novos perfis de clientes e conseqüente procura emergente, e rapidamente percebam aí novas oportunidades para o negócio, contribuindo assim de modo decisivo para a salutar continuidade da atividade.

O principal parceiro dos aeroportos portugueses para o setor do retalho é uma empresa que lidera esta área há quase duas décadas. Desde os anos 90 que esta empresa portuguesa - resultado de uma *join venture* entre uma empresa nacional e um grupo sediado na Suíça e com presença mundial - assume uma posição de relevo no retalho aeroportuário. O negócio desta empresa, ao encerrar o ano de 2013, registou mais de 162 milhões de euros em volume de vendas, contou com mais de 400 colaboradores e com 30 lojas (Relatório e Contas de 2013). As suas lojas, distribuídas pelos aeroportos de Lisboa, Porto, Faro, Madeira, Ponta Delgada, Horta e Santa Maria, dedicam-se aos setores de perfumaria e cosmética, *delicatessen* (charcutaria fina), chocolates, bebidas, tabaco, *fashion* e acessórios de moda.

Considerando os elementos acima descritos, nomeadamente a sua dimensão e a dispersão pelos aeroportos nacionais, esta empresa revelou um potencial bastante interessante para a concretização do presente trabalho de pesquisa. Constata-se que os trabalhadores desta empresa, que desempenham funções nas lojas localizadas nos aeroportos, encontram-se quer perante uma extensa diversidade cultural quer perante diversas mudanças no seu contexto de

trabalho que desafiam a sua adaptabilidade. Neste sentido, estes trabalhadores configuram assim uma realidade bastante adequada para o desenvolvimento do presente estudo.

### **3.2. Amostra e Procedimentos**

Na sequência da aprovação obtida junto da Administração da empresa de retalho aeroportuário, no sentido de possibilitar a realização deste estudo, procedeu-se à definição da amostra e do procedimento de recolha dos dados.

A amostra foi constituída pelos trabalhadores que integravam a operação da empresa nos vários aeroportos - Lisboa, Porto, Faro, Madeira, Ponta Delgada, Horta e Santa Maria. Foram considerados trabalhadores de todas as lojas e setores, e de todas as funções profissionais (desde operador de loja, supervisor, gestor de produto, entre outras).

Um elemento relevante para a posterior aplicação do instrumento de recolha dos dados foi o aspeto de os trabalhadores desempenharem um cargo de chefia ou não. Assim sendo, foi necessário proceder à divisão da amostra de trabalhadores em dois grupos, designados por Chefias e Colaboradores. Cada grupo aceitou a um questionário específico, embora as diferenças entre ambos os questionários se localizassem apenas numa das escalas usada e somente em termos de ligeiras adaptações (tal como explicado adiante, em 3.3. Medidas).

A recolha de dados consistiu na aplicação dos dois questionários, um destinado a Chefias e outro aos Colaboradores, acessíveis através de uma plataforma *online* e mediante divulgação por correio eletrónico. Desta forma, os trabalhadores foram informados acerca do estudo e solicitada a sua participação de modo voluntário, anónimo e confidencial.

A recolha ocorreu durante maio e junho de 2014, junto de um universo de 384 trabalhadores (número de trabalhadores da empresa, nos aeroportos, a 30 de junho de 2014) e gerou uma amostra de 330 questionários válidos. Obteve-se assim uma amostra de 330 trabalhadores (N=330) que compreende em si uma amostra de 271 Colaboradores (N=271) e uma amostra de 59 Chefias (N=59).

### **3.3. Medidas**

Para medir a Inteligência Cultural foi usada a Escala de Inteligência Cultural (Ang, et al., 2007). Esta escala procura medir as dimensões que integram este constructo, concretamente, a dimensão metacognitiva, a cognitiva, a motivacional e a comportamental. A escala é constituída por vinte itens, sendo quatro referentes à dimensão metacognitiva, seis correspondem à cognitiva, cinco exprimem a motivacional e os últimos cinco revelam o fator

comportamental. Como chave é usada uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 significa Discordo Totalmente e 7 indica Concordo Totalmente.

A variável Adaptabilidade foi medida através da aplicação da escala desenvolvida por Gibson e Birkinshaw (2004) para esse efeito. A escala é constituída por três itens a que os inquiridos responderam manifestando o seu grau de concordância através de uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 a Concordo Totalmente. Esta escala foi desenvolvida pelos autores para medir a Adaptabilidade no âmbito do constructo da Ambidextria Contextual. Considerando este aspeto, revelou-se pertinente captar os demais elementos inerentes ao constructo e ao modelo desenvolvido por Gibson e Birkinshaw (2004), permitindo assim um melhor conhecimento da realidade em estudo e também um melhor enquadramento dos resultados a obter referentes à Adaptabilidade.

Neste sentido, foram aplicadas as escalas referentes ao Alinhamento, ao Desempenho Percebido, ao Contexto de Gestão do Desempenho e ao Contexto de Suporte Social (Gibson e Birkinshaw, 2004). A escala que permite medir o Alinhamento contém três itens e a referente ao Desempenho Percebido contém quatro itens, sendo que ambas usam uma escala de Likert de 7 pontos, de Discordo Totalmente (1) a Concordo Totalmente (7). Quanto à escala do Contexto de Gestão do Desempenho, integra sete itens, e a referente ao Contexto de Suporte Social, inclui nove itens, e ambas usam uma escala de Likert de 7 pontos, desde Extremamente Inadequada (1) até Altamente Adequada (7).

O uso das Fontes de Orientação foi medido através da aplicação do questionário Gestão de Eventos (Peterson e Smith, 2000; Smith e Peterson, 1988). A escala aplicada no presente estudo corresponde a uma versão revista e atualizada, realizada pelo próprio autor M. Peterson e apresentada em 2013 (enviada ao Professor Luis Martins).

Esta escala engloba nove Fontes de Orientação, nomeadamente: a) Regras e procedimentos formais; b) Regras não escritas, informais (“como costumamos fazer as coisas por aqui”); c) Os subordinados; d) Especialistas fora do seu departamento/área; e) Colegas no seu nível hierárquico; f) O seu superior; g) Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação; h) Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo; i) Pessoas fora da organização/empresa.

O questionário apresenta seis eventos organizacionais ou decisões de trabalho, que se referem aos seguintes aspetos: o bom desempenho dos colaboradores; a substituição de equipamento ou maquinaria; a falta de recursos ou apoio; opiniões diferentes; introdução de novos procedimentos; avaliação do sucesso de novos procedimentos.

Cada decisão é apresentada face ao uso das Fontes de Orientação acima descritas, como por exemplo “Decisão 1: Quando um dos colaboradores consistentemente faz um trabalho excelente, até que ponto as ações tomadas em relação a isso são influenciadas por:” solicitando-se a cotação através de uma escala de Likert de 5 pontos (1-sempre; 2-muito; 3-mais ou menos; 4-pouco; 5-nunca) para cada fonte de orientação.

Em relação a cada decisão foi também indagada a frequência com que esse evento ocorre (por exemplo: “Com que frequência passou por este tipo de situação nos últimos meses?”) de modo a considerar apenas os eventos a partir de “algumas vezes” de frequência (as opções de escolha eram: Muito frequentemente; Com frequência; Algumas vezes; Raramente; Nunca).

Foi ainda verificado o grau de facilidade para cada decisão apresentada (por exemplo: “Em que medida é fácil saber qual é a melhor forma de lidar com subordinados que fazem consistentemente um trabalho excelente?”) de forma a revelar a predominância de facilidade ou não em lidar com cada evento (as opções de escolha eram: Extremamente fácil saber; Muito fácil; Moderadamente fácil; Não muito fácil; Nada fácil de saber).

A última questão colocada sobre cada decisão procurou mostrar se se tem lidado bem com essa decisão (por exemplo: “Em que proporção se tem lidado bem com os subordinados que fazem consistentemente um trabalho excelente no seu setor/loja?”) visando revelar como se tem lidado, predominantemente bem ou não, com cada decisão apresentada (as opções de escolha eram: Extremamente bem; Muito bem; Moderadamente; Insuficientemente; Muito insuficientemente).

A escala acima detalhada destinava-se aos inquiridos que lidavam com os eventos, ou seja, os indivíduos que tomavam as decisões apresentadas e que correspondiam a funções de chefia.

De modo a permitir a aplicação da escala aos colaboradores que não desempenhavam funções de chefia foi necessário proceder a pequenas alterações ao questionário.

O texto da questão de cada decisão foi ligeiramente modificado no sentido de passar a fazer referência à chefia do colaborador (por exemplo: “Decisão 1: Quando um dos colaboradores consistentemente faz um trabalho excelente, até que ponto as ações tomadas em relação a isso, pela sua chefia, são influenciadas por:”). E a cotação para cada fonte de orientação manteve a escala de Likert de 5 pontos (1-sempre; 2-muito; 3-mais ou menos; 4-pouco; 5-nunca) mas foi-lhe acrescentada a opção “Não Sei”.

A questão referente à frequência de cada decisão passou a fazer referência à chefia (“Com que frequência a sua chefia passou por este tipo de situação nos últimos meses?”) e às opções de escolha foi adicionada a alternativa “Não Sei”. A pergunta que aborda a facilidade em lidar com a decisão também passou a fazer referência à chefia (“Em que medida é fácil, para a sua

chefia, saber qual é a melhor forma de lidar com subordinados que fazem consistentemente um trabalho excelente?”) e às opções de escolha foi também adicionada a alternativa “Não Sei”. A última questão referente a cada decisão (sobre se se tem lidado bem com essa decisão) não sofreu alterações no seu texto, apenas foi adicionada às opções de escolha a alternativa “Não Sei”.

Foram considerados alguns aspectos sociodemográficos apontados em estudos anteriores como relevantes. A pesquisa realizada refere a idade, o gênero, a proficiência em línguas, a antiguidade na empresa, a experiência internacional anterior, a educação e ter pais de diferentes nacionalidades (Li et al., 2013; Chen et al., 2012; Ramalu et al., 2010; Templer et al., 2006). Neste sentido, foram também medidas a faixa etária, o gênero, o possuir mais do que uma nacionalidade, o número de línguas faladas, o número de países em que já viveu, a existência de familiares próximos com um passado cultural diferente, o nível de ensino, o local de trabalho e a antiguidade quer no aeroporto quer na função.

## 4. Análises e Resultados

### 4.1. Caracterização da Amostra

A amostra de trabalhadores (N=330) caracteriza-se por uma predominância do género feminino (59%) e da faixa etária dos 25 a 35 anos (43%). Verifica-se ainda que, em termos de idades, a maioria dos trabalhadores (72%) se situa entre os 25 e os 45 anos de idade.

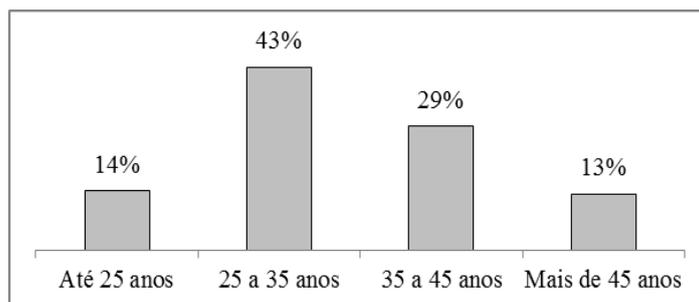


Figura I – Distribuição da amostra de trabalhadores por faixa etária

Sobre o nível de ensino mais elevado que frequentaram, 57% indicaram o ensino secundário, enquanto os restantes referiram o ensino universitário.

Quanto à nacionalidade, apesar de muito poucos trabalhadores indicarem nacionalidades estrangeiras (1,2%), vários trabalhadores afirmaram possuir mais do que uma nacionalidade (7%).

Acerca das línguas faladas com os clientes, observa-se que metade dos trabalhadores usa mais 2 línguas para além da língua portuguesa (50%) e que um expressivo número de trabalhadores revela usar mais 3 línguas ou acima de 3 línguas (32%). Verifica-se assim que cerca de 82% dos trabalhadores da amostra usam 2, 3 ou acima de 3 línguas para interagir com os clientes.

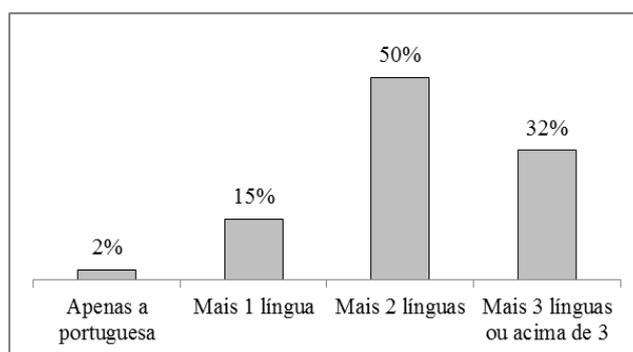


Figura II – Distribuição da amostra de trabalhadores segundo o número de línguas usadas para falar com os clientes.

Em termos de experiência internacional, nomeadamente, em quantos países já viveu (para além de Portugal) quer por motivos de trabalho quer devido a ter estado a estudar durante pelo menos alguns meses, constata-se que 36% dos trabalhadores passaram por esta experiência.

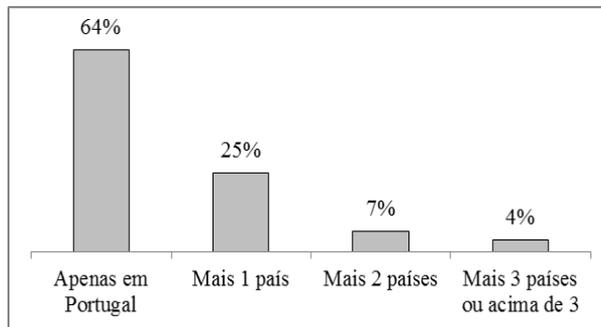


Figura III – Distribuição da amostra de trabalhadores segundo o número de países em que viveram.

Quanto ao contexto familiar, 68% afirmaram que na sua família mais próxima existem pessoas com um passado cultural diferente do seu (origens, estadia no estrangeiro, vivências em outros ambientes culturais, etc.).

Um pouco mais de metade dos trabalhadores tem por local de trabalho o aeroporto de Lisboa (56%). A distribuição dos trabalhadores da amostra pelos aeroportos onde a empresa marca presença – Faro, Lisboa, Porto, Açores (Ponta Delgada, Horta e Santa Maria) e Madeira - espelha a distribuição real do universo de trabalhadores.

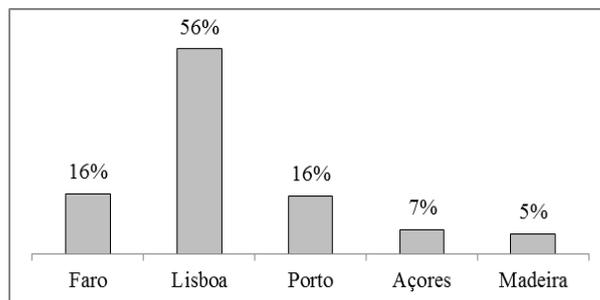


Figura IV – Distribuição da amostra de trabalhadores por aeroportos.

A antiguidade dos trabalhadores da amostra no aeroporto revela a predominância do grupo com mais de 10 anos (34%), seguido de perto pelo grupo com 3 a 10 anos (32%). Em termos de antiguidade na função destaca-se o grupo de 3 a 10 anos (36%) e o de 1 a 3 anos (25%).

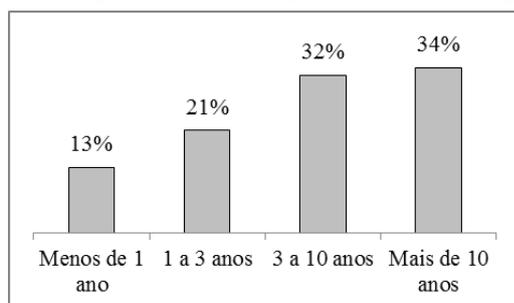


Figura V – Distribuição da amostra de trabalhadores segundo a antiguidade no aeroporto.

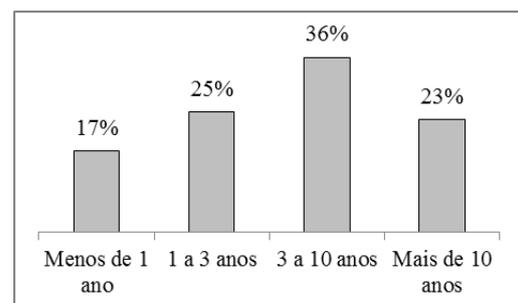


Figura VI – Distribuição da amostra de trabalhadores segundo a antiguidade na função.

## 4.2. Análise Estatística

A análise da consistência interna das escalas usadas foi realizada através do modelo Alfa de Cronbach. Os valores obtidos revelaram uma consistência interna em média boa para as escalas, exceto para o Alinhamento e a Ambidextria Contextual. Desta forma, todas as escalas usadas para a amostra em causa se mostraram confiáveis à exceção das duas mencionadas. Por esse motivo, as escalas Alinhamento e Ambidextria Contextual não foram consideradas no presente estudo.

Análise de Confiabilidade	
Escalas	Alfa de Cronbach
Inteligência Cultural	0,935
Metacognitiva	0,899
Cognitiva	0,891
Motivacional	0,859
Comportamental	0,919
Adaptabilidade	0,714
Contexto de Gestão do Desempenho	0,904
Contexto de Suporte Social	0,952
Desempenho Percebido	0,866

Figura VII – Resultados do Alfa de Cronbach

A apresentação dos resultados será iniciada pelos resultados obtidos na sequência das análises realizadas a cada uma das variáveis em estudo. Após esta apresentação inicial serão então exibidos os resultados das análises de correlação realizadas entre as variáveis.

As análises realizadas, para além de mostrarem os resultados para a amostra de trabalhadores, pretendem também revelar os resultados para os respetivos grupos de Chefias e de Colaboradores.

A variável Inteligência Cultural na amostra de trabalhadores (N=330) revelou a frequência média de 5,01. Entre os grupos de Chefias (N=59) e de Colaboradores (N=271) verificaram-se resultados muito próximos, acentuando-se ligeiramente a presença desta variável entre as Chefias (5,04). Quanto às dimensões que integram esta variável, obtiveram-se frequências médias sempre acima do ponto 4 da escala para todas as dimensões. De salientar que as dimensões Metacognitiva e Motivacional destacaram-se pelos valores mais elevados, quer na amostra de trabalhadores (com resultados de 5,41 e 5,40 respetivamente) quer junto dos grupos de Colaboradores (com resultados de 5,40 e 5,41 respetivamente) e de Chefias (com

resultados de 5,47 e 5,32 respetivamente). A dimensão que revelou resultados mais baixos para as três situações (amostra de trabalhadores, junto dos Colaboradores e das Chefias) foi a Cognitiva.

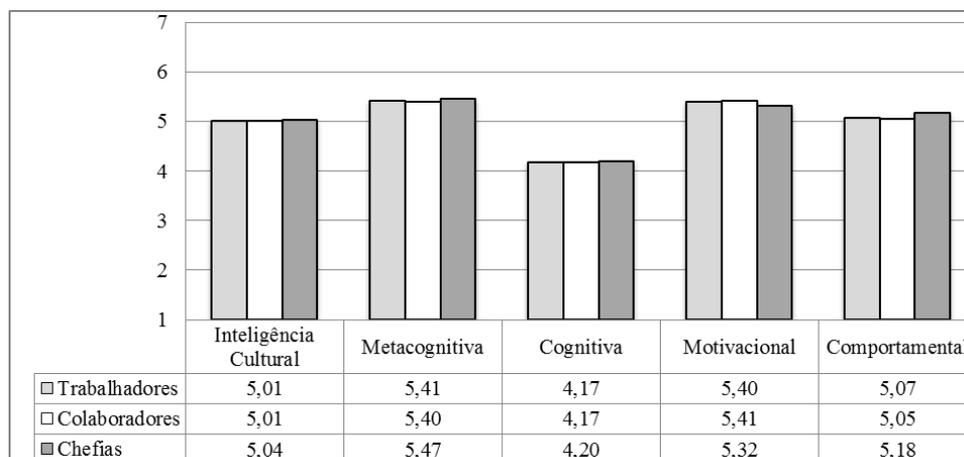


Figura VIII – Frequências médias para a variável Inteligência Cultural e para as dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, para a amostra de trabalhadores e grupos de Colaboradores e de Chefias.

A aplicação do teste Mann-Whitney confirmou que não existem diferenças significativas entre os grupos Colaboradores e Chefias. Ou seja, perante os resultados de significância bilateral obtidos para esta variável e respetivas dimensões que a integram, verifica-se que os comportamentos dos grupos são idênticos.

Estatísticas de Teste <sup>a</sup>					
	Metacognitiva	Cognitiva	Motivacional	Comportamental	Inteligência Cultural
Mann-Whitney U	7634,5	7781	7515	7552	7745
Wilcoxon W	44490,5	44637	9285	44408	44601
Z	-0,544	-0,322	-0,724	-0,668	-0,376
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,586	0,748	0,469	0,504	0,707

a. Variável de Agrupamento: Tipo de funções

Figura IX – Resultados do teste Mann-Whitney, para a Inteligência Cultural e dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, segundo a Variável de Agrupamento: Tipo de funções.

Também se revelou interessante perceber os resultados da frequência média da Inteligência Cultural e das suas dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, para a amostra de trabalhadores, por aeroporto. Devido à comparativamente reduzida dimensão do número de trabalhadores que se encontra em cada aeroporto açoriano (Ponta Delgada, Horta e Santa Maria) estes foram agregados segundo a localização Açores.

Os resultados por aeroporto mostram que os trabalhadores dos Açores (N=22) se destacam por apresentarem os mais elevados valores para todos os aspetos em análise - Inteligência Cultural e as suas dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental. Enquanto a Madeira (N=18) se salienta precisamente pelo oposto, ou seja, por revelar os resultados mais baixos para todos os aspetos em análise. O Porto (N=52) apresenta uma maior uniformidade nos resultados dos vários aspetos em análise, registando a menor amplitude de variação e desvio padrão nos valores exibidos. Os trabalhadores do Porto, Faro (N=54) e Lisboa (N=184) apresentam resultados bastante próximos, no entanto, destaca-se o aeroporto de Lisboa com um resultado médio um pouco mais elevado, para o conjunto dos aspetos em análise.

Observando os resultados destes cinco aspetos verifica-se que é relativamente consensual entre os trabalhadores dos vários aeroportos a importância atribuída a cada um destes aspetos, pois não se registam valores muito distantes em cada aspeto específico. Este consenso é ligeiramente mais visível (menor desvio padrão dos valores) sobre a dimensão Motivacional.

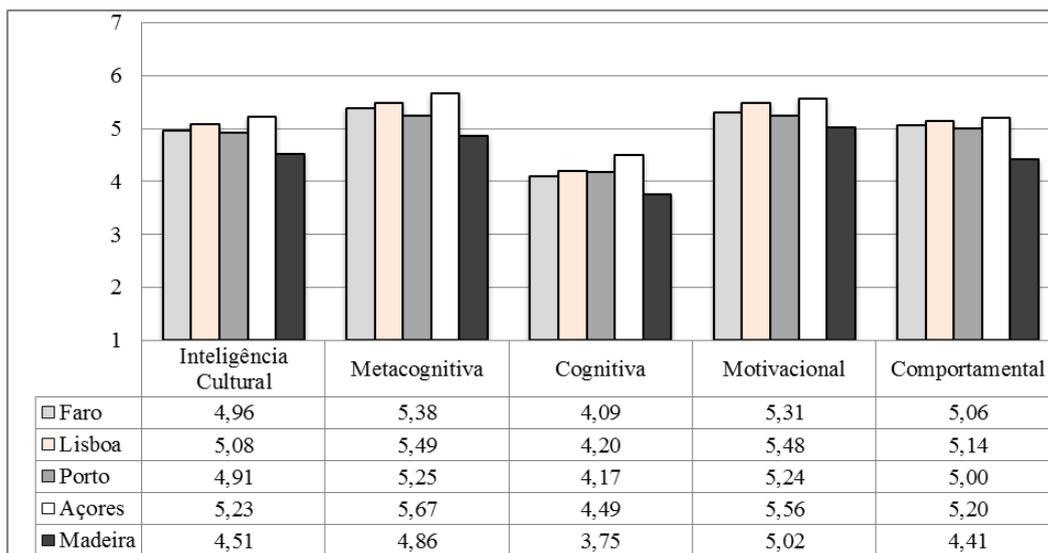


Figura X – Frequências médias para a variável Inteligência Cultural e para as dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, para a amostra de trabalhadores e por Aeroportos.

Foram ainda aplicados testes para permitir perceber se existem diferenças relevantes quanto à variável Inteligência Cultural e as suas dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, face aos aspetos sociodemográficos medidos na amostra de trabalhadores. Os resultados obtidos revelaram que quanto ao género, faixa etária, nacionalidade, nível de ensino, tempo no aeroporto e tempo na função, não se verificam diferenças relevantes entre os grupos analisados. No entanto, quanto aos aspetos línguas faladas, países em que viveu,

família com passado cultural diferente e aeroporto em que trabalha, observou-se que existem diferenças entre os grupos.

Relativamente às “línguas faladas para interagir com os clientes”, através da aplicação do teste Kruskal-Wallis constatou-se que esta variável é significativa para a Inteligência Cultural e para a maioria das suas dimensões, nomeadamente, para a Cognitiva, Motivacional e Comportamental.

Estatísticas de Teste <sup>a b</sup>					
	Metacognitiva	Cognitiva	Motivacional	Comportamental	Inteligência cultural
Chi-Square	4,094	14,326	12,462	8,434	15,093
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,129	0,001	0,002	0,015	0,001

a. Kruskal-Wallis Test

b. Variável de Agrupamento: Para além da língua portuguesa, quantas mais usa para falar com os clientes?

Figura XI – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para a Inteligência Cultural e dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, segundo a Variável de Agrupamento: Para além da língua portuguesa, quantas mais usa para falar com os clientes?

Perante estes resultados, revelou-se pertinente realizar uma análise *Post Hoc* que possibilitasse identificar em concreto onde residiam as diferenças. Ou seja, em relação à variável “línguas usadas” procurar perceber em que grupos de “número de línguas usadas” existem diferenças, face aos aspetos anteriormente indicados como significativos (Inteligência Cultural e as suas dimensões Cognitiva, Motivacional e Comportamental).

Os resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD (Anexo 1) mostram que os trabalhadores que usam “Apenas a portuguesa / Mais 1 língua” dão menos importância aos aspetos da Inteligência Cultural e das dimensões Cognitiva, Motivacional e Comportamental, do que quem usa mais línguas. E de entre os que usam mais línguas, os resultados revelam que estes aspetos são mais valorizados pelo grupo que usa “Mais 2 línguas” do que pelo grupo que usa “Mais 3 línguas ou acima de 3”.

Quanto à variável “países em que viveu”, o teste Kruskal-Wallis revelou que este aspeto é significativo apenas para a dimensão Metacognitiva.

Estatísticas de Teste <sup>a b</sup>					
	Metacognitiva	Cognitiva	Motivacional	Comportamental	Inteligência cultural
Chi-Square	7,131	3,202	5,216	2,547	5,815
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,028	0,202	0,074	0,280	0,055

a Kruskal-Wallis Test

b. Variável de Agrupamento: Para além de Portugal, em quantos países já viveu/trabalhou/estudou durante, pelo menos, alguns meses?

Figura XII – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para a Inteligência Cultural e dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, segundo a Variável de Agrupamento: Para além de Portugal, em quantos países já viveu/trabalhou/estudou durante, pelo menos, alguns meses?

Partindo deste resultado e procurando analisar mais em detalhe, o teste de Comparações Múltiplas LSD (Anexo 2) mostrou que o grupo de trabalhadores que viveu apenas em Portugal atribui mais importância à dimensão Metacognitiva do que os que residiram em mais países (para além de Portugal). Considerando os trabalhadores que viveram em mais países, verifica-se que o grupo que viveu em “Mais 1 país” dá mais importância à dimensão Metacognitiva do que os que moraram em “Mais 2 países ou acima de 2”.

Sobre a variável “família com passado cultural diferente”, a aplicação do teste Mann-Whitney trouxe resultados que mostram que este aspeto é significativo apenas para a dimensão Motivacional e para a variável Inteligência Cultural.

Estatísticas de Teste <sup>a</sup>					
	Metacognitiva	Cognitiva	Motivacional	Comportamental	Inteligência cultural
Mann-Whitney U	10773	10607	9129	10410	9774,5
Wilcoxon W	16338	16172	14694	15975	15339,5
Z	-1,293	-1,495	-3,332	-1,742	-2,525
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,196	0,135	0,001	0,082	0,012

a. Variável de Agrupamento: Na sua família mais próxima, existem pessoas com um passado cultural diferente do seu (origens, estadia no estrangeiro, vivências em outros ambientes culturais, etc...)?

Figura XIII – Resultados do teste Mann-Whitney, para a Inteligência Cultural e dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, segundo a Variável de Agrupamento: Na sua família mais próxima, existem pessoas com um passado cultural diferente do seu (origens, estadia no estrangeiro, vivências em outros ambientes culturais, etc...)?

Por último, a análise da variável “aeroporto em que trabalha” através do teste Kruskal-Wallis revelou que este aspeto é significativo apenas para a dimensão Metacognitiva e para a Inteligência Cultural.

Estatísticas de Teste <sup>a b</sup>					
	Metacognitiva	Cognitiva	Motivacional	Comportamental	Inteligência cultural
Chi-Square	9,766	5,449	6,477	6,573	12,127
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,045	0,244	0,166	0,160	0,016

a. Kruskal-Wallis Test

b. Variável de Agrupamento: Em que aeroporto trabalha?

Figura XIV – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para a Inteligência Cultural e dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, segundo a Variável de Agrupamento: Em que aeroporto trabalha?

Face a este resultado, mostrou-se interessante a realização de uma análise *Post Hoc* que permitisse perceber em que grupos de trabalhadores se encontravam as diferenças, ou seja, em que aeroportos concretos são significativos estes aspetos. Os resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD revelaram que apenas para os trabalhadores que se encontram no Aeroporto de Lisboa são significativas quer a dimensão Metacognitiva (Anexo 3) quer a Inteligência Cultural (Anexo 4).

Ainda no âmbito dos aspetos sociodemográficos, procurou-se perceber se existe na amostra de trabalhadores uma associação quer entre “tempo no aeroporto” quer entre “tempo na função” com a Inteligência Cultural e com as suas dimensões.

Os resultados da análise realizada mostraram que apenas existe correlação com a dimensão Motivacional e no sentido negativo, tanto para “tempo no aeroporto” ( $\rho=-,137$ ) quanto para “tempo na função” ( $\rho=-,111$ ). Estes resultados sugerem que um maior tempo passado no aeroporto e na sua função se encontra associado a uma menor presença da dimensão Motivacional. Ou seja, parece que quanto mais antiguidade quer no aeroporto quer na função menor será a dimensão Motivacional.

Variáveis	Correlações				
	Metacognitiva	Cognitiva	Motivacional	Comportamental	Inteligência Cultural
Há quanto tempo trabalha no aeroporto?	-0,058	-0,04	-,137*	-0,046	-0,088
Há quanto tempo ocupa a sua actual função profissional?	-0,043	-0,098	-,111*	-0,074	-0,104

\*\* A correlação é significativa ao nível 0.01 (2 extremidades).  
\* A correlação é significativa ao nível 0.05 (2 extremidades).

Figura XV – Correlações entre “tempo no aeroporto” e “tempo na função” com a Inteligência Cultural e as suas dimensões Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental, para a amostra de trabalhadores.

A variável Adaptabilidade na amostra de trabalhadores (N=330) revelou a frequência média de 4,19. Entre os grupos de Chefias (N=59) e de Colaboradores (N=271) verificaram-se resultados semelhantes, sendo de 4,16 e 4,20 respetivamente. Os valores de frequência média registados para os aspetos Contexto de Gestão do Desempenho, Contexto de Suporte Social e Desempenho Percebido revelaram resultados muito próximos para a amostra de trabalhadores e para os grupos de Chefias e de Colaboradores.

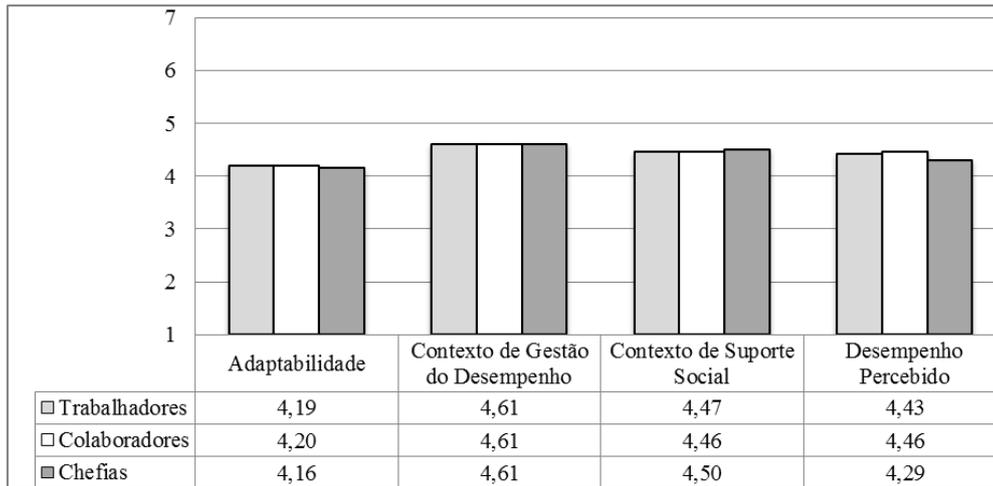


Figura XVI – Frequências médias para a variável Adaptabilidade e para os aspetos Contexto de Gestão do Desempenho, Contexto de Suporte Social e Desempenho Percebido, para a amostra de trabalhadores e grupos de Colaboradores e de Chefias.

Quanto aos resultados destes aspetos para a amostra de trabalhadores e por aeroporto, observa-se que os trabalhadores dos Açores (N=22) se destacam novamente por apresentarem os valores mais elevados. Seguidos de perto pelos trabalhadores da Madeira (N=18). Os resultados mais baixos para todos os aspetos em análise surgem no aeroporto de Lisboa (N=184). Verifica-se que é em Faro (N=54) que reside uma maior uniformidade nos resultados para estes aspetos, registando o menor desvio padrão dos valores.

Relativamente aos aspetos específicos em análise, observa-se através dos resultados da Adaptabilidade que a importância desta variável é reconhecida por todos os aeroportos. No entanto, os trabalhadores de Lisboa atribuem-lhe nitidamente uma menor importância, pois é o único resultado abaixo do ponto 4 da escala. Também é visível que o aspeto em que há maior divergência entre os aeroportos é no Desempenho Percebido, dado registar a maior discrepância de resultados (maior desvio padrão).

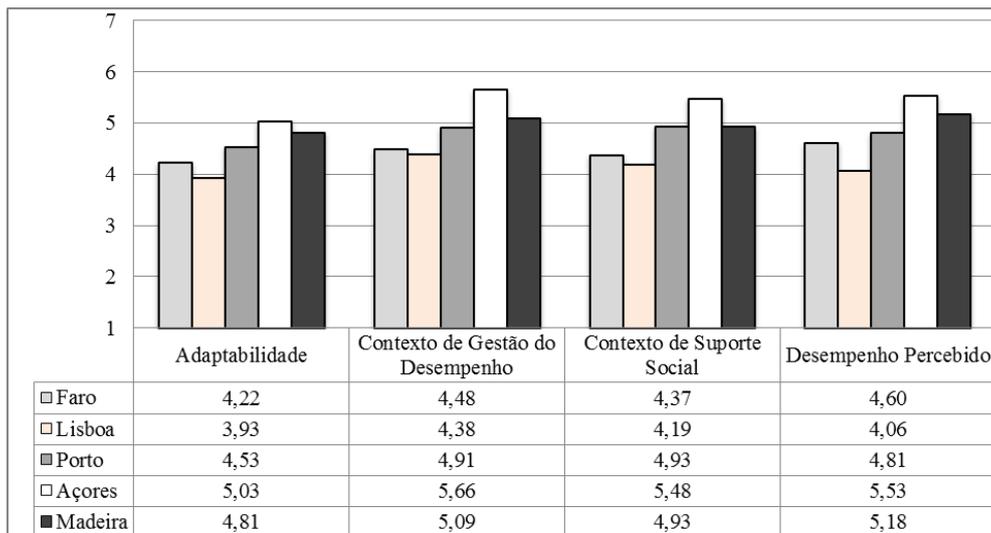


Figura XVII – Frequências médias para a variável Adaptabilidade e para os aspetos Contexto de Gestão do Desempenho, Contexto de Suporte Social e Desempenho Percebido, para a amostra de trabalhadores e por Aeroportos.

Realizaram-se ainda testes que permitissem perceber a existência de diferenças significativas em termos de Adaptabilidade à luz dos aspetos sociodemográficos da amostra de trabalhadores. Os resultados obtidos revelaram que quanto ao género, faixa etária, nacionalidade, línguas faladas, países em que viveu, nível de ensino e família com passado cultural diferente, não se verificam diferenças relevantes entre os grupos analisados. Mas relativamente aos aspetos aeroporto em que trabalha, tempo no aeroporto e tempo na função, observou-se que existem diferenças entre os grupos.

Quanto à variável “aeroporto”, o teste Kruskal-Wallis revelou que este aspeto é significativo para a Adaptabilidade.

Estatísticas de Teste <sup>a b</sup>	
	Adaptabilidade
Chi-Square	34,349
df	4
Asymp. Sig.	0,000

a. Kruskal-Wallis Test

b. Variável de Agrupamento:  
Em que aeroporto trabalha?

Figura XVIII – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para a Adaptabilidade, segundo a Variável de Agrupamento: Em que aeroporto trabalha?

O teste de Comparações Múltiplas LSD (Anexo 5) realizado de seguida mostrou que apenas para o grupo de trabalhadores do Aeroporto de Lisboa é significativa a Adaptabilidade.

Sobre a variável “tempo no aeroporto”, a aplicação do teste Kruskal-Wallis mostrou que este elemento é importante para a Adaptabilidade.

Estatísticas de Teste <sup>a b</sup>	
	Adaptabilidade
Chi-Square	17,597
df	3
Asymp. Sig.	0,001

a. Kruskal-Wallis Test

b. Variável de Agrupamento:

Há quanto tempo trabalha no aeroporto?

Figura XIX – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para a Adaptabilidade, segundo a Variável de Agrupamento: Há quanto tempo trabalha no aeroporto?

Na sequência do teste de Comparações Múltiplas LSD (Anexo 6) verificou-se que os trabalhadores que se encontram no aeroporto há “Menos de 1 ano” dão menos importância à Adaptabilidade do que todos os restantes trabalhadores com mais tempo (grupos “1 a 3 anos”, “3 a 10 anos” e “Mais de 10 anos”). De entre estes três grupos de trabalhadores com mais tempo, observa-se que o grupo “1 a 3 anos” atribui menos importância à Adaptabilidade do que os grupos “3 a 10 anos” e “Mais de 10 anos”. No entanto, já não se registam diferenças significativas entre o grupo “3 a 10 anos” e o grupo “Mais de 10 anos”. Ou seja, os resultados mostram que os trabalhadores com mais tempo de aeroporto são os que tendem a atribuir mais significado à Adaptabilidade, mas a partir dos 3 anos de antiguidade e em comparação com quem até tem mais de 10 anos já não se observam diferenças significativas relativamente à importância dada à Adaptabilidade.

Por último, acerca da variável “tempo na função”, a aplicação do teste Kruskal-Wallis evidenciou que este aspeto também é importante para a Adaptabilidade.

Estatísticas de Teste <sup>a b</sup>	
	Adaptabilidade
Chi-Square	15,677
df	3
Asymp. Sig.	0,001

a. Kruskal-Wallis Test

b. Variável de Agrupamento:

Há quanto tempo ocupa a sua atual função profissional?

Figura XX – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para a Adaptabilidade, segundo a Variável de Agrupamento: Há quanto tempo ocupa a sua atual função profissional?

Os resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD (Anexo 7) mostraram que também neste caso os trabalhadores que se encontram na atual função há “Menos de 1 ano” dão menos importância à Adaptabilidade do que todos os restantes trabalhadores com mais tempo (grupos “1 a 3 anos”, “3 a 10 anos” e “Mais de 10 anos”). Entre os grupos de trabalhadores com mais tempo, observa-se que o grupo “1 a 3 anos” atribui menos importância à Adaptabilidade do que o grupo “3 a 10 anos”. Mas também o grupo com “Mais de 10 anos” dá menos importância que o “3 a 10 anos”. Portanto, verifica-se assim que os trabalhadores com mais tempo na atual função tendem a atribuir mais importância à Adaptabilidade mas apenas até ao limite do grupo “3 a 10 anos”, isto é, isso já não se continua a verificar junto dos trabalhadores com “Mais de 10 anos”. Em suma, o grupo que considera a Adaptabilidade mais significativa é o dos trabalhadores na função entre “3 a 10 anos”.

Os valores de frequência média obtidos para as Fontes de Orientação mostram que as três fontes que se revelaram mais usadas foram “Regras e procedimentos formais”, “O seu superior” e “Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação”. A fonte indicada como menos usada foi “Pessoas fora da organização/empresa”. As fontes indicadas como mais e menos usadas são precisamente as mesmas quer para a amostra de trabalhadores (N=330) quer para os grupos de Chefias (N=59) e de Colaboradores (N=271). Verifica-se que se registaram valores muito próximos, para cada uma das nove Fontes de Orientação medidas, nos três casos - trabalhadores, Chefias e Colaboradores.

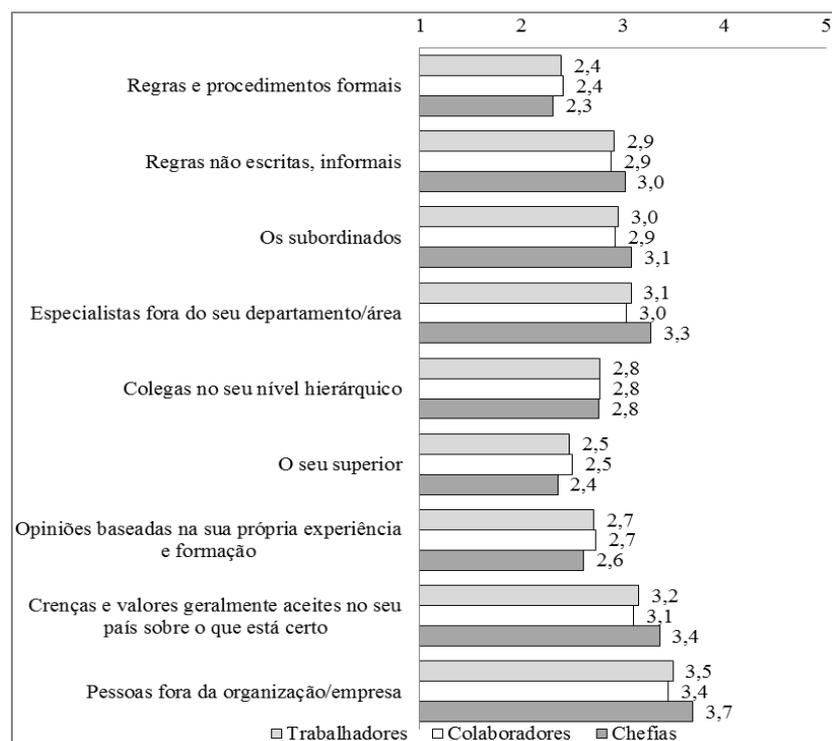


Figura XXI – Frequências médias das Fontes de Orientação, para a amostra de trabalhadores e grupos de Colaboradores e de Chefias.

A análise realizada através da aplicação do teste Mann-Whitney permitiu verificar eventuais diferenças entre o grupo de Colaboradores e o de Chefias. Os resultados revelam que o tipo de funções (ser Chefia ou apenas Colaborador) é significativo para o uso das Fontes de Orientação “Especialistas fora do seu departamento/área”, “Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo”, e “Pessoas fora da organização/empresa”.

Estatísticas de Teste <sup>a</sup>									
	Regras e procedimentos formais	Regras não escritas, informais	Os subordinados	Especialistas fora do seu departamento / área	Colegas no seu nível hierárquico	O seu superior	Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo	Pessoas fora da organização / empresa
Mann-Whitney U	6754	6662	6303	5984,5	7295,5	6443,5	6771,5	5888,5	6177,5
Wilcoxon W	8524	38793	38688	38115,5	39173,5	8213,5	8541,5	37013,5	38055,5
Z	-1,227	-1,289	-1,909	-2,383	-0,224	-1,639	-1,072	-2,375	-2,027
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,220	0,197	0,056	0,017	0,823	0,101	0,284	0,018	0,043

a. Variável de Agrupamento: Tipo de funções

Figura XXII – Resultados do teste Mann-Whitney para as Fontes de Orientação segundo a Variável de Agrupamento: Tipo de funções.

Na sequência dos resultados deste teste Mann-Whitney e observando a tabela com as frequências médias das Fontes de Orientação (Figura XXI), constata-se que para as três fontes acima mencionadas o grupo de Colaboradores apresentou valores (Especialistas – 3,0; Crenças – 3,1; Pessoas – 3,4) que revelam que os Colaboradores consideram que estas fontes são um pouco mais usadas do que aquilo que as Chefias indicam que as usam (Especialistas – 3,3; Crenças – 3,4; Pessoas – 3,7).

O grupo de Colaboradores (N=271) ao responder sobre o uso que considera que a chefia faz de cada uma das nove Fontes de Orientação para cada uma das seis decisões apresentadas, poderia selecionar como resposta “Não Sei”. Ou seja, o colaborador tinha como alternativa indicar “Não Sei” sobre o uso que a chefia faz de cada fonte de orientação para cada decisão concreta. Do total de situações em que esta alternativa “Não Sei” se encontrava disponível, verificou-se que os colaboradores optaram por escolhê-la em 17,34% dessas situações. Portanto, em 82,66% das situações os colaboradores escolheram indicar o uso que consideram que a chefia faz de cada fonte de orientação em cada decisão apresentada.

Considerando este grupo de colaboradores que, pelo menos uma vez, escolheu indicar “Não Sei”, procurou-se conhecer o grupo em termos de características sociodemográficas distintivas face às características apresentadas pela amostra.

Neste sentido, foram analisados os aspetos género, faixa etária, nacionalidade, nível de ensino, línguas faladas, países em que viveu, família com passado cultural diferente, aeroporto em que trabalha, tempo no aeroporto e tempo na função. De entre estes aspetos verificou-se que à exceção dos aspetos tempo no aeroporto e tempo na função, as demais características deste grupo de colaboradores refletem as características sociodemográficas da amostra.

Quanto ao aspeto “tempo no aeroporto”, constatou-se que neste grupo de colaboradores a faixa de antiguidade com maior peso é a “3 a 10 anos” (39%) e a que revela menor peso é a “Mais de 10 anos” (13%). Enquanto na amostra se destacava a faixa “Mais de 10 anos” com mais peso (34%). Em relação ao “tempo na função”, no grupo de colaboradores que responderam “Não Sei” observou-se que o intervalo de antiguidade mais representado é o “3 a 10 anos” (35%) e o que revelou menos representatividade é o “Mais de 10 anos” (10%). Na amostra verificou-se que o intervalo “Mais de 10 anos” apresentava mais peso (23%).

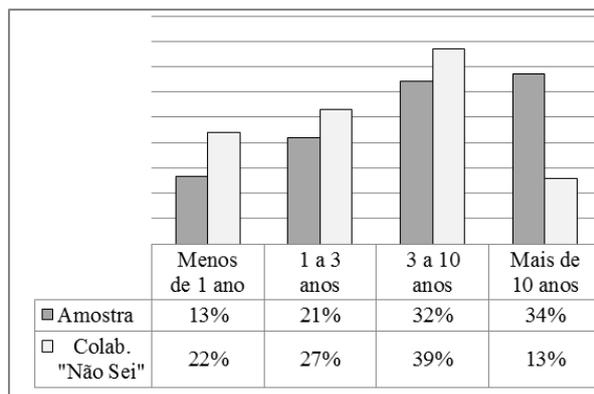


Figura XXIII – Distribuição da amostra e do grupo de colaboradores com respostas “Não Sei” segundo a antiguidade no aeroporto.

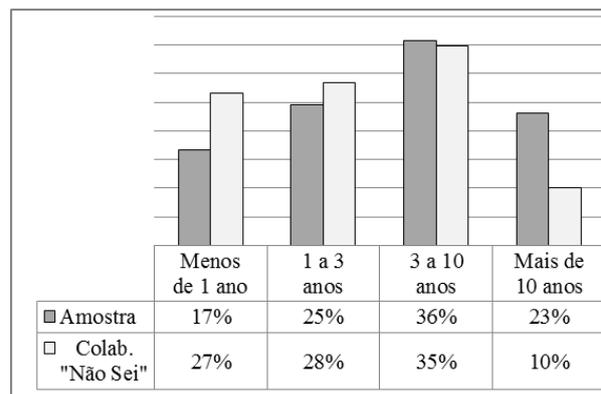


Figura XXIV – Distribuição da amostra e do grupo de colaboradores com respostas “Não Sei” segundo a antiguidade na função.

Em termos de resultados sobre o uso das Fontes de Orientação para a amostra de trabalhadores e por aeroporto, constata-se que os trabalhadores dos Açores (N=22) se destacam, mais uma vez, por apresentarem um registo geral de maior uso das fontes analisadas. Ou seja, os trabalhadores dos Açores manifestaram que é aqui que mais se usam, na globalidade, as Fontes de Orientação. Se observarmos concretamente as “fontes verticais” (Regras e procedimentos formais; O seu superior; Os subordinados; Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação) verificamos que é precisamente nos Açores que estas fontes revelam um maior uso. Em contraposição, os resultados de Faro (N=54) mostram que neste aeroporto as Fontes de Orientação em análise são, na generalidade, menos usadas. Inclusivamente, o menor uso das “fontes verticais” surge assinalado em Faro.

O aeroporto de Lisboa (N=184) revela um uso mais harmonioso das diferentes Fontes de Orientação, dado o menor desvio padrão verificado nos seus resultados. E o Porto (N=52) regista o menor uso atribuído a uma fonte (“Pessoas fora da organização/empresa”).

Quanto às Fontes de Orientação em concreto, os resultados referentes a “Regras não escritas, informais” mostram que o uso desta fonte é o mais consensual entre os diversos aeroportos (menor desvio padrão registado). Já o uso da fonte “Especialistas fora do seu departamento/área” é alvo de maior divergência entre os aeroportos, visto revelar maiores discrepâncias nos seus resultados (maior desvio padrão).

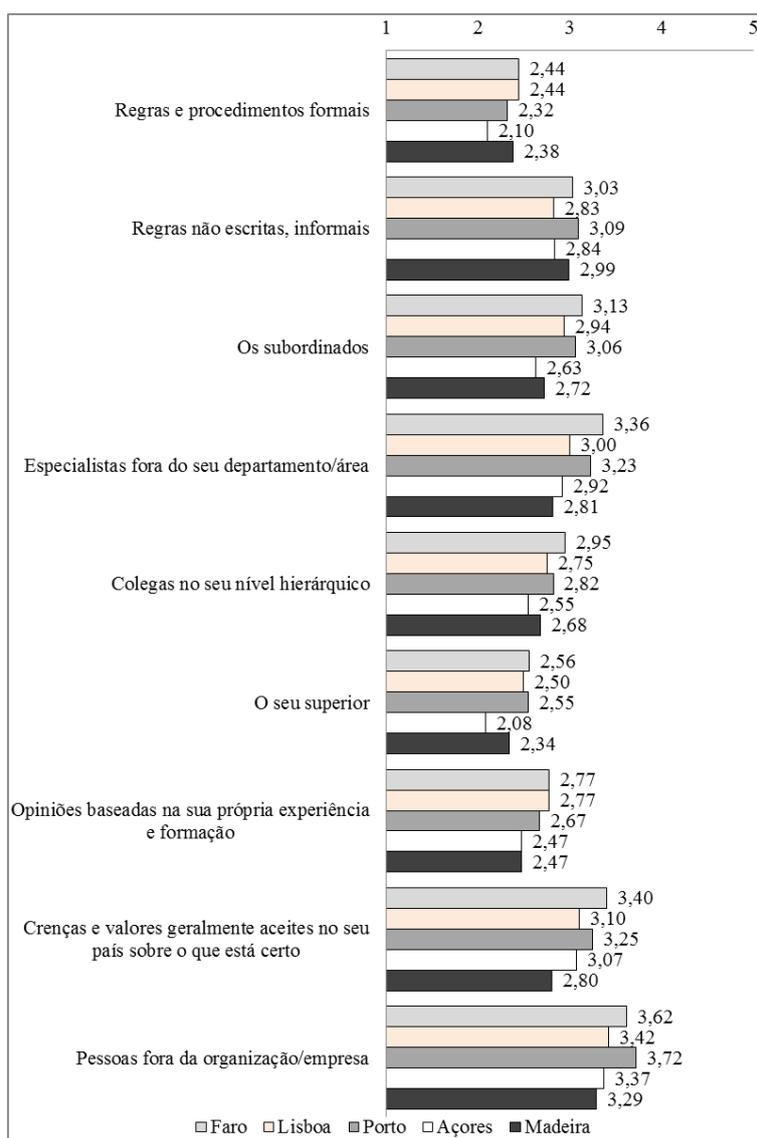


Figura XXV – Frequências médias das Fontes de Orientação, para a amostra de trabalhadores e por Aeroportos.

Procedeu-se também à realização de testes que possibilitassem perceber a existência de diferenças significativas acerca do uso das diversas Fontes de Orientação face aos aspetos sociodemográficos da amostra de trabalhadores. Os resultados mostraram que quanto ao

género, faixa etária, nacionalidade, línguas faladas, países em que viveu, nível de ensino e família com passado cultural diferente, não se verificam diferenças relevantes entre os grupos analisados. No entanto, sobre os aspetos aeroporto em que trabalha, tempo no aeroporto e tempo na função, verificou-se que existem diferenças entre os grupos.

Relativamente à variável “aeroporto”, o teste Kruskal-Wallis revelou que este aspeto é significativo para o uso das Fontes de Orientação “Os subordinados” e “Especialistas fora do seu departamento/área”.

Estatísticas de Teste <sup>a b</sup>									
	Regras e procedimentos formais	Regras não escritas, informais	Os subordinados	Especialistas fora do seu departamento/ área	Colegas no seu nível hierárquico	O seu superior	Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo	Pessoas fora da organização/ empresa
Chi-Square	4,595	5,329	12,057	13,226	6,679	8,262	6,18	8,731	6,258
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,331	0,255	0,017	0,010	0,154	0,082	0,186	0,068	0,181

a. Kruskal-Wallis Test

b. Variável de Agrupamento: Em que aeroporto trabalha?

Figura XXVI – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para o uso das Fontes de Orientação, segundo a Variável de Agrupamento: Em que aeroporto trabalha?

Este resultado conduziu à aplicação do teste de Comparações Múltiplas LSD que revelou que quer a fonte “Os subordinados” (Anexo 8) quer a “Especialistas fora do seu departamento/área” (Anexo 9) são significativas somente para o grupo de trabalhadores do Aeroporto de Lisboa.

Quanto à variável sociodemográfica “tempo no aeroporto”, a aplicação do teste Kruskal-Wallis revelou que este aspeto é importante para o uso da Fonte de Orientação “Regras e procedimentos formais”.

Estatísticas de Teste <sup>a b</sup>									
	Regras e procedimentos formais	Regras não escritas, informais	Os subordinados	Especialistas fora do seu departamento/ área	Colegas no seu nível hierárquico	O seu superior	Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo	Pessoas fora da organização/ empresa
Chi-Square	9,766	3,929	6,066	3,43	2,34	5,457	0,911	0,196	1,603
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,021	0,269	0,108	0,330	0,505	0,141	0,823	0,978	0,659

a. Kruskal-Wallis Test

b. Variável de Agrupamento: Há quanto tempo trabalha no aeroporto?

Figura XXVII – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para o uso das Fontes de Orientação, segundo a Variável de Agrupamento: Há quanto tempo trabalha no aeroporto?

Na sequência da realização do teste de Comparações Múltiplas LSD (Anexo 10) observou-se que o grupo de trabalhadores que se encontra no aeroporto há “Menos de 1 ano” dá menos importância à fonte “Regras e procedimentos formais” do que todos os outros trabalhadores com mais antiguidade (grupos “1 a 3 anos”, “3 a 10 anos” e “Mais de 10 anos”). Entre os

restantes grupos de trabalhadores com mais antiguidade, constata-se que o grupo “1 a 3 anos” atribui menos importância ao uso dessa fonte do que os grupos “3 a 10 anos” e “Mais de 10 anos”. Mas observa-se que não se registam diferenças significativas entre o grupo “3 a 10 anos” e o grupo “Mais de 10 anos”. Os resultados mostram que os trabalhadores com mais tempo de aeroporto são os que tendem a atribuir mais significado ao uso da fonte “Regras e procedimentos formais”, mas a partir de “3 a 10 anos” de antiguidade e em comparação com quem até tem “Mais de 10 anos” já não se notam diferenças significativas relativamente à importância dada a esta fonte.

Finalmente, quanto à variável “tempo na função”, o teste Kruskal-Wallis evidenciou que este aspeto é importante também para o uso da fonte “Regras e procedimentos formais”.

Estatísticas de Teste <sup>a b</sup>									
	Regras e procedimentos formais	Regras não escritas, informais	Os subordinados	Especialistas fora do seu departamento/ área	Colegas no seu nível hierárquico	O seu superior	Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo	Pessoas fora da organização/ empresa
Chi-Square	14,14	3,202	1,665	3,643	3,056	7,434	2,614	1,498	3,304
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,003	0,362	0,645	0,303	0,383	0,059	0,455	0,683	0,347

a. Kruskal-Wallis Test

b. Variável de Agrupamento: Há quanto tempo ocupa a sua actual função profissional?

Figura XXVIII – Resultados do teste Kruskal-Wallis, para as Fontes de Orientação, segundo a Variável de Agrupamento: Há quanto tempo ocupa a sua atual função profissional?

Os resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD (Anexo 11) espelham os resultados detalhados acima sobre o tempo no aeroporto. Ou seja, também aqui os trabalhadores que se encontram na atual função há “Menos de 1 ano” dão menos importância a esta fonte do que todos os restantes trabalhadores com mais tempo (grupos “1 a 3 anos”, “3 a 10 anos” e “Mais de 10 anos”). E entre os grupos de trabalhadores com mais tempo, observa-se que o grupo “1 a 3 anos” atribui menos importância ao uso da fonte “Regras e procedimentos formais” do que o grupo “3 a 10 anos”. Porém, constata-se que não se assinalam diferenças significativas entre o grupo “3 a 10 anos” e o grupo “Mais de 10 anos”. Os resultados mostram que os trabalhadores com mais tempo na função são os que tendem a atribuir mais significado ao uso da fonte “Regras e procedimentos formais”, mas a partir de “3 a 10 anos” de antiguidade e em comparação com quem até tem “Mais de 10 anos” já não se evidenciam diferenças significativas relativamente à importância dada ao uso da fonte “Regras e procedimentos formais”.

No âmbito dos aspetos sociodemográficos, pesquisou-se ainda se existiria na amostra de trabalhadores uma associação quer entre “tempo no aeroporto” quer entre “tempo na função” com o uso das Fontes de Orientação.

Os resultados da análise efetuada revelaram que quer para “tempo no aeroporto” quer para “tempo na função” existe correlação somente com as mesmas duas fontes. O uso da fonte “Regras e procedimentos formais” encontra-se associado ao “tempo no aeroporto” ( $\rho=,150$ ) e ao “tempo na função” ( $\rho=,209$ ). E a fonte “O seu superior” também revela correlação com “tempo no aeroporto” ( $\rho=,118$ ) e “tempo na função” ( $\rho=,151$ ). Estes resultados sugerem que um maior uso de ambas as fontes se encontra associado ao maior tempo passado no aeroporto e na função profissional. Portanto, parece que com o aumento da antiguidade no aeroporto e na função também aumentará o uso das fontes “Regras e procedimentos formais” e “O seu superior”.

Correlações		
Variáveis	Há quanto tempo trabalha no aeroporto?	Há quanto tempo ocupa a sua actual função profissional?
Regras e procedimentos formais	,150**	,209**
Regras não escritas, informais	0,083	0,088
Os subordinados	0,061	0,041
Especialistas fora do seu departamento/área	0,076	0,03
Colegas no seu nível hierárquico	0,071	0,098
O seu superior	,118*	,151**
Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	0,042	0,06
Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo	0,009	-0,017
Pessoas fora da organização/empresa	-0,009	-0,087
** A correlação é significativa ao nível 0.01 (2 extremidades).		
* A correlação é significativa ao nível 0.05 (2 extremidades).		

Figura XXIX – Correlações entre “tempo no aeroporto” e “tempo na função” com as Fontes de Orientação, para a amostra de trabalhadores.

A escala aplicada sobre as Fontes de Orientação engloba três questões complementares colocadas acerca de cada uma das seis decisões apresentadas aos inquiridos.

A primeira questão visa medir a frequência de cada decisão (situação exposta). Este aspeto é relevante na medida em que as decisões que nunca tenham ocorrido ou tendem a ocorrer com uma frequência muito rara poderão não revelar expressividade. Ou seja, os resultados (sobre o uso das Fontes de Orientação) referentes a decisões que acontecem muito pontualmente poderão não constituir uma base suficientemente sustentada para a análise e eventuais conclusões acerca desses mesmos resultados. Neste sentido, mostrou-se bastante pertinente identificar a frequência de cada decisão.

A amostra de trabalhadores indicou que todas as decisões ocorrem predominantemente “Algumas vezes” em termos de frequência. De salientar que as respostas registadas como

“Não sei” advêm exclusivamente do grupo de Colaboradores, pois apenas a estes foi fornecida essa opção, de modo a poderem indicar se considerarem que desconhecem a frequência com que a chefia se depara com cada decisão.

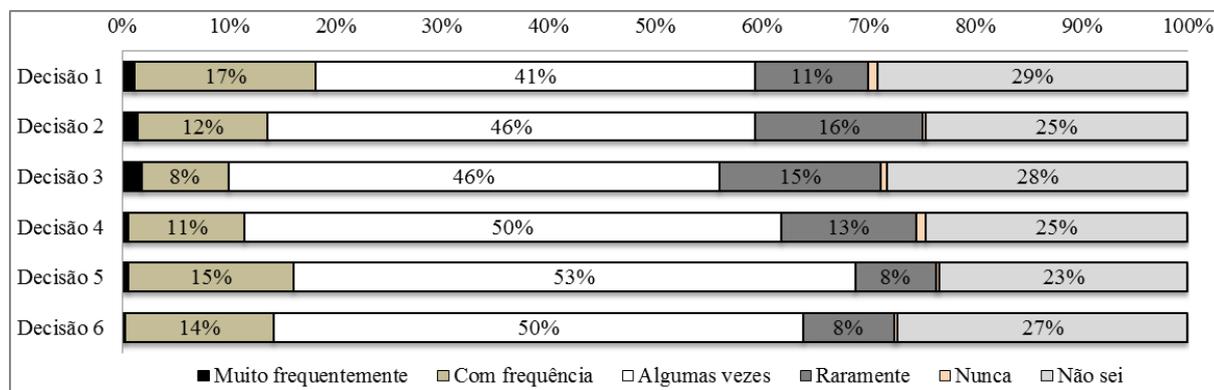


Figura XXX – Frequência de cada Decisão segundo a amostra de trabalhadores.

Verificou-se ainda que, em termos de frequência, ambos os grupos de Colaboradores e Chefias (Anexo 12 e Anexo 13, respetivamente) manifestaram que todas as decisões ocorrem maioritariamente “Algumas vezes”.

Uma outra questão complementar colocada refere-se ao grau de facilidade em saber como lidar com cada uma das decisões apresentadas. Este aspeto permite perceber o nível de facilidade ou dificuldade sentido por quem toma a decisão (as Chefias) e também o nível que é percecionado pelos outros (os Colaboradores). A amostra de trabalhadores indica que tende a ser “Moderadamente fácil” lidar com estas decisões.

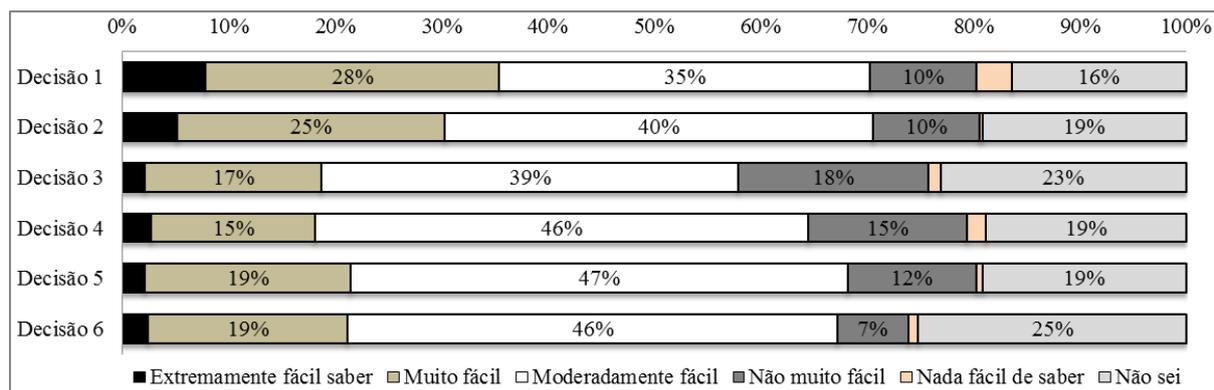


Figura XXXI – Facilidade em lidar com cada Decisão segundo a amostra de trabalhadores.

Os resultados apresentados pelos grupos de Colaboradores e Chefias (Anexo 14 e Anexo 15, respetivamente) quanto à facilidade em lidar com cada uma das decisões, revelaram que tal tende a ser “Moderadamente fácil”.

A última questão complementar apresentada pretende mostrar em que proporção se tem lidado bem com o assunto específico tratado em cada decisão. A amostra de trabalhadores indica que se destaca a forma de lidar “Moderadamente” para as várias decisões em causa.

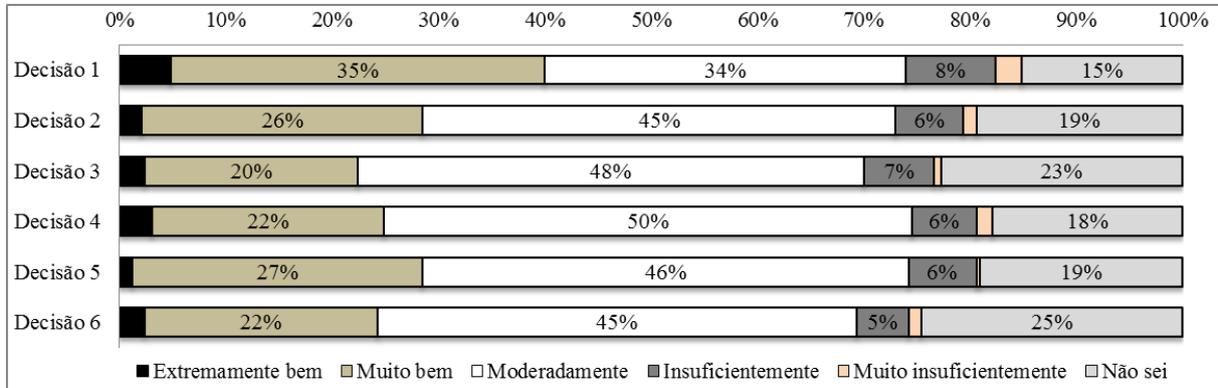


Figura XXXII – Proporção em que se tem lidado bem com cada Decisão segundo a amostra de trabalhadores.

Observando os resultados dos grupos de Colaboradores e de Chefias (Anexo 16 e Anexo 17, respetivamente) constata-se que ambos indicam que se salienta o nível “Moderadamente” para todas as decisões, revelando assim perceções idênticas.

A análise das correlações entre as variáveis, para a amostra de trabalhadores, apresentou resultados em que foram assinaladas diversas correlações.

A Inteligência Cultural mostra uma correlação positiva com a Adaptabilidade ( $r=,210$ ). Este resultado indica que existe uma associação entre as duas variáveis e que ambas se modificam (aumentam ou diminuem) no mesmo sentido. Desta forma, o resultado sugere que quem possua um bom nível de Inteligência Cultural provavelmente tenha também uma boa Adaptabilidade. Ou seja, quem revele capacidade para lidar eficazmente com situações multiculturais também será capaz de adaptar-se às mudanças ocorridas.

As dimensões da Inteligência Cultural também revelaram uma associação positiva com a Adaptabilidade. Salienta-se ligeiramente a dimensão Motivacional ( $r=,190$ ), seguida pela Comportamental ( $r=,188$ ), Cognitiva ( $r=,157$ ) e Metacognitiva ( $r=,139$ ). Estes resultados indiciam que um bom nível de Adaptabilidade surge associado a um bom nível nos aspetos referentes a contextos multiculturais, tais como, focar a energia, possuir recursos verbais e não-verbais, ter conhecimentos específicos e compreender as diferenças culturais.

Embora não se tenha registado correlação entre a Inteligência Cultural e as Fontes de Orientação, verificou-se que algumas das suas dimensões se encontram correlacionadas com

algumas Fontes de Orientação. Observa-se uma associação negativa entre a Metacognitiva e as “Regras não escritas, informais” ( $r=-,116$ ). Este resultado sugere que quanto menos são usadas as regras informais mais será necessária a inteligência cultural metacognitiva, ou seja, perante o menor recurso das regras não escritas regista-se uma maior utilização das capacidades de interpretar e compreender as experiências interculturais vividas. Também se registou uma associação negativa entre a dimensão Cognitiva e as “Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo” ( $r=-,117$ ). Neste sentido, poderá considerar-se que quanto maior for o conhecimento específico sobre cada cultura e acerca das diferenças culturais, menor será o uso dado à fonte de orientação “Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo”.

A Adaptabilidade também revelou associação a diversas Fontes de Orientação e sempre em sentido negativo. A correlação desta variável com as “Regras e procedimentos formais” ( $r=-,216$ ) sugere que quanto mais forem usados estes formalismos menos se recorrerá à flexibilidade. A associação da Adaptabilidade a “Colegas no seu nível hierárquico” ( $r=-,129$ ), “O seu superior” ( $r=-,202$ ) e “Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação” ( $r=-,207$ ), também indicia que perante o aumento do recurso a estas fontes se assistirá à diminuição do nível de adaptação às novas situações que surgem.

		Estatística Descritiva e Correlações																
Variáveis	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1 Metacognitiva	5,41	1,09	1	,522**	,633**	,565**	,837**	,139*	-0,026	-,116*	0,032	0,09	-0,005	-0,076	-0,002	-0,057	0,085	
2 Cognitiva	4,17	1,10		1	,482**	,438**	,750**	,157**	0,042	-0,077	0	0,007	-0,004	0,023	0,061	-,117*	-0,016	
3 Motivacional	5,40	1,05			1	,555**	,818**	,190**	-0,104	-0,044	-0,022	0,005	-0,091	-0,103	-0,02	-0,072	0,053	
4 Comportamental	5,07	1,32				1	,817**	,188**	-0,102	0,009	0,068	0,102	0,013	-0,078	0,018	-0,066	0,105	
5 Inteligência Cultural	5,01	0,92					1	,210**	-0,061	-0,067	0,027	0,066	-0,024	-0,072	0,019	-0,097	0,072	
6 Adaptabilidade	4,19	1,13						1	-,216**	-0,01	-0,109	-0,018	-,129*	-,202**	-,207**	-0,109	0,026	
7 Regras e proced. formais	2,39	0,81							1	0,1	,161**	,150**	,448**	,713**	,573**	-0,007	-,247**	
8 Regras não escritas, informais	2,91	0,77								1	,436**	,347**	,370**	,228**	,186**	,276**	,274**	
9 Os subordinados	2,96	0,73									1	,502**	,638**	,282**	,379**	,490**	,401**	
10 Especialistas fora do seu deptº/área	3,08	0,72										1	,468**	,262**	,254**	,425**	,552**	
11 Colegas no seu nível hierárquico	2,77	0,71											1	,644**	,565**	,361**	,164**	
12 O seu superior	2,48	0,83												1	,576**	,117*	-,159**	
13 Opiniões...própria experiência e formação	2,71	0,69													1	,269**	-0,006	
14 Crenças e valores aceites no seu país...	3,16	0,84														1	,557**	
15 Pessoas fora da organização/empresa	3,49	0,89																1

\*\* A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades).  
\* A correlação é significativa ao nível 0,05 (2 extremidades).

Figura XXXIII – Estatística Descritiva e Correlações, para a amostra de trabalhadores.

As Fontes de Orientação mostraram várias correlações entre si, destacando-se algumas em virtude do resultado do coeficiente apresentado.

As “Regras e procedimentos formais” apresentam uma associação positiva e mais expressiva com “O seu superior” ( $r=,713$ ), “Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação” ( $r=,573$ ) e “Colegas no seu nível hierárquico” ( $r=,448$ ). Este resultado sugere que quem mais usa os formalismos tende também a recorrer mais à sua chefia direta, a basear-se em si próprio e nos colegas. Registou-se uma correlação negativa entre “Regras e procedimentos formais” e “Pessoas fora da organização/empresa” ( $r=-,247$ ), que indicia que quanto mais se orientar pelo formal menos se utiliza a orientação de pessoas externas.

Quanto às “Regras não escritas, informais”, encontram-se principalmente associadas a “Os subordinados” ( $r=,436$ ), “Colegas no seu nível hierárquico” ( $r=,370$ ) e “Especialistas fora do seu departamento/área” ( $r=,347$ ). Estes resultados indicam que quem se baseia mais no informal também se socorre mais dos subordinados, colegas e especialistas de outros setores da organização.

O uso da fonte de orientação “Os subordinados” aparece mais associada a “Colegas no seu nível hierárquico” ( $r=,638$ ), “Especialistas fora do seu departamento/área” ( $r=,502$ ) e “Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo” ( $r=,490$ ). Neste sentido, pode considerar-se que quem usa mais os subordinados tem tendência para utilizar também os colegas e especialistas de outras áreas da empresa, e basear-se em crenças populares sobre como agir.

O recurso à fonte “Especialistas fora do seu departamento/área”, para além da correlação acima referida (subordinados,  $r=,502$ ) surge predominantemente associada a “Pessoas fora da organização/empresa” ( $r=,552$ ), “Colegas no seu nível hierárquico” ( $r=,468$ ) e “Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo” ( $r=,425$ ). Esta correlação sugere que quem mais usa especialistas de outros setores da empresa também se baseia mais em pessoas externas, em colegas e nos valores populares.

Relativamente a “Colegas no seu nível hierárquico”, além das correlações já referidas (com subordinados,  $r=,638$ ; especialistas,  $r=,468$ ; regras formais,  $r=,448$ ; e regras informais,  $r=,370$ ) observa-se uma associação principalmente com as fontes “O seu superior” ( $r=,644$ ) e “Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação” ( $r=,565$ ). Desta forma, verifica-se que a fonte de orientação “Colegas no seu nível hierárquico” revela expressivas correlações com quase todas as restantes Fontes de Orientação. Assim sendo, os resultados sugerem que quem se baseia nos colegas tende a combinar o uso desta fonte com várias outras fontes.

Acerca do uso da fonte “O seu superior”, para além das associações anteriormente mencionadas (com regras formais  $r=,713$ ; e colegas,  $r=,644$ ), observa-se que se destaca a associação ao uso de “Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação” ( $r=,576$ ). Neste sentido, os resultados apontam para que o recurso ao superior se encontre associado ao uso de formalismos e também dos colegas e da opinião pessoal.

Quanto ao uso das “Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação”, destacam-se as associações já referidas (com superior  $r=,576$ ; regras formais,  $r=,573$ ; e colegas  $r=,565$ ), indicando que quem se baseia em si próprio também tende a recorrer aos outros (superior e colegas) e a usar os formalismos.

Sobre o uso da fonte “Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo”, além das correlações anteriormente salientadas (com subordinados,  $r=,490$ ; e especialistas,  $r=,425$ ) revela também uma associação com “Pessoas fora da organização/empresa” ( $r=,557$ ). Estes resultados sugerem que o uso de crenças populares embora seja acompanhado pelo recurso a pessoas internas à empresa (subordinados e especialistas) encontra-se um pouco mais associado ao uso de pessoas externas.

Por último, relativamente ao uso da fonte de orientação “Pessoas fora da organização/empresa”, as correlações já mencionadas (com crenças,  $r=,557$ ; e especialistas,  $r=,552$ ) e a associação ao uso da fonte “Os subordinados” ( $r=,401$ ) indicam que existe uma tendência para o uso conjunto dos elementos externos (pessoas de fora e crenças), embora também se saliente a combinação com o uso de pessoas internas (especialistas e subordinados). É interessante observar que a fonte “Pessoas fora da organização/empresa” foi a única em que foram assinaladas correlações negativas com outras fontes de orientação. Observa-se que existe uma associação negativa com o uso de “Regras e procedimentos formais” ( $r=-,247$ ) e de “O seu superior” ( $r=-,159$ ). Estes aspetos sugerem que um maior recurso a pessoas externas à empresa tende a estar associado ao menor recurso às normas formais e à chefia direta.

Após a análise das correlações entre as variáveis para a amostra de trabalhadores, torna-se pertinente observar os resultados das correlações que se encontram quer no grupo de Colaboradores quer no conjunto de Chefias.

No grupo de Colaboradores encontram-se as mesmas correlações já verificadas para a amostra de trabalhadores e ainda se assinalam mais algumas correlações que envolvem as Fontes de Orientação (Anexo 18).

A Inteligência Cultural revela uma correlação positiva com a Adaptabilidade ( $r=,237$ ), tal como as suas dimensões Cognitiva ( $r=,204$ ), Motivacional ( $r=,198$ ), Comportamental ( $r=,184$ ) e Metacognitiva ( $r=,174$ ). Embora estas correlações já se tenham verificado na amostra de trabalhadores, o grupo de Colaboradores registou coeficientes de correlação um pouco mais elevados.

Quanto às correlações entre as dimensões da Inteligência Cultural e as Fontes de Orientação, verifica-se que existe uma correlação negativa entre a dimensão Metacognitiva e as “Regras não escritas, informais” ( $r=-,140$ ), tal como na amostra de trabalhadores, embora esta seja mais acentuada. Neste grupo surge a associação positiva entre a dimensão Comportamental e a fonte de orientação “Pessoas fora da organização/empresa” ( $r=,128$ ). Este resultado indica que, para os Colaboradores, um maior uso do repertório de comportamentos está associado a um maior recurso a pessoas externas.

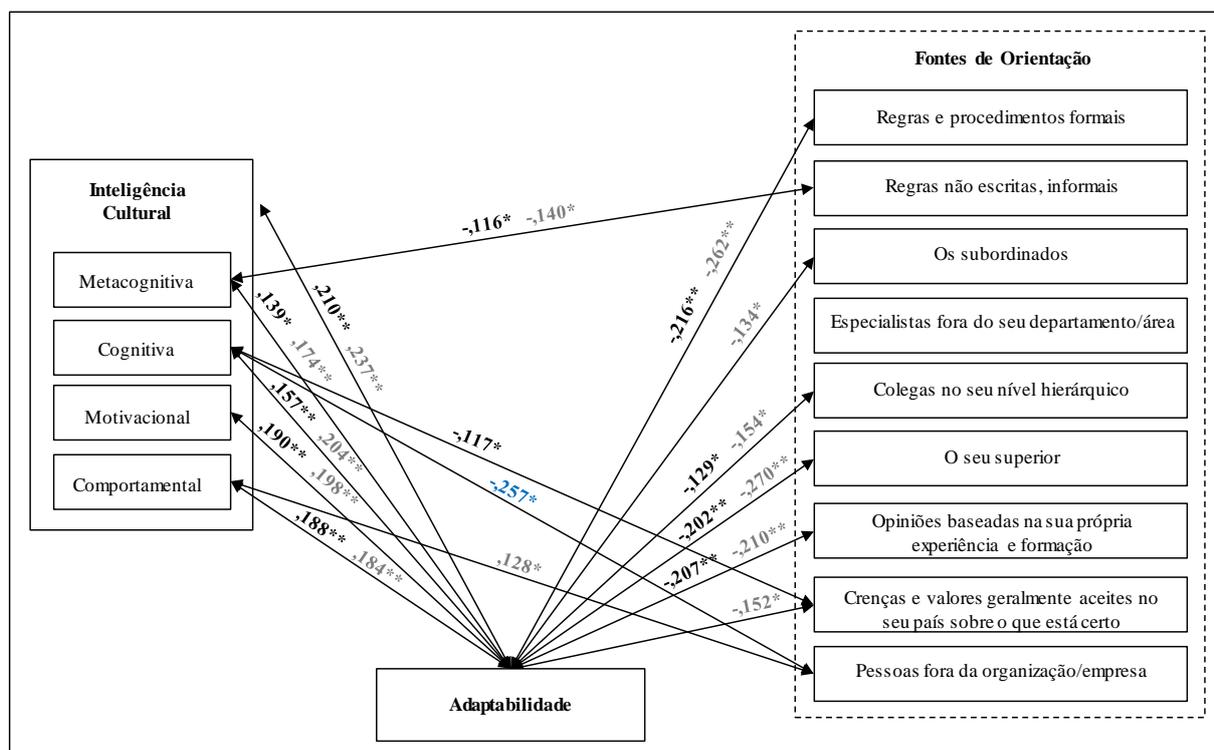


Figura XXXIV – Resultados das correlações entre a Inteligência Cultural (as suas dimensões), a Adaptabilidade e as Fontes de Orientação, para a amostra de trabalhadores (a preto), para o grupo de Colaboradores (a cinzento) e para o grupo de Chefias (a azul).

Os resultados das correlações entre a Adaptabilidade e as Fontes de Orientação mostram que existe uma associação negativa entre esta variável e as fontes “Regras e procedimentos

formais” ( $r=-,262$ ), “Colegas no seu nível hierárquico” ( $r=-,154$ ), “O seu superior” ( $r=-,270$ ) e “Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação” ( $r=-,210$ ). Estas correlações também já tinham sido observadas na amostra de trabalhadores mas assinaladas com resultados mais baixos. No grupo de colaboradores surgem ainda sinalizadas as correlações entre a Adaptabilidade e as fontes “Os subordinados” ( $r=-,134$ ) e “Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo” ( $r=-,152$ ). Estes resultados sugerem que existe uma associação inversa, ou seja, mais flexibilidade e menos utilização dos subordinados e das crenças populares.

No grupo de Chefias não se verificam as correlações observadas para a amostra de trabalhadores nem para o grupo de Colaboradores, em termos de associação entre a Inteligência Cultural (as suas dimensões), a Adaptabilidade e as Fontes de Orientação, assistindo-se até a uma quase total ausência de correlações (Anexo 19).

A única associação assinalada nas Chefias regista-se entre a dimensão Cognitiva e a fonte “Pessoas fora da organização/empresa” ( $r=-,257$ ). Face a este resultado, parece que, entre as Chefias, mais conhecimentos sobre as culturas se encontra associado a menos recurso a pessoas externas.

## 5. Discussão das Hipóteses

O presente estudo foca-se no constructo da Inteligência Cultural, na Adaptabilidade e no modelo das Fontes de Orientação no contexto específico de aeroporto internacional. Neste espaço, com características e dinâmica bastante próprias, revela-se pertinente investigar como se manifestam os três aspetos anteriormente referidos e as inter-relações estabelecidas entre si. A investigação partiu da revisão da literatura sobre estes temas e consequente formulação de um conjunto de hipóteses, para se concretizar através da aplicação de um questionário (consubstanciando as escalas dos referidos aspetos) a uma amostra de trabalhadores (N=330) do setor do retalho, localizados nos principais aeroportos internacionais portugueses – Lisboa, Porto, Faro, Madeira e Açores (Ponta Delgada, Horta e Santa Maria). Os dados recolhidos foram alvo de análises estatísticas que permitissem caracterizar os elementos em estudo e testar as hipóteses enunciadas. Com base nos resultados obtidos e já apresentados, importa agora verificar o conjunto de hipóteses inicialmente apresentadas.

No âmbito da Inteligência Cultural, a Hipótese 1 afirma que “Os trabalhadores do aeroporto, que no desempenho das suas funções englobam encontros multiculturais, possuem um elevado nível de Inteligência Cultural e também das suas dimensões metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental”.

Os resultados obtidos revelam uma forte presença da Inteligência Cultural, quer para a amostra de trabalhadores (frequência média de 5,01 – o ponto máximo da escala é 7) quer para os grupos de Chefias (5,04) e de Colaboradores (5,01). As dimensões deste constructo também revelaram bons níveis de presença (sempre acima do ponto médio da escala), destacando-se as dimensões Metacognitiva (5,41 - amostra) e Motivacional (5,40 - amostra), nos resultados tanto da amostra de trabalhadores quanto de Colaboradores e Chefias.

Estes resultados são coerentes com as descobertas realizadas pela pesquisa neste âmbito que sugerem que a exposição a ambientes multiculturais conduz ao desenvolvimento da Inteligência Cultural. O trabalho de Pless, Maak e Stahl (2011) aponta para o desenvolvimento da Inteligência Cultural entre participantes em missões sociais como resultado das suas experiências no estrangeiro (Ang, et al., *in press*). A pesquisa realizada indica que os contactos interculturais de elevada qualidade - segundo a Teoria do Contacto (Allport, 1954) são contactos caracterizados por intervenientes com estatuto semelhante; objetivos em comum; contacto interpessoal significativo; apoio da estrutura em que ocorrem - promovem a aprendizagem e desenvolvimento da Inteligência Cultural (MacNab et al., 2012;

Rosenblatt et al., 2013, citado por Ang, et al., *in press*). O contexto, ao propiciar estes contactos interculturais, revela-se uma importante influência para o crescimento da presença da Inteligência Cultural (MacNab et al., 2012). O estudo de Crowne (2013) indica que uma exposição cultural ampla (número de locais estrangeiros visitados) e profunda (experiência internacional marcada por muitas interações locais) tem um impacto maior na Inteligência Cultural. Neste sentido, o contexto de aeroporto internacional apresenta-se como um excelente palco para os contactos entre diferentes culturas e, conseqüentemente, para potenciar a existência de um elevado nível de Inteligência Cultural entre os trabalhadores mais expostos a esse contacto diário.

Os resultados apresentados destacam a presença das dimensões Metacognitiva e Motivacional. Tal como referido aquando da revisão da literatura, a dimensão Metacognitiva refere-se à capacidade para adquirir e avaliar o conhecimento cultural. Van Dyne et al. (2012) defendem que esta dimensão implica essencialmente os processos mentais de planeamento, consciencialização e verificação. Ou seja, a forte presença da dimensão Metacognitiva implica uma boa capacidade para planear estrategicamente um encontro intercultural, ter noção da influência dos aspetos culturais (do próprio e dos outros) para o evoluir das situações, e rever os pressupostos e ir ajustando o mapa mental durante as experiências interculturais vividas. Estes aspetos revelam um pensamento proactivo que conduz à adoção de estratégias culturalmente mais adequadas e que levem ao alcançar dos resultados pretendidos nos encontros interculturais (Van Dyne et al., 2012). Esta descrição reflete a realidade dos contatos com outras culturas experienciados pelos trabalhadores dos aeroportos da amostra. Enquanto trabalhadores do setor do retalho, os seus objetivos focam-se em prestar um bom serviço aos clientes e concretizar vendas, e para os alcançarem junto de clientes das mais diversas culturas são obrigados a adequar a sua abordagem aos aspetos culturais de cada situação, de modo a assegurarem a máxima eficácia. Assim sendo, não é surpreendente que estes trabalhadores revelem uma elevada dimensão Metacognitiva.

A literatura anteriormente mencionada indica que a dimensão Motivacional se refere à capacidade para focar a atenção e a energia para aprender e funcionar em situações de diversidade cultural. Neste sentido, os autores consideram que esta dimensão engloba interesses intrínsecos e extrínsecos, e a auto eficácia para realizar ajustamentos (Van Dyne et al., 2012). Isto significa que a elevada dimensão Motivacional reflete a valorização das experiências culturais por si próprias e pelos benefícios que podem trazer, e a auto confiança para lidar eficazmente com situações de diversidade cultural. Estes elementos espelham em muito a realidade vivida pelos trabalhadores da amostra, desde a valorização dos contatos

culturais (a antiguidade da maioria dos trabalhadores permite deduzir um interesse intrínseco por trabalhar neste contexto de aeroporto) aos benefícios inerentes (no caso, concretização das vendas e consequentes prémios de produtividade), e à auto confiança necessária para o exercício das suas funções (conseguir prestar um bom serviço a clientes culturalmente tão diferentes). Neste sentido, o elevado nível da dimensão Motivacional medido junto destes trabalhadores é coerente e expectável face aos aspetos teóricos acabados de mencionar.

Em suma, pode considerar-se verificada a Hipótese 1, que afirma que “Os trabalhadores do aeroporto, que no desempenho das suas funções englobam encontros multiculturais, possuem um elevado nível de Inteligência Cultural e também das suas dimensões metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental”.

Ainda no âmbito da Inteligência Cultural, a Hipótese 2 propõe que “Pessoas cujo percurso e características englobam mais exposição multicultural – ter familiares com passado cultural diferente; possuir mais do que uma nacionalidade; ter vivido em outros países; usar línguas estrangeiras – detêm um mais elevado nível de Inteligência Cultural e das suas quatro dimensões”.

Os resultados obtidos revelam que para o nível de Inteligência Cultural e das suas quatro dimensões, de entre os aspetos sociodemográficos acima indicados, apenas são relevantes ter família com um passado cultural diferente e usar línguas estrangeiras. O aspeto de ter vivido em outros países revelou-se significativo mas de modo diferente do proposto na hipótese e a nacionalidade não foi assinalada como significativa.

O facto de ter familiares com passado cultural diferente mostrou-se importante para a Inteligência Cultural e para a dimensão Motivacional, ou seja, quem tem estes familiares revela dar mais atenção e ser mais eficaz ao lidar com situações de diversidade cultural. Este resultado é coerente com a pesquisa recente sobre o capital cultural (educação internacional e experiência internacional de um dos progenitores) que mostra o papel crucial desempenhado pelo ambiente doméstico, durante a infância, para o nível de eficácia nas relações interculturais ao longo da vida (Ang, et al., *in press*). Os estudos de Rockstuhl (2013 e 2014) indicam que as experiências internacionais se encontram positivamente relacionadas com a Inteligência Cultural quando o capital cultural é elevado (Ang, et al., *in press*).

Acerca de usar línguas estrangeiras, observou-se ser significativo para a Inteligência Cultural e dimensões Cognitiva, Motivacional e Comportamental. Mais concretamente, verificou-se que os trabalhadores que usam duas línguas estrangeiras são os que mais valorizam estes aspetos, e não os que usam acima de duas. Portanto, os trabalhadores que usam duas línguas estrangeiras são quem atribui mais importância aos conhecimentos sobre outras culturas,

focam mais atenção e possuem mais recursos comportamentais para interagir interculturalmente, sendo assim mais eficazes em contextos multiculturais. É interessante verificar que usar línguas estrangeiras é relevante para a Inteligência Cultural e referidas dimensões, no entanto, isso não significa que quanto mais línguas se usam maior é a importância dada a estes aspetos. Os resultados indicam que a partir de duas línguas estrangeiras não se regista uma maior importância atribuída. Estes resultados são coerentes com o estudo de Beyene (2007) que revelou que as interações de trabalhadores não-nativos de língua inglesa com colegas nativos de língua inglesa eram mais frequentes por parte dos não-nativos com elevada Inteligência Cultural - após terem sido verificadas as capacidades dos trabalhadores para falarem várias línguas (Ng et al., 2012). Ou seja, embora o conseguir usar línguas estrangeiras seja significativo para a Inteligência Cultural e suas dimensões, o aumento das competências linguísticas (falar mais línguas ou melhor domínio das línguas) parece já não ser tão relevante.

Quanto a ter vivido em outros países, este aspeto revelou-se significativo para a dimensão Metacognitiva mas de modo diferente do pressuposto na hipótese enunciada. A formulação da hipótese refere que quem já viveu em outros países detém um mais elevado nível de Inteligência Cultural e das suas dimensões, no entanto, os resultados mostram que quem viveu apenas em Portugal dá mais importância à dimensão Metacognitiva. Ou seja, os trabalhadores que viveram sempre em Portugal atribuem mais importância ao planeamento, avaliação e ajustamentos às situações multiculturais.

A pesquisa realizada no âmbito da relação entre a experiência internacional e a Inteligência Cultural tem revelado resultados complexos e não lineares (Ng et al., 2012). Os estudos desenvolvidos mostram que esta relação se encontra sujeita a diversos aspetos como o tipo de experiência vivida (de trabalho ou não; de curta ou longa duração; o contraste cultural do país estrangeiro face à cultura de origem, etc.), características dos indivíduos (por exemplo, um estilo de aprendizagem divergente é mais favorável) e a forma de integração (ligações à comunidade de origem, à nova comunidade, etc.), entre outros (Ng et al., 2012). Relativamente às características dos indivíduos são também referidos aspetos como a abertura às experiências, a moderada orientação para o risco e a necessidade de controlar, como positivamente relacionados com a Inteligência Cultural (Engle e Nehrt, 2012). Neste sentido, o resultado obtido no presente estudo - quem viveu apenas em Portugal dá mais importância à dimensão Metacognitiva - é consistente com a complexidade de resultados existente neste âmbito, requerendo que existissem mais dados disponíveis (sobre os indivíduos inquiridos e as suas experiências internacionais) para uma melhor compreensão.

Em síntese, verifica-se que o presente trabalho fornece apenas apoio parcial para a Hipótese 2 (“Pessoas cujo percurso e características englobam mais exposição multicultural – ter familiares com passado cultural diferente; possuir mais do que uma nacionalidade; ter vivido em outros países; usar línguas estrangeiras – detêm um mais elevado nível de Inteligência Cultural e das suas quatro dimensões”). Os resultados sugerem que quem tem família com um passado cultural diferente e usa línguas estrangeiras atribui mais importância à Inteligência Cultural e suas dimensões, no entanto, ter vivido em outros países e ter outras nacionalidades não é significativo.

Quanto à Adaptabilidade, a Hipótese 4 declara que “O elevado nível de Adaptabilidade encontra-se num contexto organizacional de suporte (combinação das dimensões gestão do desempenho e suporte social) mais concretamente num contexto organizacional de *High Performance*”.

Os resultados registados para os aspetos Contexto de Gestão do Desempenho e Contexto de Suporte Social, para a amostra de trabalhadores, foram 4,61 e 4,47, respetivamente. Estes valores situam-se acima do ponto médio da escala (escala de 7 pontos) e a sua representação no modelo de Birkinshaw e Gibson (2004) configuram o posicionamento da organização na área de entrada do contexto organizacional *High Performance*.

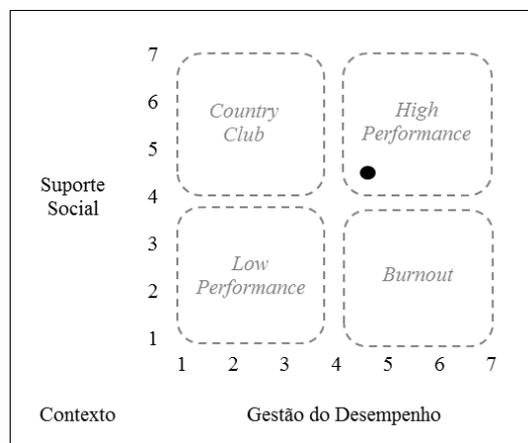


Figura XXXV – Posicionamento da organização em termos de contexto organizacional, segundo a amostra de trabalhadores (bola a preto), no modelo de Birkinshaw e Gibson (2004).

A variável Adaptabilidade, para a amostra de trabalhadores, revelou a frequência média de 4,19, também acima do ponto médio da escala. Desta forma observa-se que, segundo o modelo em análise, a organização revela um contexto organizacional de suporte (localizando-se no quadrante *High Performance*) e mostra um nível de Adaptabilidade elevado.

Os resultados do estudo de Gibson e Birkinshaw (2002) revelaram evidências que apontam para uma correlação entre o contexto organizacional e a Adaptabilidade, sugerindo que sem um contexto organizacional de suporte existe uma tendência para uma menor Adaptabilidade. Um contexto que estimula as pessoas a alcançarem bons resultados e lhes proporciona segurança para se focarem em atingi-los, isto é, um contexto organizacional de elevado desempenho, vai permitir uma verdadeira ambidextria organizacional (Birkinshaw e Gibson, 2004) implicando assim o desenvolvimento da Adaptabilidade enquanto dimensão da ambidextria contextual.

Os resultados da presente pesquisa facultam suporte para a Hipótese 4, indicando que o elevado nível de Adaptabilidade se encontra num contexto organizacional de suporte, especificamente de *High Performance*.

A Hipótese 5 propunha que “Os trabalhadores em contexto de aeroporto revelam um elevado nível de Adaptabilidade”.

A variável Adaptabilidade na amostra de trabalhadores revelou a frequência média de 4,19 e nos grupos de Chefias e de Colaboradores verificaram-se resultados próximos, de 4,16 e 4,20 respetivamente. Constata-se que estes valores se situam acima do ponto médio da escala (escala de 7 pontos) e portanto pode considerar-se que já se localizam na área de valores elevados da escala.

O contexto de aeroporto, pela sua dinâmica bastante própria, exige dos trabalhadores que aí desempenham funções um bom nível de flexibilidade. A importância de possuir esta capacidade de Adaptabilidade é reconhecida pelos próprios trabalhadores, como se pode verificar através dos resultados das análises de comparações efetuadas para esta variável segundo quer a antiguidade dos trabalhadores no aeroporto quer na sua função. Ou seja, em ambos os casos os trabalhadores com menos tempo de trabalho neste local valorizam menos esta capacidade mas os trabalhadores com mais tempo de aeroporto e na função atribuem mais importância à Adaptabilidade.

Um dos elementos essenciais ao sucesso de uma organização inserida num ambiente dinâmico é a sua capacidade de adaptar-se às mudanças do ambiente (Duncan, 1976; Tushman e O'Reilly, 1996; citados por Gibson e Birkinshaw, 2002), pois a Adaptabilidade permite-lhe conseguir corresponder à procura emergente e futura, à medida que esta vai chegando (Gibson e Birkinshaw, 2002). Para que tal aconteça é necessário que os trabalhadores revelem Adaptabilidade, isto é, estejam atentos às mudanças no ambiente em que operam e preparados para agir de acordo (Gibson e Birkinshaw, 2002). A perspetiva da Adaptabilidade como capacidade para ajustar-se a mercados voláteis (Birkinshaw e Gibson, 2004) adequa-se à

realidade de um aeroporto internacional, onde muitas e rápidas mudanças ocorrem (companhias aéreas, rotas, etc.) que podem alterar profundamente os perfis dos clientes do retalho aeroportuário (ou seja, os passageiros) e conseqüentemente a procura de novos produtos e serviços.

Em suma, os resultados obtidos fornecem evidências para a validação da Hipótese 5, mostrando assim que os trabalhadores em contexto de aeroporto revelam um elevado nível de Adaptabilidade.

Sobre as Fontes de Orientação foi colocada a Hipótese 6, propondo que “Os trabalhadores em aeroportos internacionais portugueses usam as Fontes de Orientação de modo idêntico ao verificado para Portugal, ou seja, recorrendo mais às “fontes de orientação verticais” (Regras e procedimentos formais; O seu superior; Os subordinados; Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação).”

Os resultados obtidos para as Fontes de Orientação indicam que as três fontes que se mostraram mais usadas são “fontes de orientação verticais”. Iniciando pela mais usada, temos “Regras e procedimentos formais”, seguida por “O seu superior” e finalmente “Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação”. A fonte “Os subordinados”, que também integra as fontes verticais, no presente estudo surge em sexto lugar.

Os dados sobre o uso das Fontes de Orientação em Portugal (Jesuino, 2007) revelam que as três fontes mais usadas são “fontes de orientação verticais”. A ordem destas fontes, principiando pela mais usada, é “Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação”, “O seu superior” e “Regras e procedimentos formais”. Quanto à fonte “Os subordinados”, segundo os referidos dados, posiciona-se em quinto lugar.

Desta forma, verifica-se que os resultados do presente trabalho correspondem, em termos gerais, aos dados existentes para Portugal. Ou seja, tal como os dados apontavam, também agora se verificou que as três Fontes de Orientação mais usadas são efetivamente “fontes de orientação verticais”. No entanto, em termos de detalhe, verifica-se um contraste entre os atuais resultados e os dados existentes, pois a ordem de uso das três principais fontes é diferente. Os dados referem que a fonte mais usada é “Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação”, enquanto os resultados do presente estudo lhe atribuem o terceiro lugar e consideram que a fonte mais usada é “Regras e procedimentos formais” (que ocupa o terceiro lugar de acordo com os dados). Em segundo lugar, em ambos os casos, encontra-se a fonte “O seu superior”.

A primazia que a amostra de trabalhadores da presente pesquisa atribuiu ao uso da fonte “Regras e procedimentos formais” poderá eventualmente refletir o contexto de trabalho rico

em normas e formalismos em que se encontram. Sendo esse contexto um aeroporto internacional, todos os processos se encontram detalhadamente regulamentados e é esperado que os procedimentos estabelecidos sejam rigorosamente seguidos. Os aeroportos parecem assim revelar-se excelentes exemplos da chamada “tradição da confiança nas regras” (Smith et al., 2010).

Desta forma, os resultados obtidos facultam suporte para a Hipótese 6, indicando que os trabalhadores em aeroportos internacionais portugueses usam as Fontes de Orientação de modo idêntico ao verificado para Portugal, ou seja, recorrendo mais às “fontes de orientação verticais”, embora não se verifique que usam as referidas fontes verticais exatamente pela mesma ordem de maior uso do verificado para Portugal.

Ainda no âmbito das Fontes de Orientação, foi lançada a Hipótese 7 ao afirmar-se que as Fontes de Orientação que as Chefias assinalam como as que mais usam não são as fontes que os Colaboradores referem como sendo as mais usadas pelas Chefias.

Os resultados revelaram que as fontes indicadas como mais e menos usadas são precisamente as mesmas quer para o grupo de Chefias quer para os Colaboradores. Verifica-se inclusive que os valores atribuídos por ambos os grupos se encontram muito próximos em cada uma das nove Fontes de Orientação medidas - a maior diferença registada é de 0,3 (numa escala de 7 pontos). Os testes realizados mostraram que para as três fontes em que as diferenças se revelaram significativas (Crenças e valores geralmente aceites no seu país sobre o que está certo; Especialistas fora do seu departamento/área; Pessoas fora da organização/empresa) os Colaboradores consideram que estas fontes são um pouco mais usadas do que aquilo que as Chefias indicam que as usam. É interessante verificar que quanto ao uso da fonte “Os subordinados”, os próprios Colaboradores indicaram que acreditam que são mais usados, ou seja, mais tidos em conta, do que aquilo que as Chefias apontaram que os usam aquando da tomada de decisões.

Ainda sobre os resultados obtidos junto dos Colaboradores, é também revelante salientar que na grande maioria das situações (82,66%) os colaboradores escolheram indicar o uso que consideram que a chefia faz de cada fonte de orientação em cada decisão apresentada, em vez de indicarem “Não Sei”. Desta forma os Colaboradores transmitiram que acreditam que possuem uma boa noção sobre o uso que as Chefias fazem das diversas fontes e, como tal, os seus resultados mostram-se assim mais firmemente alicerçados.

Em resumo, quanto à Hipótese 7, que afirma que as Fontes de Orientação que as Chefias assinalam como as que mais usam não são as fontes que os Colaboradores referem como sendo as mais usadas pelas Chefias, os resultados sugerem claramente a sua não validação. Os

resultados obtidos permitem visualizar um padrão de alinhamento entre o manifestado por Colaboradores e por Chefias quanto ao uso das diversas Fontes de Orientação.

Dado não existirem estudos conhecidos sobre as Fontes de Orientação nesta perspectiva, ou seja, que meçam o uso das fontes expresso por Chefias e por Colaboradores, torna-se difícil encontrar suporte para avançar eventuais significados do padrão identificado nestes resultados. A semelhança de resultados obtidos junto de Chefias e de Colaboradores poderá indicar que neste modelo (uso das Fontes de Orientação) tal tende a ocorrer, ou, caso assim não seja, que nesta amostra concreta isso se deverá a fatores circunstanciais deste contexto, ou ainda a outros aspetos neste momento imponderáveis. Acima de tudo, importa que se realize mais pesquisa nesta perspectiva do modelo e se obtenham resultados que permitam explorar e fundamentar os vários ângulos possíveis.

Foram ainda colocadas hipóteses relativamente às associações entre os aspetos acima debatidos, nomeadamente, entre a Inteligência Cultural e a Adaptabilidade, e esta última variável e as Fontes de Orientação.

A Hipótese 3 propõe que a um elevado nível de Inteligência Cultural está associado um elevado nível de Adaptabilidade.

Os resultados das análises de correlação mostraram uma associação positiva quer entre a Inteligência Cultural e a Adaptabilidade, quer entre esta variável e as dimensões da Inteligência Cultural. Esta associação foi assinalada na amostra de trabalhadores e também, de modo mais expressivo, no grupo de Colaboradores, enquanto no grupo de Chefias não foi de todo assinalada.

Uma das dimensões da Inteligência Cultural que se destacou pela sua presença na amostra e também nas correlações foi a Motivacional. Esta dimensão já se revelou bastante significativa, em estudos anteriores, para a adaptação cultural (Ang et al., 2007); para o ajustamento ao trabalho e ajustamento em geral de expatriados (Templer et al., 2006); e para o ajustamento à diversidade cultural em termos gerais, de trabalho e nas interações, por parte de expatriados (Ramalu et al., 2010). Pessoas com elevado nível na dimensão Motivacional tendem a orientar a sua energia e atenção para situações multiculturais devido ao seu interesse intrínseco e à confiança na sua eficácia em contexto multicultural (Ang et al., 2007) e, como tal, são mais abertas, gostam de experimentar coisas novas e interagir em diferentes contextos, e tendem a persistir na adaptação a novas situações (Templer et al., 2006).

No constructo da Inteligência Cultural esta dimensão marca a diferença ao gerar motivação para as respostas adequadas, pois “as pessoas com elevada Inteligência Cultural motivacional têm o desejo, são conduzidas e sentem-se eficazes para continuamente traduzirem a

informação para gerarem estratégias para lidarem com o trabalho, a vida e as interações no novo ambiente cultural” (Templer et al., 2006).

Se considerarmos interações entre colaboradores e clientes, em que podem existir grandes diferenças culturais, é essencial que os colaboradores sejam sensíveis aos valores e expectativas dos clientes, e às eventuais diferentes percepções das situações (Bharwani, 2013). A dimensão motivacional revelou um papel crítico nas interações entre colaboradores e clientes em contexto multicultural (Chen, 2012). Esta dimensão promove o ajustamento cultural dos colaboradores na medida em que, segundo Chen (2012), é um pré requisito para saber “quando, como e quanto se deve adaptar o comportamento” perante clientes culturalmente diferentes. Neste sentido, Chen (2012) defende que “colaboradores com elevado nível de Inteligência Cultural motivacional provavelmente serão mais bem-sucedidos ao realizarem ajustamentos, ao compreenderem as diferenças e semelhanças culturais e ao negociarem com indivíduos culturalmente diferentes.” A pesquisa de Chen (2012) demonstrou o valor preditivo da dimensão motivacional para a eficácia dos colaboradores em contextos multiculturais, nomeadamente no seu desempenho (no setor imobiliário) na concretização do que designou por “vendas culturais” (marcadas pela diversidade cultural dos intervenientes). De salientar que o trabalho de Chen (2012) destaca-se ainda por se dedicar à Inteligência Cultural (principalmente motivacional) não na perspetiva mais comum de análise sobre indivíduos que se deslocam para um contexto cultural diferente (os expatriados) mas antes encarando a diversidade cultural da realidade habitual em que os indivíduos se inserem.

A análise da relação entre a Inteligência Cultural e as vendas multiculturais destaca a pesquisa que apresenta a Inteligência Cultural dos vendedores como uma variável crítica capaz de afetar o nível de sucesso alcançado pelos vendedores quando vendem a diferentes culturas (Hansen et al., 2011).

Os resultados obtidos no presente estudo, em termos de associação positiva entre a Inteligência Cultural (e suas dimensões) e a Adaptabilidade, mostram-se assim coerentes com a pesquisa realizada. O elevado nível de Inteligência Cultural, nomeadamente da dimensão Motivacional, surge associado a uma boa capacidade de ajustamento e adaptabilidade em situações marcadas pela diversidade cultural, inclusive em contextos de vendas. Neste sentido, as evidências sugerem suporte para a Hipótese 3, que propõe que a um elevado nível de Inteligência Cultural está associado um elevado nível de Adaptabilidade.

Por último, e ainda em termos de correlações, foi apresentada a Hipótese 8, que declara que existe uma associação negativa entre o uso das “fontes de orientação verticais” (Regras e

procedimentos formais; O seu superior; Os subordinados; Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação) e a Adaptabilidade.

Nos resultados obtidos foram assinaladas correlações negativas entre a Adaptabilidade e as quatro fontes acima indicadas como “fontes de orientação verticais”. Esta associação negativa revelou-se mais expressiva para os Colaboradores (comparativamente com o total da amostra) e verificou-se que foi apenas neste grupo que a fonte “Os subordinados” surgiu assinalada.

A pesquisa realizada no âmbito das Fontes de Orientação evidencia uma “confiança universal em papéis, regras e normas” (Smith et al., 2010), ou seja, destaca o uso dado às fontes “O seu superior”, “Regras e procedimentos formais” e “Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação”. Estas três fontes configuram-se em instruções dos superiores, criação de normas formais e seleção/nomeação para funções de chefia de quem revela formação e experiência adequadas para exercer influência eficazmente, correspondendo desta forma aos mecanismos em que as organizações tipicamente mais confiam para manterem o controlo (Smith et al., 2010). Assim sendo, o uso destas fontes parece estar mais próximo de objetivos de controlo e de reprodução do estabelecido do que de flexibilidade e inovação. Estas três fontes também parecem servir mais o assegurar da ordem do coletivo no seio da organização do que o fomentar da flexibilidade individual.

Neste sentido, as fontes acima referidas parecem não revelar aspetos em comum com a Adaptabilidade, considerando que esta variável exprime a aptidão da organização para rapidamente se reconfigurar e se baseia num contexto organizacional de suporte para desenvolver esta capacidade de Adaptabilidade nos seus colaboradores (Gibson e Birkinshaw, 2002).

Os resultados do presente estudo afiguram-se assim em alinhamento com a pesquisa realizada anteriormente neste âmbito e fornecem apoio para a Hipótese 8, que afirma que existe uma associação negativa entre o uso das “fontes de orientação verticais” (Regras e procedimentos formais; O seu superior; Os subordinados; Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação) e a Adaptabilidade.

## **6. Contributos, Limitações e Pesquisa Futura**

### **6.1. Implicações Teóricas e Práticas**

O presente trabalho debruça-se sobre o contexto específico dos aeroportos internacionais, procurando estudar o constructo da Inteligência Cultural, a Adaptabilidade e o modelo das Fontes de Orientação, e investigar as inter-relações entre as variáveis.

Considerando a pesquisa de que há conhecimento no âmbito das temáticas abordadas neste trabalho, verifica-se que não se destacam estudos dedicados à rica e diversificada realidade oferecida pelo contexto aeroportuário. Quer pela anteriormente já referida dinâmica bastante própria, quer pelo crescente relevante papel desempenhado no mundo atual (aumento de passageiros, das atividades desenvolvidas, dos papéis profissionais, etc.) os aeroportos internacionais configuram espaços muito pertinentes para o estudo da Inteligência Cultural, da Adaptabilidade e do modelo das Fontes de Orientação. Neste sentido, o trabalho agora desenvolvido procura, de modo desprezioso, despertar o foco nesta direção e apresentar o contributo possível para a investigação e entendimento da realidade dos aeroportos no âmbito destas temáticas.

A pesquisa realizada sobre o constructo da Inteligência Cultural tem-se desenvolvido maioritariamente na perspetiva dos indivíduos que se deslocaram para outras culturas (expatriados de organizações, emigrantes no geral, estudantes, viajantes, etc.), ou seja, tendo como alvo esses grupos e o facto de se localizarem em outra realidade cultural. No presente estudo estamos perante a perspetiva inversa, isto é, o alvo da pesquisa são indivíduos que se encontram na sua realidade habitual, não se deslocaram mas estão expostos a uma realidade marcada pela diversidade cultural. Recordando que a Inteligência Cultural surgiu em resposta à questão “Porque é que algumas pessoas (enquanto outras não) de forma fácil e eficazmente, adaptam os seus pontos de vista e comportamentos interculturalmente?” (Ang, et al., 2011) afigura-se relevante focar a pesquisa também nesta segunda perspetiva – afinal o contraste cultural tende a encontrar-se cada vez mais na realidade quotidiana de cada um de nós. Desta forma, o presente trabalho procura também destacar e proporcionar um modesto contributo para esta perspetiva de pesquisa do tema.

Quanto à pesquisa desenvolvida sobre o modelo das Fontes de Orientação, tal como já anteriormente referido, não há conhecimento de estudos realizados sobre o uso das fontes manifestado por colaboradores que não correspondem a decisores, ou seja, estudos que captam a perspetiva dos outros que também são afetados ou fazem parte de realidade em que

ocorre o processo de tomada de decisão. O trabalho aqui apresentado procurou revelar quer a perspectiva dos decisores (Chefias) quer a perspectiva dos outros (Colaboradores), permitindo assim dar também a conhecer a perceção dos outros sobre o uso das Fontes de Orientação. Neste sentido, o presente estudo segue uma nova linha de abordagem à pesquisa sobre o modelo das Fontes de Orientação.

Os resultados do presente trabalho também podem contribuir para o reforço da importância de alguns aspetos junto das organizações.

A análise realizada no âmbito da Inteligência Cultural e suas dimensões pode fornecer suporte para a respetiva valorização destes elementos quando perante contextos organizacionais de diversidade cultural, nomeadamente, aeroportos. Em termos práticos, esta valorização pode traduzir-se em aspetos como a revisão do perfil de competências das funções profissionais que implicam interações multiculturais, a ponderação dos critérios ou fatores de seleção em processos de recrutamento (por exemplo, prestando mais atenção a candidatos com características tais como ter familiares com um passado cultural diferente e falar línguas estrangeiras), incorporar nas atividades de formação elementos específicos das dimensões da Inteligência Cultural de modo a fortalecer as competências dos colaboradores nestes domínios (por exemplo, ao fornecer dados caracterizadores das culturas nacionais dos principais clientes de cada aeroporto - ou seja, sobre os países dos passageiros - aos colaboradores, irá fortalecer-se a sua dimensão cognitiva), entre outros aspetos. Importa recordar que a pesquisa anterior revelou aspetos interessantes como a relação entre o fator motivacional da inteligência cultural e as “vendas culturais” (vendas que advém da interação entre intervenientes de diferentes culturas), constatando que a inteligência cultural motivacional prediz as “vendas culturais” mas não as vendas totais (Chen, 2012).

Em termos de contexto organizacional, considerando que os resultados apontaram para a presença da Adaptabilidade num contexto de *High Performance*, poderá revelar-se interessante, para uma organização que queira desenvolver esta capacidade nos seus colaboradores, procurar fomentar um contexto de suporte social e elevado desempenho.

## **6.2. Limitações e Pesquisa Futura**

O desenvolvimento da pesquisa aqui apresentada revelou algumas limitações a diferentes níveis.

Ao nível das medidas utilizadas verificou-se que a maior parte das escalas foi aplicada em auto avaliação. Ou seja, foi solicitado aos participantes da amostra que se manifestassem sobre si próprios – exceto quando os Colaboradores se exprimiram sobre o uso das Fontes de

Orientação por parte das Chefias. Devido aos eventuais enviesamentos que os resultados oriundos de medidas de auto avaliação podem sofrer, a pesquisa futura deverá considerar formas adequadas para a triangulação dos dados. Neste sentido, podem ser consideradas múltiplas fontes, tais como, as chefias, os colegas e até clientes para, por exemplo, a medição da Inteligência Cultural e suas dimensões na amostra.

Sobre a amostra considerada no presente trabalho, o facto de os trabalhadores serem exclusivamente da mesma empresa, do mesmo setor de atividade e de aeroportos portugueses, pode revelar-se uma limitação. Será interessante que em futuras oportunidades de pesquisa se averigüe os resultados de outras empresas em situação semelhante (isto é, lojas em aeroportos), de outros setores aeroportuários (não apenas retalho mas restauração, rent-a-car, etc.) e ainda de aeroportos internacionais localizados em outros países. A presente pesquisa foi embrionariamente pensada numa perspetiva internacional, mais concretamente sobre diferentes realidades e culturas nacionais europeias (incluindo países como Malta, França, Suíça, Reino Unido e Suécia) no entanto, um conjunto de circunstâncias organizacionais não permitiu a sua concretização. Nesta sequência e também perante os resultados obtidos, será bastante relevante que a investigação futura prossiga nesta perspetiva.

Desta forma, usando uma amostra mais abrangente, será possível explorar outros aspetos, como por exemplo, as correlações entre variáveis verificadas para Chefias e para Colaboradores. Recordando que o grupo de Chefias não manifestou de todo as correlações assinaladas para o grupo de Colaboradores, será pertinente perceber os resultados produzidos por outras amostras de trabalhadores aeroportuários. Um outro aspeto a explorar pela investigação prende-se com as Fontes de Orientação, nomeadamente, perceber como se manifesta o seu uso junto de trabalhadores de aeroportos internacionais localizados em outras culturas nacionais, tendo presente o agora verificado para a realidade portuguesa.

Perante determinados elementos dos resultados obtidos, também se revela pertinente sugerir outras pistas para a realização de trabalho de investigação específico em futuras pesquisas.

Considerando os resultados das principais variáveis, seria interessante realizar um estudo longitudinal no tempo, ou seja, perceber se num momento futuro a mesma amostra revela diferentes níveis na presença dessas variáveis e até das correlações verificadas - por exemplo: verificar se o nível de Adaptabilidade se alterou após alguns anos no aeroporto; se a associação positiva entre a Adaptabilidade e a Inteligência Cultural se modificou; etc.

Uma última mas bastante pertinente sugestão para futura pesquisa debruça-se sobre o modelo das Fontes de Orientação. Tal como referido anteriormente, a presente pesquisa mediu o uso das fontes manifestado pelas Chefias e pelos Colaboradores (estes sobre o uso que consideram

que as Chefias fazem de cada fonte) e obteve resultados muito semelhantes. Seria de todo pertinente explorar esta linha de abordagem ao modelo, identificar semelhanças/diferenças de resultados em outras amostras e, conseqüentemente, aprofundar a compreensão das percepções existentes na realidade acerca do uso das Fontes de Orientação.

Tão importante quanto os resultados obtidos na sequência de uma pesquisa realizada serão sempre as reflexões teórica e prática que desta possam germinar, e que, geral e felizmente, não se confinam aos eventuais desfechos que o autor consegue apresentar.

## 7. Referências Bibliográficas

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C., Chandrasekar, N. 2007. Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3: 335-371.
- Ang, S., Inkpen, A. 2008. Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability. *Decision Sciences*, Vol.39, No.3: 337-358.
- Ang, S., Van Dyne, L., 2008. Conceptualization of Cultural Intelligence - Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. S. Ang e L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*: 3-15. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Ang, S., Van Dyne, L., Ng, K. 2009. From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 8, No.4: 511-526.
- Ang, S., Van Dyne, L., Tan, M.L. 2011. Cultural Intelligence. R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds.), *Cambridge Handbook on Intelligence*: 582-602. New York: Cambridge Press.
- Ang, S., Van Dyne, L., Rockstuhl, T. (*in press*). Cultural Intelligence: Origins, conceptualization, evolution and methodological diversity. In Gelfand, M., Chiu, C. Y., & Hong, Y. Y. (Eds.), *Advances in Culture and Psychology*: Vol. 5. New York: Oxford University Press.
- Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Bharwani, S., Jauhari, V. 2013. An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25, No.6: 823-843.
- Birkinshaw, J., Gibson, C. 2004. Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, Summer: 47-55.
- Birkinshaw, J., Gibson, C. 2004. Building an Ambidextrous Organization. Center for Effective Organizations – Marshall School of Business, University of Southern California. CEO Publication T 04-15 (467).
- Birkinshaw, J., Gibson, C. 2005. The Ambidextrous Organization. Advanced Institute of Management Research – London Business School.
- Birkinshaw, J., Raisch, S. 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34: 375-409.

Brodbeck, F.C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., Bodega, D., Bodur, M., Booth, S., Brenk, K., Castel, P., Hartog, D., Donnelly-Cox, G., Gratchev, M., Holmberg, I., Jarmuz, S., Jesuino, J., Jorbenadse, R., Kabasakal, H., Keating, M., Kipiani, G., Konrad, E., Koopman, P., Kurc, A., Leeds, C., Lindell, M., Maczynski, J., Martin, G., O'Connell, J., Papalexandris, A., Papalexandris, N., Prieto, J., Rakitski, B., Reber, G., Sabadin, A., Schramm-Nielsen, J., Schultz, M., Sigfrids, C., Szabo, E., Thierry, H., Vondrysova, M., Weibler, J., Wilderom, C., Witkowski, S., Wunderer, R. 2000. Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 1-29.

Chen, X., Liu, D., Portnoy, R. 2012. A Multilevel Investigation of Motivational Cultural Intelligence, Organizational Diversity, and Cultural Sales: Evidence From U. S. Real Estate Firms. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97, No.1: 93-106.

Crowne, K. 2008. What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51: 391-399.

Crowne, K. 2013. Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: An exploratory study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13 (1): 5-22.

Earley, P., Peterson, R. 2004. The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 3, No.1: 100–115.

Earley, P., Mosakowski, E. 2004. Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, October: 139-146.

Earley, P., Mosakowski, E. 2004. Toward cultural intelligence: Turning cultural differences into a workplace advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 3: 151-157.

Earley, P., Ang, S., Tan, J. 2006. *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford: Stanford University Press.

Engle, R., Nehrt, C. 2012. Antecedents of Cultural Intelligence: The Role of Risk, Control, and Openness in France and the United States. *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 13(5): 35-47.

Fitzsimmons, S. 2013. Multicultural Employees: A framework for understanding how they contribute to organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 4: 525–549.

Gibson, C., Birkinshaw, J. 2002. Contextual Determinants of Organizational Ambidexterity. Center for Effective Organizations – Marshall School of Business, University of Southern California. CEO Publication T 02-6 (415).

Gibson, C., Birkinshaw, J. 2004. The Antecedents, Consequentes, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2: 209-226.

Hansen, J., Singh, T., Weilbaker, D., Guesalaga, R. 2011. Cultural Intelligence in Cross-Cultural Selling: Propositions and Directions for Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXXI, No.3: 243-254.

He, Z., Wong, P. 2004. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*. Vol.15, No.4: 481-494.

Jansen, J., Van den Bosch, F., Volberda, H. 2005. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents. *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57: 351-363.

Jesuino, J.C. 2007. Leadership and Culture in Portugal. In Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. & House, R.J. (Eds.), *Culture and Leadership Across the World – The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*: 583-621. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Li, M., Mobley, W., Kelly, A. 2013. When Do Global Leaders Learn Best to Develop Cultural Intelligence? An Investigation of the Moderating Role of Experiential Learning Style. *Academy of Management Learning & Education*, Vol.12, No.1: 32-50.

MacNab, B., Brislin, R., Worthley, R. 2012. Experiential cultural intelligence development: context and individual attributes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:7: 1320-1341.

Matsumoto, D., Hwang, H. 2013. Assessing Cross-Cultural Competence: A Review of Available Tests. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44 (6): 849-873.

Moon, T. 2013. The effects of cultural intelligence on performance in multicultural teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 43: 2414-2425.

Ng, K., Earley, C. 2006. Culture + Intelligence. Old Constructs, New Frontiers. *Group & Organization Management*, Vol. 31, No.1: 4-19.

Ng, K., Van Dyne, L., Ang, S. 2009. From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development. *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 8, No.4: 511-526.

Ng, K., Tan, M., Ang, S. 2009. Culture Capital and Cosmopolitan Human Capital: The Impact of Global Mindset and Organizational Routines on Developing Cultural Intelligence & International Experiences in Organizations. A. Burton e J. C. Spender (Eds.). *The Oxford Handbook of Human Capital*: 96-119. New York: Oxford University Press.

Ng, K., Van Dyne, L., Ang, S. Cultural Intelligence: A Review, Reflections, and Recommendations for Future Research. A.M. Ryan, F.T.L. Leong, & F.L. Oswald (Eds.). *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace*: 29-58. Washington, DC: American Psychological Association.

O'Reilly III, C., Tushman, M. 2004. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, April: 74-81.

O'Reilly III, C., Tushman, M. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.

- Peterson, M.F. 1998. Embedded Organizational Events: The Units of Process in Organization Science. *Organization Science*, Vol. 9, No.1: 16-33.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M. 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, Vol. 20, No.4: 685-695.
- Ramalu, S., Rose, R., Kumar, N., Uli, J. 2010. Doing Business in Global Arena: An Examination of the Relationship between Cultural Intelligence and Cross-Cultural Adjustment. *Asian Academy of Management Journal*. Vol. 15, No.1: 79-97.
- Rehg, M., Gundlach, M., Grigorian, R. 2012. Examining the influence of cross-cultural training on cultural intelligence and specific self-efficacy. *Cross Cultural Management*. Vol. 19, No.2: 215-232.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., Annen, H. 2011. Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World. *Journal of Social Issues*, Vol. 67, No.4: 825-840.
- Smith, P.B., Peterson, M.F., Misumi, J., 1994. Event management and work team effectiveness in Japan, Britain and USA. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 33-43.
- Smith, P.B., Peterson, M.F., Schwartz, S., 2002. Cultural Values, Sources of Guidance and their relevance to managerial behavior. A 47-Nation Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 33, No.2: 188-208.
- Smith, P.B., Peterson, M.F. 2005. Demographic Effects on the Use of Vertical Sources of Guidance by Managers in Widely Differing Cultural Contexts. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.5 (1): 5-26.
- Smith, P.B., Peterson, M.F., Thomason, S. 2010. National Culture as a Moderator of the Relationship Between Managers' Use of Guidance Sources and How Well Work Events Are Handled. *Journal of Cross- Cultural Psychology*, XX (X): 1-21.
- Templer, K., Tay, C., Chandrasekar, N. 2006. Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment. *Group & Organization Management*, Vol. 31, No.1: 154-173.
- Thomas, D., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B., Ravlin, E., Cerdin, J., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., Lazarova, M. 2008. Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8 (2): 123-143.
- Tsui, A., Nifadkar, S., Ou, A. 2007. Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management* Vol. 33, No.3; 426-478.

Van Dyne, L., Ang, S., Nielsen, T. M. 2007. Cultural Intelligence. S. Clegg, J. Bailey, (Eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, 1: 345-350. Thousand Oaks, CA: Sage.

Van Dyne, L., Ang, S., Koh, C. 2008. Development and Validation of the CQS - The Cultural Intelligence Scale. S. Ang e L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*: 16-38. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Van Dyne, L., Ang, S., Livermore, D. 2009. Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World. K.M. Hannum, B. McFeeters & L. Booyesen (Eds.), *Leadership across differences: Cases and perspectives*: 131-138. San Francisco, CQ: Pfeiffer.

Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K., Rockstuhl, T., Tan, M., 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.

<http://www.culturalq.com/index.html> - acedido em abril de 2014  
Cultural Intelligence Center  
Michigan, Estados Unidos da América

<http://www.clci.ntu.edu.sg/> - acedido em abril de 2014  
Center for Leadership and Cultural Intelligence  
Universidade Tecnológica de Nanyang, Singapura

## 8. ANEXOS

**ANEXO 1** - Resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD, para os aspetos Inteligência Cultural e dimensões Cognitiva, Motivacional e Comportamental, face à Variável Dependente: “Para além da língua portuguesa, quantas mais usa para falar com os clientes?”.

<b>Comparações Múltiplas</b>									
Variável Dependente: Para além da língua portuguesa, quantas mais usa para falar com os clientes?.									
LSD									
	(D) Para além da língua portuguesa, quantas mais usa para falar com os clientes?	(J) Para além da língua portuguesa, quantas mais usa para falar com os clientes?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		Upper Bound	Lower Bound
						Upper Bound	Lower Bound		
Rank of Cognitiva by língua_recodificada	Apenas a portuguesa /Mais 1 língua	Mais 2 línguas	-54,000000*	5,935	0,000	-65,676	-42,324	-42,324	-65,676
	Mais 2 línguas	Mais 3 línguas ou acima de 3	-24,000000*	6,355	0,000	-36,502	-11,498	-11,498	-36,502
	Mais 3 línguas ou acima de 3	Apenas a portuguesa /Mais 1 língua	54,000000*	5,935	0,000	42,324	65,676	65,676	42,324
Rank of Motivacional by língua_recodificada	Apenas a portuguesa /Mais 1 língua	Mais 2 línguas	-54,000000*	4,838	0,000	-65,663	-39,517	-39,517	-65,663
	Mais 2 línguas	Mais 3 línguas ou acima de 3	-24,000000*	6,348	0,000	-36,488	-11,512	-11,512	-36,488
	Mais 3 línguas ou acima de 3	Apenas a portuguesa /Mais 1 língua	54,000000*	5,929	0,000	42,337	65,663	65,663	42,337
Rank of Comportamental by língua_recodificada	Apenas a portuguesa /Mais 1 língua	Mais 2 línguas	-54,000000*	4,832	0,000	-65,664	-39,507	-39,507	-65,664
	Mais 2 línguas	Mais 3 línguas ou acima de 3	-24,000000*	6,348	0,000	-36,488	-11,512	-11,512	-36,488
	Mais 3 línguas ou acima de 3	Apenas a portuguesa /Mais 1 língua	54,000000*	4,832	0,000	42,336	65,664	65,664	42,336
Rank of Inteligência Cultural by língua_recodificada	Apenas a portuguesa /Mais 1 língua	Mais 2 línguas	-54,000000*	5,9442	0,000	-65,69413	-42,30587	-42,30587	-65,69413
	Mais 2 línguas	Mais 3 línguas ou acima de 3	-24,000000*	6,365148	0,000	-36,52181	-11,47819	-11,47819	-36,52181
	Mais 3 línguas ou acima de 3	Apenas a portuguesa /Mais 1 língua	54,000000*	5,9442	0,000	42,30587	65,69413	65,69413	42,30587

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANEXO 2** - Resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD, para o aspeto “Para além de Portugal, em quantos países já viveu/trabalhou/estudou durante, pelo menos, alguns meses?”, face à Variável Dependente: Metacognitiva.

Comparações Múltiplas						
Variável dependente: Rank of Metacognitiva by países_recodificada						
LSD						
(I) Para além de Portugal, em quantos países já viveu/trabalhou/estudou durante, pelo menos, alguns meses?	(J) Para além de Portugal, em quantos países já viveu/trabalhou/estudou durante, pelo menos, alguns meses?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Apenas em Portugal	Mais 1 país	64,500000*	6,557	0,000	51,602	77,398
	Mais 2 países ou acima de 2	88,500000*	9,239	0,000	70,325	106,675
Mais 1 país	Apenas em Portugal	-64,500000*	6,557	0,000	-77,398	-51,602
	Mais 2 países ou acima de 2	24,000000*	10,206	0,019	3,923	44,077
Mais 2 países ou acima de 2	Apenas em Portugal	-88,500000*	9,239	0,000	-106,675	-70,325
	Mais 1 país	-24,000000*	10,206	0,019	-44,077	-3,923

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANEXO 3** - Resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD, para o aspeto “Em que aeroporto trabalha?”, face à Variável Dependente: Metacognitiva.

Comparações Múltiplas						
Variável dependente: Rank of Metacognitiva by Aeroporto						
LSD						
(I) Em que aeroporto trabalha?	(J) Em que aeroporto trabalha?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Faro	Lisboa	-65,000000*	6,312	0,000	-77,417	-52,583
	Porto	1	7,924	0,900	-14,589	16,589
	Açores	16	10,315	0,122	-4,293	36,293
	Madeira	18	11,100	0,106	-3,837	39,837
Lisboa	Faro	65,000000*	6,312	0,000	52,583	77,417
	Porto	66,000000*	6,405	0,000	53,399	78,601
	Açores	81,000000*	9,200	0,000	62,901	99,099
	Madeira	83,000000*	10,072	0,000	63,186	102,814
Porto	Faro	-1	7,924	0,900	-16,589	14,589
	Lisboa	-66,000000*	6,405	0,000	-78,601	-53,399
	Açores	15	10,373	0,149	-5,406	35,406
	Madeira	17	11,153	0,128	-4,941	38,941
Açores	Faro	-16	10,315	0,122	-36,293	4,293
	Lisboa	-81,000000*	9,200	0,000	-99,099	-62,901
	Porto	-15	10,373	0,149	-35,406	5,406
	Madeira	2	12,962	0,877	-23,500	27,500
Madeira	Faro	-18	11,100	0,106	-39,837	3,837
	Lisboa	-83,000000*	10,072	0,000	-102,814	-63,186
	Porto	-17	11,153	0,128	-38,941	4,941
	Açores	-2	12,962	0,877	-27,500	23,500

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANEXO 4** - Resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD, para o aspeto “Em que aeroporto trabalha?”, face à Variável Dependente: Inteligência Cultural.

Comparações Múltiplas						
Variável dependente: Rank of inteligencia_cultural by Aeroporto						
LSD						
(I) Em que aeroporto trabalha?	(J) Em que aeroporto trabalha?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Faro	Lisboa	-65,000000*	6,339	0,000	-77,472	-52,528
	Porto	1	7,958	0,900	-14,656	16,656
	Açores	16	10,360	0,123	-4,382	36,382
	Madeira	18	11,148	0,107	-3,932	39,932
Lisboa	Faro	65,000000*	6,339	0,000	52,528	77,472
	Porto	66,000000*	6,433	0,000	53,344	78,656
	Açores	81,000000*	9,240	0,000	62,822	99,178
	Madeira	83,000000*	10,116	0,000	63,099	102,901
Porto	Faro	-1	7,958	0,900	-16,656	14,656
	Lisboa	-66,000000*	6,433	0,000	-78,656	-53,344
	Açores	15	10,418	0,151	-5,495	35,495
	Madeira	17	11,202	0,130	-5,037	39,037
Açores	Faro	-16	10,360	0,123	-36,382	4,382
	Lisboa	-81,000000*	9,240	0,000	-99,178	-62,822
	Porto	-15	10,418	0,151	-35,495	5,495
	Madeira	2	13,018	0,878	-23,611	27,611
Madeira	Faro	-18	11,148	0,107	-39,932	3,932
	Lisboa	-83,000000*	10,116	0,000	-102,901	-63,099
	Porto	-17	11,202	0,130	-39,037	5,037
	Açores	-2	13,018	0,878	-27,611	23,611

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANEXO 5 - Resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD, para o aspeto “Em que aeroporto trabalha?”, face à Variável Dependente: Adaptabilidade.**

Comparações Múltiplas						
Variável dependente: Rank of Adaptabilidade by Aeroporto						
LSD						
(I) Em que aeroporto trabalha?	(J) Em que aeroporto trabalha?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Faro	Lisboa	-65,000000*	6,305364	0,000	-77,40448	-52,59552
	Porto	1	7,915564	0,900	-14,57221	16,57221
	Açores	16	10,304479	0,121	-4,2719	36,2719
	Madeira	18	11,088188	0,105	-3,81368	39,81368
Lisboa	Faro	65,000000*	6,305364	0,000	52,59552	77,40448
	Porto	66,000000*	6,398422	0,000	53,41245	78,58755
	Açores	81,000000*	9,190536	0,000	62,91955	99,08045
	Madeira	83,000000*	10,06139	0,000	63,20633	102,79367
Porto	Faro	-1	7,915564	0,900	-16,57221	14,57221
	Lisboa	-66,000000*	6,398422	0,000	-78,58755	-53,41245
	Açores	15	10,361684	0,149	-5,38444	35,38444
	Madeira	17	11,141369	0,128	-4,91831	38,91831
Açores	Faro	-16	10,304479	0,121	-36,2719	4,2719
	Lisboa	-81,000000*	9,190536	0,000	-99,08045	-62,91955
	Porto	-15	10,361684	0,149	-35,38444	5,38444
	Madeira	2	12,948214	0,877	-23,47289	27,47289
Madeira	Faro	-18	11,088188	0,105	-39,81368	3,81368
	Lisboa	-83,000000*	10,06139	0,000	-102,79367	-63,20633
	Porto	-17	11,141369	0,128	-38,91831	4,91831
	Açores	-2	12,948214	0,877	-27,47289	23,47289

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANEXO 6 - Resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD, para o aspeto “Há quanto tempo trabalha no aeroporto?”, face à Variável Dependente: Adaptabilidade.**

Comparações Múltiplas						
Variável dependente: Rank of Adaptabilidade by Tempo_aeroporto						
LSD						
(I) Há quanto tempo trabalha no aeroporto?	(J) Há quanto tempo trabalha no aeroporto?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 1 ano	1 a 3 anos	-12,500000*	5,288035	0,019	-22,90298	-2,09702
	3 a 10 anos	-31,000000*	4,915553	0,000	-40,67021	-21,32979
	Mais de 10 anos	-33,500000*	4,882969	0,000	-43,10611	-23,89389
1 a 3 anos	Menos de 1 ano	12,500000*	5,288035	0,019	2,09702	22,90298
	3 a 10 anos	-18,500000*	4,239821	0,000	-26,84086	-10,15914
	Mais de 10 anos	-21,000000*	4,202001	0,000	-29,26646	-12,73354
3 a 10 anos	Menos de 1 ano	31,000000*	4,915553	0,000	21,32979	40,67021
	1 a 3 anos	18,500000*	4,239821	0,000	10,15914	26,84086
	Mais de 10 anos	-2,5	3,722386	0,502	-9,82293	4,82293
Mais de 10 anos	Menos de 1 ano	33,500000*	4,882969	0,000	23,89389	43,10611
	1 a 3 anos	21,000000*	4,202001	0,000	12,73354	29,26646
	3 a 10 anos	2,5	3,722386	0,502	-4,82293	9,82293

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANEXO 7** - Resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD, para o aspeto “Há quanto tempo ocupa a sua actual função profissional?”, face à Variável Dependente: Adaptabilidade.

Comparações Múltiplas						
Variável dependente: Rank of Adaptabilidade by tempo_funcao						
LSD						
(I) Há quanto tempo ocupa a sua actual função profissional?	(J) Há quanto tempo ocupa a sua actual função profissional?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 1 ano	1 a 3 anos	-13,00000*	4,634079	0,005	-22,11647	-3,88353
	3 a 10 anos	-31,50000*	4,330306	0,000	-40,01887	-22,98113
	Mais de 10 anos	-10,50000*	4,695322	0,026	-19,73695	-1,26305
1 a 3 anos	Menos de 1 ano	13,00000*	4,634079	0,005	3,88353	22,11647
	3 a 10 anos	-18,50000*	3,827021	0,000	-26,02877	-10,97123
	Mais de 10 anos	2,5	4,235633	0,555	-5,83262	10,83262
3 a 10 anos	Menos de 1 ano	31,50000*	4,330306	0,000	22,98113	40,01887
	1 a 3 anos	18,50000*	3,827021	0,000	10,97123	26,02877
	Mais de 10 anos	21,00000*	3,900955	0,000	13,32578	28,67422
Mais de 10 anos	Menos de 1 ano	10,50000*	4,695322	0,026	1,26305	19,73695
	1 a 3 anos	-2,5	4,235633	0,555	-10,83262	5,83262
	3 a 10 anos	-21,00000*	3,900955	0,000	-28,67422	-13,32578

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANEXO 8** - Resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD, para o aspeto “Em que aeroporto trabalha? face à Variável Dependente: Os Subordinados (fonte de orientação).

Comparações Múltiplas						
Variável dependente: Os Subordinados by Aeroporto						
LSD						
(I) Em que aeroporto trabalha?	(J) Em que aeroporto trabalha?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Faro	Lisboa	-61,00000*	6,091	0,000	-72,985	-49,015
	Porto	-0,5	7,544	0,947	-15,345	14,345
	Açores	14	9,699	0,150	-5,084	33,084
	Madeira	16	10,420	0,126	-4,504	36,504
Lisboa	Faro	61,00000*	6,091	0,000	49,015	72,985
	Porto	60,50000*	6,044	0,000	48,607	72,393
	Açores	75,00000*	8,583	0,000	58,110	91,890
	Madeira	77,00000*	9,391	0,000	58,521	95,479
Porto	Faro	0,5	7,544	0,947	-14,345	15,345
	Lisboa	-60,50000*	6,044	0,000	-72,393	-48,607
	Açores	14,5	9,669	0,135	-4,527	33,527
	Madeira	16,5	10,393	0,113	-3,950	36,950
Açores	Faro	-14	9,699	0,150	-33,084	5,084
	Lisboa	-75,00000*	8,583	0,000	-91,890	-58,110
	Porto	-14,5	9,669	0,135	-33,527	4,527
	Madeira	2	12,048	0,868	-21,707	25,707
Madeira	Faro	-16	10,420	0,126	-36,504	4,504
	Lisboa	-77,00000*	9,391	0,000	-95,479	-58,521
	Porto	-16,5	10,393	0,113	-36,950	3,950
	Açores	-2	12,048	0,868	-25,707	21,707

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANEXO 9** - Resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD, para o aspeto “Em que aeroporto trabalha?” face à Variável Dependente: Especialistas fora do seu departamento/área (fonte de orientação).

<b>Comparações Múltiplas</b>						
Variável dependente: Especialistas fora do seu departamento/área by Aeroporto						
LSD						
(I) Em que aeroporto trabalha?	(J) Em que aeroporto trabalha?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Faro	Lisboa	-60,500000*	6,049	0,000	-72,402	-48,598
	Porto	-0,5	7,487	0,947	-15,233	14,233
	Açores	14	9,625	0,147	-4,940	32,940
	Madeira	16	10,341	0,123	-4,349	36,349
Lisboa	Faro	60,500000*	6,049	0,000	48,598	72,402
	Porto	60,000000*	6,003	0,000	48,189	71,811
	Açores	74,500000*	8,521	0,000	57,732	91,268
	Madeira	76,500000*	9,323	0,000	58,156	94,844
Porto	Faro	0,5	7,487	0,947	-14,233	15,233
	Lisboa	-60,000000*	6,003	0,000	-71,811	-48,189
	Açores	14,5	9,596	0,132	-4,383	33,383
	Madeira	16,5	10,314	0,111	-3,796	36,796
Açores	Faro	-14	9,625	0,147	-32,940	4,940
	Lisboa	-74,500000*	8,521	0,000	-91,268	-57,732
	Porto	-14,5	9,596	0,132	-33,383	4,383
	Madeira	2	11,957	0,867	-21,528	25,528
Madeira	Faro	-16	10,341	0,123	-36,349	4,349
	Lisboa	-76,500000*	9,323	0,000	-94,844	-58,156
	Porto	-16,5	10,314	0,111	-36,796	3,796
	Açores	-2	11,957	0,867	-25,528	21,528

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANEXO 10** - Resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD, para o aspeto “Há quanto tempo trabalha no aeroporto?” face à Variável Dependente: Regras e procedimentos formais (fonte de orientação).

Comparações Múltiplas						
Variável dependente: Regras e procedimentos formais by Há quanto tempo trabalha no aeroporto?						
LSD						
(I) Há quanto tempo trabalha no aeroporto?	(J) Há quanto tempo trabalha no aeroporto?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 1 ano	1 a 3 anos	-15,000000*	5,700576	0,009	-26,2167	-3,7833
	3 a 10 anos	-34,500000*	5,313322	0,000	-44,9547	-24,045
	Mais de 10 anos	-37,500000*	5,276708	0,000	-47,8827	-27,117
1 a 3 anos	Menos de 1 ano	15,000000*	5,700576	0,009	3,78329	26,2167
	3 a 10 anos	-19,500000*	4,299118	0,000	-27,9591	-11,041
	Mais de 10 anos	-22,500000*	4,253784	0,000	-30,8699	-14,13
3 a 10 anos	Menos de 1 ano	34,500000*	5,313322	0,000	24,04526	44,9547
	1 a 3 anos	19,500000*	4,299118	0,000	11,04086	27,9591
	Mais de 10 anos	-3	3,718804	0,420	-10,3173	4,31729
Mais de 10 anos	Menos de 1 ano	37,500000*	5,276708	0,000	27,11731	47,8827
	1 a 3 anos	22,500000*	4,253784	0,000	14,13006	30,8699
	3 a 10 anos	3	3,718804	0,420	-4,31729	10,3173

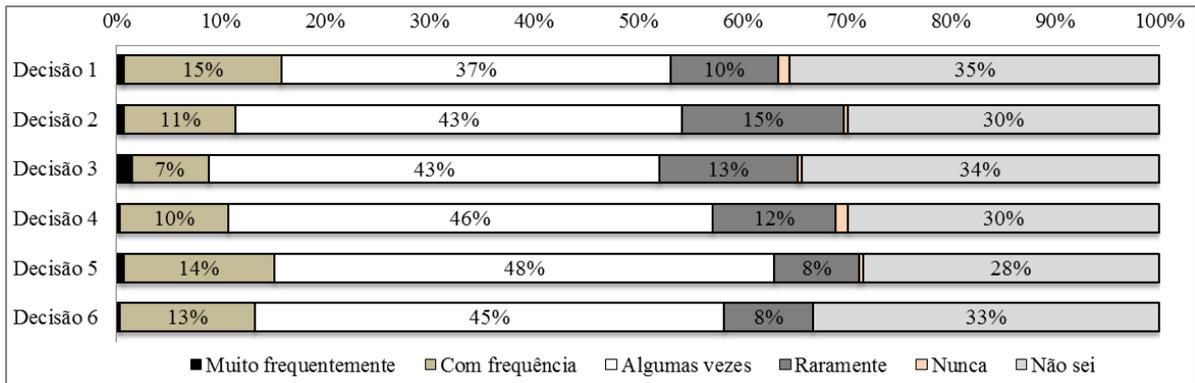
\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANEXO 11** - Resultados do teste de Comparações Múltiplas LSD, para o aspeto “Há quanto ocupa a sua actual função profissional?” face à Variável Dependente: Regras e procedimentos formais (fonte de orientação).

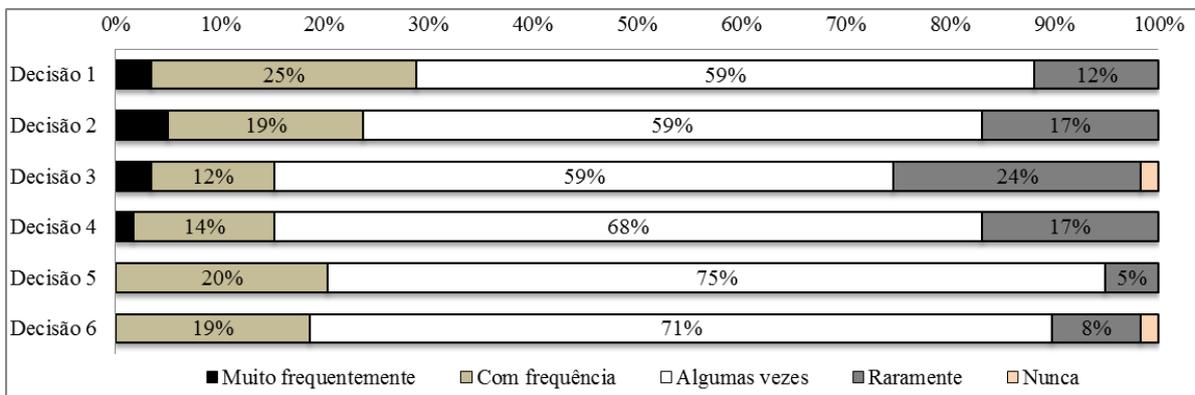
Comparações Múltiplas						
Variável dependente: Regras e procedimentos formais by Há quanto tempo ocupa a sua actual função profissional?						
LSD						
(I) Há quanto tempo ocupa a sua actual função profissional?	(J) Há quanto tempo ocupa a sua actual função profissional?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 1 ano	1 a 3 anos	-11,834790*	5,152204	0,022	-21,9725	-1,69708
	3 a 10 anos	-28,906740*	4,838285	0,000	-38,4268	-19,3867
	Mais de 10 anos	-36,311005*	5,176596	0,000	-46,4967	-26,1253
1 a 3 anos	Menos de 1 ano	11,834790*	5,152204	0,022	1,69708	21,9725
	3 a 10 anos	-17,071950*	4,001394	0,000	-24,9453	-9,19862
	Mais de 10 anos	-24,476215*	4,404464	0,000	-33,1426	-15,8098
3 a 10 anos	Menos de 1 ano	28,906740*	4,838285	0,000	19,38671	38,4268
	1 a 3 anos	17,071950*	4,001394	0,000	9,19862	24,9453
	Mais de 10 anos	-7,404265	4,032753	0,067	-15,3393	0,53076
Mais de 10 anos	Menos de 1 ano	36,311005*	5,176596	0,000	26,1253	46,4967
	1 a 3 anos	24,476215*	4,404464	0,000	15,80979	33,1426
	3 a 10 anos	7,404265	4,032753	0,067	-0,53076	15,3393

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

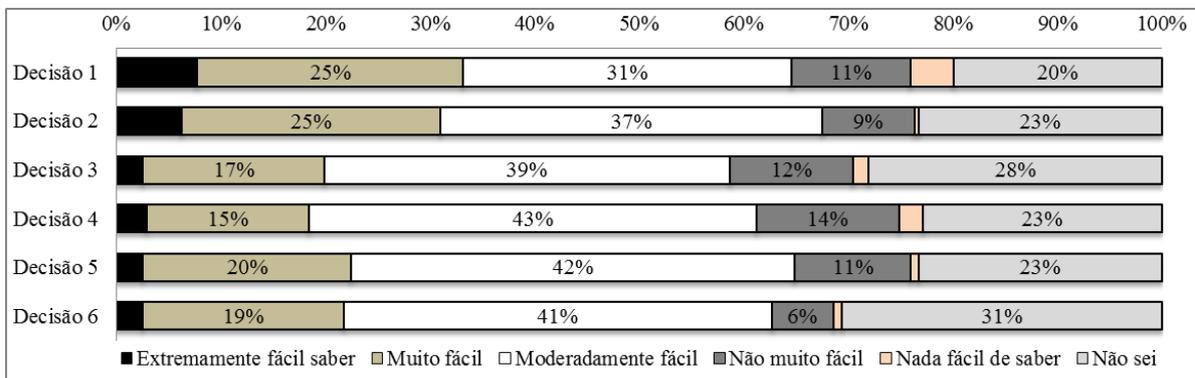
**ANEXO 12 - Frequência de cada Decisão segundo o grupo de Colaboradores.**



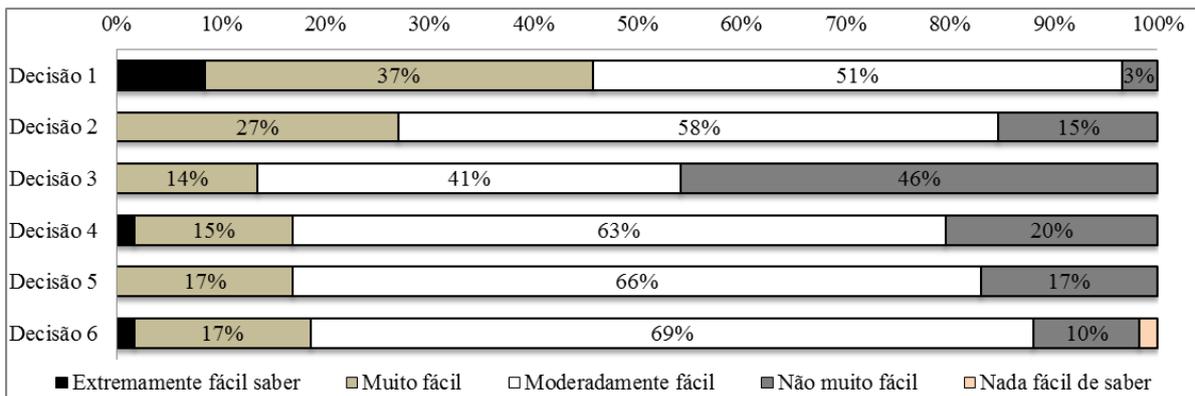
**ANEXO 13 - Frequência de cada Decisão segundo o grupo de Chefias.**



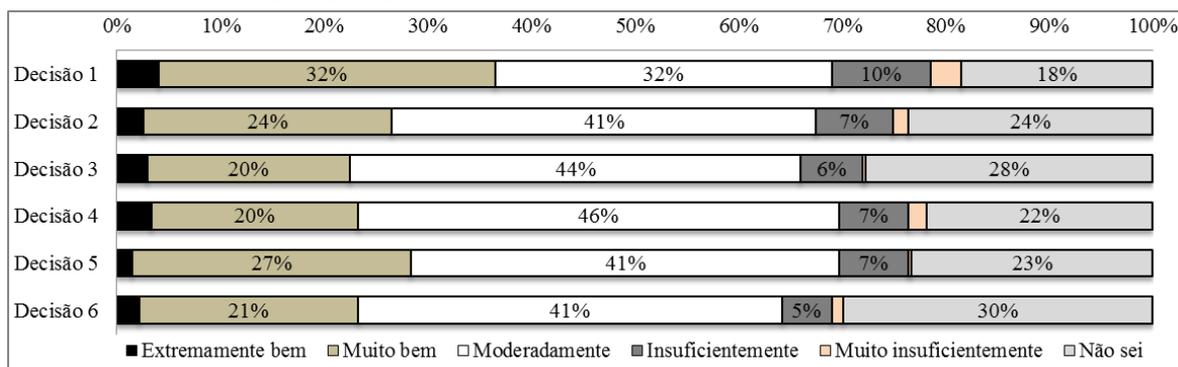
**ANEXO 14 – Facilidade em lidar com cada Decisão segundo o grupo de Colaboradores**



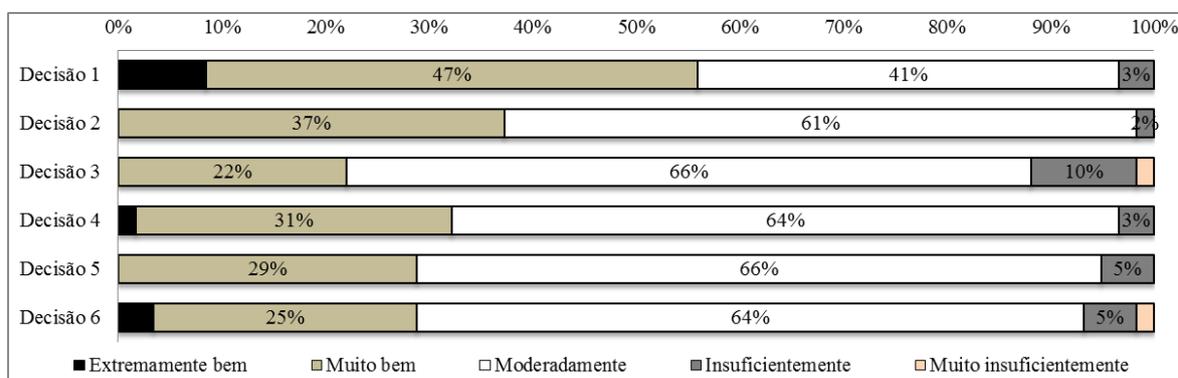
**ANEXO 15 – Facilidade em lidar com cada Decisão segundo o grupo de Chefias.**



**ANEXO 16** – Proporção em que se tem lidado bem com cada Decisão, segundo o grupo de Colaboradores.



**ANEXO 17** – Proporção em que se tem lidado bem com cada Decisão, segundo o grupo de Chefias.



**ANEXO 18** – Correlações, para o grupo de Colaboradores.

Correlações - grupo de Colaboradores															
Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Metacognitiva	1	,524**	,630**	,572**	,845**	,174**	-0,024	-,140*	0,065	0,081	0,009	-0,089	0,005	-0,033	0,089
2 Cognitiva		1	,446**	,437**	,745**	,204**	0,049	-0,04	0,033	0,072	0,039	0,015	0,073	-0,089	0,042
3 Motivacional			1	,506**	,795**	,198**	-0,098	-0,049	-0,014	0,004	-0,08	-0,114	0	-0,047	0,064
4 Comportamental				1	,811**	,184**	-0,094	-0,016	0,098	0,102	0,031	-0,1	0,049	-0,044	,128*
5 Inteligência Cultural					1	,237**	-0,054	-0,074	0,06	0,084	0,003	-0,091	0,041	-0,067	0,103
6 Adaptabilidade						1	-,262**	-0,044	-,134*	-0,022	-,154*	-,270**	-,210**	-,152*	0,045
7 Regras e proced. formais							1	,152*	,166**	,184**	,416**	,704**	,554**	0,022	-,237**
8 Regras não escritas, informais								1	,429**	,371**	,451**	,314**	,253**	,226**	,210**
9 Os subordinados									1	,495**	,686**	,309**	,391**	,471**	,391**
10 Especialistas fora do seu dept/área										1	,474**	,295**	,262**	,384**	,509**
11 Colegas no seu nível hierárquico											1	,649**	,552**	,403**	,170**
12 O seu superior												1	,566**	,161*	-,146*
13 Opiniões... própria experiência e formação													1	,319**	0,015
14 Crenças e valores aceites no seu país...														1	,526**
15 Pessoas fora da organização/empresa															1

\*\* A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades).  
\* A correlação é significativa ao nível 0,05 (2 extremidades).

**ANEXO 19** – Correlações, para o grupo de Chefias.

Correlações - grupo de Chefias															
Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Metacognitiva	1	,509**	,657**	,529**	,801**	-0,015	-0,03	-0,042	-0,1	0,112	-0,059	-0,019	-0,024	-0,155	0,063
2 Cognitiva		1	,649**	,442**	,770**	-0,054	0,018	-0,214	-0,132	-0,241	-0,174	0,061	0,018	-0,235	-,257*
3 Motivacional			1	,799**	,926**	0,148	-0,14	-0,014	-0,04	0,032	-0,14	-0,074	-0,123	-0,154	0,027
4 Comportamental				1	,844**	0,211	-0,124	0,087	-0,064	0,079	-0,057	0,023	-0,102	-0,171	-0,001
5 Inteligência Cultural					1	0,092	-0,083	-0,049	-0,101	-0,002	-0,126	0	-0,07	-0,215	-0,05
6 Adaptabilidade						1	-0,036	0,119	-0,006	-0,002	-0,026	0,065	-0,198	0,057	-0,05
7 Regras e proced. formais							1	-0,056	0,167	0,07	,566**	,743**	,648**	-0,076	-,269*
8 Regras não escritas, informais								1	,447**	0,248	0,1	-0,034	-0,042	,415**	,482**
9 Os subordinados									1	,500**	,484**	0,221	,378**	,531**	,414**
10 Especialistas fora do seu deptº/área										1	,469**	0,204	,286*	,525**	,683**
11 Colegas no seu nível hierárquico											1	,634**	,628**	0,23	0,152
12 O seu superior												1	,607**	0,01	-0,177
13 Opiniões...própria experiência e formação													1	0,13	-0,055
14 Crenças e valores aceites no seu país...														1	,648**
15 Pessoas fora da organização/empresa															1
** A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades).															
* A correlação é significativa ao nível 0,05 (2 extremidades).															