



Universidade de Aveiro
2014

Departamento Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

**Jéssica Joaquim
Rodrigues**

**A influência da cultura portuguesa na cultura das
organizações estrangeiras em Portugal**



Universidade de Aveiro

2014

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

**Jéssica Joaquim
Rodrigues**

**A influência da cultura portuguesa na cultura das
organizações estrangeiras em Portugal**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial da Universidade de Aveiro

"A persistência é o caminho do êxito."
Charles Chaplin

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof^a. Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
professora adjunta da Universidade de Aveiro

Prof^a. Doutora Madalena Vilas-Boas
Professora auxiliar convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Indústria da Universidade de Aveiro

agradecimentos

À minha orientadora, Madalena Vilas-Boas pelo seu apoio incansável, pelas infinitas correções e pelo incentivo no perfeccionismo deste trabalho.

À todas as organizações que me abriram as portas e que permitiram a elaboração deste estudo.

Às minhas mães que me apoiaram e motivaram incondicionalmente em todos os momentos da minha vida e que me ajudaram a crescer emocionalmente.

À toda a minha família pelo carinho e por tudo o que representam na minha vida.

Aos meus amigos que tanto acreditaram e torceram por mim. A todos que tanto ouviram sobre o assunto e que me motivaram para o fim desta etapa. Obrigada pelo carinho!

Ao Flávio, pelas incansáveis conversas e discussões sobre o tema.

Ao Daniel, especialmente, pela sua dedicação e palavras de conforto e motivação. Obrigada por partilhar o caminho ao meu lado!

palavras-chave

Cultura, cultura organizacional, liderança, internacionalização, GLOBE

resumo

A cultura é constituída pelas normas, valores e crenças de determinado grupo. Com a internacionalização, torna-se imprescindível conhecer as diferentes culturas e saber lidar com elas para se atingir o sucesso organizacional. Nesse sentido, o presente trabalho propõe-se a analisar em que medida a cultura das organizações estrangeiras localizadas em Portugal é influenciada pela cultura portuguesa. Para isso, foi utilizado como base teórica deste estudo um dos maiores e mais recentes estudos culturais, o GLOBE que envolve 170 investigadores que questionaram e analisaram a cultura social e organizacional de 62 países de forma a encontrarem semelhanças e diferenças culturais e de liderança. Com base nos questionários do GLOBE, foram aplicados questionários a cinco organizações estrangeiras de grande dimensão localizadas em Portugal e a uma organização nacional. Os resultados encontrados confirmam que a cultura portuguesa influencia a cultura organizacional das empresas estrangeiras localizadas em Portugal.

keywords

Culture, organizational culture, leadership, internationalization, GLOBE

abstract

The culture consists of the norms, values and beliefs of a particular group. With internationalization, it is essential to know the different cultures and deal with them to achieve organizational success. In this sense, the present study aims to examine the extent to which the culture of foreign organizations located in Portugal is influenced by Portuguese culture. Therefore, it was used as the theoretical basis of this study one of the largest and most recent cultural studies, involving 170 GLOBE researchers who questioned and analyzed the social and organizational culture of 62 countries in order to find similarities and differences on culture and leadership. Based on GLOBE, questionnaires were applied to five foreign organizations located in Portugal and to a national organization. The results confirm that the Portuguese culture influences the organizational culture of foreign companies located in Portugal.

Índice

Introdução.....	1
I – Revisão da Literatura	5
1. A Cultura	5
1.1. A Problemática Cultural	5
1.2. A Cultura Organizacional.....	7
1.3. A Cultura para o GLOBE.....	13
2. Liderança.....	16
2.1. Definindo Liderança	17
2.2. Liderança Transcultural.....	18
2.3. A liderança no GLOBE.....	19
3. GLOBE – O projeto	23
4. GLOBE - O modelo conceptual.....	31
4.1. A Teoria da Liderança Implícita.....	31
4.2. Teoria Baseada nos Valores e Crenças Culturais	31
4.3. Teoria da Motivação Implícita	32
4.4. Teoria da Contingência Estrutural.....	32
4.5. A Teoria Integrada.....	33
5. GLOBE – As Dimensões	37
5.1. Abordagem ética <i>versus</i> émica	37
5.1.1. Definições	37
5.1.2. Problemas éticos – Comparações e Relações Transculturais	38
5.1.3. Problemas émicos – Informações Nacionais Específicas	39
5.2. Origem das Dimensões	39
5.3. Definição das Dimensões	41
5.3.1. Distância ao Poder.....	41

5.3.2.	Coletivismo de Grupo e Institucional	46
5.3.3.	Igualitarismo Sexual	53
5.3.4.	Assertividade	57
5.3.5.	Orientação para o Futuro	62
5.3.6.	Orientação para o Desempenho	66
5.3.7.	Orientação Humana	70
5.3.8.	Aversão à Incerteza	74
6.	GLOBE – Os <i>Clusters</i>	79
6.1.	Forças influenciadoras	79
6.2.	Outros estudos	80
6.3.	Metodologia GLOBE	83
6.3.1.	Agrupamento por Região Geográfica.....	83
6.3.2.	Agrupamento por Região Climática	89
II - Análise Empírica		95
1.	Objetivos gerais.....	95
2.	Hipóteses de investigação	96
3.	Metodologia.....	102
3.1.	Procedimento.....	102
3.1.1.	Amostragem	102
3.1.2.	Entrega e recolha dos questionários.....	105
3.1.3.	Taxas de resposta	105
3.1.4.	Tratamento dos dados	108
3.1.5.	Instrumento.....	111
3.2.	Amostra	122
3.2.1.	Empresas	122
3.2.2.	Género.....	124
3.2.3.	Idade.....	125
3.2.4.	Habilitações Literárias	125
3.2.5.	Nacionalidade.....	126

3.2.6.	Antiguidade	126
3.3.	Síntese	127
4.	Apresentação dos resultados.....	129
4.1.	Diferenças culturais entre empresas	129
4.1.1.	Orientação Humana	132
4.1.2.	Coletivismo	133
4.1.3.	Orientação para o Futuro	135
4.1.4.	Assertividade	136
4.1.5.	Distância ao Poder.....	137
4.1.6.	Igualitarismo de Género.....	138
4.1.7.	Aversão à Incerteza	138
4.2.	Diferenças culturais em função das variáveis sócio profissionais	140
4.2.1.	Diferença de média em função do género.....	140
4.2.2.	Diferença de médias em função da idade.....	141
4.2.3.	Diferença de médias em função das habilitações literárias	143
4.2.4.	Diferenças de médias em função da antiguidade	144
5.	Análise e discussão dos resultados	147
5.1.	Cultura do país de origem vs cultura portuguesa	147
5.1.1.	Orientação Humana	148
5.1.2.	Coletivismo	151
5.1.3.	Orientação para o Futuro	153
5.1.4.	Assertividade	155
5.1.5.	Distância ao Poder.....	157
5.1.6.	Igualitarismo de Género.....	159
5.1.7.	Aversão à Incerteza	162
5.2.	Relação entre a perceção da cultura organizacional e as variáveis socio-demográficas	164
5.2.1.	Género.....	164

5.2.2. Idade.....	167
5.2.3. Habilitações Literárias	167
5.2.4. Antiguidade	170
6 – Limitações do Estudo e Investigações Futuras	174
7 – Conclusão.....	178
III - Bibliografia.....	182
IV - Anexos	190
Anexo I - Questionário	190
Anexo II – Carta de recomendação.....	194

Índice de Figuras

Figura I 1 - Camadas da cultura como fenómeno social	11
Figura I 2 - Atributos dos líderes por <i>clusters</i>	22
Figura I 3 - Clusterização segundo Ronen e Shenkar	82
Figura I 4 - <i>Clusters</i> do GLOBE	87
Figura I 5 - <i>Clusters</i> do GLOBE de acordo como clima	92
Figura II 1 - Comparação das médias da Orientação Humana com o GLOBE	133
Figura II 2 - Comparação das médias do Coletivismo com o GLOBE	134
Figura II 3 - Comparação das médias da Orientação para o Futuro com o GLOBE	135
Figura II 4 - Comparação das médias da Assertividade com o GLOBE	136
Figura II 5 - Comparação das médias da Distância ao Poder com o GLOBE	137
Figura II 6 - Comparação das médias do Igualitarismo de Género com o GLOBE	138
Figura II 7 - Comparação das médias da Aversão à Incerteza com o GLOBE	139

Índice de Tabelas

Tabela I 1 - Atributos de Liderança.....	22
Tabela I 2 - Países participantes no estudo GLOBE	25
Tabela I 3 - As fases do GLOBE	28
Tabela I 4 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Distância ao Poder.....	45
Tabela I 5 - Características a nível social das culturas em relação ao Individualismo e Coletivismo	49
Tabela I 6 - Características a nível organizacional das culturas em relação ao Individualismo e Coletivismo.....	50
Tabela I 7 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Coletivismo Institucional	52
Tabela I 8 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Coletivismo de Grupo.....	53
Tabela I 9 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Igualitarismo de Género.....	57
Tabela I 10 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Assertividade.....	61
Tabela I 11 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Orientação para o Futuro.....	65
Tabela I 12 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Orientação para o Desempenho	70
Tabela I 13 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Orientação Humana	73
Tabela I 14 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Aversão à Incerteza	77
Tabela I 15 - Probabilidade de classificação dos <i>clusters</i>	89
Tabela II 1 - Taxas de Resposta.....	108
Tabela II 2 - Matriz fatorial	114
Tabela II 3 - Matriz fatorial da cultura organizacional.....	115
Tabela II 4 - Matriz fatorial da cultura organizacional.....	116
Tabela II 5 - Classificação dos itens de acordo com os fatores	117
Tabela II 6 - Alfa de <i>Cronbach</i> se cada um dos itens fosse eliminado.....	120
Tabela II 7 - Item Alfa de <i>Cronbach</i> se o item fosse eliminado	120
Tabela II 8 - Valores do Alfa de <i>Cronbach</i> para cada subescala	121
Tabela II 9 - Valores da sensibilidade da escala de Cultura Organizacional.....	122
Tabela II 10 - Distribuição da amostra (total e por empresa) por género	124

Tabela II 11 - Distribuição etária da amostra (total e por empresa).....	125
Tabela II 12 - Distribuição da amostra (total e por empresa) segundo as habilitações literárias.....	126
Tabela II 13 - Distribuição da amostra (total e por empresa) segundo a antiguidade.	127
Tabela II 14 - Número de sujeitos por empresa	129
Tabela II 15 - Diferenças de médias em função da empresa.....	131
Tabela II 16 - Comparação de médias entre a empresa portuguesa e o conjunto das empresas estrangeiras.....	132
Tabela II 17 - Diferenças de médias em função do género	141
Tabela II 18 - Diferenças de médias em função da idade.....	142
Tabela II 19 - Diferenças de médias em função das habilitações literárias	144
Tabela II 20 - Diferenças de médias em função da antiguidade	145
Tabela II 21 - Resumo das Hipóteses	171

Introdução

A globalização é um fenómeno já há muito tempo conhecido. Alguns defendem que se iniciou após a Revolução Industrial, outros dizem que foi apenas durante a Segunda Guerra Mundial. Apesar desta discórdia sobre o seu início, existe um consenso no que toca aos motivos do seu aparecimento – os custos de produção e transporte de bens e pessoas reduziram-se de tal forma que as trocas internacionais tornaram-se comuns nos dias de hoje. Com o aparecimento das novas tecnologias de comunicação, as relações pessoais e empresariais são cada vez mais globais, ocorrendo uma proximidade ao nível mundial. Atualmente, é possível contactar um amigo ou familiar que está do outro lado do mundo, em questões de segundos, é possível realizar reuniões de negócios entre pessoas que estão em Tóquio, São Paulo e Lisboa.

Nesse sentido, as organizações para conseguirem sobreviver atualmente devem ser capazes de competir ao nível mundial, criando o seu produto com os melhores profissionais da área e produzindo na região em que os custos são mais reduzidos. Para isso é necessário que a organização possua conhecimentos globais de todos os fatores que possam influenciar o negócio, sejam eles económicos, políticos ou socioculturais.

A cultura de cada país influencia os fatores políticos, económicos e por consequência a forma como as organizações desenvolvem os seus negócios. Isto porque a cultura é criada através das interações entre os indivíduos que desenvolvem normas, valores e comportamentos, criando tradições durante gerações. De maneira semelhante, as organizações também desenvolvem a sua própria cultura interna, através dos seus regulamentos, processos e relações interpessoais.

Considerando que as organizações necessitam de comunicar e interagir com outros países para alcançar o sucesso a nível internacional, seja a vender, a comprar ou a produzir em outras regiões do globo, os líderes devem possuir capacidades e conhecimentos internacionais, especialmente a nível cultural, visto que cada região possui as suas próprias normas, valores e tradições.

Apesar da facilitação dos meios de comunicação e transporte criar uma sociedade cada vez mais global, com processos produtivos semelhantes, comportamentos e práticas corporativas universais, existirá sempre um conflito com os valores culturais intrínsecos de cada nação (Naor, Linderman, & Schroeder, 2010).

“The concept of organizational, or corporate, culture has gradually escaped from the fad status it acquired in the 1980s, and has become a basic concern in the study of organization and management, at the same level as strategy, structure and control.” (Hofstede, 1998, p.2)

Vários estudos têm-se focado nessa temática sobre as relações entre sociedades com diferentes culturas, bem como a influência dessas relações dentro de um ambiente organizacional, ou seja, em que medida a cultura nacional do local onde a empresa se encontra influencia a cultura da própria organização, mesmo quando a sede da empresa se situa em outro país. A investigação mais conhecida, realizada a nível internacional foi a de Hofstede que analisou as diferentes facetas culturais dos funcionários da IBM em diversos países.

Um estudo mais recente baseou-se na investigação de Hofstede, bem como a de outros investigadores (Donaldson, 1993; Hickson, 1974; Lord & Maher, 1991; McClelland, 1985) que desenvolveram teorias relacionadas com as diferenças culturais e a liderança. O GLOBE, acrónimo para *Global Leadership and Organizational Behavior*, é um projeto realizado a nível transnacional no qual investigadores de todo o mundo estudam as relações entre cultura social, cultura organizacional e liderança. O objetivo original do GLOBE era de estudar as perceções de liderança entre os participantes do estudo. Foram assim desenvolvidas nove dimensões de cultura, com que as sociedades selecionadas para o estudo foram caracterizadas. Posteriormente foram definidas seis dimensões globais de liderança. Os investigadores do GLOBE concluíram através da informação recolhida, que existem evidências de que as seis dimensões de liderança estão relacionadas com as dimensões de cultura e que as diferenças culturais influenciam fortemente a forma como as pessoas pensam sobre os líderes e as normas relacionadas com o estatuto, a influência e os privilégios garantidos aos líderes (Guterman, 2011).

Será nesta investigação que este trabalho se baseia, ou seja, a partir do estudo realizado pelo projeto GLOBE decidiu-se analisar a influência da cultura nacional sobre a cultura das organizações estrangeiras localizadas em Portugal.

Atualmente, esta análise é importante para as organizações pois estamos na Era tecnológica, em que a aldeia global é cada vez mais uma realidade. Cada vez mais as organizações realizam negócios em outros países, com outras culturas. Sendo importante, tanto para a organização como um todo, como para os gestores, líderes e colaboradores, conhecerem as diferenças culturais para saberem lidar com os choques culturais e alcançarem o sucesso internacional. A falta de conhecimento relativamente às outras culturas pode levar a um fim precipitado do relacionamento intercultural, como é o caso de alguns simples exemplos: em Portugal é má educação não falar durante às refeições e na Tailândia considera-se má educação a conversa durante as refeições; na China considera-se má educação olhar nos olhos durante uma conversa e em países latinos ocorre o oposto.

Nesse sentido, este estudo pretende analisar diferentes organizações multinacionais oriundas de vários países localizados em diferentes continentes que possuem representação em Portugal. O objetivo é verificar se a cultura organizacional dessas empresas assemelha-se à cultura portuguesa ou se a cultura organizacional é importada do país de origem das mesmas. Essa comparação é realizada com base nas ferramentas e modelos desenvolvidos pelo projeto GLOBE.

Este estudo foi realizado através da aplicação de questionários em empresas multinacionais de origem estrangeira, localizadas em Portugal. Bem como a uma multinacional de origem portuguesa, que terá uma função de controlo.

O questionário utilizado no projeto GLOBE é composto por três escalas, sendo cada uma composta por trinta questões. Uma relacionada com atributos e comportamentos de liderança, e as outras duas associadas a questões relativas à cultura (Javidan, Stahl, Brodbeck, & Widerom, 2005). Como o questionário do GLOBE é demasiado extenso, houve a necessidade de selecionar uma fração dos indicadores para ser aplicada neste

estudo, tendo sido escolhida a primeira parte dos questionários que avalia as práticas culturais, denominada “Como as coisas são na sua organização”.

Para além disso, as características sociodemográficas da amostra foram consideradas pertinentes para averiguar se diferentes grupos sociodemográficos percebem de forma diferente as diversas dimensões da cultura organizacional. Este é um estudo exploratório, visto não conhecermos nenhum estudo sobre o assunto. No entanto, como existem diferentes processos de socialização, interesses e experiências vivenciais entre os diferentes grupos sociodemográficos poderá ser expectável que estes desenvolvam diferentes perceções na cultura organizacional.

Esta dissertação está dividida em duas partes. A primeira parte incidirá sobre o desenvolvimento teórico necessário para compreender o estudo, serão apresentados diferentes conceitos de cultura e de liderança e posteriormente será exposto todo o conceito e desenvolvimento do projeto GLOBE. A segunda parte começa por apresentar as opções metodológicas, bem como os procedimentos adotados, a caracterização da amostra e do instrumento de medida. Também na segunda parte serão apresentados os resultados obtidos e, por fim, há lugar a uma discussão, análise e interpretação dos resultados obtidos, tendo em conta as suposições iniciais e as evidências empíricas de literatura. São ainda identificadas as implicações práticas que o estudo poderá ter. E finalmente são evidenciadas as limitações ao estudo, apresentando-se algumas sugestões para futuras investigações.

I – Revisão da Literatura

1. A Cultura

1.1. A Problemática Cultural

O termo cultura tem origem no Latim *cultura* que significa “cultivo”, “educação”, “desenvolvimento”, “honra”, é um sistema de desenvolvimento histórico de programas metabiológicos da atividade da vida humana (atividades, comportamentos e relacionamentos) que asseguram a reprodução e alteração da vida social em todas as suas formas de manifestação (Stepin, 2003).

Esses programas de atividades, os comportamentos e as relações são representados por uma variedade de normas, habilidades, modelos de comportamento, ideias, hipóteses, crenças, objetivos e orientações de valor. Na sua dinâmica e totalidade, constituem a experiência social acumulada. A cultura mantém e transfere essa experiência passando-a de geração em geração. Além disso, a própria cultura cria novos programas de atividades, comportamentos e relações entre as pessoas que, por sua vez, geram mudanças reais na vida em sociedade (Stepin, 2003).

O conceito de cultura desenvolveu-se historicamente. O termo inicial referia-se ao cultivo de terras, mais tarde, o seu significado tornou-se mais abrangente e traduzia-se no processo e nos resultados de modelar os materiais naturais em diversos trabalhos e, subsequentemente, no processo humano de educação e formação. No sentido lato, o termo cultura foi utilizado pela primeira vez no trabalho do filósofo romano Marcos Túlios Cícero *Diputas Tuscalans* (45 a.C.). Cícero utilizou o conceito inicial relacionado com o cultivo de terras num sentido metafórico relacionado com o cultivo da mente humana no processo de educação e formação (Stepin, 2003). O desenvolvimento seguinte alargou o conceito de forma a abranger tudo o que é criado por seres humanos, em oposição a tudo o que é natural. Na segunda metade do século XVIII, a palavra cultura passou a ser amplamente utilizada na filosofia europeia e no estudo da história (Stepin, 2003).

A cultura passou a ser vista como o aspeto mais importante da vida social, que está interligado com a realização da atividade humana e que determina a distinção entre a existência humana e animal. Nesse sentido, várias linhas de pensamento foram surgindo para estudar as problemáticas da cultura. Na primeira, a cultura era vista como um processo de desenvolvimento da razão humana e das formas racionais de vida, em contraste com a selvageria e barbaridade das fases iniciais de desenvolvimento humano. A segunda linha de pensamento tinha atenção não no desenvolvimento histórico gradual da cultura mas nas peculiaridades dos diferentes tipos de sociedade, sendo essas consideradas sistemas de ideias e valores autónomos que determinam o tipo de organização social. Ao mesmo tempo, a conceção de cultura foi alargada através da adição de toda a riqueza material da cultura, os costumes étnicos e a diversidade das línguas e dos sistemas simbólicos (Stepin, 2003).

O desenvolvimento histórico do conceito de cultura tem a sua lógica interna. Passa de identificar a cultura com tudo o que é criado por seres humanos para o analisar da atividade humana (comportamentos e relações). Nesse sentido, em cada uma das fases do estudo da cultura foram sendo introduzidas novas definições. Kroeber e Kluckhohn (1952, citado em Stepin, 2003) encontraram mais de trezentas, sendo que, muitas delas não eram definições no sentido restrito mas sim expressões figurativas que descreviam um aspeto particular da cultura.

Stepin (2003) compara a cultura com o ADN, que teve o seu início num microrganismo e evoluiu, acrescentado novas características de acordo com as necessidades relativas ao meio ambiente, até atingir os seres evoluídos atuais (tanto humanos, como outros animais e vegetais), a cultura também teve o seu início em tempos primórdios onde os comportamentos, atividades e relações eram básicos e reduzidos e evoluíram através da passagem do testemunho pelas gerações:

“para além do código genético biológico, que assegura e transfere os programas biológicos de geração em geração, os seres humanos possuem outro sistema de codificação – um código social pelo qual a massa evolutiva das experiências sociais são transmitidas de um ser

para outro e de geração em geração. A cultura aparece como uma coleção intrinsecamente organizada e evolutiva de tais sistemas.” (p.12)

Nesse sentido, este trabalho irá focar-se no estudo da cultura no seu sentido mais atual, e portanto serão descritos os estudos mais importantes realizados sobre a cultura, e a sua evolução dentro das ciências sociais, mais especificamente a relação existente entre as diversas sociedades no âmbito empresarial.

1.2. A Cultura Organizacional

Segundo Bertsch (2012), existe um acordo entre os investigadores em relação a algumas características da cultura: é determinada historicamente, aprendida, persistente, é composta por elementos objetivos e subjetivos, é coletiva e partilhada, e fornece soluções para os problemas da vida. No entanto, estes mesmos investigadores admitem que a cultura é difícil de compreender. Essa dificuldade é devido à falta de consistência universal no desenvolvimento de definições, dimensões, escalas e medidas significativas.

De acordo com Taras (2009), a cultura é uma construção extremamente popular. O termo “cultura” é utilizado como palavra-chave de procura em grandes bases de dados científicas eletrónicas e é encontrado numa variedade entre 100 mil a 700 mil artigos. O conceito de cultura já existe há muito séculos, no entanto, apenas a partir da segunda metade do século XX apareceram as primeiras tentativas de o quantificar (por exemplo, England, Kluchhohn & Strodtbeck, Kuhn & McPartland e Rokeach, citados em Taras, 2009). Essa quantificação do termo cultura tem vindo a ser aprimorada através de inúmeras técnicas e instrumentos desenvolvidos em centenas de estudos que avaliam de forma quantitativa as diferentes facetas da cultura (Taras *et al.*, 2009).

Um fator muito importante que mudou a forma de pensar no sucesso das organizações, tem como base a cultura organizacional nipónica, que durante as décadas de setenta e oitenta ficaram conhecidas pelo seu êxito (produtos de boa qualidade e baixo preço), pois ao contrário da gestão ocidental (planeada, sistémica, mecanizada, cibernética), os japoneses focavam o seu modelo de gestão nas pessoas, em que o

coletivismo institucional, a lealdade e as fortes hierarquias já faziam parte da própria cultura nacional e naturalmente penetravam na cultura das organizações (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007).

Nesse sentido, surgiram vários estudos, como o modelo dos 7s de Pascale & Athos (1981) e a teoria Z de Ouchi (1981), que defendiam e aprimoravam os modelos de gestão orientais (Cunha *et al.*, 2007). Por outro lado, um estudo europeu que popularizou e aumentou o interesse em medir a cultura nacional e organizacional foi o de Hofstede, em 1980, "*Culture's Consequences*", em que avaliava e comparava diferentes dimensões culturais dos funcionários da IBM, em todo o mundo. Hofstede foi o primeiro a aplicar a nível internacional modelos de pesquisa e ferramentas de análise relativamente avançados para o seu tempo (Taras *et al.*, 2009).

Em Raskovic (2010) podemos encontrar diferentes definições de vários estudos muito conhecidos sobre cultura. Apesar de se verificar algumas diferenças entre essas definições, constata-se que existe uma evolução crescente da mesma, pois desde a definição mais antiga, de Kluckhohn, em 1951, que define a cultura como uma forma padronizada de pensar, agir, sentir e reagir que é adquirida e transmitida a fim de constituir as características de um grupo, até a definição mais recente de House, em 2002, que define a cultura como um conjunto partilhado de motivos, valores, crenças, identidades, interpretações e significados de eventos importantes, que resulta de experiências comuns do dia-a-dia dos membros dos grupos coletivos (sociedades) e que são passados ao longo dos anos por gerações, existem semelhanças relativamente à partilha, a aprendizagem e transferência de valores e crenças dentro de um grupo, que o distingue de outros grupos (Raskovic & Krzisnik, 2010).

Posteriormente ao estudo de Hofstede, vários modelos alternativos de cultura nacional e os seus instrumentos correspondentes foram ganhando reconhecimento e popularidade, tais como os de Trompenaars, Schwartz, Maznevski & DiStefano, Inglehart e a equipa GLOBE (Taras *et al.*, 2009). No entanto, devido a várias razões, incluindo as restrições no uso dos questionários existentes e a insatisfação com a qualidade das ferramentas, um grande número de investigadores decidiu criar a sua própria alternativa para medir a cultura, sendo que um número substancial tem sido desenvolvido nos

últimos anos. Esta tendência sugere que, nos próximos anos, mais modelos de cultura e ferramentas para a medir serão apresentados (Taras *et al.*, 2009).

Visto que a palavra cultura é um termo comum, como tantos outros utilizados em estudos científicos, seria impossível encontrar uma definição de cultura que fosse aceita por todos os acadêmicos. Pelo fato de existirem diferentes disciplinas a estudar o mesmo fenômeno, a cultura tem vindo a ser definida com nomes diferentes. Kolto-Rivera (2004, citado em Taras 2009), reuniu investigações de todo o mundo e refere que existem linhas de pesquisa redundantemente paralelas que exploram essencialmente o mesmo fenômeno mas que utilizam terminologias diferentes. Segundo este autor, as diferenças existentes entre as diversas disciplinas que estudam o fenômeno da cultura, como a antropologia, a psicologia, a sociologia e a gestão são irrelevantes, no entanto, o nome dado à construção deste fenômeno passa da denominação direta de cultura, para termos como orientações de valor, crenças básicas, esquemas, filosofia de vida até a visão do mundo, entre muitos outros nomes, sendo que, desta forma, o número de definições pode ser muito maior do que o que qualquer disciplina possa oferecer.

Taras (2009) refere que ao analisar as definições de cultura existentes é possível encontrar inúmeras definições diferentes, no entanto, existem elementos comuns presentes em quase todas:

“Em primeiro lugar, é geralmente aceite que a cultura é uma construção complexa a vários níveis. Em segundo lugar, a cultura é partilhada entre indivíduos que pertencem a um grupo ou sociedade. Terceiro, a cultura é formada ao longo de um grande período de tempo. E finalmente, a cultura é relativamente estável.” (p. 358)

House, Wright & Aditya (1996, citados em Raskovic, 2010) encontraram outros elementos comuns às várias definições de cultura:

- cultura como um tipo de acordo coletivo;
- cultura como uma forma de significados partilhados;
- consciência da partilha;

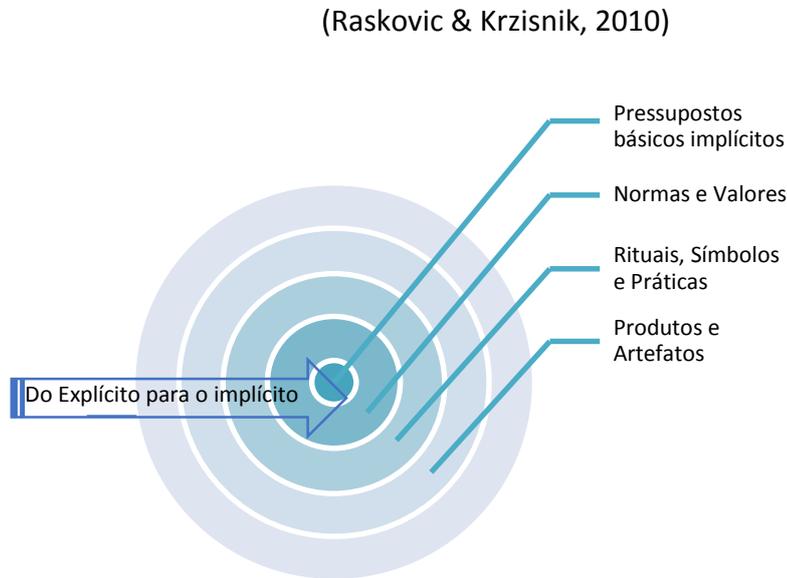
- padrões de comportamentos, cognições, emoções e normas partilhados;
- manifestação visual desses padrões comuns (linguagem, rituais, símbolos, etc.);
- experiências comuns como antecedentes importantes do desenvolvimento dos padrões culturais;
- cultura como influência social e processo de identificação;
- cultura como força de socialização (cola social);
- cultura é aprendida e transgeracional;
- cultura utilizada para ser obedecida.

Uma forma simplificada, e que se tornou importante, para classificar as manifestações de cultura, é a utilização da metáfora das camadas de uma cebola, que muitos autores adotaram para definir o conceito de cultura. A Figura I 1 representa o modelo das camadas da cultura. O núcleo mais interno (pressupostos básicos) é a camada mais profunda, logo invisível e inconsciente. Trabalha como um decodificador que interpreta o modo como as pessoas pensam, sentem e agem. A camada seguinte é composta pelos valores, normas e crenças onde os valores representam convicções relativamente à preferência de uns modos de conduta sobre os outros e as crenças se relacionam com o que as pessoas pensam ser ou não verdade. Os ritos e as cerimónias representam expressões que os padrões de comportamento podem assumir. Estes pretendem socializar as pessoas, em termos do desempenho dos papéis individuais e das relações interpessoais. A última camada equivale à dimensão comportamental da cultura (os artefactos), ou seja, aquilo que tem uma forma concreta e física e é fruto da intervenção humana, nomeadamente a estrutura física e material (logótipo, espaço físico, padrões de vestuário, etc.) e também a estrutura não tangível (linguagem, mitos, terminologia, etc.) (Santos & Gonçalves, 2010).

“o núcleo mais interno da cultura consiste na camada mais implícita (existência humana, propósito de vida). A segunda camada refere-se às normas e valores, pertencentes a um senso de comportamento correto (normas) e a noção do bem e do mal (valores). (...) enquanto que, a quarta camada relaciona-se aos produtos e artefactos, produzidos e

tratados pelos membros inseridos na cultura.” (Raskovic & Krzisznik, 2010, p.18).

Figura I 1 - Camadas da cultura como fenómeno social



Raskovic (2010) ainda refere que a cultura também está relacionada com as instituições, religião, sistemas de educação, estética e materialismo.

Taras (2009) refere que de acordo com o campo de estudo, a cultura é focada de forma diferente. No que toca à antropologia e a arqueologia, a cultura é estudada e definida de forma mais qualitativa, ou seja, existe uma maior ênfase nas camadas externas (artefactos, linguagem e tradições). Como se sabe, a globalização provocou um aumento nos movimentos de indivíduos entre países e culturas diferentes, o que faz salientar os problemas transculturais relacionados com a gestão, a psicologia e a educação. Sendo que, a maioria das ciências sociais estudam e definem a cultura de forma quantitativa, seguindo as tradições antropológicas e concentrando-se nos artefactos e nas tradições. O que limita o alcance dos seus estudos às descrições de protocolos, aos costumes e às maneiras como se realizam as relações dentro de cada sociedade (Taras *et al.*, 2009).

Recentemente, com os métodos para quantificar a cultura a serem cada vez mais aplicados, a base de estudo passa dos artefactos e das práticas sociais para os valores e atitudes culturais (Taras *et al.*, 2009). Tendo em conta que as revistas científicas contemporâneas preferem uma abordagem mais quantitativa, a observação e descrição dos artefactos culturais, apesar de ser muito reconhecida, tem a sua utilização limitada por ser predominantemente feita de forma qualitativa. Por consequência, os valores tornaram-se o ponto central na literatura transcultural. Como resultado, os termos “valores culturais” e “cultura” têm sido muitas vezes utilizados indistintamente, especialmente nos campos de gestão e psicologia, onde a influência do livro “*Culture’s Consequences*” de Hofstede tem sido mais evidente (Taras *et al.*, 2009).

Não obstante este fato, não é possível definir exatamente quais os valores e atitudes que constituem a cultura, visto que cada campo de estudo enfatiza diferentes valores e atitudes, apesar de existirem sobreposição de algumas dimensões (Taras *et al.*, 2009). Os autores exemplificam:

“os investigadores de gestão preocupam-se com os valores relacionados com o trabalho (por exemplo, Hofstede), os seus colegas da sociologia e psicologia social comparam as culturas através de atitudes sociais e políticas (por exemplo, Inglehart), e os psicólogos chamam atenção às diferenças transculturais na auto-percepção (por exemplo, Singelis).” (p. 359)

Taras (2009) ainda refere que pelo fato da cultura ser um fenómeno tão complexo, multidimensional e multicamadas, não pode existir um modelo universal que consiga abranger todos os seus aspetos. O autor defende que um índice numérico ou algumas dimensões não conseguem fornecer uma descrição completa e compreensiva do que é a cultura, o autor aponta que:

“ a natureza das relações entre os diferentes elementos da cultura ainda está por determinar e, é preciso ter muito cuidado ao definir semelhanças e generalizar as descobertas entre os aspetos (por

exemplo: linguagem, valores, práticas) e níveis (por exemplo: individual, nacional, organizacional) da cultura.” (p. 359)

Portanto, é crucial especificar e definir os elementos da cultura importantes para cada estudo específico e prevenir situações relacionadas com as generalizações de aspetos que não estão diretamente ligados ao estudo.

Alas (2007) refere House e concorda com a importância da cultura pelo fato de ser um conjunto poderoso, latente e, muitas vezes, inconsciente de forças que estabelecem não apenas o comportamento individual e coletivo, mas também as percepções, os padrões de pensamento e os valores. Apesar de a globalização ter permitido a concretização de muitos negócios, também gerou uma novidade de desafios, sendo que um dos mais importantes está relacionado com o conhecimento dos valores e práticas dos diferentes pontos do mundo (Alas, 2007). O autor indica que existe uma harmonização de pensamento entre os especialistas em relação ao sucesso nos negócios globais – é preciso uma flexibilidade de resposta, positiva e efetiva, pois as práticas e os valores entre países podem ser completamente opostos.

1.3. A Cultura para o GLOBE

House, Hanges, Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson (1999) comparam a cultura com a liderança, pois tanto para um termo como para o outro a definição não é consensual entre os cientistas sociais. Os autores apontam que os cientistas sociais utilizam o termo cultura para apresentar as diferentes características das coletividades, ou seja, cada coletividade possui um conjunto de indicadores culturais que é partilhada entre os membros e que difere de outras coletividades. Tomando a mesma posição de Taras (2009), os autores verificam que os aspetos da cultura a serem estudados dependem das *“preferências do investigador e das questões a serem investigadas”* (p. 13), de acordo com a disciplina em questão. Nesse sentido, os autores do GLOBE definem a cultura de acordo com os critérios que pretendem estudar:

“A cultura é teoricamente definida como a partilha de motivos, valores, crenças, identidades e interpretações ou significados de eventos importantes que resultam de experiências comuns dos membros das comunidades e são transmitidos por gerações.” (House *et al.*, 1999, p. 13)

Como os atributos referidos nesta definição são psicológicos, House *et al.* (1999) defendem que esta definição pode ser utilizada a nível social e a nível organizacional, sendo assim compatível com os objetivos do estudo GLOBE. Para os autores do GLOBE, a maneira mais simples de definir a cultura social é através da partilha de experiências comuns, como a linguagem, as crenças ideológicas (religião e política), a herança étnica e a história. E, paralelamente, para se definir a cultura organizacional podemos analisar a partilha comum de nomenclaturas, valores e história dentro da organização (House *et al.*, 1999).

Visto que o estudo GLOBE pretende estudar a cultura, tanto a nível social, como a nível organizacional, os autores optam por definir a cultura através de dois tipos de manifestações culturais: a primeira define a cultura através dos atributos psicológicos que são padronizados e partilhados entre os membros da coletividade, a segunda parte da definição de cultura refere-se ao fato das práticas observadas e relatadas das instituições, como as famílias, as escolas, as empresas, os sistemas económicos e legais e, as instituições políticas, serem também padronizadas.

De forma a medir os valores e as práticas que são partilhados por cada comunidade, o projeto GLOBE definiu questões relativas aos comportamentos comuns, às práticas institucionais, às recomendações e às proibições (House *et al.*, 1999). Essas questões foram aplicadas de uma forma paralela para se conhecer tanto a realidade (Como as coisas são) como os desejos (Como as coisas deveriam ser) dos membros das comunidades.

Tal como em outros estudos sobre a cultura, existiu a necessidade de desenvolver escalas e dimensões de cultura que se adaptassem ao objetivo do GLOBE, de forma a caracterizar e diferenciar as sociedades estudadas. Nesse sentido, o GLOBE desenvolveu

nove dimensões de cultura (*Aversão à Incerteza, Distância ao Poder, Coletivismo Institucional, Coletivismo de Grupo, Igualitarismo de Género, Assertividade, Orientação para o Futuro, Orientação para o Desempenho e Orientação Humana*), com base tanto em estudos de outros cientistas, como por exemplo, Hofstede, Kluckhohn & Strodtbeck, McClelland e Triandis, como também nas suas próprias investigações (Northouse, 2006).

O estudo GLOBE será abordado mais detalhadamente nos próximos capítulos.

2. Liderança

"Entendo que os chefes devem reconduzir tudo a este princípio: aqueles que eles governam devem ser tão felizes quanto possível." (Marcus Tullius Cícero)

Em toda a história do mundo, sempre existiram pessoas que foram seguidas ou admiradas a ponto de a sua liderança levar à construção de nações e impérios, provocar revoluções políticas ou conduzir movimentos sociais transformadores. Apesar da religião ser uma das áreas em que os líderes se tornaram muito populares (Jesus, Maomé e Buda), o fenómeno de liderança também ocorre em outras áreas como a política e militar (Júlio César, Alexandre O Grande), a arte (Leonardo Da Vinci), a ciência (Einstein) e o desporto (José Mourinho).

Para Raskovic (2010) a liderança não se limita apenas aos seres humanos, também se verifica em outros contextos biológicos, como é o caso das colmeias de abelhas, das matilhas de lobos, os golfinhos e entre outros exemplos muito conhecidos no mundo animal. O autor aponta que a ideia e o termo "líder" emergiu antes do ano 1300 a.C., no entanto, o conceito de liderança como processo e função social evoluiu apenas no século XVIII.

Raskovic (2010) classifica a investigação contemporânea sobre a liderança em quatro áreas: (1) identificar e comparar as características pessoais chave dos líderes – análise dos líderes numa perspetiva psicológica; (2) explorar os padrões e tipos de comportamentos e interações entre os líderes e os seus seguidores – estudo da liderança como fenómeno sociológico; (3) estudar a liderança em diversos contextos sociais (militar, educação, político, formal, informal, entre outros); e (4) estudar a relação entre a liderança e a cultura e a influência da cultura nas práticas de liderança.

2.1. Definindo Liderança

Verifica-se que apesar da liderança ser um fenómeno muito estudado e investigado, é também um fenómeno pouco compreendido. Até meados da década de 50, pensava-se que a liderança era uma característica inata e, portanto, não poderia ser aprendida e moldada. A partir desta data, vários estudos apresentam novos pontos de vista, que defendem que as características de um líder podem variar de acordo com a situação e, desta forma, um indivíduo pode ser líder numa determinada situação e não conseguir desempenhar essa posição noutra contexto.

Semelhante à definição de cultura, a liderança pode ser definida e explicada de várias maneiras, pode dizer-se que existem tantas definições de liderança como o número de pessoas que a tentaram definir (Raskovic & Krzysnik, 2010). Uma definição de liderança em geral é dada por Simonton (1994) citado em House *et al.* (1999): “um membro de um grupo cuja influência sobre as atitudes, o desempenho e a tomada de decisão é muito superior do que a média dos outros membros do grupo” (p.13).

As definições de liderança mais recentes e modernas são muito semelhantes, Raskovic (2010) refere alguns autores: Hemphill & Coons (1957) entendem a liderança como um comportamento de um indivíduo, que direciona as atividades do grupo para um objetivo comum; Yukl (1989) vê a liderança como um processo de influenciar os outros com o propósito de compreender e concordar com as necessidades e atividades, e o processo de incentivar os esforços individuais e coletivos para realizar objetivos comuns; House & Shamir (1993) definem a liderança como a capacidade de um indivíduo para motivar os membros de um grupo a substituir os seus interesses pessoais por uma visão coletiva e agir de forma a atingir essa visão partilhada. Zagorsek (2004), por outro lado, vê a liderança como um processo líder-seguidor, em que o líder influencia, motiva e facilita as atividades de organização do grupo para a realização de um objetivo, sobretudo sem utilizar métodos coercivos. Na definição dos investigadores GLOBE (Dorfman & House, 2004) a liderança é vista como a capacidade de um indivíduo (líder) influenciar, motivar e possibilitar os outros membros do grupo a contribuir para a eficácia e o sucesso da organização a que pertence.

A definição adequada de liderança depende do método de observação, do ponto de vista do investigador e do propósito da investigação. Existe, portanto uma dificuldade em encontrar uma definição universal de liderança que seja verdadeira para todos os fenômenos sociais e psicológicos. Zagorsek (2004), citado em Raskovic (2010), relaciona a definição de liderança com o contexto institucional e refere:

“apesar das diferenças aparentes e do número de definições ligadas à conceção de liderança, a maior parte das definições compartilham um denominador comum: a liderança é um fenómeno de grupo, com base na relação interativa entre pelo menos duas pessoas. Além disso, a grande maioria das definições também envolve um processo baseado na influência, onde uma pessoa intencionalmente influencia outros membros do grupo.” (p.16)

A existência de um objetivo comum e, o poder de influência não ser utilizado de forma coerciva, são outras semelhanças que se podem encontrar nas definições.

Zagorsek (2004, citado em Raskovic, 2010) apresenta características dos três grupos mais importantes, pois é através da sua relação que o processo de liderança é moldado e definido:

1. características do líder – personalidade, valores, ética, comportamento, etc.;
2. características dos seguidores – personalidade, valores, necessidades, expectativas, comportamento, etc.;
3. características situacionais – tipo de organização, contexto institucional, dimensão do grupo, distribuição do poder e da autoridade, cultura nacional, etc.

2.2. Liderança Transcultural

Como é de conhecimento geral, a globalização alterou todas as formas de relações entre as sociedades – existe uma maior abertura e interconexão dos mercados e das economias mundiais – o que levou a um aumento da competição internacional e, nesse

sentido, a chave para o sucesso nos negócios internacionais está numa liderança organizacional efetiva. No entanto, Hofstede (1980, citado em Raskovic, 2010) aponta que a liderança não pode ser vista de forma universal pois as sociedades estão inseridas em diferentes contextos sociais e culturais. Early & Mosakowski (2004, citados em Raskovic, 2010), exemplificam: *“enquanto que um gafanhoto comum é visto como uma peste no mundo ocidental, os chineses muitas vezes têm-nos como animais de estimação (em vez do hamster), e na Tailândia os gafanhotos fritos são uma iguaria reverenciada”* (p. 18).

Tal como o exemplo dos gafanhotos, existem muitas outras diferenças culturais relacionadas com diversos fatores, incluindo a liderança organizacional. Diversos autores exploraram diferentes teorias sobre a relação entre a cultura e a liderança e encontraram variações culturais no que toca aos atributos específicos dos líderes (Hanges, Lord, & Dickson, 2000).

House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta (2004) referem que apesar de ter ocorrido uma evolução substancial na investigação sobre liderança transcultural nas últimas décadas, esta ainda é, por vezes, muito teórica, sem universalidade, lidando com problemas metodológicos e fragmentada em termos de publicação. No que toca a universalidade, Bass (1990) defende que as teorias da liderança ocidentais (maioritariamente norte americanas) muitas vezes não conseguem capturar a diversidade e a complexidade das relações dos países não ocidentais. Com isto, qualquer investigação transcultural aproxima-nos de um quadro teórico mais generalizado e universalmente aplicável, que é mais sensível ao contexto cultural.

2.3. A liderança no GLOBE

Um dos grandes objetivos do projeto GLOBE é determinar o que as pessoas de diferentes culturas acreditam ser a liderança. Nesse sentido, os investigadores do GLOBE relacionam as características culturais das sociedades (as nove dimensões referidas no capítulo sobre cultura) com os diferentes tipos de comportamentos de um líder.

Na primeira conferência de investigação do GLOBE, uma grande parte do tempo foi dedicada à criação de uma definição de liderança que refletisse os diversos pontos de vista dos investigadores. Surgiu então um consenso na definição de liderança organizacional: *“a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e possibilitar os outros a contribuir em direção à eficácia e ao sucesso da organização em que são membros.”* (House et al., 1999, p. 18).

Uma das fontes de inspiração para esta definição foi o estudo de Lord e Maher (1991, citados em Northouse, 2006) sobre a teoria da liderança implícita que diz: *“os indivíduos possuem crenças e convicções implícitas sobre os atributos e crenças que distinguem os líderes dos não líderes e os líderes eficazes dos não eficazes”* (p. 313).

É necessário perceber que esta é uma definição de liderança organizacional e não liderança em geral, visto que o projeto GLOBE estuda apenas o fenómeno de liderança organizacional.

Os autores do GLOBE identificaram seis comportamentos de liderança que são considerados comuns a todas as culturas estudadas. Estas características são (House & Javidan, 2004):

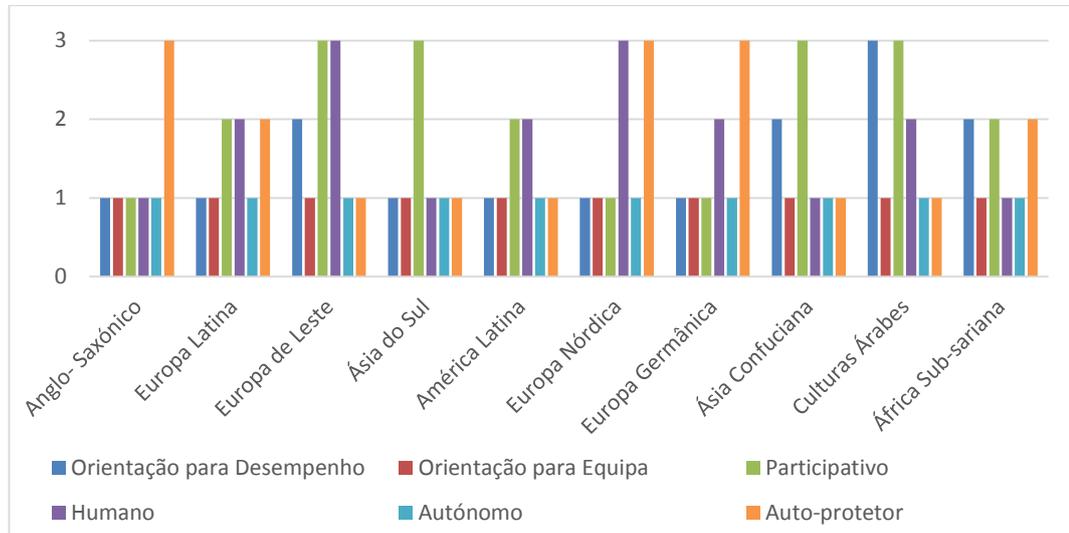
- Liderança Carismática/ baseada em valores – capacidade de inspirar, motivar e esperar um desempenho elevado com base na forte realização dos valores fundamentais. Este tipo de liderança abrange o ser visionário, inspirado, sacrificado, confiável, decisivo e orientado para o desempenho.
- Liderança orientada para a equipa – salienta o trabalho em equipa e a realização de propósitos comuns entre os membros. O líder é colaborativo, integrativo, diplomático, não malevolente e administrativamente competente.
- Liderança participativa – o líder abrange os outros membros na tomada e implementação de decisões. É participativo e não autocrático.
- Liderança orientada para as pessoas (humana) – o líder é solidário, atencioso, compassivo e generoso. É necessário ser modesto e sensível para com as pessoas.

- Liderança autónoma – é uma liderança independente e individualista. O líder é autónomo e único.
- Liderança auto protetora – reflete comportamentos que garantem a segurança do líder e do grupo. O líder é autocentrado (por exemplo, solitário e não participativo), consciente do *status*, indutor de conflito, ritualista e formal.

Em cada uma das sociedades estudadas pelo GLOBE, estas características são mais ou menos evidentes. Por exemplo, em países como Portugal, Espanha e Itália os líderes mais apreciados são do tipo carismático, orientado para o grupo e participativo (sendo este importante mas não tanto como os dois anteriores) (Northouse, 2006). Ou seja, a liderança deve ser inspiradora, colaborativa, participativa e orientada para o desempenho, mas ao mesmo tempo, pouco compassiva. Por outro lado, em países como a Rússia, a Polónia e a Hungria, os líderes devem ser, em primeiro lugar, pessoas independentes e que ao mesmo tempo mantenham um forte interesse em proteger a sua posição de liderança. Resumidamente, a liderança deve ser autónoma e independente, possuindo alguns traços de inspiração, orientação para o grupo e de atenção às necessidades das pessoas.

O histograma seguinte apresenta os seis atributos de liderança comuns a todas as sociedades, classificados de acordo com o grau de preferência de cada *cluster* (Hoppe, 2007).

Figura I 2 - Atributos dos líderes por *clusters*
(adaptado de Hoppe, 2007)



Um resultado muito interessante do projeto GLOBE foi a identificação de uma lista de atributos de liderança, tanto positivos como negativos, que são universalmente aceites por todas as sociedades estudadas. Estes atributos são listados na Tabela I 1.

Tabela I 1 - Atributos de Liderança
(adaptado de Northouse, 2006)

Atributos Positivos de um Líder			
Integrador de equipa	Visionário	Positivo	Cauteloso
Orientado para a excelência	Encorajador	Justo	Inteligente
Negociador	Decisivo	Dinâmico	Comunicativo
Inspirador de confiança	Honesto	Motivador	Inspirador
Administrativamente competente		Informado	Íntegro
Resolução de conflitos através de ganhar-ganhar		Coordenador	Seguro

Atributos Negativos de um Líder			
Pouco Explícito	Irritável	Anti-social	Impiedoso
Não Cooperativo	Ditador	Egocêntrico	Solitário

Muitos investigadores acreditam que apesar de existirem semelhanças económicas ou sociais entre os países, ainda mais atualmente devido à globalização, os desenvolvimentos históricos influenciam a evolução de importantes fenómenos de gestão (Javidan & Carl, 2004). Ou seja, os valores culturais de um país são uma determinante do seu perfil de liderança ideal.

Javidan (2004) refere o estudo de Triandis (1994) que mostra que os países individualistas dão mais importância à liberdade e aos empregos desafiantes, enquanto que nas culturas coletivistas as pessoas favorecem a segurança, a obediência, o dever e a harmonia do grupo. Portanto, mesmo com alguns atributos universais no sistema de gestão, cada cultura distinta deve ter o seu estilo de gestão e liderança, que é moderado e influenciado pela cultura.

Por outro lado, existem autores que argumentam que pelo menos alguns aspetos de liderança transcendem as barreiras culturais e são assim, universalmente aceites. Eles acreditam que devido à globalização, a tecnologia, os processos industriais, e as práticas e instituições globais são comuns e portanto, servem para harmonizar as práticas e os processos de gestão (Javidan & Carl, 2004).

3. GLOBE – O projeto

Como apresentado anteriormente, os fenómenos de cultura e liderança são estudados e investigados há muitas décadas, e apesar de existir um consenso acerca da existência destes fenómenos, o mesmo não se aplica no que toca à sua definição. Como referido, cada investigador que estuda estes fenómenos, fruto das suas pesquisas e experiências, deixa marcado o seu cunho pessoal, verificando-se assim uma emergência constante de novos ou renovados conceitos de cultura e liderança. Também pode-se

justificar essa diversidade de conceitos pela época em que a investigação tem lugar, bem como pelos diferentes objetivos de cada estudo.

Robert J. House, um professor e investigador na área de comportamento organizacional da Universidade da Pensilvânia, EUA, teve, em 1991, a ideia de criar um programa transnacional de pesquisa relacionado com a liderança e as práticas organizacionais (House, Quigley, & Luque, 2010).

Após uma grande revisão de literatura sobre cultura organizacional, transcultural e psicológica, em 1993, foi escrita uma proposta que reconsiderava as noções e relações entre a cultura social e a liderança. Foi então desenvolvido um questionário com 753 perguntas. O projeto GLOBE (acrónimo para **Global Leadership and Organizational Behavior**) foi fundado em outubro de 1993, com o apoio do Departamento de Educação dos EUA. Em 1998, já possuía também o apoio da Fundação Nacional da Ciência dos EUA (House, Javidan, & Dorfman, 2001). Em agosto de 1994, a primeira conferência de investigação GLOBE foi realizada na Universidade de Calgary, no Canadá. Participaram 54 investigadores de 38 países com a intenção de desenvolver uma compreensão coletiva do projeto e iniciar a sua implementação.

O GLOBE é um projeto multi faseado e multi metodológico no qual investigadores de todo o mundo estudam as relações entre cultura social, cultura organizacional e liderança. Este estudo de longa duração sobre liderança transcultural engloba mais de 170 cientistas e gestores de 62 culturas (Tabela I 2), que representam as maiores regiões do mundo (House *et al.*, 2001). Em 2004, foi publicado o primeiro livro *“Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies”*, com base em resultados de cerca de 17.300 gestores intermédios de 951 organizações nas indústrias de processamento alimentar, serviços financeiros e serviços de telecomunicações. O segundo livro, *“Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies”* ficou disponível em 2007. Este segundo livro veio complementar as descobertas do primeiro com as análises de literatura sobre liderança de cada país, dados de entrevistas, discussões de grupo e análises formais dos canais de comunicação escritos, fornecendo descrições sobre as teorias de liderança e comportamentos dos líderes em cada uma dessas 25 culturas (House, 2007).

Tabela I 2 - Países participantes no estudo GLOBE

(adaptado de House, 2001)

África do Sul (amostra branca)	El Salvador	Holanda	Kuwait	Singapura	
África do Sul (amostra negra)	Equador	Hong Kong	Malásia	Suécia	
Antiga Alemanha Ocidental	Eslovénia	Hungria	Marrocos	Suíça	
Antiga Alemanha Oriental	Espanha	Índia	México	Suíça francesa	
Albânia	Cazaquistão	EUA	Indonésia	Namíbia	Tailândia
Argentina	China	França	Inglaterra	Nigéria	Taiwan
Austrália	Colômbia	Filipinas	Irão	Nova Zelândia	
Áustria	Coreia do Sul	Finlândia	Irlanda	Polónia	Turquia
Bolívia	Costa Rica	Geórgia	Israel	Portugal	Venezuela
Brasil	Dinamarca	Grécia	Itália	Qatar	Zâmbia
Canadá	Egito	Guatemala	Japão	Rússia	Zimbabwe

Tendo em conta que se trata de um estudo transcultural, a sua viabilização passou pela criação de uma rede com aproximadamente 150 investigadores oriundos de todas as culturas em análise, sendo estes, cientistas sociais ou académicos de gestão. A comunidade GLOBE é composta por todos estes co-investigadores e também pelo investigador principal e seus associados - Michael Agar, Marcus Dickson, Paul Hanges e S. Antonio Ruiz-Quintanilla (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002).

Os co-investigadores (CCIs) são responsáveis pela liderança do projeto na cultura em que estão inseridos. Entre outras tarefas, os CCIs coletam os dados quantitativos e qualitativos, asseguram o rigor na tradução dos questionários e de toda a informação e descrevem as especificidades da sua cultura através da interpretação dos resultados, contribuindo de maneira única para a investigação do projeto. O projeto global é coordenado por uma equipa multinacional de investigadores (GTC – GLOBE Coordinator Team), que são responsáveis por criar medidas quantitativas e métodos qualitativos, realizar análises estatísticas e apresentar os resultados à comunidade académica (House *et al.*, 2002).

House *et al.* (2002) referem que o grande objetivo do GLOBE é desenvolver uma teoria empírica para descrever, compreender e prever o impacto, e avaliar a eficácia das variáveis culturais específicas na liderança, nos processos organizacionais e nas sociedades. Os autores apresentam alguns objetivos específicos que implicam a resposta às seguintes questões:

- Existem comportamentos, atributos e práticas organizacionais de liderança que são universalmente aceites e eficazes em várias culturas?
- Existem comportamentos, atributos e práticas organizacionais que são aceites e eficazes em apenas algumas culturas?
- De que forma os atributos sociais e organizacionais das culturas afetam o tipo de comportamento do líder e as práticas organizacionais que são aceites e eficazes?
- Qual é o efeito de violar as normas culturais referentes à liderança e às práticas organizacionais?
- Qual é a posição relativa de cada uma das culturas estudadas em cada uma das nove dimensões da cultura?
- Os aspetos universais e específicos das culturas, em termos de comportamentos de liderança, atributos e práticas organizacionais, podem ser explicados por uma teoria base que apresenta as diferenças culturais?

O projeto GLOBE aplica métodos quantitativos e qualitativos para proporcionar dados descritivos e cientificamente válidos sobre as influências culturais na liderança e nos processos organizacionais. Os aspetos quantitativos incluem a medição da cultura social, da cultura organizacional e dos atributos e comportamentos de liderança. Simultaneamente aplicada, a pesquisa qualitativa interpreta as culturas em análise estudando os comportamentos locais, as normas e práticas desenvolvidas, sendo estas analisadas através de entrevistas, discussões de grupo e análise dos meios de comunicação (House *et al.*, 2002).

O programa de investigação do GLOBE é composto por quatro fases. A Fase 1 foi dedicada ao desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa. Os investigadores especificaram as dimensões culturais e de liderança para diferenciar as sociedades e as organizações e, além disso, foram construídos questionários para se identificar os atributos tangíveis (por exemplo: as políticas e práticas atuais) e os atributos intangíveis (por exemplo: as normas e valores culturais). Portanto, o GLOBE possui quatro versões de cada questão, duas para analisar a cultura social e duas para a cultura organizacional. Cada cultura tem uma versão da questão para avaliar as práticas e outra para os valores. Além disso, foi possível identificar seis dimensões subjacentes de padrões de liderança global, já referidos no capítulo sobre liderança (House *et al.*, 2002). As dimensões relacionadas com as características dos líderes globais identificadas também foram estudadas de acordo com as características específicas de cada cultura, para ser possível identificar quais características de liderança são mais ou menos aceites em cada sociedade (House *et al.*, 1999).

Após a aplicação dos estudos piloto na primeira fase, a Fase 2 foi destinada a avaliar as nove dimensões sociais e organizacionais da cultura e testar as relações entre essas dimensões culturais e os padrões de liderança. Além disso, foram medidas e desenvolvidas outras variáveis relacionadas com a demografia étnica e religiosa de cada cultura, o seu desempenho social, político e económico, bem como o bem-estar físico e psicológico dos indivíduos. Essas últimas análises foram retiradas dos dados publicados pelas Nações Unidas, o Fundo Monetário Internacional, o Relatório de Desenvolvimento Humano e o Fórum Mundial Económico (House *et al.*, 2002).

A Fase 3, apresentada no segundo livro dos autores, investigou o impacto e a eficácia dos comportamentos e estilos específicos de liderança nas atitudes e no desempenho dos subordinados e relacionou essa eficácia com a eficácia do líder, ou seja, questionou como as forças culturais influenciam a forma e a eficácia organizacional. Além disso, nesta fase, foram identificadas as relações entre as contingências (dimensão, tecnologia, ambiente), a forma, os processos e a eficácia organizacional (House *et al.*, 2002).

A Fase 4, ainda em desenvolvimento, tem como objetivo desenvolver experiências laboratoriais e de campo para confirmar, estabelecer causalidade e alargar descobertas. Através dos perfis de liderança específicos de cada cultura, os investigadores irão realizar experiências laboratoriais e de campo em pelo menos duas culturas de cada continente. Os comportamentos de liderança a serem estudados são os que foram identificados na terceira fase como mais relevantes, positiva ou negativamente, para a eficácia do líder. As experiências serão projetadas de forma a avaliar os efeitos dos diferentes comportamentos dos líderes nos comportamentos, na eficácia e na resposta afetiva dos seguidores (House *et al.*, 1999). A Tabela I 3 apresenta um resumo dos métodos e resultados das três primeiras fases.

Tabela I 3 - As fases do GLOBE

(adaptado de Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian, & House, 2012)

	Fase 1 e 2	Fase 3
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projetar e implementar um programa para examinar a relação entre a cultura nacional, a eficácia na liderança e os fenómenos sociais; ✓ Identificar atributos de liderança para uma liderança excecional; ✓ Desenvolver um questionário de cultura social; ✓ Desenvolver um questionário de liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar o modo como a cultura nacional influencia os processos de liderança executiva; ✓ Analisar a relação entre as expetativas de liderança e o comportamento dos CEOs; ✓ Analisar a relação entre os comportamentos de liderança e a eficácia; ✓ Determinar os comportamentos de liderança mais eficazes.
Método	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Um total de 160 investigadores de 62 nações estão envolvidos no projeto; ✓ Foram realizadas entrevistas individuais e em grupo a 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Envolvimento de 40 investigadores em 25 países; ✓ 17 dos 25 países também participaram nas fases 1 e 2; ✓ As entrevistas e os

	<p>gestores intermédios;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Foi verificada a relevância e compreensibilidade dos itens; ✓ Participaram mais de 17.000 gestores de 951 organizações, em 62 países. 	<p>questionários foram aplicados a 40 CEO em cada país;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mais de 1000 CEO e 5000 dos seus subordinados diretos foram respondentes; ✓ As qualidades de liderança definidas nas fases 1 e 2 foram convertidas em itens de comportamentos de liderança e combinadas em escalas.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar procedimentos psicométricos rigorosos na criação dos itens; ✓ Traduzir e retro traduzir os questionários em cada país; ✓ Realizar testes pilotos em vários países; ✓ Controlar os erros de fonte comum; ✓ Utilizar procedimentos estatísticos rigorosos para assegurar a fidelidade das escalas; ✓ Analisar as sociedades e as organizações, tanto em relação às práticas como aos valores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entre 6 a 9 subordinados diretos avaliaram os comportamentos de liderança, as reações pessoais e o desempenho dos seus CEO; ✓ Os erros recorrentes do método comum foram eliminados pelo projeto de investigação; ✓ Os resultados das equipas de gestão de topo internamente orientadas incluíram compromisso, esforço e solidariedade; ✓ Os resultados das equipas orientadas externamente incluíram um desempenho de vendas competitivo, uma taxa de retorno competitiva e um domínio competitivo da indústria.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Validar as escalas de cultura e liderança; ✓ Classificar 62 sociedades em 9 dimensões de cultura; ✓ Agrupar 62 sociedades em 10 <i>clusters</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os líderes tendem a comportar-se da forma esperada pela sua cultura; ✓ Os valores culturais não possuem um efeito direto no comportamento do líder, o efeito é

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar 21 escalas de liderança primária e 6 escalas de liderança global, através da seleção e classificação dos atributos dos líderes encontrados nos questionários; ✓ Determinar a relação entre as dimensões de cultura e as de liderança; ✓ Determinar as qualidades de liderança universalmente aceites e as específicas de cada cultura. 	<p>antes indireto, causado através da cultura da liderança implícita e das expectativas de liderança.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tanto o ajuste do comportamento do líder e o grau de comportamento de liderança preveem eficácia; ✓ Os líderes de diferentes hierarquias apresentam diferentes padrões de comportamento na própria cultura.
--	--	--

4. GLOBE - O modelo conceptual

O programa de investigação GLOBE teve como guia teórico uma integração de diferentes teorias relacionadas com os temas de cultura e liderança. A Teoria Integrada do GLOBE será explicada neste capítulo após uma breve descrição das teorias que serviram como inspiração.

4.1. A Teoria da Liderança Implícita

Esta teoria foi apresentada por autores como Lord e Maher (1991), e defende que os indivíduos possuem crenças, convicções e suposições (chamadas teorias implícitas) relativamente aos atributos e comportamentos de outros indivíduos, distinguindo-os. Ou seja, os próprios indivíduos determinam/encontram certos comportamentos e atributos de liderança, bem como os seus motivos para aceitar e promulgar tais comportamentos (House *et al.*, 1999).

4.2. Teoria Baseada nos Valores e Crenças Culturais

Segundo Hofstede, em 1980, e Triandis, em 1995, os valores e as crenças de cada cultura determinam quais os comportamentos, tanto a nível individual como a nível de grupos ou instituições, que são aceites, legítimos e efetivos (House *et al.*, 1999). A versão de Hofstede desta teoria inclui quatro dimensões de valores e crenças culturais: Individualismo vs Coletivismo, Masculinidade vs Feminilidade, Tolerância vs Intolerância à Incerteza e Distância ao Poder (Estratificação) vs Igualitarismo de Poder.

No GLOBE ocorreu uma adaptação destas dimensões. A dimensão Masculinidade foi substituída por duas dimensões – Igualitarismo de Género e Assertividade. A dimensão Coletivismo foi também dividida em dois tipos de coletivismo, o social e o de endogrupo. E finalmente, foram adicionados mais três dimensões: Humanística, Desempenho e Orientação para o Futuro. As nove dimensões do GLOBE refletem não apenas as

dimensões da teoria de Hofstede mas também as teorias de David McClelland sobre o desenvolvimento económico nacional e a motivação humana (House *et al.*, 1999).

4.3. Teoria da Motivação Implícita

A Teoria de McClelland sobre a motivação pode ser compreendida por três motivos implícitos (no sentido de não conscientes), que são a realização, a afiliação e o poder/influência social. Neste sentido, os motivos implícitos podem ser previstos em algumas situações (1) na presença de um estímulo selecionado, (2) no comportamento espontâneo aquando da ausência de um estímulo, (3) em padrões globais de comportamento de longo prazo (20 anos), tais como os padrões de relações sociais, os comportamentos de cidadania, as práticas de educação das crianças e os estilos de liderança. Enquanto que a teoria de McClelland tem como base a motivação não consciente, a teoria GLOBE tem como base a motivação resultante das forças culturais (House *et al.*, 1999).

4.4. Teoria da Contingência Estrutural

Esta teoria, também conhecida por teoria da contingência estrutural da forma de organização e eficácia é defendida por autores de diferentes épocas – Hickson, 1974 e Donaldson, 1993. A ideia principal desta teoria é de que para uma organização sobreviver e ser realmente efetiva, deve cumprir certas exigências, denominadas contingências organizacionais. Afirma-se que essas contingências influenciam a forma e a prática organizacional e que a congruência entre as exigências contingenciais e a prática organizacional estão associadas à eficácia organizacional. Mesmo sendo uma teoria muito conhecida, existem poucos estudos que possam confirmar a sua veracidade. No entanto, os defensores desta teoria afirmam que as proposições são universais e isentas de cultura pois as contingências organizacionais impõem exigências tão fortes às organizações que torna-se imperativo que todas as organizações respondam essencialmente da mesma

forma a fim de desempenhar com eficácia e sobreviver em ambientes competitivos (House *et al.*, 1999).

4.5. A Teoria Integrada

Dadas as descrições das teorias anteriores que foram a base para a criação da teoria do projeto GLOBE, a definição da Teoria Integrada do GLOBE assume que:

“os atributos e as entidades que distinguem uma dada cultura de outras podem ser previstos através das práticas organizacionais e dos comportamentos e atributos dos próprios líderes, visto que são mais frequentemente aprovados, aceites e eficazes nessa cultura”. (House *et al.*, 2002, p. 8)

A teoria integrada é definida através das seguintes proposições propostas pelos autores do GLOBE:

- Os valores e as práticas de uma cultura social afetam as ações dos líderes – visto que os líderes originais, fundadores das organizações estão inseridos na sua própria cultura social, tendem a aceitar mais naturalmente os comportamentos de liderança dessa cultura. Além disso, os líderes fundadores influenciam o comportamento dos líderes posteriores através dos seus critérios seletivos de gestão, da definição de funções e também da própria socialização. Sendo assim, os atributos e comportamentos do líder são, em parte, um reflexo das práticas organizacionais, que por sua vez, são um reflexo da cultura social.
- A liderança afeta a forma, a cultura e as práticas organizacionais – seguindo a linha de pensamento da proposição número um, os fundadores das organizações estabelecem a cultura inicial das suas organizações e, em conjunto com os líderes subsequentes, continuam a influenciar a cultura da organização.

- Os valores e práticas da cultura social afetam os valores e práticas da cultura organizacional – a cultura social possui uma influência direta na cultura organizacional quando se considera que os valores, crenças, suposições e motivos implícitos partilhados e aceites pelos indivíduos de determinada cultura, possam dar origem a teorias de liderança implícitas, defendida por Lord e Maher.
- A cultura e as práticas organizacionais também afetam o comportamento dos líderes – com o passar do tempo, os líderes fundadores e subsequentes alteram e adaptam os seus comportamentos e estilos de liderança para responderem mais eficazmente à cultura da sua organização.
- A cultura e as práticas sociais e organizacionais influenciam o processo pelo qual as pessoas partilham as teorias de liderança implícitas – ao longo do tempo, as teorias de liderança culturalmente aceites são desenvolvidas em cada cultura em resposta às práticas e culturas tanto sociais como organizacionais. As contingências organizacionais estratégicas afetam as formas, práticas e culturas organizacionais, bem como o comportamento dos líderes – as contingências organizacionais (dimensão, tecnologia e meio envolvente) impõem requisitos que as organizações devem cumprir de forma a conseguirem um desempenho eficaz, poderem competir e sobreviver.
- As contingências organizacionais estratégicas afetam os comportamentos e atributos dos líderes – os líderes são selecionados e ajustam os seus comportamentos para ir de encontro às contingências organizacionais.
- As forças culturais moderam a relação entre as contingências organizacionais estratégicas e as práticas, formas e culturas organizacionais – os autores exemplificam: em culturas com reduzida aversão à incerteza a tendência para existir formalização dos processos será reduzida e, por isso, a relação entre essa força cultural e as práticas de formalização organizacional será baixa. Em culturas com reduzida distância ao poder é esperado que a centralização da tomada de

decisão seja reduzida e, por isso, a relação entre a força cultural e as práticas para a descentralização e a delegação será baixa.

- A aceitação do líder é uma função da interação entre as teorias da liderança culturalmente aceitas e os atributos e comportamentos dos líderes – Sendo assim, os atributos e comportamentos dos líderes que se adequam aos padrões de liderança culturalmente aceitas são mais admitidos do que os comportamentos e atributos que não se adequam a esses padrões.
- A eficácia de um líder é função da interação entre os comportamentos e atributos dos líderes e as contingências organizacionais – os líderes que tratam eficazmente das contingências organizacionais são mais eficazes do que os líderes que não o fazem.
- A aceitação do líder influencia a sua eficácia – os líderes que não são aceitos irão encontrar mais dificuldade em influenciar os seus subordinados do que os líderes que são aceitos. Portanto, a aceitação do líder influencia a sua eficácia.
- A eficácia do líder influencia a sua aceitação – no sentido oposto à proposição anterior, os líderes que são eficazes irão, a longo prazo, ser aceitos por quase todos os subordinados. Os subordinados que não aceitam o líder serão demitidos ou voluntariamente deixarão a organização.

Portanto, é possível prever e encontrar as diferenças culturais (os atributos e as práticas), bem como as contingências organizacionais estratégicas, através dos comportamentos e atributos dos líderes e das práticas organizacionais, que são vistos de forma mais frequente em cada cultura como aceitáveis, estabelecidos e eficazes.

Os investigadores do GLOBE referem a necessidade de incluir um fator cada vez mais recorrente na cultura, tanto a nível organizacional como a nível social, a mudança social (House *et al.*, 1999). Esta mudança pode ser resultado de diversas circunstâncias relacionadas com a interação intercultural – a exposição à comunicação social internacional, o comércio internacional, a competição e política internacional – que

podem introduzir novas forças competitivas e novas experiências comuns que podem alterar as variáveis culturais e de liderança de cada sociedade.

Além disso, quando as contingências organizacionais mudam como resultado de novos desenvolvimentos tecnológicos ou mudanças no ambiente político ou econômico, novas práticas organizacionais e comportamentos dos líderes que violam as normas culturais podem ser necessários. Essas novas práticas e comportamentos, quando definidas, irão constituir novas experiências comuns, que podem, por sua vez, criar mudanças psicologicamente comuns e conseqüentemente, criar mudanças em qualquer das variáveis descritas anteriormente.

5. GLOBE – As Dimensões

5.1. Abordagem ética versus émica

5.1.1. Definições

Antes de definir e descrever as dimensões do GLOBE, é importante abordar dois aspectos centrais que são frequentemente discutidos na literatura transcultural: os aspectos éticos e émicos. O projeto GLOBE aplicou múltiplas metodologias para avaliar esses problemas.

Em estudos transculturais, a abordagem ética assume que existe um conjunto de dimensões culturais universais que são igualmente relevantes a todas as culturas (Taras *et al.*, 2009), ou seja, o fenómeno ético é comum a todas as culturas, ou pelo menos a todas as culturas até hoje estudadas. Um bom exemplo desta abordagem é o modelo de Hofstede (1980) que utiliza cinco dimensões culturais para classificar e agrupar um grande leque de culturas nacionais. De acordo com Hofstede (1980, 2001), as dimensões são universais e qualquer sociedade pode ser posicionada relativamente a outra ao longo de cada dimensão. Sendo assim, as culturas podem ser comparadas em termos do fenómeno ético.

Em contraste, a abordagem émica baseia-se na suposição de que pelo menos algumas dimensões culturais são específicas de determinada cultura e não podem ser utilizadas para analisar as culturas de diferentes sociedades (Taras *et al.*, 2009), ou seja, o fenómeno émico é um fenómeno específico de cada cultura que ocorre em apenas um subconjunto de culturas. Portanto, ao contrário das dimensões culturais universais, que são utilizadas para descrever as culturas relativamente umas às outras, os estudos émicos são únicos a determinadas culturas e são usados para descrever cada cultura de forma independente (Taras *et al.*, 2009).

De acordo com Taras (2009), praticamente todos os modelos e instrumentos utilizados para quantificar a cultura aplicam uma abordagem ética. No entanto, algumas exceções foram encontradas. As metáforas culturais são um bom exemplo de abordagem

émica. Apesar das metáforas culturais émicas terem sido utilizadas pela primeira vez em estudos transculturais há mais de 30 anos (Geertz, 1973), a abordagem ética tem dominado o campo de estudos transculturais e foi só no início do século XXI que a abordagem émica começou novamente a ganhar popularidade (por exemplo: Denny e Sunderland, 2005; Gannon *et al.*, 2005 – 2006; Paulson, 2005). Tipicamente, a abordagem da metáfora cultural é qualitativa, mas uma análise quantitativa também é possível. A maior parte dos defensores da abordagem émica não limita a sua análise às metáforas culturais e acreditam que as duas abordagens (ética e émica) devem ser integradas e utilizadas em simultâneo para verdadeiramente se entender a cultura (Taras *et al.*, 2009).

5.1.2. Problemas éticos – Comparações e Relações Transculturais

O projeto GLOBE aplica um certo número de métodos diferentes para realizar comparações éticas entre culturas, incluindo a sua própria base de dados. O primeiro método tem como base construções latentes que medem as nove dimensões chave do GLOBE. Essas construções são desenvolvidas a partir de respostas a um questionário obtidas junto de gestores intermédios, com medidas discretas das dimensões. As indústrias estudadas são a de processamento alimentar, serviços financeiros e serviços de telecomunicações.

A amostra dos gestores intermédios permite uma generalização dessa subcultura nos países e nas três indústrias estudadas. Esta estratégia aumenta a validade interna do estudo pois garante que as unidades de análise sejam bem definidas e internamente homogéneas. Espera-se que os resultados reflitam alguns aspetos das culturas nacionais dos países representados. De uma forma exata, o GLOBE estuda as culturas dos gestores intermédios de 62 países. Sendo assim, é necessário ser prudente ao generalizar sobre as culturas nacionais ou sobre as diferenças entre elas devido à especificidade da amostra. No entanto, o uso das construções discretas, compostas por dois indicadores que medem as nove dimensões nas questões “Como é”, aumentam a generalização dos resultados para além da subcultura dos gestores intermédios. E a análise de várias indústrias permite

avaliar o impacto relativo das diferenças estratégicas restritas de cada indústria, bem como a influência cultural.

5.1.3. Problemas émicos – Informações Nacionais Específicas

Apesar dos dados quantitativos do GLOBE permitirem uma comparação entre culturas, estes não permitem uma descrição émica, específica da cultura. Os co-investigadores de cada cultura descrevem os atributos e as entidades émicas selecionadas da cultura em que os gestores intermédios estão inseridos. Os atributos e entidades escolhidos são os que os co-investigadores julgam não possuir uma influência trivial na interpretação e na prática de liderança organizacional.

Através de medidas discretas, os co-investigadores conduziram uma observação dos participantes. Também realizaram uma análise de conteúdo dos *media* e entrevistas de grupo. Com esses dados, os co-investigadores conseguiram descrever e interpretar as características émicas selecionadas da sua cultura. Tais interpretações permitem reconhecer as diversidades de género, etnia e religião, diferenças geracionais e outras complexidades relevantes da cultura. Desta forma, a complexidade e variedade das culturas com duas ou mais subculturas são descritas. Esta análise qualitativa e interpretativa será reportada como capítulos de um número de antologias resultantes do GLOBE, sendo os co-investigadores os autores destes capítulos (House *et al.*, 1999).

5.2. Origem das Dimensões

Uma das principais construções de investigação do GLOBE são os nove atributos da cultura, que são utilizados como dimensões quantitativas (House *et al.*, 1999): (1) Aversão à Incerteza, (2) Distância ao Poder, (3) Coletivismo I: Ênfase Social ao Coletivismo, (4) Coletivismo I: Práticas Familiares de Coletivismo, (5) Igualitarismo Sexual, (6) Assertividade, (7) Orientação para o Futuro, (8) Orientação para o Desempenho, (9) Orientação Humana. Estas dimensões foram selecionadas com base na revisão da

literatura relevante à medição da cultura em estudos anteriores com grandes amostras e com base nas existentes teorias transculturais. Apresenta-se abaixo as definições das dimensões dadas pelos autores (House *et al.*, 2002).

- Aversão à Incerteza – é definida como o grau em que os membros de uma organização ou sociedade se esforçam para evitar a incerteza através de normas sociais, rituais e práticas burocráticas para atenuar a imprevisibilidade de eventos futuros.
- Distância ao Poder – é definida como o grau em que os membros de uma organização ou sociedade esperam e concordam que o poder pode ser desigualmente distribuído.
- Coletivismo I – reflete o grau em que as práticas organizacionais e sociais encorajam e recompensam a distribuição coletiva de recursos e a ação coletiva.
- Coletivismo II – reflete o grau em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão na sua organização ou família.
- Igualitarismo Sexual – é o grau em que uma organização ou sociedade minimiza as diferenças do papel sexual.
- Assertividade – é o grau em que os indivíduos na organização ou sociedade são assertivos, confrontais e agressivos nas relações sociais.
- Orientação para o Futuro – é o grau em que os indivíduos na organização ou sociedade se envolvem em comportamentos orientados para o futuro, tais como planejar, investir no futuro e adiar a gratificação.
- Orientação para o Desempenho – refere-se ao grau em que uma organização ou sociedade encoraja e recompensa os membros do grupo devido à melhoria no desempenho e excelência. Esta dimensão é similar à dimensão Dinamismo Confuciano de Hofstede e Bond (1988).

- Orientação Humana – é o grau em que os indivíduos na organização ou sociedade são encorajados e recompensados por serem justos, altruísticos, amigáveis, generosos, preocupados e amáveis para os outros. Esta dimensão é similar à dimensão *Kind Heartedness* de Hofstede e Bond (1988).

As primeiras seis dimensões de cultura possuem as suas origens nas dimensões de cultura identificadas por Hofstede (1980, citado em House *et al.*, 2002). As três primeiras escalas pretendem refletir as mesmas construções de Hofstede – Aversão à Incerteza, Distância ao Poder e Individualismo. O Coletivismo I mede a ênfase social no coletivismo, em que uma baixa pontuação reflete uma ênfase individualista e uma pontuação elevada reflete uma ênfase coletivista através de leis, programas sociais e práticas institucionais. O Coletivismo II mede o coletivismo de grupo (família e/ou organização) – orgulho e lealdade à família e/ou organização e coesão familiar/organizacional. A dimensão Masculinidade de Hofstede foi substituída por duas dimensões, o Igualitarismo Sexual e a Assertividade. A Orientação para o Futuro resulta da dimensão Orientação para o Passado, Presente e Futuro de Kluckhohn e Strodtbeck (1961), que foca-se no modo temporal da sociedade. A Orientação para o Desempenho tem origem no trabalho de McClelland sobre a necessidade de realização. A Orientação Humana tem as suas raízes na dimensão de Kluckhohn e Strodtbeck sobre a Natureza Humana é Boa vs Natureza Humana é Má, e também no trabalho de Putnam sobre Sociedade Civil e na conceptualização de McClelland do motivo afiliativo.

5.3. Definição das Dimensões

5.3.1. Distância ao Poder

A Distância ao Poder é o grau em que os membros de uma sociedade esperam e concordam (ou devem esperar e concordar) que o poder deve ser estratificado e concentrado no topo da hierarquia organizacional ou, pelo contrário, que o poder deve ser distribuído igualmente Carl *et al.* (2004, citados em House *et al.*, 2010).

O conceito de poder tem sido estudado há vários séculos, desde o Papa Gregório VII a Maquiavel, até vários cientistas do século XXI (Carl, Gupta, & Javidan, 2004). A ciência da psicologia apresenta diversos fatores que podem ser considerados a fonte do poder, ou seja, qual a influência que o poder tem nos indivíduos. French e Raven (1959, citados em Carl *et al.*, 2004) classificaram cinco tipos de poder que podem influenciar os comportamentos e atitudes dos indivíduos: o poder coercivo que se apoia no medo; o poder compensatório que se baseia na recompensa do comportamento adequado; o poder legítimo ou autoritário que advém da posição hierárquica; o poder técnico em que o indivíduo influencia os outros devido às suas capacidades e conhecimentos técnicos e o poder de referência, em que os subordinados sentem o desejo de identificar-se com os valores do superior.

Outros estudos mais recentes apresentam diferentes fontes de poder, como é o caso de Burt (1992, citado em Carl *et al.*, 2004) que identifica buracos estruturais nas sociedades onde alguns membros ganham uma posição de poder pois conseguem conectar os subgrupos ao restante da sociedade. Milgrom & Roberts (1992, citados em Carl *et al.*, 2004) indicam que a informação e a credibilidade também podem contribuir para o poder, visto que a habilidade em obter informação de forma rápida e eficaz é importante e o indivíduo é respeitado e credível devido às suas ações. Alguns indivíduos possuem características psicológicas (agradável, prestativo, carismático) que também fazem aumentar a sua visibilidade (Weber, 1976, citado em Carl *et al.*, 2004).

A necessidade de poder tem a sua origem na pirâmide das necessidades de Maslow, em que a estima e a auto-realização criam a necessidade de respeito próprio, autonomia, desenvolvimento, conquista, ou seja, o poder individual. A satisfação dessa necessidade pode ser atingida de três formas, segundo Winter (1973, citado em Carl *et al.*, 2004), através de ações fortes (agressão, ajuda, controlo, influência), provocando uma forte emoção a outro (do medo ao desejo) e melhorando a própria reputação. No entanto, alguns indivíduos preferem rescindir do seu poder para manter outras necessidades satisfeitas, como por exemplo, preferir continuar a trabalhar na mesma empresa em vez de mudar para outra com uma posição de poder (French e Raven, 1959, citados em Carl *et al.*, 2004). Para além disso, é importante referir que alguns indivíduos em posição de

poder podem deixar os seus subordinados e seguidores infelizes apenas para cumprir os seus desejos (McClelland, 1970, citado em Carl *et al.*, 2004).

As mulheres tendem a idealizar o poder e a sua satisfação de maneira diferente, pois tendem a ser mais sensíveis no uso do poder legítimo e de referência. De facto, ainda existem muitos estereótipos sociais sobre o poder da mulher (Bartol & Butterfiel, 1976, citados em Carl *et al.*, 2004).

As ciências sociais, mais especificamente, os estudos transculturais, referem que a desigualdade é o conceito-chave para definir a distância ao poder (Carl *et al.*, 2004). No entanto, existem quatro fenómenos que os autores do GLOBE consideram fundamentais na aceitação da distância ao poder (Carl *et al.*, 2004):

- O papel das religiões e filosofias predominantes – as sociedades Confucianas e Hindus ao respeitarem a experiência e a tradição, bem como as sociedades Islâmicas e Católicas ao enfatizarem as classes hereditárias e os líderes espirituais, estão mais predispostas a aceitarem uma maior distância ao poder. Pelo contrário, as sociedades Protestantes ao valorizarem mais a iniciativa individual para atingirem os seus objetivos e aumentar o estatuto, bem como as sociedades Budistas ao acreditarem nas castas sociais e valorizarem o espírito comunitário, preferem uma distância ao poder reduzida.
- A tradição dos princípios de governo democrático – a maioria das culturas emergiu de uma sociedade feudalista que, posteriormente evoluiu para as burguesias e após décadas e séculos de protestos contra as aristocracias, as monarquias, os ditadores e o comunismo, muitas sociedades alcançaram o governo democrático que, apesar de ser diferente em cada sociedade, possui mecanismos que limitam o poder opressivo do Estado e das elites.
- O papel da classe média – a classe média é composta por indivíduos economicamente estáveis, com elevada formação e empregados em posições superiores e, nesse sentido não aceitam uma grande diferença de poder e valorizam a diversidade e a igualdade de oportunidades. Em oposição os países

com relativamente poucos indivíduos de classe média possuem muitos indivíduos com pouco acesso aos processos de decisão e poucos indivíduos que controlam e reforçam a distância ao poder.

- O papel da grande proporção de imigrantes – os imigrantes saem dos seus países por diversos motivos, sendo que o denominador comum é o desejo em mudar a sua posição na sociedade. Nesse sentido, não possuem apoio próximo da família e amigos e, portanto, são forçados a utilizarem a sua própria iniciativa para atingir o sucesso. Nos países que tradicionalmente recebem imigrantes, existe uma elevada taxa de individualismo, democracia e classe média.

Para além desse fatores, a família possui uma grande influência na aceitação da distância ao poder devido aos valores ensinados e cultivados na sociedade.

As crenças, os valores e as práticas sociais tendem a ser transportados para as organizações e os seus códigos de conduta (Carl *et al.*, 2004). As normas e regimes sociais são manifestados nas organizações em forma de hierarquia (Carl *et al.*, 2004) e, normalmente as organizações tendem a copiar as práticas e valores da distância ao poder da sua cultura para confirmar a sua legitimidade e atrair outras culturas para realizar negócios, que por norma são realizados com países de cultura semelhante.

Apesar da hierarquia ser necessária para o controlo e coordenação organizacional, a redução da distância ao poder pode contribuir para uma melhoria substancial da eficácia e produtividade organizacional, visto que, os empregados sentem-se mais confiantes e auto-controlados, a organização torna-se mais flexível e adapta-se muito mais rapidamente às constantes alterações no ambiente organizacional.

O GLOBE no desenvolvimento das escalas da distância ao poder analisou vários estudos e indicou diversos fatores que podem influenciar as diferenças culturais nesta dimensão.

Uma pontuação elevada em termos de práticas culturais indica que a sociedade é económica, social e politicamente mais estratificada; países como a Coreia do Sul, Rússia, Argentina, Brasil e Índia possuem elevadas pontuações na Distância ao Poder, enquanto

que países como Dinamarca e Países Baixos revelam uma pontuação relativamente baixa nas práticas de Distância ao Poder (Carl *et al.*, 2004). De um modo geral, os países com elevada pontuação nesta dimensão tendem a ter os seus processos de tomada de decisão com apenas um sentido de comunicação (ou seja, do topo para a base) (Javidan *et al.*, 2004).

Os valores encontrados nos resultados do GLOBE mostram que a média de pontuações na dimensão Distância ao Poder, numa escala de 1 a 7, das 62 culturas estudadas é de 5,17 (3,89-5,80) para as práticas e de 2,75 (2,04-3,65) para os valores. A Tabela I 4 apresenta os valores dos países com as pontuações mais elevadas e as mais baixas, bem como dos países estudados neste trabalho.

Tabela I 4 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Distância ao Poder

(Carl *et al.*, 2004)

Países	Práticas	Valores
Equador	5,60	2,30
Colômbia	5,56	2,04
Alemanha Oriental	5,54	2,69
Alemanha Ocidental	5,25	2,54
Espanha	5,52	2,26
Portugal	5,44	2,38
Japão	5,11	2,86
EUA	4,88	2,85
Albânia	4,62	3,52
Bolívia	4,51	3,41
África do Sul (amostra negra)	4,11	3,65

De todas as sociedades estudadas pelo GLOBE, apenas a Dinamarca possui uma pontuação abaixo de 4,0 (3,89) nas práticas desta dimensão. No entanto, verifica-se que a média dos valores (2,75) de todas as culturas é abaixo de quatro, ou seja, todas as culturas do GLOBE demonstram um desejo de reduzir a distância ao poder.

5.3.2. Coletivismo de Grupo e Institucional

O Coletivismo (de Grupo e Institucional) avalia o grau em que uma sociedade dá preferência às afiliações e à lealdade coletiva (House *et al.*, 2010). De acordo com a definição do GLOBE (House *et al.*, 2010), o **Coletivismo Institucional** é o grau em que a sociedade recompensa (ou deve recompensar) as ações coletivas e a distribuição coletiva de recursos; o **Coletivismo de Grupo** é o grau em que os indivíduos expressam (ou devem expressar) orgulho, lealdade e coesão dentro da sua organização ou família.

Apesar do conceito de individualismo e coletivismo apenas terem sido alvo de estudo a partir do século XX, desde os tempos antigos já existiam manifestações nas sociedades e instituições (Gelfand, Bhawuk, Nishii, & Bechtold, 2004). Os códigos (por exemplo, o Código de Hammurabi) e leis (por exemplo, os 10 mandamentos de Moisés) criados nas antigas civilizações já funcionavam como diretrizes para proteger os direitos individuais e a coesão e harmonia da própria comunidade. Para além desses códigos de conduta morais, as instituições religiosas também foram importantes no desenvolvimento do coletivismo e individualismo (Gelfand *et al.*, 2004).

Já nos finais do século XVIII, os conceitos sobre a relação entre o indivíduo e o Estado foram muito debatidos filosoficamente (Gelfand *et al.*, 2004). O individualismo era sinónimo de liberalismo, liberdade do indivíduo, liberdade de criação e participação em grupos de forma igualitária. Como já referido, a partir do século XX, os conceitos de individualismo e coletivismo eram discutidos em várias ciências (sociologia, psicologia e antropologia), sendo que a preocupação dos investigadores estava ligada com a natureza da relação entre o indivíduo e o grupo (Gelfand *et al.*, 2004). Os estudos mais importantes referidos por Gelfand *et al.* (2004) foram os de Kluckhohn e Strodtbeck, Hofstede, Triandis e colegas, Schwartz e colegas e Smith, Dugan e Trompenaars.

Kluckhohn e Strodtbeck (1961, citados em Gelfand *et al.*, 2004) realizaram um estudo etnográfico em cinco comunidades e argumentam que os indivíduos relacionam-se com os seus iguais, com a autoridade e consigo próprios. Para além disso, também incluem o relacionamento com a natureza, o tempo as atividades e com o próprio ser humano.

O estudo de Hofstede (1980, citado em Gelfand *et al.*, 2004) foi o primeiro projeto de grande escala a colocar os conceitos abstratos de individualismo e coletivismo num mapa empírico. O autor recolheu dados de 40 países e encontrou um dos fatores que caracterizava as sociedades de acordo com os seus objetivos de trabalho. Definiu uma dimensão com dois polos, em que do lado individualista, as pessoas preferiam ter um tempo privado e pessoal, liberdade e desafios no trabalho, e do lado coletivista, as preferências eram sobre oportunidades de formação, boas condições físicas de trabalho e poder aplicar competências próprias no trabalho.

Triandis e colegas (1994, citados em Gelfand *et al.*, 2000) argumentam que existe um grande número de padrões coletivistas e individualistas, sendo que as culturas coletivistas e as individualistas não são todas iguais. Os autores referem que não se deve analisar este fator como uma dicotomia, é necessário definir as especificidades culturais existentes. Este trabalho foi importante pois mudou a perspetiva de análise das culturas, em relação ao individualismo/coletivismo.

Schwartz e colegas (1992, 1994, 1990, citados em Gelfand *et al.*, 2004) argumentam no seu estudo que os valores culturais (conservadorismo e autonomia afetiva) refletem soluções chave para os problemas sociais que emergem na nação.

Por fim, Smith, Dugan e Trompenaars (1996, citados em Gelfand *et al.*, 2004) mediram os resultados de um estudo sobre as seguintes dimensões: universalismo/particularismo, realização/atribuição, individualismo/coletivismo, afetividade/neutralidade, especificidade/dispersividade, personalidade e controlo interno/externo. Os autores encontraram grandes diferenças nos valores entre as culturas e explicaram esses resultados com duas dimensões: o compromisso igualitário/conservador e o envolvimento utilitário/leal.

O individualismo/coletivismo têm sido alvo de estudo a nível organizacional há algumas décadas, no entanto não existem muitas investigações empíricas a este nível. Teoricamente Triandis (1995, citado em Gelfand *et al.*, 2004) define alguns atributos que podem explicar as diferenças entre as culturas coletivistas e individualistas. Nas culturas individualistas, os membros das organizações consideram-se independentes, ao contrário

dos coletivistas que sentem-se como parte integrante da organização; os individualistas assumem que são contratados devido às suas aptidões e capacidades, e os coletivistas são muitas vezes escolhidos pelo tipo de relação que possuem com a organização; os individualistas preferem ser compensados pelo seu trabalho realizado e os seus gestores recompensam os seus empregados de acordo com as suas capacidades e desempenho, em oposição, os coletivistas realizam sacrifícios pessoais para cumprir os objetivos da organização e preferem ser recompensados de forma idêntica a todos os membros do grupo. Nesse sentido, pode-se concluir que apesar das diferenças entre o individualismo/coletivismo organizacional e o social, estes estão relacionados visto que a cultura a nível social afeta as organizações.

Ao nível individual, a natureza do individualismo/coletivismo é muito mais específica e independente pois as diferenças podem existir dentro da mesma cultura. Muitos estudos foram realizados neste sentido, no entanto, uma grande variedade dessas investigações mostram-se confusas pois cada estudo utiliza uma metodologia diferente e, muitas vezes não refere outras investigações (Gelfand *et al.*, 2004). Apesar dessa desordem, algumas correlações demográficas e sociais foram apresentadas pelos investigadores para distinguir o individualismo e o coletivismo. Gelfand *et al.* (2004) referem os seguintes estudos: comparações entre zonas rurais e urbanas (Realo, Alik e Vadi, 1997); diferenças entre raças (Gaines *et al.*, 1997); diferenças entre géneros (Kashima *et al.*, 1995); idade, educação e estatuto socioeconómico (Smith e Schwartz, 1997); a classe social (Marshall, 1997) e a religião (Huisman e Schwartz, 1992).

Muitos fatores podem influenciar e serem influenciados pelo individualismo/coletivismo. Nesse sentido, Gelfand *et al.* (2004) referem alguns desses fatores que se relacionam com a dimensão, tanto a nível social com a nível organizacional. As Tabelas I 5 e I 6 simplificam a compreensão dessas implicações.

Tabela I 5 - Características a nível social das culturas em relação ao Individualismo e Coletivismo

(Gelfand *et al.*, 2004)

Culturas com elevado Coletivismo	Culturas com elevado Individualismo
<ul style="list-style-type: none"> • As ecologias são agrícolas e os países estão em desenvolvimento • O ritmo de vida é lento • As taxas de ataques cardíacos são baixas • As estruturas familiares são alargadas • O amor não tem muito peso nas decisões de casamentos • A comunicação é indireta • Os indivíduos envolvem-se mais em atividades de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • As ecologias baseiam-se na caça e na coleta ou na indústria e riqueza • O ritmo de vida é acelerado • As taxas de ataques cardíacos são elevadas • As estruturas familiares são mais nucleares (pais e filhos) • O amor tem um grande peso na decisão do casamento • A comunicação é direta • Os indivíduos não gostam de se envolver em atividades de grupo

O individualismo e o coletivismo estão relacionados a nível social com vários fenómenos que incluem a ecologia, a atividade económica, o ritmo de vida, a saúde, os sistemas familiares, a linguagem e comunicação e os padrões de interação social (Gelfand *et al.*, 2004).

Tabela I 6 - Características a nível organizacional das culturas em relação ao Individualismo e Coletivismo

(Gelfand *et al.*, 2004)

Organizações com elevado Coletivismo	Organizações com elevado Individualismo
<ul style="list-style-type: none"> • Os membros assumem estarem dependentes da organização e acreditam que o sacrifício pessoal é importante para cumprirem as suas obrigações • Os empregados desenvolvem relações de longo prazo com os seus empregadores, até a aposentadoria • A motivação é orientada socialmente e baseia-se na necessidade de cumprir os deveres e obrigações e na contribuição para o grupo • O compromisso organizacional baseia-se nas expectativas de lealdade e nas atitudes do grupo • Os comportamentos pró-sociais e de cidadania organizacional são muito comuns • A responsabilidade do sucesso e fracasso organizacional é do grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros assumem que são independentes das organizações e acreditam que as suas capacidades e aptidões únicas são importantes para a organização • Os empregados desenvolvem relações de curto prazo e mudam de trabalho de acordo com as suas vontades • A motivação é individualmente orientada e baseia-se nos interesses, necessidades e capacidades individuais • O compromisso organizacional baseia-se em cálculos racionais do indivíduo em relação aos custos e benefícios • Os comportamentos pró-sociais e de cidadania organizacional são pouco comuns • A responsabilidade do sucesso e fracasso organizacional é do indivíduo

A nível organizacional, o individualismo e o coletivismo possuem muita influência, incluindo sobre a natureza das práticas de gestão de recursos humanos, a motivação, as atitudes no trabalho, os processos dos grupos, a responsabilidade e confiança

organizacional e o empreendedorismo (Gelfand *et al.*, 2004). Em relação ao empreendedorismo, Bhawuk e Udas (1996, citados em Gelfand *et al.*, 2004) argumentam que os indivíduos mais empreendedores devem possuir características individualistas (criativo), mas também características coletivistas (unir pessoas, assumir compromissos e sacrifícios), criando assim, um *mix* da personalidade.

Considerando que o conceito de individualismo/coletivismo é multidimensional, o GLOBE criou duas escalas para medir esta dimensão – o Coletivismo Institucional e o Coletivismo de Grupo, tanto a nível social como a nível organizacional (Gelfand *et al.*, 2004).

No âmbito social o Coletivismo Institucional foi medido através de questões relacionadas com o grau de lealdade ao grupo vs objetivos individuais, a ênfase do sistema económico sobre os interesses individuais vs coletivos, a importância da aceitação por outros membros do grupo e a valorização da coesão de grupo vs individualismo. O Coletivismo de Grupo foi medido pelo grau em que os indivíduos exprimem orgulho, lealdade e interdependência nas suas famílias (Gelfand *et al.*, 2004).

Ao nível organizacional, o Coletivismo Institucional avalia o grau em que as instituições encorajam e recompensam as ações coletivas e a distribuição coletiva de recursos. O Coletivismo de Grupo analisa o grau em que os indivíduos exprimem orgulho, lealdade e coesão nas suas organizações.

As culturas que possuem elevadas pontuações nas práticas de coletivismo institucional – como Suécia, Japão e Singapura – tendem a enfatizar o desempenho de grupo e a recompensa, enquanto que as culturas que revelam uma pontuação comparativamente reduzida – como Grécia e Brasil – tendem a enfatizar a recompensa individual. As culturas que possuem elevada pontuação no coletivismo de grupo (Índia, China e Egito) tendem a identificar-se fortemente com as suas famílias e possuem muito orgulho nas suas afiliações com os empregados; em contraste, os EUA, Reino Unido, Canadá e Finlândia revelam pontuações relativamente reduzidas e empregam uma menor ênfase na identificação com os coletivos (Javidan *et al.*, 2006, citados em House *et al.*, 2010).

Os resultados demonstram que em todas as sociedades as pontuações do Coletivismo de Grupo são mais elevadas do que as do Coletivismo Institucional, tanto nas práticas como nos valores. Para além disso, as pontuações dos valores são mais elevadas do que das práticas, para ambos os coletivismos, o que significa que os respondentes desejam ser mais coletivistas (Gelfand *et al.*, 2004).

Com efeito, os valores encontrados nos resultados do GLOBE mostram que a média de pontuações na dimensão Coletivismo Institucional das 62 culturas estudadas é de 4,25 (3,25-5,22) para as práticas e de 4,72 (3,83 - 5,65) para os valores e na dimensão Coletivismo de Grupo é de 5,13 (3,53 - 6,36) para as práticas e de 5,66 (4,94 - 6,52) para os valores. As tabelas I 7 e I 8 apresentam os valores dos países com as pontuações mais elevadas e as mais baixas, bem como dos países estudados neste trabalho.

Tabela I 7 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Coletivismo Institucional
(Gelfand *et al.*, 2004)

Países	Práticas	Valores
Suécia	5,22	3,94
Coreia do Sul	5,20	3,90
Japão	5,19	3,99
Dinamarca	4,80	4,19
EUA	4,20	4,17
Portugal	3,92	5,30
Colômbia	3,81	5,38
Alemanha Ocidental	3,79	4,82
Alemanha Oriental	3,56	4,68
Argentina	3,66	5,32
Grécia	3,25	5,40

Tabela I 8 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Coletivismo de Grupo
(Gelfand *et al.*, 2004)

Países	Práticas	Valores
Índia	5,92	5,32
China	5,80	5,09
Kuwait	5,80	5,43
Portugal	5,51	5,94
Japão	4,63	5,26
Alemanha Ocidental	4,02	5,18
Alemanha Oriental	4,52	5,22
EUA	4,25	5,77
Nova Zelândia	3,67	6,21
Suécia	3,66	6,04
Dinamarca	3,53	5,50

5.3.3. Igualitarismo Sexual

O Igualitarismo Sexual é o grau em que as diferenças de papéis do género sexual são (ou deveriam ser) minimizadas numa sociedade, e são ou deveriam ser concedidas às mulheres as mesmas oportunidades que os homens (Emirich, Denmark, & Den Hartog, 2004).

A dimensão masculinidade de Hofstede serviu como influência para esta dimensão cultural do GLOBE. A dimensão de Hofstede aborda o problema da dualidade da “mulher *versus* o homem” (Hofstede, 1998, citado em Emirich *et al.*, 2004). A masculinidade/feminilidade de Hofstede abrange dois aspetos distintos das culturas, o primeiro reflete as diferenças em que as sociedades realçam e recompensam valores vistos como masculinos e fortes, tais como a assertividade, o sucesso e a competição ou valores vistos como femininos e delicados, tais como a solidariedade e o carinho. O segundo aspeto reflete as diferenças entre as sociedades em relação às suas crenças sobre o comportamento apropriado para os homens e para as mulheres (Emirich *et al.*, 2004). No entanto, a dimensão masculinidade de Hofstede confunde problemáticamente várias ideias visto estar positivamente relacionada com valores como a perícia e a autoconfiança também com a compaixão e a cortesia, ou seja, possui uma dualidade (Emirich

et al., 2004). Nesse sentido, para melhor compreender e distinguir as culturas o GLOBE divide a dimensão de Hofstede em outras duas dimensões: o igualitarismo sexual e a assertividade. Para além disso, utiliza a dimensão orientação para o desempenho para estudar o sucesso pelo esforço, e a dimensão orientação humana para medir a ternura, visto que na dimensão masculinidade de Hofstede esses fatores estão englobados (Emirich *et al.*, 2004).

A dimensão do projeto GLOBE Igualitarismo de Género pretende medir o grau em que as crenças relativamente ao género determinam o papel dos indivíduos, seja em casa, nas organizações e na própria comunidade. Pelo facto de existirem poucos estudos científicos sobre as causas e consequências dessas diferenças nas sociedades, o GLOBE selecionou uma lista de potenciais causas para este fenómeno, que apesar de não terem sido examinadas no contexto de igualitarismo de género por si, foram associadas em contextos semelhantes como a estratificação, a ideologia e a igualdade de género (Emirich *et al.*, 2004).

O primeiro fator que pode influenciar as diferenças sociais existentes entre géneros está relacionado com o investimento paternal que há mais de vinte anos tem sido alvo de estudo por diversos investigadores. Coltrane (1992, citado em Emirich *et al.*, 2004) e outros argumentam que “a divisão sexual na educação das crianças” reforça os estereótipos e as ideologias de género se a criança for exposta aos papéis tradicionais do homem e da mulher, sendo que a criança interioriza essas mesmas ideologias, continuando a passá-la por gerações.

O segundo fator referido por Emirich *et al.* (2004) é o clima e a latitude regional, pois nas culturas nómadas, o clima influencia o grau de dedicação de cada um dos géneros na sobrevivência da prole. Ou seja, nos climas mais quentes a mulher consegue recolher alimentos nas proximidades e nos climas mais extremos ambos os sexos são vitais para a sobrevivência, pois a mulher depende do homem para recolher alimentos no inverno, quando a vegetação está seca.

A terceira causa que influencia as diferenças entre os géneros é a religião que apesar de continuar a ser motivo de debate entre os investigadores, várias evidências

empíricas demonstram que as crenças, os pensamentos e comportamentos religiosos das sociedades são antecedentes chave nas tendências em utilizar os géneros para determinar o seu papel social (Emirich *et al.*, 2004).

O desenvolvimento económico também é apresentado como uma possível causa, no entanto, vários estudos demonstram que com o crescimento económico a mulher continua a realizar os mesmos tipos de tarefas e o aumento da competitividade leva as mulheres a tentarem competir num ambiente ainda controlado por homens (Emirich *et al.*, 2004).

A quinta possível causa da diferenciação sexual refere-se à estrutura social e ao controlo de recursos no sentido de que no seio familiar as mulheres apenas têm o mesmo poder social que os homens se a sua família tiver a posse dos recursos e para além disso deve partilhar as responsabilidades de educação das crianças para não ser temida e denegrida pelo homem.

O mesmo ocorre no domínio organizacional, ou seja, a mulher apenas possui autoridade e acesso a papéis políticos e religiosos se possuir um elevado controlo sobre os recursos económicos, sociais e psicológicos (Emirich *et al.*, 2004). Os modelos de produção também são um potencial antecedente do igualitarismo de género. Hendrix e Hossain (1988, citados em Emirich *et al.*, 2004) argumentam que com a sofisticação dos modelos de produção, o poder e prestígio da mulher diminuiu, sendo que Becker e Posner (1993, citados em Emirich *et al.*, 2004) também referem que o aumento da confiança nos modos de produção não agrícolas está ligado ao reduzido estatuto e valor da mulher nas sociedades.

Por fim, a natureza e abertura do sistema político de uma nação pode influenciar o facto da mulher ter ou não poder em papéis reservados tradicionalmente por homens, ou seja, em sistemas políticos partidários, as mulheres estão presentes apenas numa percentagem mínima, aparecendo dissimuladas nas listas partidárias no meio dos homens (Paxton, 1997, citado em Emirich *et al.*, 2004). Pelo contrário, nos sistemas políticos em que os eleitores votam diretamente nos candidatos, as diferenças sexuais,

bem como outras características como a raça, o local de nascimento, local e área de ensino superior estão mais salientes e visíveis ao eleitor (Emirich *et al.*, 2004).

Como se verifica, existem diversos fatores que podem ter iniciado a diferenciação social entre os sexos, existindo ainda muitos resultados contraditórios entre investigadores. No entanto, os autores do GLOBE apresentam dados de que algumas sociedades estão a tentar minimizar essas diferenças.

As sociedades que apresentam elevada pontuação nas práticas desta dimensão (ex.: Rússia, Suécia, Canadá e França) tendem a possuir mais mulheres em posição de autoridade, têm elevadas taxas de alfabetização feminina e níveis de educação semelhantes entre homens e mulheres; as sociedades que possuem uma pontuação reduzida (ex.: Coreia do Sul, Kuwait, Índia e Egito) possuem menos mulheres na tomada de decisões, possuem uma maior segregação sexual no trabalho e possuem baixos níveis de educação feminina (Emirich *et al.*, 2004). Nenhuma das 62 sociedades participantes no estudo GLOBE possui uma pontuação que reflita uma sociedade verdadeiramente igualitarista. Ou seja, em nenhuma sociedade foi descoberto que as mulheres possuíam oportunidades iguais às dos homens.

Os valores encontrados nos resultados do GLOBE mostram que a média de pontuações na dimensão igualitarismo sexual das 62 culturas estudadas deve ser interpretada de uma maneira diferente das outras dimensões. Nesta dimensão uma pontuação de 1 indica um forte domínio masculino, uma pontuação de 4 representa igualdade entre os géneros e uma pontuação de 7 indica que deve existir um tratamento preferencial às mulheres. Nesse sentido, os resultados globais apresentados pelo GLOBE é de 3,37 (2,50-4,08) para as práticas e de 4,51 (3,18-5,17) para os valores. A Tabela I 9 apresenta os valores dos países com as pontuações mais elevadas e as mais baixas, bem como dos países estudados neste trabalho.

Tabela I 9 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Igualitarismo de Género
(Emirich *et al.*, 2004)

Países	Práticas	Valores
Hungria	4,08	4,63
Rússia	4,07	4,18
Suécia	3,84	5,15
Portugal	3,66	5,13
EUA	3,34	5,06
Japão	3,19	4,33
Alemanha Ocidental	3,10	4,89
Alemanha Oriental	3,06	4,90
Suécia	2,97	4,92
Kuwait	2,58	3,45
Coreia do Sul	2,50	4,22

Os resultados de cada sociedade mostram uma correlação positiva entre as pontuações das práticas e dos valores, o que significa que os países com maior igualdade sexual pretendem aumentar essa igualdade e as culturas com grandes diferenças de género, pretendem minimizar essas discrepâncias. Nesse sentido, os autores do GLOBE argumentam que o Igualitarismo de Género evoluiu ao longo do tempo e continuará a percorrer essa mesma evolução (Emirich *et al.*, 2004).

5.3.4. Assertividade

A assertividade refere-se ao grau em que os indivíduos nas sociedades são (ou deveriam ser) assertivos, confrontacionais e agressivos nas relações sociais. Esta dimensão é também influenciada pela dimensão masculinidade de Hofstede (Den Hartog, 2004). O polo masculino da sua escala valoriza o salário, o reconhecimento, o progresso e o desafio, em oposição, no polo feminino destacam-se o bom relacionamento com o superior, a cooperação, a habitação e a estabilidade no trabalho. Hofstede também argumenta que a dimensão masculinidade implica que a sociedade possua valores dominantes, como ser assertivo e firme, a aquisição de dinheiro e bens materiais, não se interessar pelos outros, pela qualidade de vida e pelas pessoas. No entanto, a sua

dimensão de masculinidade não inclui indicadores relativos à assertividade, a tenacidade, a agressividade e o poder/domínio (Den Hartog, 2004).

Apesar de a assertividade não ter sido alvo de muitos estudos sociais, esta tem recebido muita atenção na psicologia que a define como o conjunto de competências sociais, ou um estilo de resposta passível de formação, ou como um traço da personalidade.

A assertividade é explicada pelo fato de um indivíduo sentir necessidade de auto-realizar-se, colocando as suas percepções, sentimentos, e crenças acima das relações sociais (Crawford, 1995, citado em Den Hartog, 2004). O comportamento assertivo também reflete a racionalidade e o pragmatismo, a racionalidade no sentido de responder corretamente a determinada situação utilizando as capacidades racionais de dedução, processamento de informação e a tomada de decisão (Irani, 1986; Rakos, 1991, citados em Den Hartog, 2004), o pragmatismo refere-se à valorização do prático em oposição ao teórico.

A assertividade vista como um traço de personalidade está baseada no facto de que algumas pessoas são mais assertivas do que outras, o que leva a que alguns indivíduos sejam mais eficazes e bem-sucedidos do que outros (Den Hartog, 2004). No entanto, é necessário considerar que esta afirmação foi feita com base em estudos realizados apenas com amostras da população dos EUA.

A assertividade é associada muito mais frequentemente com o homem do que com a mulher (Hofstede, 2001 citado em Den Hartog, 2004) pois as características relacionadas com a assertividade - domínio, agressividade, autonomia, realização e a resistência – são imputadas aos homens e os traços como a consideração, o carinho e a humilhação são atribuídos às mulheres. No entanto, essa caracterização é apenas um estereótipo socialmente estabelecido visto que na realidade essas diferenças não são tão lineares, principalmente nas regiões economicamente mais desenvolvidas, em que as mulheres participam mais ativamente no mercado de trabalho e possuem o mesmo nível de educação que os homens (Williams e Best, 1989, citados em Den Hartog, 2004). Além

da diferenciação de géneros, a assertividade também está associada com os gestores de sucesso que tendem a ser assertivos, dominantes e sinceros.

Apesar de não existirem estudos anteriores ao GLOBE que utilizem especificamente a assertividade como uma dimensão cultural, Peabody (1985, citado em Den Hartog, 2004) estuda a assertividade como uma “característica nacional” que difere entre culturas. O resultado do seu estudo apresentou os seguintes itens relacionados com a assertividade – agressivo vs pacífico, passivo vs violento, presunçoso vs modesto, confiante vs inseguro, ousado vs tímido e ativo vs inativo (Den Hartog, 2004).

Interessa ressaltar a natureza das relações dos indivíduos, dos grupos e das sociedades com o mundo exterior, quando se fala da dimensão assertividade (Kluckhohn e Strodtbeck, 1961, citados em (Den Hartog, 2004), isso porque as pessoas veem essa relação de forma diferente, algumas sentem-se em posição de submissão, outras em harmonia e outras ainda em domínio. Trompenaars e Hampden-Turner (1997, citados em Den Hartog, 2004) explicam essa relação ao distinguirem as culturas com ênfase no controlo interno das culturas com enfoque no controlo externo. As primeiras possuem uma atitude dominante, quase a atingir a agressividade e sentem um desconforto se o ambiente parecer fora de controlo. As culturas com foco externo, possuem uma atitude mais flexível, estão dispostas a comprometerem-se, a estarem em paz e em conforto com os ciclos e mudanças naturais.

A linguagem também está interligada com o grau de assertividade das culturas pois em algumas culturas é necessário ser mais direto e assertivo para conseguir obter resultados de forma mais eficiente e, em outras culturas o usual é ser mais ambíguo e subtil para que o outro indivíduo “leia entre as linhas”. A assertividade também está ligada ao estatuto dos indivíduos, sendo que nas sociedades mais assertivas espera-se que o estatuto dado a determinada pessoa seja com base nas suas realizações e não nos seus atributos pessoais como a idade, a profissão ou as conexões familiares (Den Hartog, 2004). O processo de construção de confiança também é determinado pela assertividade das culturas, nas sociedades mais assertivas a confiança baseia-se no cálculo das intenções ou na estimativa da capacidade do outro indivíduo, e nas sociedades menos

assertivas a confiança é construída através da previsibilidade dos indivíduos (Den Hartog, 2004).

Como já referido, os autores do GLOBE tiveram como base para a sua dimensão assertividade a dimensão masculinidade de Hofstede, que foi dividida em outras dimensões pois segundo os autores a masculinidade de Hofstede englobava diferentes características culturais. Para além dessa separação, os autores do GLOBE apontam outras diferenças em relação a Hofstede. Em primeiro lugar, a assertividade é medida através de dois polos (elevada e reduzida) e Hofstede posiciona duas dimensões numa só escala (masculinidade e feminilidade), que para o GLOBE são dimensões com características muito distintas e devem ser analisadas separadamente. Sendo assim, o GLOBE utiliza a dimensão orientação humana para analisar os valores “femininos” das sociedades.

A segunda diferença refere-se à análise de Hofstede para medir o sucesso e o materialismo, também na dimensão masculinidade. Para o GLOBE esses fatores são medidos na dimensão orientação para o desempenho. Apesar de o GLOBE medir os fatores da dimensão de Hofstede de forma separada, os mesmos esperam uma relação positiva entre essas dimensões visto que partilham a ênfase na competição, domínio sobre o ambiente e a iniciativa pessoal (Den Hartog, 2004).

Nesse sentido, os resultados do GLOBE sobre a dimensão assertividade mostram que existe uma correlação negativa entre as práticas e os valores de cada cultura. Sendo que os países com elevadas pontuações desejam reduzir a assertividade e nos países com reduzida pontuação em assertividade, esta é mais desejada (Den Hartog, 2004).

As sociedades com elevada pontuação nas práticas de assertividade tendem a valorizar o pensamento e o comportamento dominante e assertivo em toda a sociedade, valorizam a comunicação direta, simpatizam-se com os mais fortes, possuem uma atitude “eu consigo”, e valorizam mais o que o indivíduo faz do que quem é o indivíduo (Den Hartog, 2004). As sociedades com reduzida pontuação nesta dimensão tendem a simpatizar com os mais fracos, valorizam a modéstia e a cooperação, falam indiretamente e enfatizam a pessoa em oposição aos seus feitos, valorizam a ambiguidade e subtileza na

linguagem e na comunicação. Os EUA, Áustria, Alemanha e Nigéria apresentam elevadas pontuações na assertividade, enquanto que a Suíça-Francesa, Nova Zelândia, Suécia e Japão apresentam pontuações relativamente mais reduzidas (Den Hartog, 2004).

Os valores encontrados nos resultados do GLOBE mostram que a média de pontuações na dimensão assertividade das 62 culturas estudadas é de 4,14 para as práticas e de 3,82 para os valores. A Tabela I 10 apresenta os valores dos países com as pontuações mais elevadas e as mais baixas, bem como dos países estudados neste trabalho.

Tabela I 10 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Assertividade
(Den Hartog, 2004)

Países	Práticas	Valores
Áustria	4,62	2,81
Grécia	4,58	2,92
EUA	4,55	4,32
Alemanha Ocidental	4,55	3,09
Alemanha Oriental	4,73	3,23
Turquia	4,53	2,66
China	3,76	5,44
Portugal	3,65	3,58
Japão	3,59	5,56
Suíça Francesa	3,47	3,78
Suécia	3,38	3,61

Verifica-se que o desejo por menos assertividade é comum na maioria das culturas, o que pode ser explicado pelo desejo em pertencer a uma sociedade relativamente inofensiva e pouco agressiva. No entanto, verifica-se que nos países com reduzida assertividade, existe um desejo em serem mais diretos com os outros.

5.3.5. Orientação para o Futuro

A perspectiva de tempo é o processo de distinção das experiências sociais e pessoais em períodos temporais, havendo assim, uma ordem, coerência e significado para essas experiências, eventos e objetos (Ashkanasy, Gupta, Mayfield, & Trevor-Roberts, 2004). Segundo Keough e colegas (1999, citados em Ashkanasy *et al.*, 2004), essas frações temporais ajudam a codificar, armazenar e recordar as experiências e cenários. Sendo assim, podem-se categorizar os períodos temporais em três tipos: o passado, o presente e o futuro (Ashkanasy *et al.*, 2004).

As culturas com uma reduzida orientação para o futuro, ou seja, muito orientadas para o presente, são mais espontâneas e vivem o momento, não se preocupam com o futuro e, por isso, não possuem grande capacidade ou vontade para planejar os seus objetivos e, muitas vezes não aceitam que o seu comportamento atual possa prejudicar o futuro (Ashkanasy *et al.*, 2004). Por outro lado, as culturas com uma elevada orientação para o futuro possuem uma grande capacidade e disposição para prever futuras dificuldades e planejar objetivos de forma estratégica, no entanto, despendem o seu presente a planejar o futuro e por isso não aproveitam as suas relações e interações sociais e pessoais presentes (Keough *et al.*, 1999, citados em Ashkanasy *et al.*, 2004).

A orientação para o passado assemelha-se muito ao conceito de orientação para o futuro no sentido de que as coletividades e as pessoas orientadas para o passado possuem uma grande capacidade e disposição de corrigirem o seu comportamento atual, essas pessoas tendem a analisar os acontecimentos passados para agirem de forma semelhante, se tiveram êxito ou para alterarem o seu comportamento, se foi um insucesso. Nesse sentido, os autores do GLOBE definem a orientação para o futuro como sendo a amplitude em que os membros de uma sociedade: (1) acreditam que as suas ações presentes possam influenciar o seu futuro; (2) investem no seu futuro; (3) acreditam que terão um futuro importante; (4) acreditam no planeamento para desenvolver o seu futuro e (5) olham para o futuro para avaliar as consequências das suas ações presentes (Ashkanasy *et al.*, 2004).

Os autores do GLOBE apresentam três perspectivas de análise da orientação para o futuro, a nível social, a nível organizacional e a nível individual. A nível social, segundo Ashkanasy *et al.* (2004), existem quatro estudos interculturais muito importantes sobre a orientação para o futuro: (1) Kluckhohn & Strodtbeck, (2) Hofstede & Bond, (3) Trompenaars e Hampden-Turner e (4) Hall.

O estudo de Kluckhohn & Strodtbeck (1961, citados em Ashkanasy *et al.*, 2004) demonstra que a orientação temporal é uma importante orientação de valor que distingue as culturas. Os autores estudaram cinco comunidades do sudoeste norte-americano e descobriram que as três dimensões temporais (passado, presente e futuro) foram eficazes na distinção entre as culturas. As sociedades orientadas para o passado servem-se do passado para antecipar o futuro, as sociedades orientadas para o presente solucionam os problemas atuais sem considerar as implicações futuras e, as sociedades orientadas para o futuro concentram-se nas implicações a longo prazo antes de agirem.

Hofstede e Bond (1988, citados em Ashkanasy *et al.*, 2004) desenvolveram uma escala sobre o Dinamismo Confuciano, visto que durante as décadas de 70 e 80 o interesse nas diferenças sociais provocadas pela orientação pelo futuro aumentou devido à ascensão da competitividade japonesa nos mercados internacionais. Os autores apresentaram uma correlação positiva entre o dinamismo confuciano e a taxa de crescimento económico das nações. No entanto, Hofstede (2001, citado em Ashkanasy *et al.*, 2004) observou que esta dimensão teoricamente analisava apenas alguns aspetos da ética confuciana, relacionados ao valor que a sociedade dá à economia, e excluía outros aspetos, como a afiliação. Na prática, o índice media a orientação a longo-prazo, e nesse sentido, os autores concluíram que a essência do Dinamismo Confuciano é “uma mentalidade dinâmica e orientada para o futuro” (Hofstede e Bond, 1988, p. 16, citados em Ashkanasy *et al.*, 2004), em oposição a uma mentalidade estática e orientada para a tradição, sendo que as sociedades orientadas a longo prazo são mais predispostas a poupar e as sociedades orientadas a curto prazo preferem consumir e desfrutar o presente.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998, citados em Ashkanasy *et al.*, 2004) apresentam resultados relacionados com o horizonte de tempo para se referirem à

extensão do horizonte de planeamento. Os autores calculam o horizonte de tempo através da média entre o horizonte de tempo passado, presente e futuro, sendo que as sociedades com elevado horizonte de tempo para o passado, também possuem um elevado horizonte de tempo para o presente e para o futuro. No entanto, não se deve confundir o conceito de horizonte de tempo com a orientação para o futuro, visto que, muitas vezes, os indivíduos que possuem um elevado horizonte de tempo tendem a ser pouco orientados para o futuro porque consideram o futuro como uma extensão/continuação do presente.

O estudo de Hall (1960, citado em Ashkanasy *et al.*, 2004) evidencia como a percepção social do tempo influencia os padrões da precisão temporal, ou seja, se uma sociedade vê o conceito de tempo como linear, surge um senso de urgência visto que o tempo é visto como um recurso a ser poupado, gasto ou desperdiçado. Por outro lado, se a sociedade percebe o tempo como expansível, corrente e ilimitado, o sentido de urgência desaparece.

Para além da influência dos autores referidos, os autores do GLOBE consideram que outros fatores podem influenciar a orientação temporal de uma sociedade. A socialização e o processo educativo, bem como a cultura e a geografia são fatores que interferem nas atitudes do indivíduo numa sociedade. Esses fatores são influenciados pelas condições socioeconómicas, a estabilidade política, a educação, os papéis dos géneros e a religião. Nesse sentido, os efeitos sociais transpõem-se tanto para os indivíduos como para as organizações e portanto, é simples de compreender as atitudes, comportamentos e processos dos indivíduos e das organizações (Ashkanasy *et al.*, 2004).

O GLOBE utiliza como fundamento para esta dimensão a dimensão Orientação para o Passado, Presente e Futuro de Kluckhohn e Strodtbeck (1961, citados em Ashkanasy *et al.*, 2004) que foca-se na orientação temporal das pessoas na sociedade.

As sociedades que possuem elevadas pontuações nesta dimensão (Singapura, Suíça, Países Baixos e Malásia) mostram uma tendência para poupar para o futuro, possuem indivíduos mais motivados, que valorizam o adiamento das gratificações e dão prioridade ao sucesso a longo prazo e também consideram o sucesso material e a

realização espiritual como um todo integrado e inter-relacionado. As sociedades que apresentam pontuações comparativamente mais baixas (Rússia, Polónia, Argentina e Itália) tendem a gastar no presente (ao invés de poupar), possuem indivíduos menos motivados e veem o sucesso material e a realização espiritual como dualidades que exigem recompensas e gratificações instantâneas (Ashkanasy *et al.*, 2004).

Os valores encontrados nos resultados do GLOBE mostram que a média de pontuações na dimensão orientação para o futuro das 62 culturas estudadas é de 3,85 para as práticas e de 5,48 para os valores. A Tabela I 11 apresenta os valores dos países com as pontuações mais elevadas e as mais baixas, bem como dos países estudados neste trabalho.

Tabela I 11 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Orientação para o Futuro
(Ashkanasy *et al.*, 2004)

Países	Práticas	Valores
Suíça	4,73	4,79
Países Baixos	4,61	5,07
Dinamarca	4,44	4,33
Japão	4,29	5,25
Alemanha Ocidental	4,27	4,85
Alemanha Oriental	3,95	5,23
EUA	4,15	5,31
Zimbabwe	3,77	6,07
Portugal	3,71	5,43
Tailândia	3,43	6,20
Rússia	2,88	5,48

Verificam-se dois fenómenos relativamente a esses valores, em primeiro lugar, as pontuações relativas às práticas são mais reduzidas do que as pontuações dos valores e os países que obtiveram pontuações mais reduzidas nas práticas são os que possuem resultados mais elevados nos valores. Os autores justificam essa correlação negativa com a aspiração que os países com reduzida orientação para o futuro possuem em serem mais organizados, estratégicos e visionários.

5.3.6. Orientação para o Desempenho

A Orientação para o Desempenho é o grau em que uma sociedade encoraja e recompensa (ou deveria encorajar e recompensar) os membros do grupo a melhorar o desempenho, a inovação e a excelência (Javidan, 2004). No entanto, o conceito de orientação para o desempenho não tem recebido muita atenção na literatura.

O trabalho mais influente e célebre realizado sobre o tema é o de Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, citado em Javidan (2004). O seu trabalho baseia-se na análise da história e doutrina pregados pelas religiões católica e protestante e defende que existe uma diferença em relação à abordagem feita ao trabalho e ao desempenho. Weber (Javidan, 2004) refere que a religião católica foca-se nas “boas ações”, ou seja, para garantir a paz eterna, os indivíduos devem rezar, confessar e realizar trabalhos de caridade e, portanto, as atividades mundanas são apenas uma distração e um desperdício de tempo e energia para a preparação para a vida eterna. Por outro lado, a religião protestante defende a ideia de que o trabalho é um “chamamento”, o fundador da religião, Martin Luther (1483-1546), defendia que qualquer tipo de trabalho comum era mais um passo dado para alcançar a salvação.

Várias décadas depois, McClelland e colegas (Javidan, 2004) introduziram o conceito de necessidade de realização como a necessidade de fazer sempre o melhor. O autor argumenta que os indivíduos com elevada necessidade de realização tendem a alcançar o contentamento através da melhoria progressiva, gostam de realizar tarefas com moderada probabilidade de sucesso pois representam um desafio, assumem responsabilidade pelas suas ações, informam-se sobre como realizar as tarefas da melhor forma e são geralmente inovadores (Javidan, 2004).

Outra religião que também foca a realização do trabalho mundano é apresentada no trabalho de Hofstede e Bond (1988, citados em Javidan, 2004) que defendem que o rápido crescimento económico oriental é devido às raízes da ética confuciana, como já referido anteriormente na dimensão orientação para o futuro. Os autores argumentam que os princípios confucianos de perseverança, trabalho árduo e a aprendizagem constante influenciaram o progresso económico no sudoeste asiático (Javidan, 2004).

Fyans, Salili, Maher e Desai (1983, citados em Javidan, 2004) apresentaram novas evidências para suportar os ideais protestantes e defenderam a possibilidade de existir uma definição universal de realização relacionada com os conceitos de conhecimento, progresso, masculinidade, sucesso, trabalho, liberdade e coragem. Apesar dos autores chegarem à mesma conclusão que McClelland, sobre a realização, os mesmos ainda defendem que mesmo existindo uma definição universal de realização, as culturas manifestam esse conceito de forma muito distinta (Javidan, 2004). Vários autores citados por Javidan (2004) – Haire, Ghiselli e Porter; Bass, Burger, Doktor e Barrett – também suportam a ideia de um conceito universal de realização e referem que a auto-realização é um dos objetivos mais importantes para se atingir. Para além disso, Bigoness e Hofstede e Sirota e Greenwood, citados por Javidan (2004) descobriram que as realizações, os desafios e a liberdade relacionados com o trabalho também são grandes objetivos a atingir, sendo que vários autores defendem que cada cultura utiliza diferentes critérios para medir essas realizações.

Como se verifica, o fundamento das investigações relacionadas com o desempenho geralmente tem a sua origem nos princípios religiosos, devido à sua forte influência nas crenças das sociedades. No entanto, é importante realçar outros fatores que direcionam a necessidade de realização dos indivíduos e caracterizam as culturas. Um elemento chave para avaliar a orientação para o desempenho dos indivíduos é, como já vimos, conhecer a sua relação com o mundo (Javidan, 2004). Os autores referem que algumas sociedades encaram essa relação com sendo subjugados, outras veem como harmonia e outras ainda como domínio. Por exemplo, os muçulmanos ao utilizarem a frase *Insh'allah* (Deus queira) estão a ser subjugados/submissos, os chineses ao utilizarem o *feng shui* refletem valor dado à harmonia com a natureza e os gregos antigos ao acreditarem em diversos deuses e ao respeitarem os seus desejos conflitantes, sentiam-se impotentes e dominados.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998, citados em Javidan, 2004) analisaram a medida em que as sociedades diferem em relação ao seu controlo interno e externo. Sendo que algumas culturas acreditam que as suas ações tem consequências e responsabilizam-se por elas e outras culpam agentes externos, como a vontade de Deus.

Para além disso, a perspetiva de tempo também pode ser um fator influente no desempenho das sociedades visto que as sociedades que consideram o tempo como limitado têm um senso de urgência mais elevado do que as sociedades que veem o tempo como um recurso infinito e sequencial e, por isso esforçam-se para atingir os seus objetivos o mais rápido possível (Javidan, 2004).

Outro fator que influencia o grau de orientação para o desempenho de uma sociedade está relacionado com o comportamento pois cada comunidade ao desenvolver as suas próprias crenças, valores e práticas, valorizam os indivíduos que produzem resultados positivos para a comunidade (Javidan, 2004). Hall (1960, citado em Javidan, 2004) refere que a linguagem também é um elemento importante visto que nas sociedades com elevada orientação para o desempenho os indivíduos são mais diretos, claros e explícitos e nas culturas pouco orientadas para o desempenho são mais subtis e ambíguos.

Para avaliar a dimensão orientação para o desempenho, os autores do GLOBE (Javidan, 2004) criaram questões relacionadas com as práticas correntes das sociedades a respeito da inovação, melhoria e os sistemas de recompensas. Eles pretendiam medir a extensão em que uma sociedade ou organização estimula a prática de recompensar pela melhoria no desempenho e define objetivos desafiantes, bem como verificar até que ponto os respondentes valorizam essas práticas.

As sociedades com elevada orientação para o desempenho (Suíça, Singapura, EUA e China) tendem a valorizar a formação e o desenvolvimento, enfatizam mais os resultados do que as pessoas, possuem metas exigentes, valorizam as comunicações explícitas e diretas e possuem elevado senso de urgência (House *et al.*, 2010). Estas sociedades podem favorecer os sistemas de avaliação de desempenho que enfatizem a obtenção de resultados. Em contraste, as sociedades com reduzida orientação para o desempenho (Grécia, Venezuela, Rússia e Argentina) tendem a valorizar as relações pessoais, possuem um elevado respeito pela qualidade de vida, enfatizam a antiguidade e a experiência, consideram inapropriada a motivação financeira, enfatizam a tradição, valorizam as comunicações ambíguas e possuem um reduzido senso de urgência. Estas sociedades

podem favorecer sistemas de avaliação de desempenho que enfatizem a integridade, lealdade e o espírito cooperativo (House *et al.*, 2010).

Os valores encontrados nos resultados do GLOBE mostram que a média de pontuações na dimensão orientação para o desempenho, numa escala de 1 a 7, das 62 culturas estudadas é de 4,10 (3,20 – 4,94) para as práticas e de 5,94 (4,92 – 6,58) para os valores. A Tabela I 12 apresenta os valores dos países com as pontuações mais elevadas e as mais baixas, e também as dos países estudados neste trabalho.

Tabela I 12 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Orientação para o Desempenho
(Javidan, 2004)

Países	Práticas	Valores
Coreia do Sul	4,55	5,25
EUA	4,49	6,14
Países Baixos	4,32	5,49
Japão	4,22	5,17
Alemanha Ocidental	4,25	6,01
Alemanha Oriental	4,09	6,09
Namíbia	3,67	6,40
Eslovénia	3,66	6,41
Argentina	3,65	6,35
Portugal	3,60	6,40

Como se verifica nestes exemplos, existe uma grande diferença entre as pontuações das práticas e dos valores. Os autores do GLOBE argumentam que essas diferenças podem existir devido às aspirações humanas e à sua necessidade de pertencer a uma sociedade orientada para o desempenho e bem-sucedida (Javidan, 2004).

5.3.7. Orientação Humana

A Orientação Humana é o grau em que os indivíduos nas organizações ou sociedades encorajam e recompensam (ou deveriam encorajar e recompensar) os outros por serem justos, altruístas, generosos, atenciosos e amáveis para com os outros. Estes valores humanistas já são referidos há muitos séculos, podendo-se encontrar em antigos livros da filosofia grega, bem como nas diversas religiões em todo o mundo (Kabasakal & Bodur, 2004).

Existem diversos fatores que influenciam o comportamento humano. Os autores do GLOBE discutem os mais importantes de forma a relacioná-los com a dimensão Orientação Humana. Em relação à religião, o comportamento pode ser ordenado pela

divindade, ou seja, nas religiões como o judaísmo, o cristianismo e o islamismo, as ordens divinas são no sentido de fazer o bem (aos outros) e de não fazer o mal, bem como não cometer pecados como o adultério, o alcoolismo e a luxúria; em outras religiões como o budismo e o taoísmo, as orientações não advém do divino e estão mais relacionadas com a harmonia entre o indivíduo e o universo, bem como a purificação do desejo material e do prazer individual, no entanto, existe a mesma semelhança relativamente à proibição de atividades pecaminosas (Kabasakal & Bodur, 2004).

As normas e práticas sociais e as bases de motivação dominantes nas culturas também influenciam o comportamento humano, nesse sentido, vários autores referem diferentes maneiras de categorizar esses fatores. Schwartz (1992, citado em Kabasakal & Bodur, 2004) apresenta as dimensões de Auto transcendência – relacionada com valores como a compreensão, tolerância, e preservação de relacionamentos – e de Auto melhoramento – relacionada com o interesse e a gratificação própria. Hofstede (1980, 2001, citado em Kabasakal & Bodur, 2004) identifica a ternura e a tenacidade como componentes da sua dimensão de masculinidade/feminilidade. O paternalismo também é visto como uma forma de benevolência, visto que os indivíduos com autoridade nessas culturas devem agir como um pai e cuidar das famílias dos seus empregados e subordinados (Kabasakal & Bodur, 2004).

Também é importante referir a influência das normas e valores familiares nos comportamentos, pois vários estudos indicam que a atenção e o zelo paternal produzem um aumento na autoestima (Kabasakal & Bodur, 2004), e na saúde psicológica dos indivíduos. Para além disso, o valor dado às crianças é diferente de cultura para cultura, visto que nas culturas dos países em desenvolvimento as crianças são consideradas um valor económico pois podem ajudar os pais na velhice e, em culturas mais industrializadas os filhos são vistos como uma fonte de satisfação psicológica através da companhia e da amizade que proporcionam (Kabasakal & Bodur, 2004).

A Declaração Universal do Direitos Humanos, criada em 1948, veio alterar a forma de pensamento e comportamento de todo o mundo pois os valores por ela defendidos – direito à vida, reconhecimento perante a lei, proteção contra a tortura e a discriminação e

o direito à educação – não eram até então reconhecidos como problemas sociais (Kabasakal & Bodur, 2004).

O papel do Governo nas culturas tem sido muito importante visto que, através do seu poder organizacional, pode alterar as forças do mercado de forma a assegurar os serviços sociais básicos a todos os cidadãos, bem como promover a economia dos pequenos negócios e melhorar as condições de trabalho da população (Kabasakal & Bodur, 2004).

O GLOBE relaciona implicitamente a qualidade de vida com as relações sociais. Outros estudos (Allardt, 1993, citado em Kabasakal & Bodur, 2004) associam a qualidade de vida aos recursos tangíveis e intangíveis e não encontraram nenhuma relação entre a propriedade material e a força das relações sociais. No entanto, esta falta de relação pode ser explicada pelo facto do estudo ter sido realizado apenas em culturas escandinavas.

O estudo de Güngör (1997, citado em Kabasakal & Bodur, 2004) identifica cinco fontes do suporte social: o suporte instrumental, que envolve o suporte material e financeiro; o suporte social, relacionado com a companhia; o suporte emocional, como a empatia e o amor; a estima, onde o indivíduo é aceite com os seus problemas e deficiências e; o suporte de informação que envolve a partilha de informação relevante na resolução de problemas. O autor defende que todos estes suportes contribuem para a saúde física e psicológica, melhorando o bem-estar. Schwartz & Bilsky (1987, citados em Kabasakal & Bodur, 2004) provam, no seu estudo, que os valores eleitos para promover o bem-estar do outro opõe-se aos valores relacionados com o sucesso pessoal e o conforto e o entretenimento próprio. Em outro estudo, Kanungo & Aycan (1997, citados em Kabasakal & Bodur, 2004) descobriram que as culturas orientais são mais paternalistas do que as culturas ocidentais, o que pode refletir que existem diferentes formas de orientação humana.

As sociedades que possuem elevada pontuação na Orientação Humana tendem a dar importância aos outros (p.ex: família, amigos, comunidade e desconhecidos); acreditam que as pessoas são motivadas pela necessidade de pertença e afiliação;

atribuem elevada prioridade aos valores como altruísmo, benevolência, amor, bondade e generosidade; esperam que as pessoas promovam normas paternalistas e relações de mecenato; e acreditam que as crianças devam ser obedientes e rigorosamente controladas pelos seus pais. As sociedades com reduzida pontuação em orientação humana acreditam que o interesse pessoal é importante; o poder e os bens materiais motivam as pessoas; as pessoas devem resolver os seus problemas sozinhas; as instituições formais de bem-estar devem substituir as normas paternalistas e as relações de mecenato; o Estado deve proporcionar os setores e as disposições públicas; e as crianças devem ser autónomas e independentes. As sociedades com elevada orientação humana incluem Zâmbia, Filipinas, Irlanda, Malásia e Egito; as sociedades com reduzida orientação humana incluem Alemanha, Espanha, Grécia, Polónia e Suíça (Kabasakal & Bodur, 2004).

Os valores encontrados nos resultados do GLOBE mostram que a média de pontuações na dimensão orientação humana das 62 culturas estudadas é de 4,09 (3,18 – 5,23) para as práticas e de 5,42 (4,49 – 6,09) para os valores. A Tabela I 13 apresenta os valores dos países com as pontuações mais elevadas e as mais baixas, e também as dos países estudados neste trabalho.

Tabela I 13 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Orientação Humana
(Kabasakal & Bodur, 2004)

Países	Práticas	Valores
Tailândia	4,81	5,01
Egito	4,73	5,17
Japão	4,30	5,41
EUA	4,17	5,53
Portugal	3,91	5,31
África do sul (amostra branca)	3,49	5,65
França	3,40	5,67
Espanha	3,32	5,69
Alemanha Ocidental	3,18	5,46
Alemanha Oriental	3,40	5,44

Os resultados do GLOBE mostram que existe uma correlação negativa entre as práticas e os valores, ou seja, os países que possuem uma reduzida pontuação nas práticas, têm elevada pontuação nos valores, o que significa que, nos países humanamente pouco orientados, os indivíduos pretendem relacionamentos sociais mais profundos (Kabasakal & Bodur, 2004).

5.3.8. Aversão à Incerteza

A aversão à incerteza é o grau em que os membros de uma coletividade desejam ordem, consistência, estrutura, procedimentos formais e leis que protejam as situações diárias.

O termo foi utilizado pela primeira vez por Cyert & March (1963, citados em de Luque & Javidan, 2004) como um fenómeno organizacional. Posteriormente, Hofstede (1980, citado em de Luque & Javidan, 2004) explica o termo como um comportamento social referindo como “uma síndrome nacional relacionada com o neuroticismo, a ansiedade, o *stress*, a aversão à incerteza, que afeta todos os indivíduos” (p. 621).

Ao nível individual, a aversão à incerteza pode ser um reflexo de diversos fatores. Em relação à tolerância à ambiguidade, Frenkel-Brunswik (1949, citado em de Luque & Javidan, 2004) define como o inteiro funcionamento emocional e cognitivo do indivíduo que caracteriza o seu estilo cognitivo, os seus sistemas de crenças e atitudes, os relacionamentos sociais e interpessoais e o seu comportamento na resolução de problemas. A ansiedade, o *stress* e o neuroticismo relacionam-se com a aversão à incerteza pois o facto de o indivíduo não conseguir prever os acontecimentos pode causar depressão, baixa autoestima e ressentimento. A procura de *feedback* é originada pela incerteza pois se um indivíduo experienciou a incerteza, no futuro pretende evitá-la e portanto, sente-se motivado a procurar informação e *feedback* de diversos tipos de fontes, como o superior, colegas e subordinados, e de diversas maneiras, seja através de

perguntas diretas ou da observação. A comunicação eficaz é vista como a capacidade do indivíduo de gerir a incerteza e a ansiedade.

Ao nível organizacional, o termo aversão à incerteza é visto como um fenómeno organizacional em que as organizações adotam procedimentos para minimizar a necessidade de prever eventos incertos (Cyert & March, 1963, citados em de Luque & Javidan, 2004). Os procedimentos adotados relacionam-se com a procura de *feedback*, o planeamento e a inovação. As organizações planeiam e criam regras para controlar o máximo possível todos os acontecimentos futuros, seja relacionado com a gestão interna, seja com os agentes externos. Em organizações mais convencionais, existe uma maior dificuldade em introduzir atividades inovadoras visto que os empregados preferem manter os mesmos procedimentos, mesmo que essa abordagem não seja tão eficaz num ambiente em mudança.

Ao nível social, Hofstede (2001, citado em de Luque & Javidan, 2004) explica o fenómeno de aversão à incerteza como a forma como os indivíduos aceitam a incerteza na vida diária. Os indivíduos criam mecanismos para lidar com a ansiedade produzida pelo excesso de incerteza, sendo que todos os indivíduos sentem-se afetados pela incerteza de alguma forma, dependendo da sua disposição psicológica, física, espiritual e filosófica. O autor também observa que os mecanismos primários através dos quais os indivíduos lidam com a incerteza são a tecnologia, as leis e a religião, que são utilizados para evitar acontecimentos incertos.

A aversão à incerteza tem sido relacionada com diversos fatores comportamentais e económicos. Por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos é mais praticado por sociedades e organizações que possuem um reduzido nível de aversão à incerteza, principalmente na fase inicial do processo em que o risco é mais elevado e o planeamento mais reduzido (Nataka & Sivakumar, 1996, citados em de Luque & Javidan, 2004). Nas sociedades com elevada aversão à incerteza o estabelecimento de regras permite prever o comportamento, o que leva ao aumento da confiança nos outros, em oposição, nas sociedades com reduzida aversão à incerteza os indivíduos valorizam menos a estabilidade e permanência nas relações e estão menos dispostos a confiar nos outros (Doney, Cannon & Mullen, 1998, citados em de Luque & Javidan, 2004). Peterson, Smith e

colegas (1995, citados em de Luque & Javidan, 2004) analisaram três fontes de *stress* organizacional, a ambiguidade, o conflito e a sobrecarga e encontraram uma relação com a dimensão de Hofstede.

O compromisso com o trabalho é defendido por Hofstede no sentido que as sociedades com elevada aversão à incerteza estão mais envolvidas e são mais leais à sua organização, no entanto, Randall (1993, citado em de Luque & Javidan, 2004) verificou que os países que pontuavam menos na dimensão de Hofstede eram mais comprometidas com o trabalho e com a organização.

As sociedades com elevada aversão à incerteza tendem a ser mais formais para com os outros, realizam os acordos em contratos legais, são metódicos e meticulosos, mostram grande resistência à mudança e são menos tolerantes na violação das regras. As sociedades que possuem reduzida aversão à incerteza são mais informais nas relações com os outros, acreditam na palavra do outro sem necessidade de criar contratos legais, utilizam interações e regras informais, mostram menos desejo em estabelecer regras comportamentais, correm mais riscos e prontificam-se no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Os valores encontrados nos resultados do GLOBE mostram que a média de pontuações na dimensão aversão à incerteza das 62 culturas estudadas é de 4,16 (2,88 – 5,37) para as práticas e de 4,62 (3,16 – 5,61) para os valores. A Tabela I 14 apresenta os valores dos países com as pontuações mais elevadas e as mais baixas, e também as dos países estudados neste trabalho.

Tabela I 14 - Pontuação dos países GLOBE na dimensão Aversão à Incerteza
(de Luque & Javidan, 2004)

Países	Práticas	Valores
Suíça	5,37	3,16
Suécia	5,32	3,60
Dinamarca	5,22	3,82
Alemanha Ocidental	5,22	3,32
Alemanha Oriental	5,16	3,94
EUA	4,15	4,00
Japão	4,07	4,33
Portugal	3,91	4,43
Venezuela	3,44	5,26
Grécia	3,39	5,09
Rússia	2,88	5,07

É importante sublinhar que as dimensões acima descritas, quando consideradas separadamente (uma de cada vez), apenas elucidam as características de cada cultura. Para uma imagem mais completa da cultura, as pontuações das práticas e valores de todas as nove dimensões devem ser consideradas em conjunto, apesar da complexidade inerente dessa tarefa.

Além disso, as nove dimensões não são ortogonais, ou seja, os valores e práticas culturais das nove dimensões podem estar correlacionados. Por exemplo, foi encontrada uma correlação negativa, a nível social, entre as práticas da orientação humana e as práticas de assertividade, sugerindo que as sociedades da amostra do GLOBE com elevada orientação humana tendem a possuir uma reduzida assertividade (Hanges, 2004). Da mesma forma, foi encontrada uma correlação positiva, a nível social, entre os valores da orientação para o desempenho e os valores da orientação para o futuro, sugerindo que as sociedades que valorizam o desempenho tendem a também prepararem-se para o futuro (Hanges, 2004).

Curiosamente, sete das nove dimensões apresentam correlações negativas entre as práticas e os valores culturais: coletivismo institucional, distância ao poder, orientação para o desempenho, orientação para o futuro, orientação humana, assertividade e

aversão à incerteza. A dimensão coletivismo de grupo não possui uma correlação significativa entre as práticas e os valores, e o igualitarismo sexual possui uma correlação positiva entre as práticas e os valores. Por outras palavras, para as sete dimensões acima referidas, as sociedades que apresentam elevada pontuação nas práticas desejam reduzir estas práticas, e as sociedades que apresentam reduzida pontuação nas práticas desejam aumentar as mesmas.

Interpretar as diferenças entre as pontuações dos valores e das práticas tem sido alvo de muita discussão (Javidan *et al.*, 2006). Fundamentalmente, a questão da pesquisa deve referir a que pontuações de práticas ou valores estão a ser avaliados. Assim, se a questão principal da investigação referir-se ao desempenho da sociedade, aconselha-se um foco nas dimensões das práticas sociais. Por outro lado, se a investigação for a respeito dos valores e desejos que a sociedade deveria ter, então sugere-se um foco nas dimensões dos valores sociais.

6. GLOBE – Os *Clusters*

Há mais de meio século que vários investigadores se esforçam para identificar *clusters* sociais através de análises de dados a nível internacional (Cattell, 1950, citado em Gupta, Hanges, & Dorfman, 2002). Os *clusters* fornecem informações importantes sobre as variedades sociais e são uma forma útil de sintetizar as semelhanças e diferenças interculturais. A definição de *clusters* é importante tanto a nível académico pois possibilita analisar os limites culturais e criar as teorias de gestão, como a nível organizacional, facilitando o conhecimento das semelhanças e diferenças existentes entre culturas. Enquanto vários investigadores exploram as diferenças entre sociedades, também é sensato analisar as semelhanças culturais pois torna-se mais fácil (menos risco, mais lucro) para as organizações expandirem internacionalmente em sociedades semelhantes (Gupta *et al.*, 2002).

6.1. Forças influenciadoras

As características mais utilizadas pelos académicos para agrupar os países em *clusters* semelhantes são: (1) proximidade geográfica (Furnham, Kirkcaldy & Lynn, 1994, citados em Gupta *et al.*, 2002); (2) migração em massa e capital social étnico (Portes & Zhou, 1994, citados em Gupta *et al.*, 2002); e (3) semelhança religiosa e linguística (Cattell, 1950, citado em Gupta *et al.*, 2002). As dimensões sociais e psicológicas como as atitudes, os valores e os objetivos de trabalho também são utilizadas como variáveis (Gupta *et al.*, 2002). Outros estudos empíricos também apoiam outros fatores como diferenciações culturais, incluindo o grau de modernidade e desenvolvimento económico (ex.: percentagem do setor de serviços, rendimentos *per capita*) e o desenvolvimento político social (ex.: serviços de saúde público, e segurança social) (Gupta *et al.*, 2002). Além disso, vários estudos também utilizam o clima físico para classificar as sociedades (Gupta & Hanges, 2004).

6.2. Outros estudos

Há mais de meio século que os cientistas sociais dedicam-se a criar e a identificar semelhanças e diferenças entre as sociedades a fim de agrupá-las (Gupta & Hanges, 2004). Os trabalhos de Toynbee e Cattell são considerados os pioneiros no sentido de criação de *clusters* (Gupta *et al.*, 2002). Toynbee, identificou 21 padrões culturais distintos, existentes ou extintos, entre as civilizações, dos quais cinco tipos de *clusters* ainda existem: Ocidente, Cristão Ortodoxo, Islâmico, Hindu e Extremo Oriente (Gupta & Hanges, 2004). Cattell analisou cerca de 80 variáveis para construir 12 dimensões que avalia várias características psicológicas, sociológicas, demográficas e económicas das sociedades da sua amostra. Os seus *clusters* sociais incluem Católicos de Origem, Católicos Coloniais (incluindo países da América Latina), Europa Oriental, Nórdicos, Islâmicos, Báltico Leste, Camitas (incluindo a sociedade Árabe) e Oriental (Índia e China). Sendo que as grandes nações, como França, Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos, União Soviética e Japão são consideradas unidades de análise independentes (Gupta & Hanges, 2004).

Haire, Ghiselli e Porter (1966, citados em Gupta *et al.*, 2002), no seu estudo, em 14 países, baseado na teoria das necessidades de Maslow, descobriram que os seus *clusters* sociais possuíam padrões económicos fortes e sub-padrões religiosos e linguísticos. Em 1971, Sirota e Greenwood (Gupta *et al.*, 2002) entrevistaram 13 000 trabalhadores nas áreas técnica, de vendas e de serviços em 25 nações, encontrando uma grande diferenciação dos padrões económicos, religiosos e linguísticos. Em outro estudo, Ronen e Kraut (1977, citados em Gupta & Hanges, 2004) estudaram a importância de 15 metas de trabalho utilizando uma amostra de 4 000 técnicos em 15 nações e, apesar da amostra de países ser pequena, os *clusters* possuíam uma forte base religiosa e linguística.

Hofstede (1976, citado em Gupta *et al.*, 2002) estudou 315 gestores intermédios de 26 nacionalidades, com um conjunto de 12 escalas que mediam valores pessoais e interpessoais, e concluiu que os agrupamentos nacionais podem ser interpretados em termos de religião, linguagem e geografia. Em 1980, Hofstede reproduziu os mesmos resultados utilizando dados de gestores da IBM, com uma amostra de nacionalidades

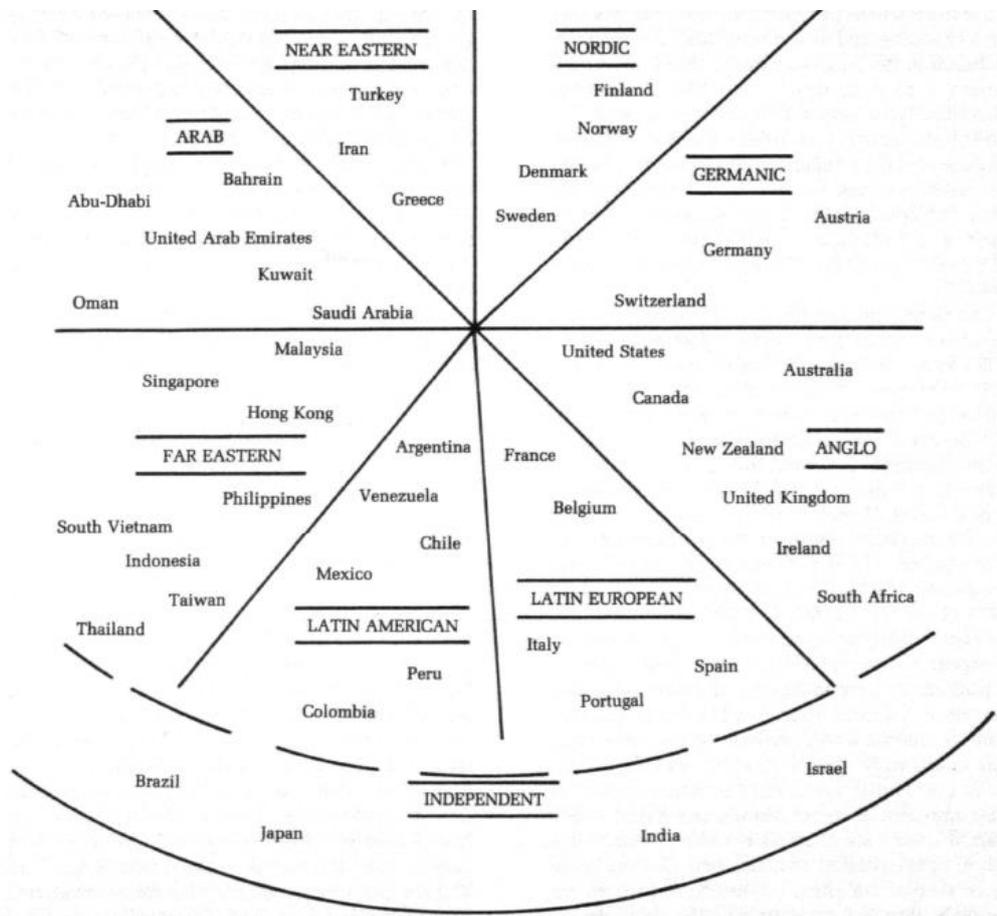
muito maior e descobriu que o Japão estava isolado do *cluster* Extremo Leste – que justifica o papel dos fatores económicos. Em outro estudo, Furhan, Kirkcaldy e Lynn (1994, citados em Gupta *et al.*, 2002) encontraram diferenças culturais entre Oriente e Ocidente ao entrevistarem 12 000 estudantes de 41 países de cinco continentes (América do Sul, América do Norte, Europa, África e Ásia-Pacífico).

Outros estudos examinaram as diferenças e semelhanças culturais e de liderança entre os países europeus. Smith, Dugan e Trompenaars (1996, citados em Gupta *et al.*, 2002), encontraram uma grande diferença entre a Europa Oriental e a Europa Ocidental, Zander (1997, citados em Gupta & Hanges, 2004) também encontrou diferenças de liderança entre o norte e o sul da Europa.

Brodbeck (2000) analisou recentemente os dados sobre a liderança do GLOBE em 22 nações e descobriu seis *clusters* que podem ser reagrupados em dois grandes *clusters*: o Anglo-saxónico, o Nórdico e o Alemão fazem parte do primeiro grande *cluster* da Europa de Norte/Ocidental; a Europa Latina, a Arábia e a Europa Central/Oriental pertencem ao segundo grande *cluster* da Europa Sul/Oriental. O primeiro grande *cluster* favorece mais o relacionamento interpessoal próximo, do que o segundo grande *cluster*.

Um dos estudos mais referenciados e mais conhecidos sobre a clusterização das sociedades é o de Ronen & Shenkar (1985). Os autores reuniram um conjunto de estudos prévios realizados sobre a clusterização de países e propuseram, através de uma análise estatística, um mapa (Figura 1 3) que integra e sintetiza os dados disponíveis. Os resultados foram apresentados através do agrupamento dos países de acordo com as suas semelhanças nas atitudes dos trabalhadores e fornecem um exemplo para compreender a relação entre as atitudes e valores dos trabalhadores e o agrupamento de países (Gupta & Hanges, 2004).

Figura I 3 - Clusterização segundo Ronen e Shenkar
(1985)



Os autores do GLOBE realçam este estudo pois analisa dados muito semelhantes aos utilizados no seu estudo – especialmente as atitudes e valores relacionados com o trabalho.

Pode-se concluir que a maioria dos estudos já realizados em matéria de agrupamento de culturas sugerem que a religião/linguagem, a geografia, a etnia e os valores e atitudes de trabalho são fatores relevantes no que toca à criação de *clusters* de sociedades (Gupta *et al.*, 2002).

6.3. Metodologia GLOBE

O estudo GLOBE, para além de classificar os países de acordo com a linguagem, a geografia, a religião e os registos históricos, também classificaram os 62 países de acordo com as características climatéricas das regiões.

6.3.1. Agrupamento por Região Geográfica

O objetivo global do GLOBE é agrupar adequadamente as 62 nações pertencentes ao estudo. Como apresentado por literatura anterior, não existe uma forma de agrupar os países que seja perfeita ou aceite pela maioria. No entanto, isto não é um problema visto que os propósitos de cada estudo são diferentes, ou seja, a criação de diferentes tipos de *clusters* sociais é válida quando se considera as utilizações para quais os processos foram desenvolvidos. Os autores do GLOBE para além de utilizarem os resultados dos estudos empíricos anteriores, também tiveram em conta fatores como a linguagem, geografia, religião e, talvez a mais importante, os registos históricos da sociedade na construção dos seus *clusters* (Gupta *et al.*, 2002; Gupta & Hanges, 2004).

Os autores do GLOBE primeiro definiram teoricamente os dez *clusters* de acordo com a localização geográfica dos países e posteriormente confirmaram as suas hipóteses através da análise estatística das nove dimensões definidas por eles, ou seja, os países foram agrupados de acordo com as suas semelhanças e diferenças nas pontuações das seguintes dimensões: (1) Aversão à Incerteza, (2) Distância ao Poder, (3) Coletivismo I - Ênfase Social ao Coletivismo, (4) Coletivismo II - Práticas Familiares de Coletivismo, (5) Igualitarismo Sexual, (6) Assertividade, (7) Orientação para o Futuro, (8) Orientação para o Desempenho, (9) Orientação Humana (Northouse, 2006).

O *cluster* Anglo-Saxónico é composto pelas sociedades em que o inglês é a linguagem dominante. Para além da língua, a etnia e os padrões migratórios também constituem fontes de semelhança entre estas sociedades. Esses países possuem uma elevada pontuação na orientação para o desempenho e reduzida pontuação no

coletivismo de grupo (II), o que traduz numa coletividade competitiva, orientada para os resultados e pouco ligada à família (Northouse, 2006).

O *cluster* da Europa Latina reúne todas as regiões que foram influenciadas pela cultura romana. O GLOBE teve como base não apenas a religião católica, mas também os padrões de migração que existiram devido à repressão da Igreja católica, sendo este o motivo dos israelitas (judeus) estarem incluídos no *cluster*. As culturas pertencentes a este *cluster* não possuem pontuações elevadas a nenhuma das nove dimensões, no entanto, possuem pontuações muito reduzidas na orientação humana e no coletivismo institucional (I), o que reflete numa população que cuida de si mesma e procura atingir objetivos pessoais em detrimento dos coletivos (Northouse, 2006).

A Europa Nórdica está associada com o conceito histórico da Escandinávia, que inicialmente referia-se à área geográfica da península composta pela Suécia e Noruega e posteriormente, devido às uniões políticas, à expansão territorial e as interações culturais, foi alargada à Dinamarca, Finlândia e Islândia. Este *cluster* possui elevada pontuação no igualitarismo de género, coletivismo institucional (I) e aversão à incerteza e uma pontuação reduzida no coletivismo de grupo (II) e na distância ao poder. A população nórdica enfatiza o sucesso a longo prazo; as mulheres são tratadas com bastante igualdade; a sociedade em geral é mais valorizada que os pequenos grupos; prevalecem as regras, a ordem e a consistência; a assertividade é subvalorizada em razão à modéstia e ternura; o poder é igualmente partilhado e a cooperação e a identidade de grupo são bastante valorizados (Northouse, 2006).

O *cluster* da Europa Germânica é formado pelas sociedades que continuam a utilizar o alemão como língua. No entanto, a linguagem não é a razão principal para esse agrupamento. Apesar das turbulentas revoluções que existiram nesta região, as práticas e crenças religiosas, bem como os valores e comportamentos continuam estáveis, visto que os líderes culturais tais como, poetas, escritores, filósofos e líderes religiosos continuam a influenciar a vida pública e o bem-estar social. Estes países possuem uma elevada pontuação na orientação para o desempenho, assertividade, orientação para o futuro e aversão à incerteza e reduzidos valores na orientação humana, no coletivismo institucional (I) e no coletivismo de grupo (II). A população valoriza a competição e a

agressividade; são orientados para o resultado; utilizam leis e regras para controlar o ambiente e para poderem planejar o seu futuro; são pessoas individualistas e tendem a não valorizar grandes grupos sociais (Northouse, 2006).

A Europa de Leste pode ser caracterizada pela hegemonia soviética. Apesar desta semelhança ser muito importante, apenas explica uma pequena parte da história dessas culturas. Para além da proximidade geográfica e devido a esta, a Europa de Leste possui uma grande influência da cultura asiática visto que, durante vários séculos, prevaleceu a cultura nómada de estepes em consequência das invasões e da existência de montanhas e florestas, bem como dos diversos e vastos pastos. Essas culturas possuem elevada pontuação no coletivismo de grupo (II), assertividade e igualitarismo de género e uma reduzida pontuação na orientação para o desempenho, orientação para o futuro e aversão à incerteza. As pessoas tendem a serem fortes e a apoiarem os seus colegas de trabalho; tratam as mulheres de forma igual; são pouco orientados para a realização; não enfatizam o planeamento e utilizam as regras e leis de forma ativa para manter a ordem (Northouse, 2006).

O *cluster* Latino-americano é caracterizado pela religião católica, visto que esta possui uma influência dominante nas sociedades americanas, com exceção dos Estados Unidos e do Canadá. Além disso, essas sociedades partilham uma herança da legislação romana, um passado colonial ibérico, e padrões de organização social, bem como a linguagem portuguesa e espanhola. Esses países pontuam mais no coletivismo de grupo (I) e menos na orientação para o desempenho, orientação para o futuro, coletivismo institucional (I), e aversão à incerteza. As pessoas tendem a ser leais e dedicadas às suas famílias e pequenos grupos mas não se interessam pelos grupos institucionais (Northouse, 2006).

O *cluster* do Médio Oriente ou Árabe possui uma cultura oriunda das civilizações do norte de África e do oeste asiático desde o quarto e o terceiro milénio a.C.. A cultura dessa região é caracterizada pelos códigos morais e legais Islâmicos, a língua árabe e os traços geográficos do rio Nilo e do deserto do Saara. As pontuações mais elevadas são no coletivismo de grupo (II) e as mais reduzidas são na orientação para o futuro, no igualitarismo de género e na aversão à incerteza. Os membros desses países possuem

muito orgulho na sua família e nas organizações; são leais e dedicados aos seus; existe uma diferença no tratamento das mulheres que possuem menos estatuto que os homens e poucas são as que estão em posição de autoridade. A ordem e a consistência são pouco valorizadas, bem como a política e os procedimentos e existe uma tendência para se focarem mais no presente do que no futuro (Northouse, 2006).

As sociedades da África Subsariana não possuem a mesma homogeneidade cultural (religião, linguagem e costumes) que os países norte africanos. Pelo contrário, existe uma grande diversidade étnica, religiosa, de linguagem e de costumes em toda a região central e do sul de África. No entanto, esta zona partilha uma característica muito importante, o fato de todos esses países terem sido colonizados para fins de escravatura e a consequente segregação racial. Nesse sentido, o *cluster* da África Subsariana é caracterizado por normas de reciprocidade, da supressão do interesse próprio, a solidariedade, o companheirismo e a interdependência humana. Existe uma elevada pontuação na orientação humana e no coletivismo de grupo (II), sendo que as pessoas são geralmente muito preocupadas e sensíveis para com os outros. A preocupação para com a família e amigos é mais importante do que a preocupação por si mesmo (Northouse, 2006).

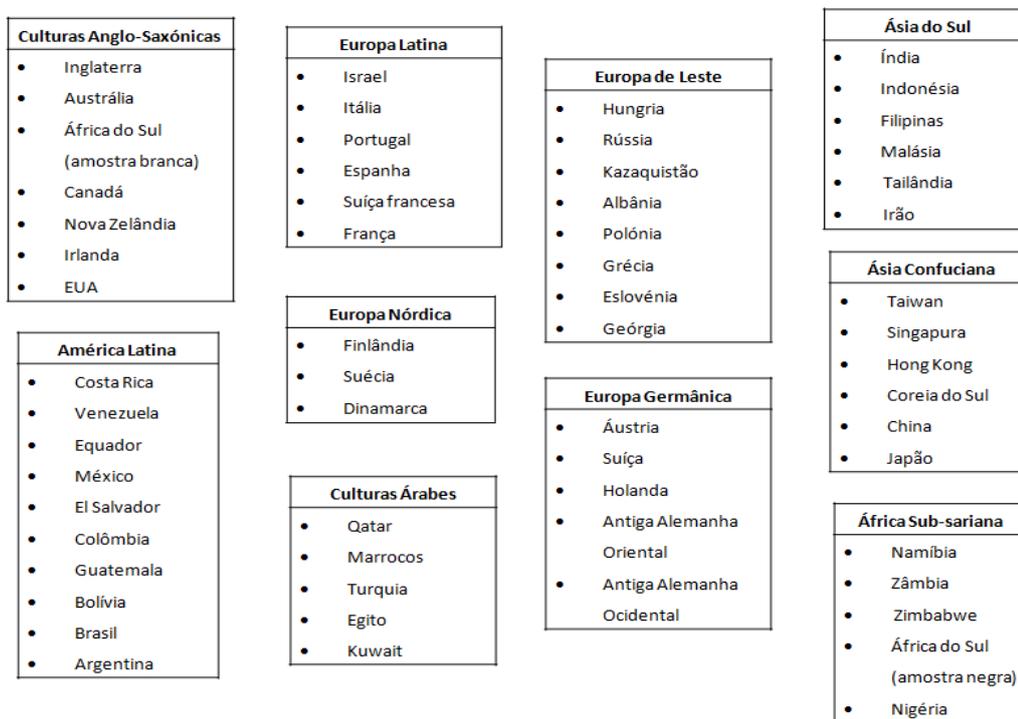
Os países do *cluster* Sudoeste Asiático possuem uma origem cultural semelhante, oriunda do Vedismo, do Bramanismo e do Budismo. No entanto, ao longo dos milénios, cada país foi influenciado por outras e diferentes culturas. O Irão possui muitas características árabes, a Malásia e a Indonésia adotaram valores oriundos da cultura chinesa e as Filipinas possuem traços hispânicos. Apesar dessa diversidade cultural, existem esforços contínuos para uma interação rica e equilibrada em termos espirituais, psicológicos, filosóficos, morais, políticos, económicos e sociais. Os países desse *cluster* exibem uma pontuação elevada na orientação humana e no coletivismo de grupo (II). As pessoas demonstram uma grande lealdade familiar e uma profunda preocupação com a sua comunidade (Northouse, 2006).

As sociedades do *cluster* Confuciano possuem em comum uma dependência em rede que é coordenada através de mecanismos de confiança atribuídos pelas influências culturais comuns (Lowe, 1998, citado em Gupta & Hanges, 2004). Isto significa que devido

à influência histórica da China e da ideologia confuciana, os países desta zona partilham características culturais, como a instituição familiar, a educação pela hierarquia, os princípios da diligência, e do autosacrifício. Existe uma elevada pontuação na orientação para o desempenho, o coletivismo institucional (I) e o coletivismo de grupo (II). Os países desse *cluster* são virados para os resultados e encorajam o trabalho de grupo para atingir objetivos de grupo. As pessoas são dedicadas e leais para com a família (Northouse, 2006).

Como resultado, 61 nações do GLOBE foram agrupadas em 10 *clusters* distintos, sendo que uma das culturas não foi considerada pois os autores não obtiveram dados relevantes e suficientes para o estudo. As culturas são apresentadas na Figura I 4.

Figura I 4 - *Clusters* do GLOBE
(Adaptado de Rego & Cunha, 2009)



Para testar a validade empírica dos *clusters* propostos acima foi utilizada a técnica estatística análise discriminante. Os investigadores, em primeiro lugar distribuíram aleatoriamente as amostras em duas partes e calcularam as pontuações das práticas

sociais (Como é) e dos valores sociais (Como Deveria Ser) nas nove escalas culturais do GLOBE. Foram construídas funções lineares discriminantes para prever a classificação das sociedades em cada *cluster*, com base nas nove práticas e valores sociais, mas apenas utilizando metade da amostra de cada *cluster*. Na amostra base, 59 das 61 sociedades foram corretamente classificadas pelas funções. Apenas dois países foram mal classificados, Costa Rica e Guatemala, pois ambos possuem uma elevada probabilidade de serem classificados como sendo da Europa Latina ou da América Latina (Gupta *et al.*, 2002).

Apesar dos resultados das funções discriminantes terem sido impressionantes, é importante empregar um procedimento de validação para avaliar se os resultados iniciais ocorreram ao acaso ou se ocorreu algum erro de amostra. Esse procedimento utiliza as funções discriminantes com a metade da amostra que não fora utilizada. Os resultados mostram que 36 das 61 sociedades foram corretamente classificadas, ou seja, 59%. A Tabela I 15 apresenta as probabilidades das culturas serem corretamente inseridas nos seus *clusters* e mostra a probabilidade de serem erradamente inseridas no *cluster* mais semelhante. Oito dos dez *clusters* possuem uma probabilidade acima de 75% de terem culturas bem classificadas, apenas dois dos *clusters* são exceção, a Europa Germânica (50%) e África Subsariana (53%). A Europa Germânica tem 40% de probabilidade de ser classificada como Europa Nórdica e a África Subsariana possui uma probabilidade de 16% de ser classificada como Cultura Árabe. Pode-se concluir que a proximidade geográfica e as interações culturais a ela associadas podem ser um fator chave para influenciar a má classificação. No geral, a classificação das sociedades por *clusters* feita pelo GLOBE possui uma boa adequação estatística (Gupta *et al.*, 2002).

Tabela I 15 - Probabilidade de classificação dos *clusters*(Gupta *et al.*, 2002)

<i>Cluster</i>	Probabilidade de classificação correta		Probabilidade de classificação no <i>cluster</i> semelhante	
Culturas Anglo-saxónicas	0.99	Culturas Anglo-Saxónicas	0.01	Europa Latina
Europa Latina	0.78	Europa Latina	0.13	Culturas Anglo-Saxónicas
Europa Nórdica	1.00	Europa Nórdica	0	
Europa Germânica	0.50	Europa Germânica	0.40	Europa Nórdica
Europa de Leste	0.87	Europa de Leste	0.13	Ásia Confuciana
América Latina	0.75	América Latina	0.16	Europa Latina
África Subsariana	0.53	África Subsariana	0.16	Culturas Árabes
Culturas Árabes	0.90	Culturas Árabes	0.10	Ásia Confuciana
Ásia do Sul	0.83	Ásia do Sul	0.08	Culturas Árabes
			0.08	Ásia Confuciana
Ásia Confuciana	0.83	Ásia Confuciana	0.17	África Subsariana

Os investigadores descobriram que existe uma diferença visível entre dois grupos de *clusters*: a região Ocidental (inclui os *clusters*: Nórdico, Germânico, Europa Latina, Anglo-saxónico, América Latina) e a região Oriental (inclui os *clusters*: Europa de Leste, Ásia Confuciana, Ásia do Sul, Árabe e África Subsariana) (Gupta & Hanges, 2004).

6.3.2. Agrupamento por Região Climática

Como referido no início deste capítulo, os autores do GLOBE classificaram os países do seu estudo de acordo com as características climáticas das regiões. Isto porque vários autores (Gupta & Hanges, 2004) defendem que o clima influencia a cultura das sociedades.

O clima é composto por um conjunto de variáveis, como a temperatura, a chuva, a humidade, a altitude e a pressão atmosférica. Diversos estudos classificaram a cultura dos países de acordo com algumas características climáticas, especialmente a temperatura. No entanto, os autores do GLOBE consideraram apenas os estudos de Koeppen e de Alisov (Gupta & Hanges, 2004). Koeppen definiu as zonas de acordo com a vegetação e, posteriormente, criou subclasses de acordo com a precipitação; e Alisov considerou as

diferenças de temperatura de acordo com a localização das regiões em relação ao mar (regiões do interior e do litoral) e também em relação às correntes de ar (diferentes no equador e nos polos) (Gupta & Hanges, 2004). Nesse sentido, o GLOBE (Gupta & Hanges, 2004) apresenta sete *clusters* climáticos:

- Clima Tropical Húmido e de Monção – geralmente encontra-se a 15° a norte e a sul do equador. A temperatura é elevada e com poucas alterações anuais. A precipitação é abundante mas, no entanto, existe uma curta época de seca, normalmente no inverno.
- Clima Tropical Seco e Húmido/Savana – também localizado a 15° a norte e a sul do equador, possui épocas distintas de seca e humidade, sendo que a maior precipitação ocorre no verão. As temperaturas são elevadas durante todo o ano mas variam significativamente entre os meses.
- Clima Tropical e Subtropical Desértico de Estepe – encontra-se entre os 15° e os 30° nas latitudes a norte e a sul, e tende a ter uma precipitação fraca e instável. As variações de temperatura diárias são normalmente extremas.
- Clima Subtropical Húmido – encontra-se tipicamente nos lados orientais dos continentes, entre os 20° e os 35° de latitude a norte e a sul. Possui uma distribuição uniforme da precipitação durante todo o ano, com os verões um pouco mais chuvosos que os invernos.
- Clima Subtropical Seco e Húmido/Mediterrânico – encontra-se nos lados ocidentais dos continentes, entre 30° a 45° de latitude a norte e a sul. Combina verões quentes e secos e invernos frios e húmidos. As temperaturas costumam ser mais reduzidas do que nos climas tropicais húmidos e a atmosfera tende a ser mais seca.
- Clima Costeiro de Marinha Oeste/Clima Marítimo – também se localizam nos lados ocidentais dos continentes, entre os 35° e 50° de latitude a norte e a sul. A precipitação é significativa durante o ano, sendo que pode variar de acordo com as

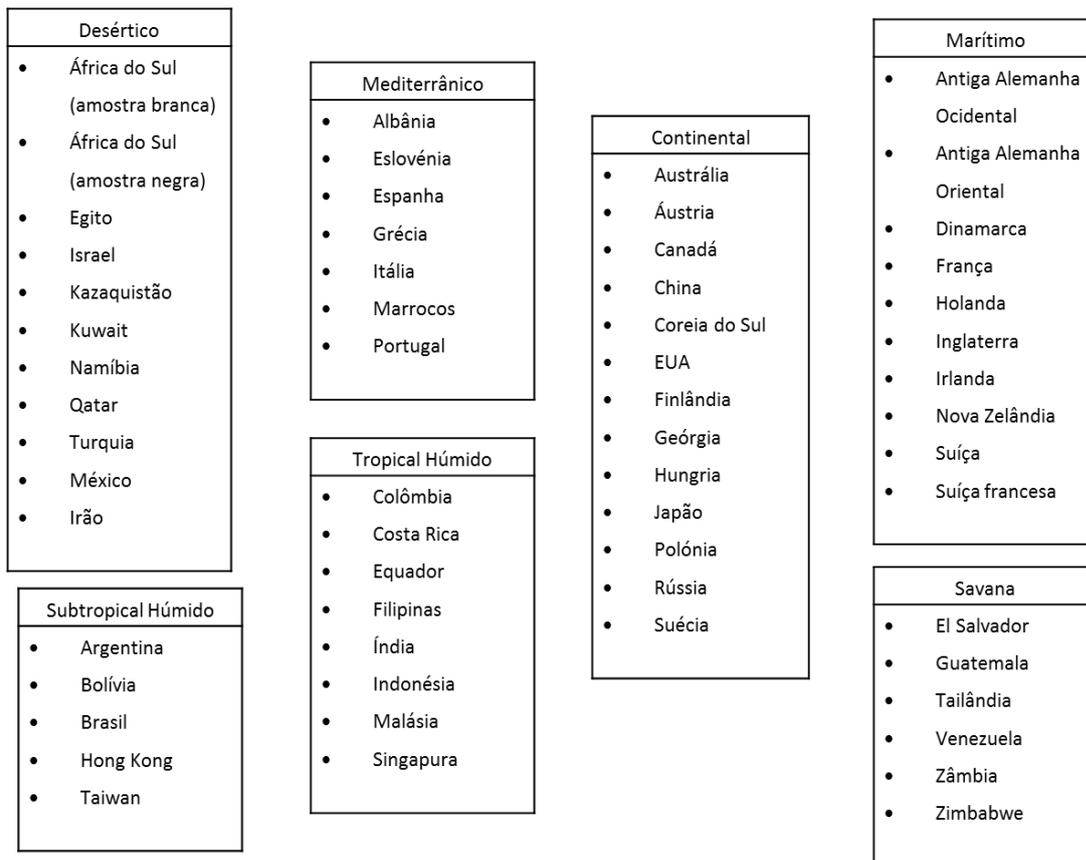
tempestades. A temperatura não é de extremos, devido à influência moderadora do oceano, os invernos são moderados e os verões são frescos.

- Clima Continental – localiza-se entre os 30° e 60° de latitude, em locais com grandes massas de terra. Os verões tendem a ser quentes e os invernos frios, com temperaturas médias negativas durante alguns meses. A precipitação no inverno ocorre em forma de neve e as variações meteorológicas são diárias.

Segundo essa classificação das regiões, existem sete atributos que se sobressaem na caracterização do clima (Gupta & Hanges, 2004), que são: a latitude absoluta ao quadrado, para medir a radiação solar; a temperatura média, em graus celsius; a precipitação, em milímetros por mês; a precipitação, em dias por mês; a pressão atmosférica em janeiro, em milibares por quadrado; a pressão atmosférica em julho, em milibares por quadrado e a humidade, em percentagem.

Nesse sentido, os países do GLOBE foram classificados de acordo com esses atributos, com os resultados apresentados na Figura 15.

Figura I 5 - *Clusters* do GLOBE de acordo como clima
(Gupta et al., 2002)



Para testar essa hipótese, os investigadores em primeiro lugar avaliaram a relação entre os sete *clusters* climatéricos e os dez *clusters* regionais já desenvolvidos, sendo que a classificação dos dez *clusters* ficou organizada da seguinte forma:

- Clima Tropical – América Latina, Ásia do Sul e África Subsariana;
- Clima Subtropical – Europa Latina;
- Clima Desértico – Culturas Árabes;
- Clima Marítimo – Anglo-Saxónicos e Europa Germânica;
- Clima Continental – Europa Nórdica, Europa de Leste e Ásia Confuciana.

Numa segunda etapa os autores verificaram se as condições climatéricas prevalecem sobre a capacidade das sociedades modelarem a sua própria cultura. Os resultados mostram que o clima explica 31% das variações nas práticas culturais e 35% da variação nos valores, ou seja, apenas um terço das variações culturais, tanto das práticas como dos valores, podem ser explicadas pelas variações climáticas. Além disso, existem tantas variações climáticas nos países do mesmo *cluster*, como entre os outros *clusters*. Pode-se concluir que o clima não se sobrepõe a outros fatores que podem explicar e moldar a cultura, como a religião e a história (Gupta & Hanges, 2004). Posteriormente, os investigadores dos GLOBE propuseram a hipótese de que o clima possui alguma influência na cultura, no entanto a sociedade possui bastante flexibilidade para modelar a sua cultura.

II - Análise Empírica

1. Objetivos gerais

De acordo com o estudo GLOBE, considerado um dos maiores e mais recentes estudos sobre a cultura nacional e a cultura organizacional, existem muitas diferenças culturais entre as sociedades, bem como entre organizações que possuem as suas próprias microculturas.

Nesse sentido, este estudo pretende analisar diferentes organizações multinacionais oriundas de vários países localizados em diferentes continentes, que possuem representação em Portugal. O objetivo é verificar se a cultura organizacional dessas empresas assemelha-se à cultura portuguesa ou se a cultura organizacional é importada do país de origem das mesmas. Essa comparação é realizada com base nas ferramentas e modelos desenvolvidos pelo projeto GLOBE.

Para além disso, as características sociodemográficas da amostra foram consideradas pertinentes para averiguar se diferentes grupos sociodemográficos percebem de forma diferente as diversas dimensões da cultura organizacional. Este é um estudo exploratório, pois não conhecemos nenhum estudo sobre o assunto. No entanto, visto existirem diferentes processos de socialização, interesses e experiências vivenciais entre os diferentes grupos sociodemográficos poderá ser expectável que estes desenvolvam diferentes perceções na cultura organizacional. Por exemplo, as mulheres na maior parte das sociedades atuais ainda tendem a ser socializadas a serem menos assertivas e mais conformistas do que os homens.

2. Hipóteses de investigação

Com base na revisão bibliográfica, foram elaboradas as hipóteses, a partir das quais todo o processo de investigação empírica se desencadeou.

A cultura da sociedade em que a organização está inserida influencia a cultura da organização (Hofstede, 1981) visto os próprios colaboradores pertencerem à sociedade e, portanto, desenvolvem os seus valores, crenças e comportamentos aceites pelo grupo em que estão inseridos. Sendo assim, com base no modelo defendido pelo GLOBE, as seguintes hipóteses foram desenvolvidas:

H1: Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Orientação Humana.

H2: Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante ao Coletivismo.

H3: Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Distância ao Poder.

H4: Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Aversão à Incerteza.

H5: Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante ao Igualitarismo de Género.

H6: Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Assertividade.

H7: Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Orientação para o Futuro.

Para além destas hipóteses fundamentadas nos constructos teóricos e em investigações passadas, foram também elaboradas hipóteses exploratórias sobre alguns temas que não vimos abordados na bibliografia com frequência, mas que nos parecem interessantes.

Considerando que os indivíduos possuem percepções diferentes relativamente aos valores e comportamentos aceites pela sociedade onde estão inseridos, é provável que diferentes grupos de sujeitos possam apresentar diferentes impressões desses mesmos valores, ou seja, as mulheres e os homens na medida em que são sujeitos a processos de socialização diferentes, é expectável que valorizem de forma distinta cada uma das dimensões teóricas da cultura aqui apresentadas. Nesse sentido, apresentamos as seguintes hipóteses:

H8: Existe uma relação entre o género e a forma como percebem as dimensões da cultura organizacional.

Considerando que as mulheres, geralmente, são ensinadas a serem mais carinhosas e preocupadas com os outros, propomos a seguinte hipótese:

H8a: A percepção da Orientação Humana é maior nas mulheres do que nos homens.

Visto que as mulheres são as que por costume cuidam da família, deixando muitas vezes a sua carreira profissional para cuidar dos filhos e outros familiares, propomos a seguinte hipótese:

H8b: A percepção do Coletivismo é maior nas mulheres do que nos homens.

Verifica-se historicamente que os homens sempre estiveram no poder, e que as mulheres estão habituadas a estarem longe do poder, aceitando como normal terem pouco poder, a seguinte hipótese é proposta:

H8c: A percepção da Distância ao Poder é maior nas mulheres do que nos homens.

As mulheres talvez por serem as principais cuidadoras dos seus filhos (e netos) tendem a preocuparem-se mais com o futuro, a temerem tudo o que possa pôr em causa o bem-estar e a segurança da sua família, o que as pode tornar receosas de arriscar e experimentar. Nesse sentido, a seguinte hipótese é proposta:

H8d: A percepção da Aversão à Incerteza é maior nas mulheres do que nos homens.

Com todas as revoluções pró-feminismo ocorridas, as mulheres ganharam direitos jurídicos iguais aos dos homens, na maior parte do mundo. Apesar disso, ainda se encontram muitas discriminações, mesmo nos países mais igualitários, principalmente a nível profissional. No entanto, as mulheres enquanto alvo da discriminação sentem e percecionam essas diferenças de uma forma bem mais forte do que os homens, que tendem a ser meras testemunhas. Com isso, apresentamos a seguinte hipótese:

H8e: A percepção do Igualitarismo de Género é maior nos homens do que nas mulheres.

Pelo facto dos homens tenderem a ser mais socializados no sentido de serem fortes, agressivos, capazes de se defenderem e de conseguirem o que pretendem, propomos a seguinte hipótese:

H8f: A percepção da Assertividade é maior nos homens do que nas mulheres.

Pelo facto das mulheres ainda hoje serem as principais responsáveis pelas crianças, é natural que revelem uma maior preocupação com o futuro, com a forma como as decisões de hoje poderão afetar o futuro das suas crianças, com o que pode ser feito para esse futuro ser o mais positivo possível para a sua descendência e portanto tendem a refletir mais nas suas ações presentes que possam influenciar acontecimentos futuros. Nesse sentido, a seguinte hipótese é proposta:

H8g: A percepção da Orientação para o Futuro é maior nas mulheres do que nos homens.

Visto que a cultura das sociedades é construída pelos indivíduos que a compõem, sendo também influenciada pelo meio envolvente, por fatores económicos, tecnológicos e até mesmo ambientais, ela está em constante evolução. Portanto, é de esperar que ocorram algumas variações à medida que é transmitida por gerações. Pode-se dizer que ocorre o mesmo dentro da cultura organizacional que é composta pelos sujeitos da sociedade onde está inserida, sendo também influenciada pelo meio envolvente e transmitida dos colaboradores mais antigos para os mais recentes. Nesse sentido, são propostas as seguintes hipóteses:

H9: Existe uma relação entre a idade e a forma como as dimensões de cultura organizacional são percebidas.

H9a: A percepção da Orientação Humana varia em função da idade.

H9b: A percepção do Coletivismo varia em função da idade.

H9c: A percepção da Distância ao Poder varia em função da idade.

H9d: A percepção da Aversão à Incerteza varia em função da idade.

H9e: A percepção do Igualitarismo de Género varia em função da idade.

H9f: A percepção da Assertividade varia em função da idade.

H9g: A percepção da Orientação para o Futuro varia em função da idade.

A cultura é transmitida dentro das sociedades através dos indivíduos que a compõem. Essa comunicação é realizada por diversos canais, sendo que a educação formal é uma das maneiras mais comuns de passar o conhecimento. Como indivíduos de diferentes níveis de escolaridade tendem a ter diferentes experiências vivenciais e a pertencerem a grupos sociais diferentes, a percepção que têm dos comportamentos e valores alheios e próprios também pode ser diferente. Portanto, as seguintes hipóteses são propostas:

H10: Existe uma relação entre as habilitações literárias e a forma como são percebidas as dimensões da cultura organizacional.

H10a: A percepção da Orientação Humana varia em função das habilitações literárias.

H10b: A percepção do Coletivismo varia em função das habilitações literárias.

H10c: A percepção da Distância ao Poder varia em função das habilitações literárias.

H10d: A percepção da Aversão à Incerteza varia em função das habilitações literárias.

H10e: A percepção do Igualitarismo de Género varia em função das habilitações literárias.

H10f: A percepção da Assertividade varia em função das habilitações literárias.

H10g: A percepção da Orientação para o Futuro varia em função das habilitações literárias.

As organizações desenvolvem a sua própria cultura pois os indivíduos que a compõem relacionam-se e comportam-se de acordo com as regras, tanto formais como informais, e valores aceites dentro da organização. Nesse sentido, quanto mais tempo um indivíduo pertencer à mesma organização, mais aculturado estará e, tendencialmente mais diferente estará em termos culturais, de quando entrara na organização. As seguintes hipóteses são propostas:

H11: Existe uma relação entre a antiguidade e o modo como as dimensões da cultura organizacional são percebidas.

H11a: A percepção da Orientação Humana varia em função da antiguidade.

H11b: A percepção do Coletivismo varia em função da antiguidade.

H11c: A percepção da Distância ao Poder varia em função da antiguidade.

H11d: A percepção da Aversão à Incerteza varia em função da antiguidade.

H11e: A percepção do Igualitarismo de Género varia em função da antiguidade.

H11f: A percepção da Assertividade varia em função da antiguidade.

H11g: A percepção da Orientação para o Futuro varia em função da antiguidade.

3. Metodologia

Considerando as limitações de tempo e de outros recursos, bem como a origem teórica deste trabalho, a metodologia de recolha de dados adotada ao longo desta pesquisa foi o inquérito através de questionário.

A aplicação dos questionários foi dispersa ao longo dos meses entre junho e setembro de 2013 e entre março e abril de 2014, concedendo-se uma abertura de tempo de resposta, com o intuito de se obter uma maior taxa de resposta. Sentiu-se alguma dificuldade das empresas em permitir a aplicação do questionário aos seus funcionários pois o tema revelou-se bastante sensível, apesar da insistente tentativa de minimizar a desconfiança e a suspeição relativamente à investigação.

Tendo em conta que duas das organizações apenas concordaram em colaborar no estudo através do anonimato, por uma questão de igualdade, não será revelado o nome de nenhuma das organizações, bem como qualquer característica que as possa identificar. Sendo assim, as organizações serão referidas através de números e nacionalidades.

Ao longo deste capítulo, será apresentado o procedimento adotado na recolha e tratamento de dados, será descrito o instrumento utilizado e a forma como foi construído, assim como as respetivas escalas e, por fim, as características da amostra obtida.

3.1. Procedimento

3.1.1. Amostragem

O processo de seleção das organizações ocorreu através de diversas abordagens. Numa primeira fase foi realizada uma pesquisa exaustiva através de motores de busca, com palavras-chave como “empresas estrangeiras/multinacionais em Portugal”, “empresas alemãs em Portugal”, “fábricas japonesas em Portugal”, “empresas oriente médio em Portugal”, entre outros países. Também foram consultados os *sites* das

embaixadas de diferentes países, bem como de organizações relacionadas com o comércio internacional. Em simultâneo, também foram estabelecidos contatos informais que permitiram identificar algumas organizações. No entanto, a procura apenas apresentou um resultado positivo após ter sido requerido o apoio de uma professora do DEGEI que possui experiência profissional em negócios internacionais e que disponibilizou uma grande lista de empresas estrangeiras localizadas em Portugal.

Através dessa lista, foram selecionadas organizações cuja nacionalidade fosse diferente das agrupadas no *cluster* da Europa Latina definido pelo GLOBE, em que Portugal está inserido (Israel, Itália, França, Suíça Francesa, Espanha). A escolha de países pertencentes a *clusters* diferentes do *cluster* da Europa Latina adveio do facto de que a aglomeração realizada pelo GLOBE teve em conta toda a caracterização cultural dos países e, portanto, agrupou os países com características semelhantes. Sendo o objetivo deste trabalho encontrar as diferenças culturais das organizações internacionais localizadas em Portugal, não fazia sentido analisar culturas muito semelhantes.

Foi selecionada uma multinacional portuguesa com o objetivo de servir de comparação com as outras empresas de nacionalidades diferentes.

Para realizar uma comparação mais precisa, algumas características foram determinantes na escolha das organizações. Foram selecionadas apenas indústrias produtoras, portanto, as que somente fornecem serviços foram excluídas. E, de forma a obter em cada amostra resultados estatisticamente válidos, foram escolhidas as organizações que apresentassem as maiores dimensões, em termos de número de efetivos.

Outro determinante para a seleção das empresas foi a sua localização, foram escolhidas as organizações que tivessem uma presença em mais de três países, visto que este fator representa alguma experiência internacional da empresa.

As organizações foram contactadas por correio eletrónico e/ou telefone num total de 91 organizações. Apenas se obtiveram 20 respostas, sendo que 14 foram negativas e seis foram positivas. O primeiro contato foi realizado por correio eletrónico, através do endereço disponibilizado no *site* institucional. Nas organizações que não disponibilizavam

endereço eletrónico, foi realizado um contato telefónico de forma a possibilitar uma aproximação ao responsável pelos recursos humanos/relações externas. O primeiro e-mail enviado a cada empresa foi padronizado com uma proposta que explicava o objetivo do trabalho e solicitava a colaboração da organização, sendo que anexava um modelo do questionário (Anexo 1) e a carta de recomendação do orientador (Anexo 2).

Na organização belga, os contatos foram realizados através do correio eletrónico. Na organização japonesa, houve um contato inicial via correio eletrónico e posteriormente foram realizadas três reuniões presenciais, em local acordado com o responsável pelo departamento de vendas. No que toca a uma das organizações alemãs, o contato inicial foi realizado por correio eletrónico, no qual foi acordada a colaboração no estudo. Foram realizadas duas reuniões presenciais nas instalações da empresa, para desmistificar os objetivos do trabalho. Em relação à segunda empresa alemã, o primeiro contato foi realizado por telefone a fim de comunicar com o responsável. O acordo na colaboração do preenchimento dos questionários foi realizado através dessa via de comunicação. A organização norte americana foi contactada informalmente por correio eletrónico, através de um dos seus colaboradores, que pessoalmente solicitou a autorização. Em relação à organização portuguesa, o primeiro contato foi através de uma conversa informal com um dos colaboradores que proporcionou a negociação com a organização. Foi realizado um contato através do correio eletrónico com o responsável pelo departamento de comunicação que solicitou uma reunião presencial para que fossem clarificados os objetivos do trabalho.

Pelo fato deste trabalho ter sido realizado com base em outro estudo já existente, considerou-se que a amostra deveria possuir algumas semelhanças com a do GLOBE, portanto, tal como no GLOBE, apenas os gestores intermédios/colaboradores administrativos foram solicitados para responder ao questionário.

3.1.2. Entrega e recolha dos questionários

Na organização belga os questionários foram enviados por correio e, na data do levantamento dos questionários, realizou-se uma reunião presencial, nas instalações da própria empresa, com a responsável pelo departamento de comunicação.

Na organização japonesa, as reuniões presenciais entre a investigadora e um representante da empresa tinham o propósito de desmistificar os objetivos do questionário, realizar a entrega das cópias dos questionários em formato de papel e, recolher as respostas e conhecer o *feedback* da aplicação do questionário. Os questionários foram distribuídos e recolhidos por um responsável do Departamento de Vendas durante um convívio de Natal.

No que toca a uma das organizações alemãs, a própria empresa decidiu imprimir e distribuir os questionários pelos colaboradores que, posteriormente, foram recolhidos pessoalmente pela investigadora. Na segunda empresa alemã, os questionários foram entregues pessoalmente pela investigadora a cada sujeito, que responderam e entregaram em mãos à própria.

A organização norte americana, após a autorização, decidiu responder ao questionário em formato de papel, e numa segunda fase, *online*.

Em relação à organização portuguesa, os questionários também foram respondidos *online* através da ligação entre o departamento de recursos humanos, a comunicação e os colaboradores.

3.1.3. Taxas de resposta

Como a abordagem às empresas, bem como o método de aplicação do questionário foi realizado de diferentes maneiras, a taxa de resposta variou talvez devido a esses fatores. A organização belga recebeu setenta cópias do questionário por correio. Sendo que esses foram dispostos em um local de fácil e livre acesso a todos os colaboradores, juntamente com uma recomendação de preenchimento facultativo. Os questionários

respondidos foram entregues em mão ao Diretor de Produção. Pelo facto da participação ser facultativa, ocorreu uma adesão insignificante e para tentar colmatar esse número reduzido de respostas, na data de recolha dos questionários foi requerido pessoalmente a todos os colaboradores administrativos que respondessem ao questionário, atingindo assim um número de dezasseis questionários.

Em relação à organização japonesa, também foram entregues pessoalmente setenta cópias dos questionários a um representante do Departamento de Vendas. Este responsabilizou-se por solicitar a colaboração aos seus colegas, sendo esta realizada durante um convívio proporcionado pela empresa. A escolha do momento foi oportuna visto que houve uma taxa de resposta deveras elevada, com um total de sessenta e três respostas, tendo sido invalidado um dos questionários por estar bastante incompleto.

A empresa alemã encarregou-se de imprimir os questionários e solicitar a colaboração dos seus funcionários administrativos, no entanto, talvez por não ter sido exigida uma obrigatoriedade de resposta, nem um controlo na recolha dos mesmos, apenas oito colaboradores entregaram os questionários.

Assim sendo, surgiu a necessidade em seleccionar outra organização alemã para complementar o estudo. Os questionários foram pessoalmente entregues e recolhidos a cada respondente na própria empresa, somando um total de 47 questionários.

Na organização norte-americana a taxa de resposta foi de 86%, visto que, numa primeira fase, os questionários foram impressos pelo responsável dos recursos humanos, que solicitou pessoalmente aos colaboradores que o respondessem, somando um total de 15 questionários. No entanto, por ser um número reduzido, o questionário foi estendido para mais 15 funcionários responderem *online*.

Finalmente, a organização portuguesa aceitou responder o questionário *online*. Nesse sentido, o responsável pelos recursos humanos encaminhou o pedido de colaboração aos seus funcionários administrativos. Este formato de resposta tornou-se o mais anónimo, visto que concluído o inquérito, o mesmo foi directamente encaminhado para uma nuvem de memória do Google.

As taxas de resposta obtidas em cada empresa apresentam-se na Tabela II 1. A taxa total de respostas foi de 68,9%, o que, devido à extensão do questionário, nos parece bastante positivo.

Tabela II 1 - Taxas de Resposta

Organização	Questionários enviados	Questionários recebidos	Taxa de resposta
Bélgica	40	16	40%
Japão	70	62	88,5%
Alemanha	30	8	26,6%
Alemanha 2	50	47	94%
EUA	40	30	75%
Portugal	37	33	89,1%
Total	247	196	68,86%

3.1.4. Tratamento dos dados

À medida que os questionários foram respondidos e entregues, os dados recolhidos foram codificados e inseridos no programa SPSS, versão 22 para *Windows* para a realização das análises estatísticas necessárias para o estudo.

Nesse sentido, inicialmente foi realizada uma análise estatística descritiva de todas as variáveis com o objetivo de se compreender mais facilmente a informação recolhida. Tendo em conta que os dados fornecidos eram tanto nominais como ordinais, foram realizadas análises distintas. Em relação às variáveis nominais, que não são suscetíveis de medida, mas de classificação, foram calculadas as frequências e respetivas percentagens, e utilizadas técnicas não paramétricas.

No caso das variáveis ordinais, como estão distribuídas por determinada ordem (de um patamar mínimo a um patamar máximo), é possível transformá-las em escalas de avaliação, visto que é apenas outra maneira de expressar os mesmos tipos de dados. Portanto, foram calculadas medidas descritivas (a distribuição de frequências, percentagens, média, mediana) e as medidas de dispersão (variância e desvio padrão) e, posteriormente foram aplicados os testes paramétricos.

A qualidade do instrumento de avaliação é determinada por variáveis conhecidas como propriedades psicométricas, nesse sentido, para se conhecer e melhorar a qualidade deste estudo, foram analisadas as suas fiabilidade, validade e sensibilidade.

A fiabilidade é a capacidade de um instrumento medir fielmente um fenómeno, ou seja, é a sua capacidade em reproduzir um resultado de forma consistente no tempo e no espaço, ou com diferentes observadores, quando utilizado corretamente (Pilatti, Pedroso, & Gutierrez, 2010). Em termos práticos, a fiabilidade encontra-se na repetição da medida e na comparação dos resultados obtidos, sendo que quanto mais estáveis e similares forem os resultados, mais fiável é o instrumento.

No caso deste estudo, o questionário foi aplicado uma única vez e, por isso foi escolhida a análise da consistência interna para avaliar a sua fiabilidade, utilizando-se o coeficiente alfa de *Cronbach*, que representa a correlação média entre as respostas aos itens de um mesmo questionário. De acordo com Freitas & Rodrigues (2005, citado em Pilatti *et al.*, 2010), o coeficiente alfa de *Cronbach* é baixo se for inferior a 0,6, moderado entre 0,6 e 0,75, elevado entre 0,75 e 0,90 e muito elevado se superior a 0,9.

A validade consiste em analisar se o instrumento de avaliação é capaz de medir ou avaliar o que se propõe a medir/avaliar (Pilatti *et al.*, 2010). Os três tipos de validade mais utilizados são a validade de conteúdo, a validade prática e a validade de constructo, sendo a última a escolhida para avaliar o instrumento visto ser a mais adequada às nossas limitações temporais e metodológicas.

A validade de constructo demonstra a relação existente entre os conceitos teóricos e o instrumento, portanto, verifica se o paradigma teórico corresponde às observações recolhidas através do questionário. A análise fatorial dos componentes principais foi a técnica escolhida para verificar a hipótese de que os dados poderão ser distribuídos pelas dimensões teoricamente propostas. Esta análise dos componentes principais encontra as variáveis que estão correlacionadas e combina-as entre si para formar os fatores, denominados de componente principal. Este procedimento permite extrair fatores que não são correlacionados ou que tenham uma correlação muito reduzida. Foi realizada a

rotação dos fatores, através do método da rotação *Varimax* para facilitar a interpretação das correlações onde se extraíram os componentes principais.

A sensibilidade indica a capacidade que o instrumento possui para diferenciar os sujeitos segundo a variável que está a ser avaliada. No sentido de analisar a sensibilidade de cada escala, ou seja, para identificar em que medida os resultados se distribuem de uma forma normal, escolheu-se a comparação entre a média e a mediana que, segundo Anastasi (1977), deverão sobrepor-se numa distribuição gaussiana; e a análise dos coeficientes de simetria e de curtose que, no mesmo tipo de distribuição se devem aproximar de zero, não devem ser superiores a um e inferiores a -1.

As técnicas utilizadas podem ser divididas entre univariadas e bivariadas (Hill & Hill, 2000). As primeiras tratam de diferenças entre amostras e utilizam uma variável dependente e outra independente, como é o caso do teste *t* para as duas amostras independentes e da ANOVA univariada. As técnicas bivariadas estudam as relações entre duas variáveis, sendo que foi utilizada regressão linear.

Com o objetivo de encontrar diferenças estatisticamente significativas entre grupos relativamente às variáveis em causa foram realizados os testes de *t* de *Student*, análise de variância simples (ANOVA *one-way*) e o teste *post-hoc Bonferroni*.

O teste *t* é um método que permite decidir se a diferença observada entre as médias de duas amostras se pode atribuir a uma causa sistemática ou se pode ser considerada como efeito de flutuações devido ao acaso (Morais, n.d.).

A análise de variância simples ou univariada é um teste que “calcula o valor de estatística *G*, e um valor significativo para esta estatística indica que os três (ou mais) valores médios da variável dependente [...] não são todos iguais no Universo” (Hill & Hill, 2000, p. 197), ou seja, que existem diferenças nas médias de pelo menos duas amostras. De seguida, para se identificar entre que pares de amostras há diferenças utilizou-se o teste *post-hoc Bonferroni*.

3.1.5. Instrumento

3.1.5.1. Descrição

Atendendo a que este trabalho foi realizado com base no projeto GLOBE, foi aplicado um questionário baseado no modelo do GLOBE. Explicar-se-á em primeiro lugar o trabalho dos autores do GLOBE e, posteriormente as alterações realizadas para este estudo. Considerando que este trabalho apenas se direciona ao estudo da cultura, não haverá um desenvolvimento sobre como foram definidas as dimensões de liderança.

Como já referido nos capítulos iniciais, o projeto GLOBE é composto por quatro fases, sendo que a primeira fase consistiu no desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa, o que inclui a criação, com base na teoria subjacente ao projeto, e validação das escalas. As escalas culturais do GLOBE foram desenvolvidas através de estudos empíricos em vários países.

O GLOBE desenvolveu 16 escalas de liderança e 36 escalas sociais que mostram níveis aceitáveis de consistência interna. Os autores encontraram semelhanças e diferenças suficientes entre as sociedades para poderem agregar as escalas a um nível de análise social (House *et al.*, 1999).

O instrumento do projeto GLOBE é composto por três questionários. Um relacionado com atributos e comportamentos de liderança, e os outros dois associados a questões relativas à cultura, isto porque o GLOBE possui uma natureza dupla no que toca às dimensões de cultura. Ou seja, em cada dimensão a sociedade é posicionada tanto em termos das suas práticas culturais (pontuação “Como é”) como em termos dos seus valores culturais (pontuação “Como Deveria Ser”). Os dados das práticas culturais traduzem-se em algo sobre as perceções correntes de cada cultura. Os dados dos valores culturais mostram os sentimentos dos respondentes sobre as suas aspirações culturais e a direção que eles desejam que a sua cultura desenvolva no futuro (Javidan, Stahl, Brodbeck, & Widerom, 2005).

Como o questionário do GLOBE é demasiado extenso, pois possui três partes, onde cada uma é composta por mais de trinta questões, houve a necessidade de selecionar

uma fração para ser aplicada neste estudo. Essa necessidade surgiu para reduzir o tempo de conclusão do estudo, bem como para favorecer a taxa de resposta. Nesse sentido, foi escolhida a primeira parte dos questionários que avalia as práticas culturais, denominada “Como as coisas são na sua organização”. Isto porque o estudo foca-se em encontrar as diferenças culturais existentes em organizações multinacionais localizadas em Portugal e, portanto, não fazia sentido analisar as preferências sem conhecer primeiro a realidade. Além disso, visto que o questionário original possui trinta e quatro questões relativas às nove dimensões que medem a cultura, também foi necessário reduzir o número de perguntas, resultando num total de vinte e sete, havendo três questões correspondentes a cada uma das nove dimensões, apresentadas de forma não sequencial.

A escala que os autores do GLOBE escolheram foi a escala de 7 pontos. Muitos estudos provam que esta escala possui propriedades básicas de confiabilidade, validade e sensibilidade e, que a confiabilidade aumenta com o aumento do número de categorias de respostas, sendo que o limite humano para detetar as diferenças entre as pontuações é uma escala de sete (Vieira & Dalmoro, 2008).

Nesse sentido, para não alterar a consistência do trabalho, a escala de sete pontos manteve-se neste estudo. Portanto, este trabalho contém:

- nove itens em que o respondente tem de escolher entre dois polos opostos (concordo/discordo);
- quatro itens em que existem dois extremos da mesma variável;
- três itens em que existe a escolha de dois extremos e o meio da mesma variável;
- dez itens que apresentam uma opção entre duas variáveis;
- um item que possui uma escolha de percentagens.

Além disso, o questionário possui cinco questões relacionadas com as características pessoais dos respondentes, duas de resposta aberta (idade e antiguidade), e três de escolha múltipla (sexo, habilitações literárias e nacionalidade).

As variáveis sociodemográficas foram escolhidas em função dos elementos considerados mais pertinentes, tendo em conta a literatura existente no âmbito da cultura organizacional e, por outro lado, as hipóteses de estudo.

As variáveis que permitiram caracterizar a amostra podem dividir-se em dados pessoais e dados profissionais. Os dados pessoais referem-se ao género, idade, habilitações literárias (três opções: ensino básico, ensino secundário e ensino superior) e nacionalidade (três opções: portuguesa, igual à da empresa e outra). Os dados profissionais referem-se apenas à antiguidade na empresa.

3.1.5.2. Características psicométricas

3.1.5.2.1. Validade

Em relação ao estudo da validade do instrumento, foi realizada a análise fatorial para determinar os fatores que a escala está a medir e verificar se são os mesmos que foram definidos teoricamente. Nesse sentido, houve a necessidade de verificar os valores do teste KMO (*Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy*) que varia entre 0 e 1, sendo que o valor deve se aproximar de 1 para ser aconselhada a análise fatorial. Neste caso o resultado do teste apresentou um valor de 0,844. Nesse sentido, a análise fatorial foi realizada, tendo sido encontrados sete fatores (Tabela II 2) de variância total superior a um, que explicam 57,74% da variância.

Tabela II 2 - Matriz fatorial

Indicadores	Fatores						
	1	2	3	4	5	6	7
Q 9	0,600						
Q 11	0,652						
Q 19	0,661						
Q 23	0,698						
Q 22	0,715						
Q 20	0,766						
Q 12		0,538					
Q 18		0,551					
Q 25		0,631					
Q 17		0,635					
Q 26		0,658					
Q 5			-0,562				
Q 13			-0,423				
Q 6			0,436				
Q 4			0,625				
Q 3			0,789				
Q 8				-0,710			
Q 2				-0,559			
Q 15				0,421			
Q 16					0,608		
Q 27					0,711		
Q 24						0,455	
Q 7						0,569	
Q 10						0,791	
Q 21							0,615
Q 1							0,637
Q 14	0,328	0,313	0,251	0,150	0,278	0,130	-0,062
Valor Próprio	6,98	1,76	1,70	1,43	1,33	1,23	1,16
Variância (%)	25,85	6,52	6,29	5,28	4,93	4,56	4,29

Posteriormente, foi identificado o fator onde se insere cada indicador, tendo sido eliminado apenas um item (Q 14) pelo próprio ter um peso menor do que 0,4 em todos os fatores. Foi portanto realizada novamente a análise fatorial, tendo sido obtido um valor do KMO de 0,836. Os sete fatores encontrados explicam 58,7% da variância. A distribuição dos itens pelos fatores está apresentada na Tabela II 3.

Tabela II 3 - Matriz fatorial da cultura organizacional

Indicadores	Fatores						
	1	2	3	4	5	6	7
Q 9	0,601						
Q 11	0,652						
Q 19	0,662						
Q 23	0,697						
Q 22	0,714						
Q 20	0,767						
Q 12		0,546					
Q 18		0,549					
Q 25		0,627					
Q 17		0,637					
Q 26		0,654					
Q 5			-0,562				
Q 13			-0,426				
Q 6			0,438				
Q 4			0,624				
Q 3			0,786				
Q 2				-0,578			
Q 8				-0,700			
Q 15				0,419			
Q 16					0,607		
Q 27					0,721		
Q 24						0,438	
Q 7						0,568	
Q 10						0,801	
Q 21							0,617
Q 1							0,634
Valor Próprio	6,66	1,76	1,70	1,41	1,33	1,23	1,16
Variância (%)	25,62	6,77	6,54	5,44	5,11	4,73	4,45

A análise da fiabilidade apresenta um Alfa de *Cronbach* reduzido, tendo-se verificado que ficaria bastante mais aceitável se fossem eliminados dois itens (Q5 e Q13). Foi, portanto, realizada a análise fatorial sem os referidos itens. Obteve-se um valor do KMO de 0,824, com sete fatores que explicam 59,98% da variância. A distribuição dos itens pelos fatores está apresentada na Tabela II 4.

Tabela II 4 - Matriz fatorial da cultura organizacional

Indicadores	Fatores						
	1	2	3	4	5	6	7
9	0,582						
23	0,633						
11	0,674						
20	0,709						
19	0,718						
22	0,737						
12		0,565					
18		0,537					
25		0,621					
26		0,634					
17		0,651					
15			0,457				
6			0,475				
4			0,638				
3			0,795				
2				-0,680			
8				-0,568			
24					0,399		
7					0,550		
10					0,802		
16						0,575	
27						0,750	
1							0,654
21							0,670
Valor Próprio	6,15	1,73	1,64	1,36	1,28	1,16	1,07
Variância (%)	25,62	7,20	6,85	5,67	5,32	4,85	4,48

Os resultados obtidos não são compatíveis com o modelo teórico, visto que o modelo teórico do GLOBE possui nove dimensões da cultura organizacional e a análise fatorial apresenta apenas sete fatores. Para além disso, no modelo teórico, a cada dimensão correspondiam três itens, o que não ocorre neste caso, visto que ao primeiro fator associam-se seis itens que explicam 25,62% da variância total; cinco itens correspondem ao segundo fator, explicando 7,20% da variância total; o fator três possui quatro itens que explicam 6,85% da variância; para os fatores quatro, seis e sete são apenas dois itens que explicam, respetivamente, 5,67%, 4,85% e 4,48% da variância total; e finalmente o fator cinco possui três itens e explica 5,32% da variância total. A Tabela II 5 apresenta os resultados das correspondências dos itens a cada fator, bem como as respetivas correspondências teóricas.

Tabela II 5 - Classificação dos itens de acordo com os fatores

Fator	Nº item	Dimensão Teórica	Indicador
1 Orientação Humana	9	Orientação Humana	Grau de preocupação para com os outros
	11	Coletivismo II	Grau de orgulho dos membros do grupo nas realizações individuais do chefe
	19	Orientação para o Desempenho	Grau de recompensa a quem é inovador para melhorar o seu desempenho
	20	Orientação Humana	Grau de sensibilidade para com os outros
	22	Coletivismo II	Grau de orgulho dos chefes nas realizações individuais dos seus subordinados
	23	Orientação Humana	Grau de simpatia para com os outros
2 Coletivismo	12	Coletivismo I	Sistema de retribuição – individual ou coletivo
	17	Orientação para o Desempenho	Sistema de recompensas – desempenho ou amizades
	18	Aversão à Incerteza	As instruções e as exigências do trabalho são explicadas detalhadamente
	25	Coletivismo II	Grau de lealdade para com a organização
	26	Coletivismo I	Individualismo vs coesão de grupo
3 Orientação para o Futuro	3	Orientação para o Futuro	Grau em que o sucesso depende do planeamento
	4	Orientação para o Futuro	Grau de planeamento da organização
	6	Assertividade	Intensidade com que o indivíduo defende os seus interesses e opiniões
	15	Aversão à Incerteza	Grau de trabalho estruturado na organização
4 Assertividade	2	Assertividade	Grau de agressividade dos indivíduos
	8	Orientação para o Futuro	Grau de antecedência no planeamento das reuniões
5 Distância ao Poder	7	Coletivismo I	Grau de lealdade ao grupo em relação ao indivíduo
	10	Assertividade	Grau de dominância dos indivíduos
	24	Distância ao Poder	Grau de distância social em relação aos indivíduos com menos poder
6 Iguaritarismo de Género	16	Iguaritarismo de Género	Grau de incentivo aos homens a participar em atividades de desenvolvimento profissional, em relação às mulheres
	27	Iguaritarismo de Género	Percentagem de cargos de gestão preenchida por mulheres
7 Aversão à Incerteza	1	Aversão à Incerteza	Grau de valorização da ordem e consistência em relação à experimentação e à inovação
	21	Iguaritarismo de Género	Grau em que as tarefas fisicamente exigentes são normalmente desempenhadas por homens ou mulheres

O Fator 1 denomina-se Orientação Humana pois existem três itens que teoricamente correspondem à dimensão Orientação Humana. Após a análise fatorial, dois itens que teoricamente fazem parte do Coletivismo, corresponderam ao fator 1, talvez porque as questões se referem ao orgulho entre os gestores e os subordinados e os respondentes podem ter interpretado o orgulho como uma forma de recompensa emocional, de preocupação com os chefes e chefiados como pessoas, que se relaciona com a Orientação Humana. Um item da Orientação para o Desempenho também surge no fator 1 pois os respondentes podem ter interpretado a questão no sentido de que a recompensa pelo desempenho é uma questão de justiça, que é um valor da Orientação Humana.

Designa-se o Fator 2 como Coletivismo visto conter três itens teóricos relacionados com o Coletivismo. Um dos itens que teoricamente se refere à Orientação para o Desempenho também ficou no fator 2 após a análise fatorial, talvez porque a questão pode ser interpretada no sentido de que as recompensas baseiam-se ou no desempenho ou nas amizades, sendo que esta última é considerado um valor coletivista. Um dos itens de Aversão à Incerteza também correspondeu ao fator 2, talvez porque as orientações externas podem ser consideradas como uma uniformização do grupo, que é uma característica do Coletivismo.

O Fator 3 refere-se à Orientação para o Futuro, sendo que dois dos itens que teoricamente medem esta dimensão encontram-se neste fator. Verifica-se que um item da Assertividade corresponde a este fator talvez porque os sujeitos percecionem a segurança nas suas opiniões e decisões como uma característica essencial para conseguir concretizar o futuro desejado. Um item da Aversão à Incerteza também corresponde ao fator 3 talvez porque o trabalho estruturado tenha sido interpretado como planeamento e o planeamento é uma característica de indivíduos orientados para o futuro.

O Fator 4 foi denominado Assertividade visto um item estar relacionado teoricamente com essa dimensão. Outro item do fator corresponde teoricamente à Orientação para o Futuro talvez porque os respondentes tenham considerado que os indivíduos assertivos são mais planeados para atingirem os seus objetivos e o sucesso.

O Fator 5 foi designado por Distância ao Poder por existir um item teórico da dimensão que corresponde ao fator. Um dos itens teoricamente correspondentes ao Coletivismo I também corresponde a este fator, talvez porque a lealdade ao grupo exigida pelo gestor pode ser considerada uma forma de poder coercivo. Um item da Assertividade corresponde ao fator 5 talvez porque os indivíduos em posição de poder são mais dominantes e seja difícil para eles distinguir dominância de poder elevado.

O Fator 6 equivale ao Igualitarismo de Género pois ambos os itens que correspondem ao fator estão teoricamente relacionados com esta dimensão.

O Fator 7 se refere à Aversão à Incerteza, por existir um item teórico correspondente à dimensão. Um item do Igualitarismo de Género correspondeu a este fator após a análise fatorial talvez porque as tarefas fisicamente exigentes sempre foram desempenhadas por homens e os indivíduos com elevada aversão à incerteza preferem os comportamentos e valores tradicionais, como seja os homens a realizarem mais trabalhos físicos do que as mulheres.

Considerando a existência dessa discrepância entre o modelo teórico do GLOBE e os resultados obtidos neste trabalho, podem ser várias as causas para tal. Em primeiro lugar, pode ter ocorrido um desajuste no processo de tradução e o sentido inicial das questões ter-se perdido. Outro motivo para tal diferença pode relacionar-se com a interpretação das questões feita pelos respondentes, que pode não ter sido a esperada. Pode também ter ocorrido um reduzido investimento dos respondentes no preenchimento do questionário, fazendo com que algumas respostas não tenham sido bem pensadas. Para além disso, temos também de pensar nos possíveis efeitos nefastos da amostra ser de dimensão reduzida e de terem sido retirados itens que estão no documento original e não foram utilizados nesta investigação.

3.1.5.2.2. Fiabilidade

Foi realizada a análise da fidelidade do instrumento para verificar a consistência interna, visto que o procedimento escolhido implicava uma aplicação única do

questionário. Nesse sentido, foi aplicado o Alfa de *Cronbach* que apresentou um resultado de 0,605, que segundo (Hill & Hill, 2000) é moderado. Considerando que os valores do alfa poderiam aumentar se um item fosse eliminado (Tabela II 6), foi retirado o item Q 5.

Tabela II 6 - Alfa de *Cronbach* se cada um dos itens fosse eliminado

Item	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item fosse eliminado	Item	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item fosse eliminado
Q 1	0,612	Q 15	0,578
Q 2	0,651	Q 16	0,584
Q 3	0,586	Q 17	0,563
Q 4	0,569	Q 18	0,558
Q 5	0,683	Q 19	0,560
Q 6	0,574	Q 20	0,560
Q 7	0,589	Q 21	0,604
Q 8	0,658	Q 22	0,560
Q 9	0,548	Q 23	0,576
Q 10	0,596	Q 24	0,645
Q 11	0,568	Q 25	0,566
Q 12	0,598	Q 26	0,558
Q 13	0,652	Q 27	0,611

Como a fiabilidade continuava baixa e poderia tornar-se aceitável se se retirasse o item Q13 (Tabela II 7), este foi eliminado. Obteve-se um Alfa de *Cronbach* com um valor de 0,724, o que é considerada uma fiabilidade razoável (Hill & Hill, 2000).

Tabela II 7 - Item Alfa de *Cronbach* se o item fosse eliminado

Item	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item fosse eliminado	Item	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item fosse eliminado
Q 1	0,692	Q 16	0,668
Q 2	0,720	Q 17	0,653
Q 3	0,668	Q 18	0,649
Q 4	0,655	Q 19	0,649
Q 6	0,661	Q 20	0,650
Q 7	0,673	Q 21	0,685
Q 8	0,727	Q 22	0,650
Q 9	0,639	Q 23	0,663
Q 10	0,679	Q 24	0,718
Q 11	0,656	Q 25	0,654
Q 12	0,679	Q 26	0,649
Q 13	0,724	Q 27	0,689
Q 15	0,665		

Após o cálculo da fiabilidade da escala, foram calculadas as fiabilidades de cada uma das sub-escalas (fatores). Os resultados do Alfa de *Cronbach* com apenas 24 itens são apresentados na Tabela II 8.

Tabela II 8 - Valores do Alfa de *Cronbach* para cada subescala

Fator	Total	Orientação Humana	Coletivismo	Orientação para o Futuro	Assertividade	Distância ao Poder	Igualitarismo de Género	Aversão à Incerteza
Valores	0,724	0,841	0,705	0,659	0,305	0,351	0,369	0,229
Itens	24	6	5	4	2	3	2	2

Da análise da tabela pode-se concluir que os resultados da fiabilidade são moderados e bons para as três primeiras subescalas e para o instrumento globalmente, mas são inaceitáveis para as quatro subescalas seguintes, o que pode ser explicado pelo facto destes fatores serem constituídos por um número muito reduzido de itens (dois ou três), ao contrário dos primeiros fatores que possuem quatro, cinco e seis itens.

3.1.5.2.3. Sensibilidade

Pelos valores da Tabela II 9 é possível constatar os valores próximos obtidos para a média e mediana em todos os fatores, o que aponta para a existência de uma distribuição normal. A existência de uma distribuição normal é ainda acentuada pelos valores obtidos nos índices de simetria e curtose, o que indicia a existência de uma sensibilidade ajustada da escala e sub-escalas.

Tabela II 9 - Valores da sensibilidade da escala de Cultura Organizacional

Escala	Nº itens	Média	Mediana	Desvio Padrão	Coefficiente de Simetria	Coefficiente de Curtose	Mínimo	Máximo
Orientação Humana	6	4,62	4,58	1,07	-0,32	0,29	1,17	7,00
Coletivismo	5	5,09	5,20	0,99	-0,12	-0,51	2,20	7,00
Orientação para o Futuro	4	4,67	4,75	1,15	-0,29	-0,10	1,50	7,00
Assertividade	2	3,04	3,00	1,20	0,30	-0,74	1,00	6,00
Distância ao Poder	3	4,25	4,33	0,95	-0,09	0,91	1,00	7,00
Igualitarismo de Género	2	3,82	4,00	1,30	-0,12	-0,55	1,00	6,50
Aversão à Incerteza	2	3,21	3,00	1,08	0,18	-0,37	1,00	6,00
Cultura Organizacional	24	4,37	4,38	0,55	-0,11	0,91	2,42	6,08

Em relação à simetria, o índice respetivo é aceitável em todos os fatores, não obstante uma ligeira assimetria à esquerda nos fatores Assertividade e Aversão à Incerteza, bem como uma ligeira assimetria à direita nos restantes fatores.

Quanto à curtose, o índice apresenta valores aceitáveis em todos os fatores, apresentando-se as distribuições dos dados com curvas um pouco mais alongadas no fator Distância ao Poder e mais achatadas nos fatores Coletivismo, Assertividade e Igualitarismo de Género, sendo que nos restantes fatores a curva está muito próxima dos valores normais.

3.2. Amostra

3.2.1. Empresas

A Empresa 1 é uma organização de origem belga, fundada em 1983, com subsidiárias em vinte e seis países por todo o mundo. A sua atividade relaciona-se com o transporte e a logística de produtos frescos e outros produtos de conveniência. O seu mercado abrange clientes a nível global, sendo que para tal mais de oito mil trabalhadores colaboram no processo. A filial de Portugal foi criada em 2001 e localiza-se

no distrito de Santarém. A sua atividade principal consiste na conservação e distribuição de produtos alimentares frescos e congelados que são distribuídos por Portugal e outros países da Europa. A empresa possuía, na data da entrevista, noventa colaboradores, sendo que aproximadamente vinte exerciam tarefas administrativas.

A Empresa 2 é uma organização de origem japonesa, fundada em 1934 e, atualmente com subsidiárias em setenta e um países, com trinta e nove mil colaboradores distribuídos por todo o mundo. A sua atividade está relacionada com a confeção de artigos e acessórios de vestuário. A filial de Portugal foi fundada em 1983 e localiza-se no distrito de Lisboa. A sua principal atividade é a produção e venda de acessórios de vestuário.

A Empresa 3 é uma organização de origem norte-americana, fundada em 1965, que possui subsidiárias distribuídas por duzentos países e com mais de duzentos e cinquenta mil trabalhadores. A sua atividade consiste na produção e venda de produtos alimentares e bebidas. A filial portuguesa foi fundada em 1987 e localiza-se no distrito de Lisboa. A sua atividade de produção, comercialização e distribuição de bebidas é realizada através de um contrato de *franchising* com outra empresa nacional. Esta organização possui mais de cinco mil trabalhadores na Península Ibérica.

A Empresa 4 é de origem alemã, fundada em 1931, com subsidiárias localizadas em todo o mundo, com um total de quinze mil colaboradores. A sua atividade resume-se na fabricação de componentes e acessórios para veículos automóveis e seus motores. A filial em Portugal foi fundada em 1990 e localiza-se no distrito de Aveiro. A sua atividade principal é a montagem dos componentes e motores, existindo um total de quarenta e dois colaboradores.

A Empresa 5 é de origem portuguesa, fundada em 1981, com localização no distrito de Aveiro. A sua atividade passa pelo fabrico de motores elétricos e equipamentos de soldadura. Possui quatro unidades de produção em Aveiro e três filiais (comercial e assistência técnica) no Brasil, México e Espanha e exporta para trinta e quatro países. A empresa emprega duzentos e quarenta colaboradores, sendo que pelo menos trinta pertencem ao departamento administrativo.

A Empresa 6 também é de origem alemã, fundada em 1920, possui subsidiárias nos cinco continentes, com um total de sessenta e quatro mil colaboradores. A sua atividade relaciona-se com a engenharia automóvel. A filial portuguesa foi fundada em 1996 e localiza-se no distrito de Aveiro. A sua atividade principal é o fabrico de componentes de motores. Possuem aproximadamente seiscentos trabalhadores, sendo que duzentos fazem parte do departamento administrativo.

3.2.2. Género

Dos 194 indivíduos presentes neste estudo, após a análise de frequências, é possível concluir que a amostra (Tabela II 10) é predominantemente feminina (51% vs 49%). Esta distribuição sexual é a oposta à existente na população ativa portuguesa (47,6% vs 52,4%) (Pordata, 2013a). No entanto, dado que tanto no censo como nas empresas estudadas a diferença entre os géneros é bastante reduzida, podemos defender que a amostra é aproximadamente significativa da população ativa portuguesa, no que se refere ao género.

Tabela II 10 - Distribuição da amostra (total e por empresa) por género

	Feminino		Masculino		Total
	N	%	N	%	Valor
Empresa 1	9	56,3	7	43,8	16
Empresa 2	38	61,3	24	38,7	62
Empresa 3	20	66,7	10	33,3	30
Empresa 4	2	25,0	6	75,0	8
Empresa 5	15	46,9	17	53,1	32
Empresa 6	15	32,6	31	67,4	46
Total	99	51,0	95	49,0	194

3.2.3. Idade

Apesar das garantias de confidencialidade reiteradas, cerca de 10,8% dos indivíduos não responderam a esta questão. Ainda assim, esta percentagem encontra-se abaixo do limite de 20% defendido por Pestana & Gageiro (2000) como um potencial gerador de distorções nos resultados.

Dos sujeitos que responderam, verifica-se que as idades se encontram entre os 19 e os 77 anos. Porém, a Tabela II 11 revela tratar-se de uma amostra com uma maior predominância de indivíduos entre os 35 e os 44 anos (51%), sendo que a média das idades é de 37,8 anos. Esses dados não se assemelham aos dados relativos à população ativa portuguesa em 2013, pois apenas 27,5% dos indivíduos se situam nesta faixa etária (Pordata, 2013b). Como na nossa amostra 82% dos indivíduos têm até 44 anos e, de acordo com os dados estatísticos da população portuguesa, na população ativa é de 58%, podemos considerar que possuímos uma amostra jovem.

Tabela II 11 - Distribuição etária da amostra (total e por empresa)

Faixa Etária	Menos de 25		25-34		35-44		45-54		55-64		55-99		Total	Média	Desvio Padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
Empresa 1	0	0	9	56,3	7	43,8	0	0	0	0	0	0	16	34,8	4,33
Empresa 2	1	1,6	18	29,0	29	46,8	11	17,7	1	1,6	0	0	60	38,15	7,39
Empresa 3	2	6,7	12	40,0	12	40,0	3	10,0	1	3,3	0	0	30	36,23	8,39
Empresa 4	1	12,5	2	25,0	4	50,0	1	12,5	0	0	0	0	8	37,5	7,27
Empresa 5	3	9,4	7	21,9	13	40,6	4	12,5	1	3,1	1	3,1	29	37,4	14,6
Empresa 6	2	4,3	6	13,0	30	65,2	8	17,4	0	0	0	0	46	39,6	7,44
Total	9	5	45	26	88	51	27	16	3	2	1	1	173	37,8	8,90

3.2.4. Habilitações Literárias

Considerando que a amostra foi limitada apenas ao pessoal administrativo das organizações, os resultados relativos às habilitações literárias (Tabela II 12) correspondem ao esperado – a maior percentagem dos sujeitos possuem ensino secundário (53,3%),

sendo que a diferença para os sujeitos com o ensino superior é de apenas 14 pontos percentuais. Esses resultados não correspondem aos dados da população portuguesa com idade superior a 15 anos (Pordata, 2013c), que na sua maioria (54,9%) possuem apenas o ensino básico completo, em comparação com os 24,1% com o ensino secundário e 21% com ensino superior.

Tabela II 12 - Distribuição da amostra (total e por empresa) segundo as habilitações literárias

	Ensino Básico		Ensino Secundário		Ensino Superior		Total
	N	%	N	%	N	%	N
Empresa 1	2	12,5	9	56,3	5	31,3	16
Empresa 2	7	11,3	46	74,2	9	14,5	62
Empresa 3	1	3,3	7	23,3	22	73,3	30
Empresa 4	0	0	6	75,0	2	25,0	8
Empresa 5	0	0	11	34,4	21	65,6	32
Empresa 6	1	2,2	26	56,5	19	41,3	46
Total	11	7,3	105	53,3	78	41,8	194

3.2.5. Nacionalidade

Em relação à nacionalidade, apenas três sujeitos não responderam à questão. Além disso, apenas um sujeito declarou não possuir nem nacionalidade portuguesa, nem idêntica à organização.

3.2.6. Antiguidade

Verifica-se que a antiguidade dos sujeitos nas empresas está distribuída de forma quase uniforme nos primeiros quatro agrupamentos (à volta dos 20%), sendo que o valor médio da antiguidade é de 11,6 anos. A maior percentagem (26,8%) de sujeitos possuem até cinco anos de antiguidade (Tabela II 13), o que é compatível com o facto de se tratar de uma população jovem, como visto anteriormente.

Tabela II 13 - Distribuição da amostra (total e por empresa) segundo a antiguidade

Anos	0-5		6-10		11-15		16-20		21-25		26-30		Total	Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Empresa 1	7	43,8	5	31,3	3	18,8	0	0	0	0	0	0	15	6,27
Empresa 2	16	25,8	5	8,1	17	27,4	10	16,1	5	8,1	6	9,7	59	12,8
Empresa 3	7	23,3	11	36,7	3	10,0	2	6,7	6	20,0	0	0	29	10,1
Empresa 4	1	12,5	2	25,0	4	50,0	1	12,5	0	0	0	0	8	11,8
Empresa 5	14	43,8	8	25,0	4	12,5	5	15,6	1	3,1	0	0	32	7,63
Empresa 6	7	15,2	3	6,5	5	10,9	19	41,3	9	19,6	0	0	43	15,3
Total	52	26,8	34	17,5	36	18,6	37	19,1	21	10,8	6	3,1	186	11,6

3.3. Síntese

Concluídas as análises de validade e fiabilidade, o instrumento ficou com 24 itens, visto que foram retirados três itens da escala. A fiabilidade da escala apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,724. Existem três subescalas com uma fiabilidade aceitável (Orientação Humana, Coletivismo e Orientação para o Futuro) e quatro inaceitável (Assertividade, Distância ao Poder, Igualitarismo de Género e Aversão à Incerteza), talvez devido a estas terem um número muito reduzido de itens. A análise fatorial identificou sete fatores que explicam 59,98% da variância e não os nove esperados teoricamente. Os resultados apresentam indicadores que apontam para uma distribuição normal.

A amostra é predominantemente feminina (51%) e maioritariamente com idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos, com uma média de 37,8 anos e habilitações literárias predominantemente ao nível do ensino secundário (54%) e superior (40%).

A antiguidade dos sujeitos da amostra está distribuída quase uniformemente nas três primeiras classes (cerca de 20%), sendo que a maior percentagem dos indivíduos possuem menos de cinco anos de antiguidade. Para além disso, sendo os dados de que dispomos, com a exceção de um indivíduo, todos os respondentes possuem a nacionalidade portuguesa.

4. Apresentação dos resultados

Os dados obtidos através do questionário foram sujeitos a diversos tratamentos estatísticos. Deste modo, será feita uma análise das diferenças de médias entre pares de variáveis, tanto nominais (por exemplo, sociodemográficas) como ordinais (por exemplo, cultura organizacional).

Pelo fato de duas organizações possuírem uma amostra reduzida (Tabela II 14) para análise estatística (a Empresa 1 possui apenas dezasseis sujeitos e a Empresa 4 possui apenas oito sujeitos), os dados de ambas as organizações não serão considerados para as análises estatísticas acima referidas. Ficando assim, com a amostra com 170 indivíduos.

Tabela II 14 - Número de sujeitos por empresa

	Valor
Empresa 1	16
Empresa 2	62
Empresa 3	30
Empresa 4	8
Empresa 5	32
Empresa 6	46
Total	194

Considerando que a escala utilizada foi baseada no questionário do GLOBE e que este continha algumas questões invertidas (Hanges, Dickson, & Sipe, 2004), neste trabalho também foram invertidas as pontuações das respectivas questões do GLOBE, possibilitando assim uma comparação mais fácil com os resultados do GLOBE.

4.1. Diferenças culturais entre empresas

Como procuramos determinar se as empresas de origem estrangeira possuem uma cultura organizacional mais próxima da cultura portuguesa do que dos seus países de origem, segundo os valores identificados pelo GLOBE, serão de seguida apresentados três tipos de resultados.

Inicialmente as empresas serão comparadas umas com as outras de forma a identificar a existência de diferenças entre organizações oriundas de diversos países. Para tal, foram realizados testes de diferenças de médias para as sete dimensões da cultura organizacional das quatro organizações.

De seguida, o valor obtido por cada organização será comparado com o valor do GLOBE do seu país de origem, com a média do *cluster* do GLOBE a que pertence e com os valores de Portugal no GLOBE, bem como com os valores da organização portuguesa deste estudo.

Visto que no estudo do GLOBE a Alemanha está dividida em dois subgrupos (Alemanha de leste e Alemanha ocidental), apresentando uma pequena diferença de valores em cada uma, para realizar uma comparação mais real foi feita uma média entre esses dois resultados.

Por fim, calcularam-se as diferenças de média entre as pontuações agregadas das organizações que não são de origem portuguesa (EUA, Alemanha e Japão) para se comparar com os valores obtidos nos questionários da organização portuguesa. Foi realizado o teste t entre a empresa portuguesa e o conjunto das outras três empresas para verificar se as empresas estrangeiras são ou não significativamente diferentes da portuguesa.

Os resultados da comparação das médias entre as quatro empresas estão patentes na Tabela II 15.

Tabela II 15 - Diferenças de médias em função da empresa

Escala	País	N	Média	DP	gl	F	p	Diferença
Orientação Humana	Total	170	4,65	1,06	3	9,8	0,000	EUA> Japão* Japão> Alemanha* EUA> Portugal** EUA> Alemanha**
	Japão	62	4,76	0,82				
	EUA	30	5,38	0,98				
	Portugal	32	4,46	0,83				
	Alemanha	46	4,17	1,26				
Coletivismo	Total	170	4,10	0,99	3	15,6	0,000	Japão> Portugal** Japão> Alemanha** EUA> Portugal**
	Japão	62	4,59	0,76				
	EUA	30	4,31	0,88				
	Portugal	32	3,38	0,85				
	Alemanha	46	3,80	1,05				
Orientação para o Futuro	Total	170	4,68	1,14	3	7,1	0,000	Japão> Portugal** EUA> Portugal**
	Japão	62	4,94	1,03				
	EUA	30	5,06	0,97				
	Portugal	32	3,98	1,02				
	Alemanha	46	4,57	1,24				
Assertividade	Total	170	3,11	1,21	3	9,6	0,000	Portugal> Japão ** Portugal> EUA** Portugal> Alemanha**
	Japão	62	2,90	1,15				
	EUA	30	2,55	0,86				
	Portugal	32	3,98	1,25				
	Alemanha	46	3,15	1,17				
Distância ao Poder	Total	170	4,21	0,95	3	0,04	0,990	
	Japão	62	4,20	0,98				
	EUA	30	4,27	1,00				
	Portugal	32	4,20	0,80				
	Alemanha	46	4,21	1,01				
Iguaritarismo de Género	Total	170	3,70	1,28	3	13,7	0,000	EUA> Japão** EUA> Portugal** EUA> Alemanha**
	Japão	62	3,71	1,33				
	EUA	30	4,88	0,89				
	Portugal	32	3,30	1,22				
	Alemanha	46	3,24	1,00				
Aversão à Incerteza	Total	194	3,16	1,04	3	4,3	0,006	Japão> Alemanha* EUA> Alemanha*
	Japão	62	3,39	1,03				
	EUA	30	3,40	0,92				
	Portugal	32	3,13	1,09				
	Alemanha	46	2,74	1,00				

*p <0,05; **p <0,01

Os resultados da comparação das médias entre a empresa portuguesa e as empresas estrangeiras são apresentados na Tabela II 16. Como se pode verificar, não

existem diferenças significativas entre a empresa portuguesa e as outras, em nenhum dos fatores.

Tabela II 16 - Comparação de médias entre a empresa portuguesa e o conjunto das empresas estrangeiras

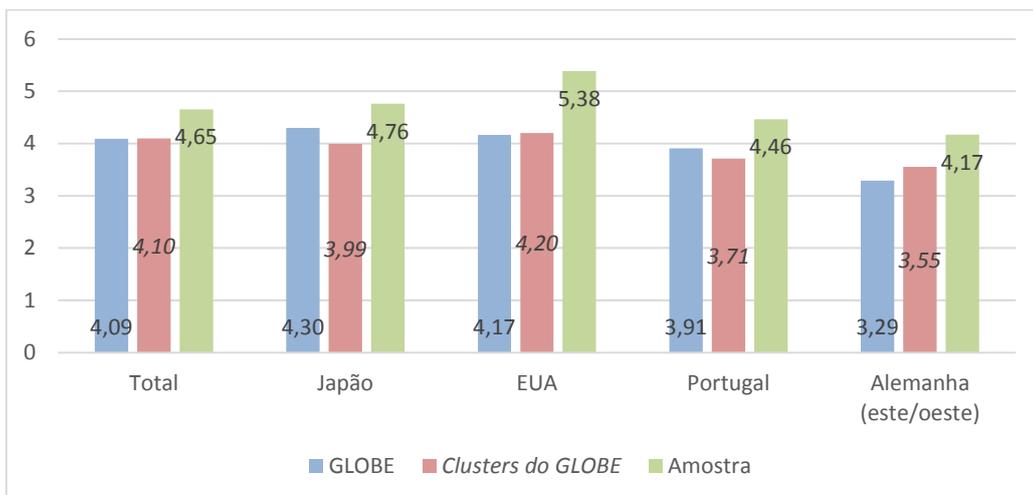
Empresa	Portuguesa			Não Portuguesas			gl	F	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Orientação Humana	32	4,46	0,83	138	4,70	1,11	168	1,134	0,068
Coletivismo	32	3,38	0,85	138	4,23	0,95	168	4,832	0,617
Orientação para o Futuro	32	3,98	1,02	138	4,84	1,11	168	4,038	0,562
Assertividade	32	3,98	1,25	138	2,91	1,11	168	-4,815	0,595
Distância ao Poder	32	4,20	0,80	138	4,22	0,99	168	0,104	0,318
Igualitarismo de Género	32	3,30	1,22	137	3,80	1,28	168	0,238	0,715
Aversão à Incerteza	32	3,13	1,09	138	3,17	1,04	168	1,132	0,851

4.1.1. Orientação Humana

Na escala Orientação Humana, o país com a pontuação mais elevada são os EUA, com 5,38 de média que, em comparação com as médias dos outros países, é significativamente mais elevada. As diferenças de médias estatisticamente relevantes referem-se a: EUA com o Japão ($p < 0,05$); Japão com a Alemanha ($p < 0,05$); EUA e Portugal ($p < 0,01$); e EUA com Alemanha ($p < 0,01$). Ou seja, a organização americana tem uma orientação humana superior às dos outros três países e a japonesa superior à alemã.

Como se verifica na Figura II 1, existem algumas diferenças entre os valores do GLOBE e os resultados apresentados por este estudo. Sendo que todas as empresas revelam uma média um pouco superior à do GLOBE. Assim sendo, não admira que a média das pontuações de todos os países do GLOBE seja de 4,09 e a deste estudo é de 4,65.

Figura II 1 - Comparação das médias da Orientação Humana com o GLOBE



É de salientar que entre os quatro países em questão, a Alemanha foi o que obteve o valor mais baixo no GLOBE, o mesmo acontecendo nesta investigação. Com efeito, com exceção dos EUA, a ordem de classificação deste estudo segue a do GLOBE (Japão, EUA, Portugal, Alemanha).

Realça-se ainda o facto da única diferença estatisticamente significativa, para além das que envolvem os EUA, ser entre o Japão (o mais forte nesta dimensão, dos quatro países analisados, segundo o GLOBE) e a Alemanha (o mais fraco).

Em relação à comparação entre a empresa portuguesa e as outras três empresas, apesar de não existirem diferenças significativas, verifica-se que as empresas não portuguesas apresentam uma média ligeiramente mais elevada do que a organização portuguesa.

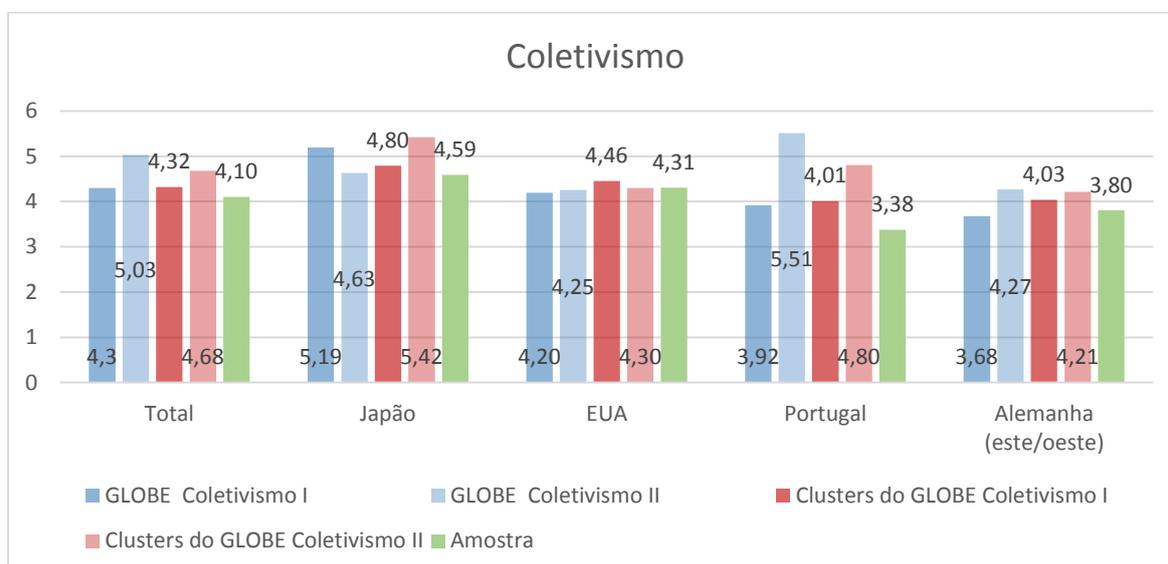
4.1.2. Coletivismo

O país que apresenta o valor mais elevado no Coletivismo é o Japão, que possui uma média de 5,59, em oposição a Portugal que apresenta a menor média (4,38). As diferenças com significância estatística revelam ser entre o Japão e Portugal ($p < 0,01$), Japão e Alemanha ($p < 0,01$) e também entre os EUA e Portugal ($p < 0,01$). Isto é, a

empresa japonesa tem maior coletivismo do que as empresas portuguesa e alemã e a empresa americana tem maior coletivismo do que a portuguesa.

Visto que o GLOBE apresenta a dimensão Coletivismo separada em duas dimensões, a Figura II 2 representa essa divisão para facilitar a análise das diferenças existentes. Os resultados deste estudo revelam uma média inferior à média do GLOBE. De facto, a média das pontuações de todos os países do GLOBE é de 4,30 para o Coletivismo I e de 5,03 para o Coletivismo II, enquanto que a média dos países desta investigação é de 4,10.

Figura II 2 - Comparação das médias do Coletivismo com o GLOBE



As questões deste trabalho relativas a esta dimensão focam-se mais no coletivismo de grupo (o Coletivismo II do GLOBE). No entanto, quando se comparam os valores de cada empresa com o seu respetivo país no GLOBE, verifica-se que para Portugal e Alemanha o Coletivismo I aproxima-se mais dos valores deste estudo, e para o Japão e os EUA os resultados aproximam-se mais do Coletivismo II do GLOBE.

Verifica-se também que a média de todas as empresas deste estudo é muito próxima da média das pontuações do GLOBE no Coletivismo I e que Portugal, no GLOBE, é o país que apresenta a maior pontuação no Coletivismo II.

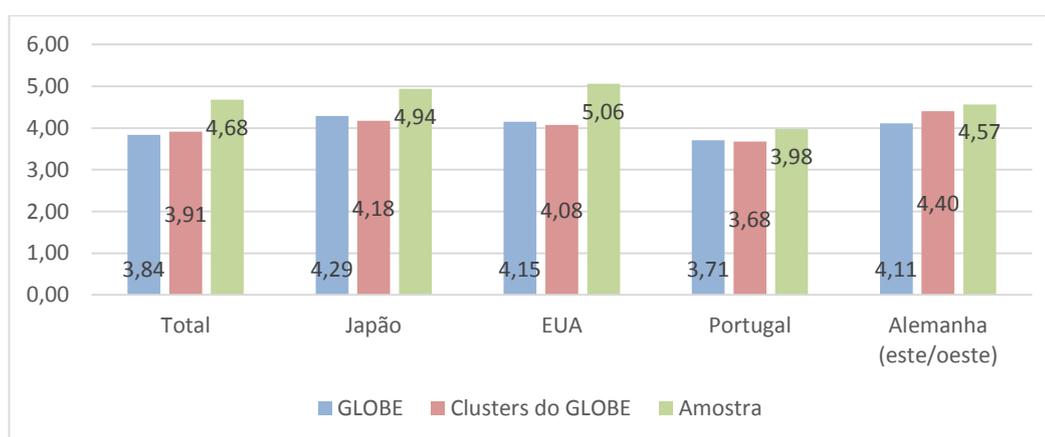
Na comparação entre a empresa portuguesa e as outras três empresas, a diferença entre as médias não é significativa, mas o grupo de empresas não portuguesas tendem a apresentar a média mais elevada (5,26).

4.1.3. Orientação para o Futuro

Na Orientação para o Futuro a empresa americana é a que apresenta a média mais elevada (5,06) com diferença significativa ($p < 0,01$) relativamente à empresa portuguesa. A empresa portuguesa também apresenta uma média significativamente menor do que a japonesa ($p < 0,01$).

Como se verifica na Figura II 3, as médias deste estudo, relativamente à Orientação para o Futuro, são mais elevadas do que as médias do GLOBE. Os EUA revelam a maior diferença. Com efeito, neste caso também se verifica que os valores do GLOBE, em cada um dos países e nos seus respetivos *clusters*, são inferiores aos resultados desta investigação. A média das pontuações de todos os países do GLOBE é de 3,84, em comparação com os 4,68 desta investigação.

Figura II 3 - Comparação das médias da Orientação para o Futuro com o GLOBE



O facto da média mais elevada ser a dos EUA, não corresponde aos resultados apresentados pelo GLOBE, visto que o Japão apresenta uma média mais elevada (4,29).

Pode-se verificar que entre os quatro países em questão, Portugal apresenta o valor mais baixo tanto no GLOBE como nesta investigação. Com efeito, com exceção dos EUA, a ordem de classificação deste estudo segue a do GLOBE (Japão, EUA, Alemanha, Portugal).

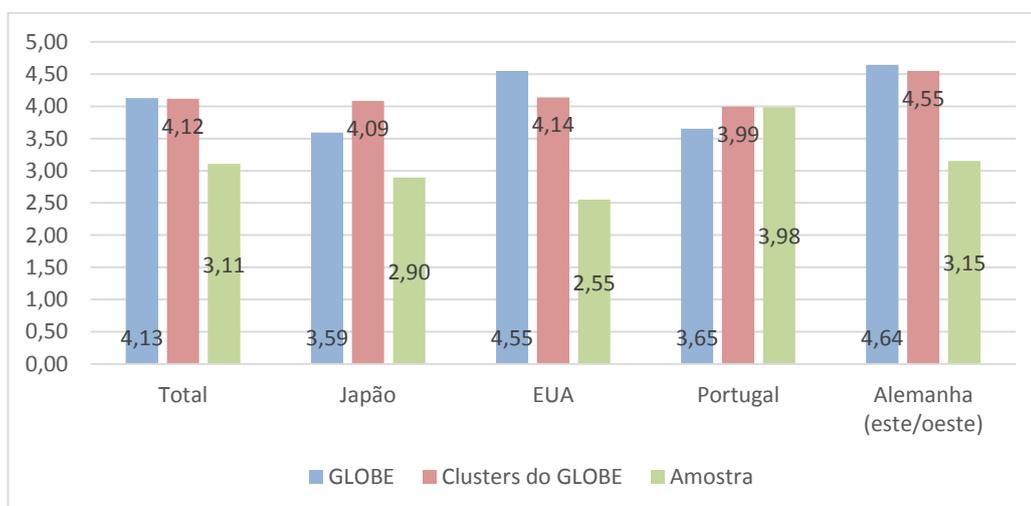
No que toca à comparação entre a média da empresa portuguesa e a média do conjunto das outras três empresas, a diferença também se aproxima de um ponto, sendo a empresa portuguesa a que apresenta o valor mais reduzido, apesar das diferenças não serem significativas.

4.1.4. Assertividade

No que se refere à Assertividade, a empresa portuguesa é a que apresenta o valor mais elevado neste estudo, revelando diferenças significativas ($p < 0,01$) em relação às outras três empresas.

Existem diferenças relativamente às médias do GLOBE, visto que as empresas apresentam valores bastante inferiores aos dos países de origem, com exceção de Portugal (como se verifica na Figura II 4), sendo a empresa americana a apresentar uma diferença superior (4,55 vs 2,55).

Figura II 4 - Comparação das médias da Assertividade com o GLOBE

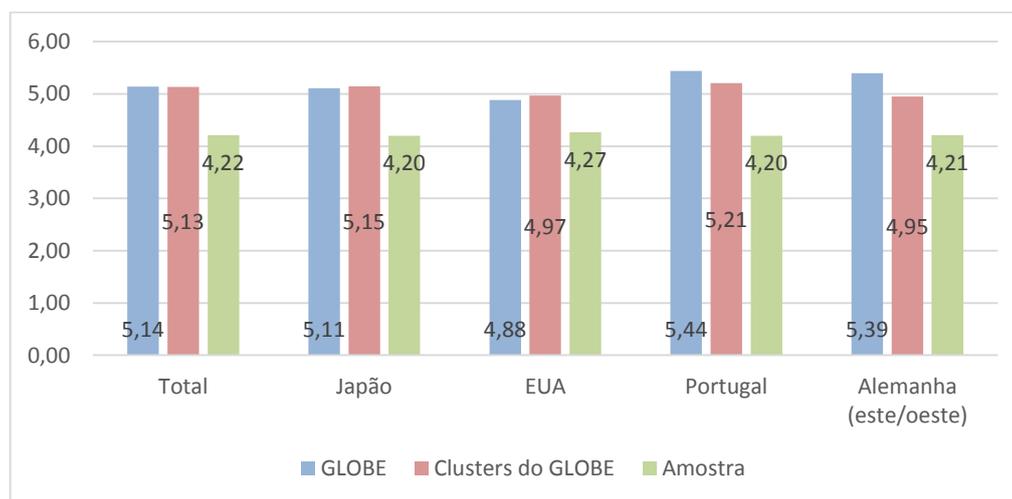


Embora não existam diferenças significativas, a empresa portuguesa possui uma média mais elevada (3,98) do que a média das outras três empresas na globalidade (2,91), sendo a média da organização portuguesa a que mais se aproxima da média de Portugal no GLOBE.

4.1.5. Distância ao Poder

Em relação à Distância ao Poder, não foram encontradas diferenças significativas entre as empresas, sendo a única dimensão em que tal ocorreu. Com efeito, os valores deste estudo em relação à Distância ao Poder são semelhantes para todas as empresas, com médias entre os 4,20 e os 4,27 valores. Revelam pois, diferenças relativamente às médias do GLOBE, visto que as empresas apresentam valores inferiores aos dos países de origem (como se verifica na Figura II 5). Sendo a empresa portuguesa a que apresenta uma diferença superior (5,44 vs 4,20).

Figura II 5 - Comparação das médias da Distância ao Poder com o GLOBE

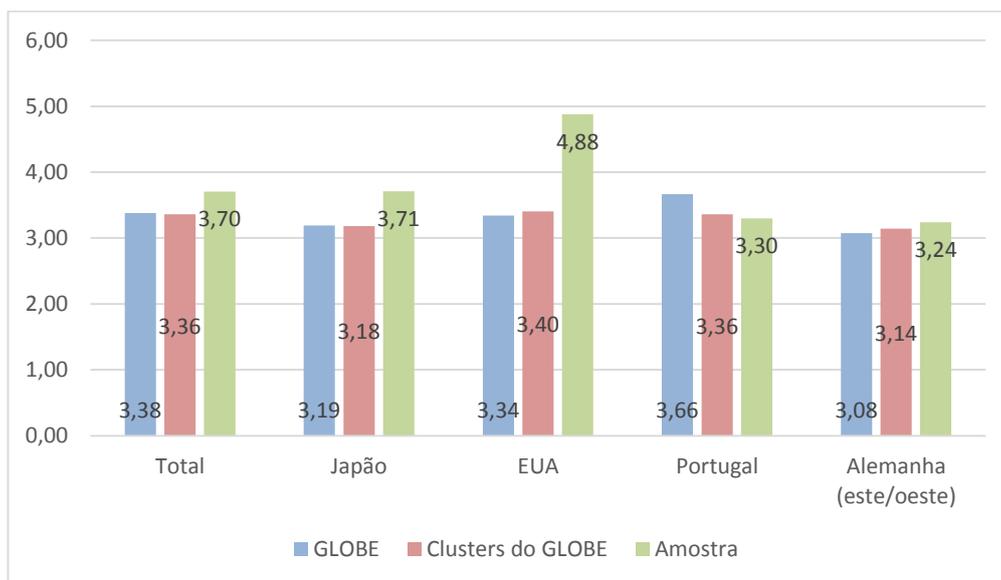


Na comparação entre a empresa portuguesa e as outras três empresas estrangeiras, os valores são muito semelhantes, existindo uma diferença de 0,02 valores.

4.1.6. Igualitarismo de Género

No que se refere ao Igualitarismo de Género, os EUA apresentam a média mais elevada (4,88), sendo as diferenças significativas relativamente aos outros três países ($p < 0,01$). De facto, neste estudo a empresa americana apresenta mesmo uma média relativamente superior em relação ao GLOBE. As outras empresas revelam uma média muito semelhante, como se verifica na Figura II 6. Pode-se igualmente, verificar que, com exceção dos EUA, as outras empresas apresentam valores semelhantes aos que Portugal revela no GLOBE.

Figura II 6 - Comparação das médias do Igualitarismo de Género com o GLOBE



O grupo das organizações estrangeiras apresenta uma média superior (3,80) à da empresa portuguesa (3,30), embora não existam diferenças significativas.

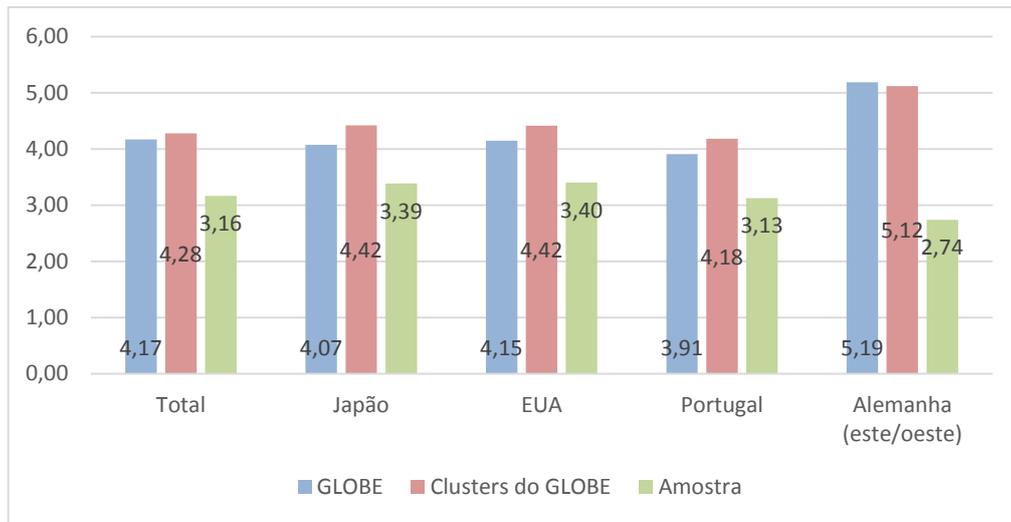
4.1.7. Aversão à Incerteza

A empresa americana também revela a média mais elevada no fator Aversão à Incerteza, com 3,40 valores. Por outro lado, a empresa alemã é a que apresenta valores

mais reduzidos, revelando diferenças estatisticamente significativas com as empresas japonesa e americana ($p < 0,05$).

As médias deste estudo (3,16) apresentam valores mais reduzidos que as médias do GLOBE no que se refere à Aversão à Incerteza (4,17), revelando ser a empresa alemã a que apresenta uma maior diferença (Figura II 7).

Figura II 7 - Comparação das médias da Aversão à Incerteza com o GLOBE



Na dimensão Aversão à Incerteza, a média mais elevada ser a dos EUA não é compatível com os resultados apresentados pelo GLOBE, visto que a Alemanha foi o país com valor mais elevado dos quatro em estudo. No entanto, verifica-se que as pontuações dos outros países são semelhantes aos valores de Portugal no GLOBE, sendo que a Alemanha apresenta a maior diferença.

Na comparação entre os valores da empresa portuguesa e os valores das outras três empresas, a empresa portuguesa apresenta uma média um pouco inferior em relação à outra média, no entanto não existem diferenças significativas.

Relativamente às médias totais das organizações, o fator com a média mais elevada é o Coletivismo (5,09) e o fator com a média mais reduzida é a Assertividade (3,11). Isto significa que as empresas valorizam mais o coletivismo, em relação aos outros fatores culturais e dão menos importância à assertividade.

4.2. Diferenças culturais em função das variáveis sócio profissionais

Neste ponto será apresentada a análise das diferenças de médias entre as variáveis sociodemográficas nas dimensões culturais das organizações.

4.2.1. Diferença de média em função do género

O cálculo das diferenças de média permitiu-nos averiguar a existência de diferenças significativas nos valores das dimensões culturais em função do género.

Para o Igualitarismo de Género, os homens possuem médias mais elevadas que as das mulheres, o que significa que os homens tendem a perceber a existência de uma maior igualdade entre os géneros. Este é o único fator em que a diferença é estatisticamente significativa ($p < 0,05$). Considerando que as pontuações desta dimensão devem ser interpretados da seguinte forma: 1 são sociedades mais masculinas; 7 são sociedades mais femininas e 4 são sociedades igualitárias, pode-se dizer que as médias representam uma sociedade tendencialmente igualitária.

Como se verifica na Tabela II 17, relativamente à Orientação Humana, o Coletivismo, a Orientação para o Futuro e a Aversão à Incerteza, apesar de não existirem diferenças significativas, as mulheres tendem a apresentar uma média mais elevada do que os homens.

Tabela II 17 - Diferenças de médias em função do género

Sexo	Feminino			Masculino			gl	F	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Escala									
Orientação Humana	87	4,87	1,06	82	4,46	0,99	167	2,631	0,208
Coletivismo	87	5,22	0,94	82	4,98	1,04	167	1,582	0,292
Orientação para o Futuro	87	4,78	1,09	82	4,55	1,17	167	1,342	0,937
Assertividade	87	3,07	1,27	82	3,13	1,15	167	-0,317	0,158
Distância ao Poder	87	4,16	1,08	82	4,26	0,81	167	-0,703	0,054
Igualitarismo de Género	87	3,61	1,43	82	3,80	1,11	167	-0,991	0,023
Aversão à Incerteza	87	3,24	1,06	82	3,06	1,01	167	1,132	0,851

Nos fatores Assertividade e Distância ao Poder, os homens também apresentam uma média superior a das mulheres, no entanto esta diferença não é estatisticamente significativa. O fator Coletivismo é o que apresenta pontuações mais elevadas para ambos os géneros, sendo muito próxima dos 5,0 valores.

4.2.2. Diferença de médias em função da idade

A variável independente Idade tem quatro valores possíveis, motivo pelo qual se utilizou o teste ANOVA na análise de diferenças de médias.

Como se verifica na Tabela II 18, as médias da Orientação Humana variam entre os 4,48 e os 5,33 valores, sendo que os indivíduos na faixa etária com menos de 25 anos tendem a ser os mais humanamente orientados. No entanto, apesar das diferenças serem significativas entre grupos etários, o teste de *Bonferroni* não conseguiu identificar pares de grupos etários onde as médias fossem significativamente diferentes.

Tabela II 18 - Diferenças de médias em função da idade

Escala	Idade	N	Média	DP	gl	F	p	Diferenças
Orientação Humana	<25	5	5,33	0,87	3	2,983	0,033	
	25-34	43	4,99	0,94				
	35-44	84	4,48	1,16				
	> 45	30	4,73	0,80				
Coletivismo	<25	5	5,52	0,73	3	0,680	0,565	
	25-34	43	5,03	0,91				
	35-44	84	5,09	1,02				
	> 45	30	5,29	1,08				
Orientação para o Futuro	<25	5	5,30	0,93	3	1,061	0,368	
	25-34	43	4,72	0,98				
	35-44	84	4,54	1,17				
	> 45	30	4,83	1,28				
Assertividade	<25	5	2,70	1,20	3	1,899	0,132	
	25-34	43	2,83	1,15				
	35-44	84	3,29	1,22				
	> 45	30	2,90	1,15				
Distância ao Poder	<25	5	4,20	0,87	3	1,324	0,268	
	25-34	43	4,15	0,90				
	35-44	84	4,31	0,94				
	> 45	30	3,92	1,00				
Igualitarismo de Género	<25	5	3,40	0,89	3	4,233	0,007	25-34 > 35-44*
	25-34	43	4,16	1,40				
	35-44	84	3,42	1,18				
	> 45	30	4,03	1,22				
Aversão à Incerteza	<25	5	3,30	1,35	3	0,607	0,611	
	25-34	43	5,01	0,92				
	35-44	84	4,75	1,07				
	> 45	30	4,83	1,15				

*p <0,01

Outra dimensão onde existem diferenças significativas é o Igualitarismo de Género: os indivíduos com 25 a 34 anos têm valores de igualitarismo de género significativamente superiores aos de idade compreendida entre os 35 e os 44 anos.

No que toca ao Coletivismo, as médias não apresentam diferenças significativas, mas os indivíduos com menos de 25 anos revelam o valor tendencialmente mais elevado (5,52).

Semelhante ao Coletivismo, na Orientação para o Futuro os sujeitos mais orientados para o futuro são os têm menos de 25 anos, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas.

A Assertividade tende a ser mais percebida pelos sujeitos com mais de 45 anos, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas.

Os sujeitos com a média mais elevada na Distância ao Poder são que compreendem a idade entre os 35 e os 44 anos, mas as diferenças não são significativas.

Em relação à Aversão à Incerteza, também são os sujeitos com 25 a 34 anos que apresentam as médias mais elevadas (5,01 valores) e as diferenças também não são significativas.

4.2.3. Diferença de médias em função das habilitações literárias

De acordo com a Tabela II 19, não existem diferenças significativas, em relação às habilitações literárias, em nenhuma das dimensões da Cultura Organizacional. No entanto, verifica-se a tendência para que nas dimensões Orientação Humana, Coletivismo, Assertividade, Igualitarismo de Género e Aversão à Incerteza os sujeitos com a média mais elevada são os que possuem o ensino básico. O mesmo acontece com os indivíduos com ensino secundário na Orientação para o Futuro.

Tabela II 19 - Diferenças de médias em função das habilitações literárias

Escala	Habilitações Literárias	N	Média	DP	gl	F	p
Orientação Humana	E. Básico	9	5,17	1,31	2	2,830	0,062
	E. Secundário	89	4,51	0,87			
	E. Superior	71	4,81	1,18			
Coletivismo	E. Básico	9	5,76	0,77	2	3,052	0,050
	E. Secundário	89	5,16	0,97			
	E. Superior	71	4,95	1,01			
Orientação para o Futuro	E. Básico	9	4,50	1,36	2	1,838	0,162
	E. Secundário	89	4,82	1,07			
	E. Superior	71	4,49	1,17			
Assertividade	E. Básico	9	3,28	1,23	2	0,851	0,429
	E. Secundário	89	2,98	1,12			
	E. Superior	71	3,22	1,31			
Distância ao Poder	E. Básico	9	3,67	1,42	2	1,811	0,167
	E. Secundário	89	4,19	0,87			
	E. Superior	71	4,30	0,98			
Igualitarismo de Género	E. Básico	9	4,61	1,19	2	2,417	0,092
	E. Secundário	89	3,65	1,22			
	E. Superior	71	3,66	1,34			
Aversão à Incerteza	E. Básico	9	3,22	1,33	2	0,394	0,675
	E. Secundário	89	3,21	1,06			
	E. Superior	71	3,07	0,97			

Em relação à Distância ao Poder são os sujeitos com ensino superior que apresentam a média mais elevada (4,30), o que significa que tendem a aceitar as diferenças de poder mais do que os outros dois grupos. É de referir que também neste fator as diferenças não são estatisticamente significativas.

4.2.4. Diferenças de médias em função da antiguidade

Realizou-se ANOVA para verificar se existem diferenças significativas entre médias em função da antiguidade. A Tabela II 20 apresenta os resultados. Salienta-se o facto de não existirem diferenças significativas em nenhum dos fatores culturais.

Tabela II 20 - Diferenças de médias em função da antiguidade

Escala	Antiguidade	N	Média	DP	gl	F	p
Orientação Humana	<5	43	4,89	1,03	3	2,315	0,078
	6-10	27	4,88	1,30			
	11-15	29	4,39	0,91			
	16-30	63	4,49	0,97			
Coletivismo	<5	43	5,15	1,01	3	0,621	0,603
	6-10	27	4,85	1,03			
	11-15	29	5,06	0,93			
	16-30	63	5,14	1,01			
Orientação para o Futuro	<5	43	4,70	1,10	3	0,905	0,440
	6-10	27	4,57	1,37			
	11-15	29	4,37	0,95			
	16-30	63	4,77	1,12			
Assertividade	<5	43	3,17	1,18	3	0,501	0,682
	6-10	27	3,35	1,33			
	11-15	29	3,10	1,19			
	16-30	63	3,02	1,14			
Distância ao Poder	<5	43	4,36	0,97	3	0,472	0,702
	6-10	27	4,19	0,95			
	11-15	29	4,29	1,01			
	16-30	63	4,14	0,94			
Igualitarismo de Género	<5	43	3,81	1,29	3	0,709	0,548
	6-10	27	3,94	1,36			
	11-15	29	3,48	1,37			
	16-30	63	3,67	1,20			
Aversão à Incerteza	<5	43	3,07	1,10	3	0,048	0,986
	6-10	27	3,09	0,86			
	11-15	29	3,16	0,88			
	16-30	63	3,13	1,13			

Os sujeitos com menos de cinco anos de antiguidade, apesar das diferenças não serem significativas, apresentam as médias mais elevadas nos fatores Orientação Humana (4,89), Coletivismo (5,15) e Distância ao Poder (4,36).

No fator Orientação para o Futuro são os indivíduos com mais de dezasseis anos de antiguidade que possuem a média mais elevada (4,77), embora não existam diferenças significativas.

As médias mais elevadas para a Assertividade e o Igualitarismo do Género são as dos sujeitos que possuem entre seis a dez anos de antiguidade, embora não se encontrem diferenças significativas.

Apesar de não existirem diferenças significativas, na Aversão à Incerteza são os indivíduos entre os onze e os quinze anos de antiguidade que apresentam a média mais elevada.

5. Análise e discussão dos resultados

De seguida será apresentada uma síntese dos resultados obtidos através do questionário, procurando integrá-los com as conclusões do GLOBE, bem como com a componente teórica e as hipóteses que sustentaram esta investigação.

A discussão dos resultados será apresentada em uma estrutura semelhante à apresentação dos resultados.

5.1. Cultura do país de origem vs cultura portuguesa

Como um dos objetivos deste trabalho é identificar se a cultura portuguesa influencia a cultura organizacional das empresas estrangeiras em Portugal, foram realizadas várias análises que verificassem essa influência.

De acordo com a primeira análise, onde foram realizados testes de diferenças de médias para as sete dimensões da cultura organizacional das quatro organizações, para se identificar a existência de diferenças entre as organizações oriundas de diversos países, foram encontrados efeitos significativos em todas as dimensões da cultura organizacional definidas, exceto na escala Distância ao Poder.

Também será analisada a relação entre os resultados obtidos neste estudo, para cada uma das dimensões encontradas, com os resultados apresentados pelo GLOBE, tanto relativamente às médias dos países, como dos seus respetivos *clusters*.

Na segunda análise, foram comparados os resultados obtidos pela empresa portuguesa em cada dimensão com a média das três empresas de origem estrangeira, para verificar se, na globalidade, as empresas estrangeiras apresentam diferenças significativas face à empresa portuguesa. Não foram encontradas diferenças significativas entre a empresa portuguesa e as outras, em nenhum dos fatores.

5.1.1. Orientação Humana

A empresa norte-americana é percebida com sendo mais humanamente orientada em relação às outras organizações estudadas, verificando-se a existência de diferenças significativas entre a organização norte-americana e as outras três empresas em estudo.

Este resultado pode ser justificado pelo facto da amostra da empresa americana ser composta maioritariamente por mulheres (66% vs 33%) e, como os resultados mostraram que apesar das diferenças não serem significativas, as mulheres desta amostra tendem a ter uma Orientação Humana superior à dos homens. Consequentemente, os indivíduos da empresa norte-americana tendem a ser mais preocupados, mais amigáveis, mais sensíveis e mais justos para com os outros, do que os indivíduos das outras empresas.

Para além disso, outros estudos demonstram que a cultura norte-americana apresenta características relacionadas com a dimensão Orientação Humana. Egri (2012) refere que os americanos valorizam e recompensam os seus trabalhadores através do mérito pelo seu desempenho, que, neste caso, pode ser considerada uma característica humana pois, como já referido, a recompensa pelo mérito pode ser considerada uma questão de justiça.

Ashkanasy, Trevor-Roberts e Earnshaw (2002) explicam que os ideais americanos de liberdade, individualismo e igualitarismo surgiram devido à forte autonomia dos colonos, no qual nasceu um novo sentido de liberalismo que motivou a independência e posteriormente a Revolução Americana, onde esses ideais foram consolidados. Sobreposto a isto foi a crença na ascensão da natureza humana, refletida numa cultura de veneração ao herói. Estes também são considerados valores de orientação humana, que a empresa deste estudo pode considerar fundamentais.

Outro sinal de que a cultura americana pode ser caracterizada por possuir elevada orientação humana, é o facto do nível do Índice de Desenvolvimento Humano ser bastante elevado, o que significa que existe uma grande preocupação e dedicação com os cidadãos (Ashkanasy *et al.*, 2002).

A empresa japonesa, neste estudo, apresenta o segundo valor mais elevado nesta dimensão, o que se assemelha aos resultados do GLOBE, visto estar entre os 30% mais pontuados. Outros estudos confirmam essa característica da cultura japonesa. Expõe-se aqui alguns exemplos: a valorização das relações humanas (Shim & Steers, 2012); a humildade (Monkhouse, Barnes, & Pham, 2013); a tendência dos japoneses se desculparem antes de realizarem algum comentário crítico, para evitar que alguma das partes seja envergonhada; a sua harmonia com a natureza, refletida na criação dos jardins que servem como uma integração entre o observador e a natureza; a utilização da meditação e da concretização espiritual para atingirem autocontrolo; o facto de as empresas manterem os seus empregados mesmo não possuindo condições financeiras, visto ser considerada a provedora da segurança e do bem-estar individual dos funcionários; a forma como as sentenças legais são proferidas, analisadas de acordo com a especificidade de cada caso, pois é dada uma grande ênfase à intenção humana; e curiosamente, a consideração dada às bebidas alcoólicas, visto o indivíduo extasiado conseguir expressar-se mais livremente, sendo o consumo de bebidas encorajado (Gannon, 2004).

A empresa portuguesa apresenta uma pontuação média em relação a esta dimensão, no entanto, para o GLOBE Portugal está posicionado entre os 20% dos países com a pontuação mais baixa. O que se pode verificar é que a cultura portuguesa possui diversas características que podem ser consideradas de orientação humana, como refere Hofstede (1991, citado em Ferreira, 2007) Portugal é um país feminino onde se valoriza a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho, e onde o Estado exerce um papel paternalista ao regular, educar e proteger os cidadãos (Jesuino, 2002).

Gannon (2004) caracteriza a cultura portuguesa como sendo composta por indivíduos simples, honestos, espiritualmente ligados à terra, orgulhosos, calorosos, bons anfitriões e que valorizam os relacionamentos e as ações mais do que as palavras.

A empresa alemã apresenta o valor mais reduzido nesta dimensão, o que também se verifica com os resultados do GLOBE, pois está entre os 10 países com a pontuação mais baixa. A cultura alemã é conhecida por conseguir compartimentar as suas relações pessoais e profissionais, sendo que na área profissional os relacionamentos são virados

para as tarefas, os indivíduos são mais diretos e menos amáveis (Brodbeck, Freese, & Javidan, 2002). No entanto, vários estudos demonstram que a sociedade, no seu plano geral, possui vários mecanismos de apoio social, como é o caso do princípio da responsabilidade social consagrado na Constituição, em que se torna obrigação do Governo, dos sindicatos e das empresas manter o bem-estar público, a justiça social e as relações cooperativas (Brodbeck *et al.*, 2002). Para além disso, a cultura possui um forte sistema de valores, um senso de responsabilidade para com os outros e uma consciência social e de justiça (Martin, Keating, Resick, & Szabo, 2013).

Ao compararmos os valores apresentados neste estudo com os valores do GLOBE, observamos que a média do GLOBE (4,09) é inferior à média das organizações deste estudo (4,65). No entanto, podemos confirmar que a ordem de classificação das organizações é idêntica à classificação do GLOBE (Japão, EUA, Portugal, Alemanha), com exceção dos EUA.

Podemos ainda confirmar a semelhança com o GLOBE pela existência de uma diferença significativa entre o Japão (o mais forte nesta dimensão, dos quatro países analisados, segundo o GLOBE) e a Alemanha (o mais fraco). Sendo assim, os indivíduos da empresa alemã tendem a valorizar mais o interesse pessoal, os bens materiais e o poder.

Na comparação entre a empresa portuguesa e a média das outras três empresas, verifica-se que a empresa portuguesa apresenta uma média mais reduzida, no entanto, os valores são muito semelhantes (4,46 vs 4,70) e não existem diferenças significativas.

Assim, embora existam diferenças significativas entre a empresa portuguesa e a americana, na globalidade das três empresas estrangeiras não existem e podemos concluir que a Hipótese **H1** – não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Orientação Humana, foi confirmada.

5.1.2. Coletivismo

A empresa japonesa é percebida como sendo mais coletivista em relação às outras organizações estudadas, apresentando diferenças significativas com a organização portuguesa e com a alemã. Por consequência, os indivíduos da empresa japonesa tendem a valorizar mais o trabalho e a recompensa do grupo, identificam-se com a sua família, amigos e empregados.

A cultura japonesa é definida por valorizar os ensinamentos confucianos (Monkhouse *et al.*, 2013) em que a lealdade à família e à nação é superior ao indivíduo. A harmonia de grupo, a devoção filial, a recompensa pela antiguidade (Shim & Steers, 2012), bem como a lealdade mútua e as trocas recíprocas (Minkov & Blagoev, 2014) também são valores característicos japoneses.

A importância do grupo é tão forte que várias ações são realizadas para não desestabilizar a harmonia. Muitas vezes as energias individuais são combinadas para fortalecer a energia do grupo, ou seja, de forma analógica, quando várias gotas de água se juntam, formam uma queda d'água. E, muitas vezes, o conflito individual é evitado pelo bem maior do grupo, sendo o indivíduo responsável pelo grupo e mutuamente o grupo responsável pelo indivíduo, existindo um forte sentido de pertença e identificação (Gannon, 2004).

A empresa americana apresenta o segundo valor mais elevado nesta dimensão, contudo, verifica-se que esses resultados não se assemelham aos do GLOBE, visto os EUA posicionarem-se muito abaixo das pontuações mais elevadas. No entanto, a cultura americana apresenta algumas características coletivistas que advêm do forte nacionalismo existente, que leva a que os americanos, apesar de valorizarem o individualismo, quando possuem um objetivo comum, deixam de parte as suas diferenças para atingirem essa meta (Gannon, 2004).

A empresa alemã não apresenta resultados muito elevados, em comparação com as outras empresas, no entanto a sua pontuação está acima do valor médio da escala. Nesse sentido, e como se verifica em outros estudos, pode-se dizer que a cultura alemã apresenta características tanto coletivistas como individualistas. Os alemães apreciam a

sua privacidade, gostam de manter certa distância física, compartmentam os seus relacionamentos diferenciando amigos de colegas e a família do mundo exterior, sentindo um grande conforto dentro de casa (Gannon, 2004). No entanto, e apesar de sentirem orgulho do próprio desempenho, unem-se para o bem maior, são orientados para o consenso, e valorizam o diálogo e a participação (Martin *et al.*, 2013).

A empresa portuguesa apresenta a pontuação mais reduzida nesta dimensão. No entanto, outros estudos, incluindo Hofstede (1991, citado em Ferreira, 2007), referem que Portugal apresenta uma cultura coletivista social, em que os relacionamentos são mais importantes do que as tarefas, existe um equilíbrio entre a vida familiar e a profissional e as negociações são muitas vezes realizadas às refeições. Apesar disso, o coletivismo institucional demonstra ser muito mais fraco pois existe um fraco espírito de equipa e os indivíduos são formais, individualistas e autocráticos (Ferreira, 2007).

Ao compararmos os resultados deste estudo com as médias apresentadas pelo GLOBE, verificamos que as empresas desta investigação apresentam médias mais reduzidas (4,10) do que os respetivos países do GLOBE (5,03 para o Coletivismo Institucional e 4,30 para o Coletivismo de Grupo).

Considerando que a média dos países do GLOBE é mais elevada no Coletivismo II (5,03) do que no Coletivismo I (4,30), neste estudo a média total das empresas analisadas (4,10) é muito semelhante à média do Coletivismo I (4,30) do GLOBE. Isto pode ser explicado pelo facto das questões estarem mais relacionadas com o Coletivismo Institucional, em que se valorizam a coesão e uniformização do grupo, bem como os interesses coletivos.

A empresa portuguesa é a que apresenta a média mais reduzida (3,38), sendo os seus colaboradores os que mais tendem a enfatizar a recompensa individual, a identificar-se menos com os grupos dentro da organização e a não sentir tanta lealdade para com a organização. De facto, quando comparamos a média da empresa portuguesa (3,38) com o Coletivismo I de Portugal no GLOBE (3,92), verifica-se uma semelhança que não se encontra nas outras empresas. Talvez porque, como se verifica no estudo GLOBE, Portugal apresenta um reduzido coletivismo institucional.

Nesse sentido, ao compararmos a média da empresa portuguesa com a média das outras três empresas, verificamos que, apesar de não existirem diferenças significativas, a empresa portuguesa apresenta uma diferença próxima de um valor em relação à média das outras empresas.

Em conclusão, apesar de existirem diferenças significativas entre a empresa portuguesa e as empresas japonesa e americana, quando tomadas em conjunto as diferenças relativamente à portuguesa não são significativas, portanto, podemos concluir que a Hipótese **H2** – não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante ao Coletivismo, pode ser comprovada.

5.1.3. Orientação para o Futuro

A empresa americana tende a ser vista como mais orientada para o futuro, em relação às outras organizações estudadas. Por consequente, os indivíduos da empresa americana tendem a ser mais planeados e estruturados.

Outros estudos apresentam características dos EUA como sendo orientados para o futuro. Egri *et al.* (2012) referem que os EUA são uma potência mundial com uma elevada sofisticação tecnológica e com um elevado desenvolvimento económico, que é uma consequência da abertura à mudança, e do desejo para a realização e para o poder pessoal através do auto-melhoramento. Para além disso, o ideal protestante de que o trabalho é um pré-requisito para a salvação (Ashkanasy *et al.*, 2002) também reforça a ideia de que é necessário trabalhar no presente para garantir a vida futura. Gannon (2004) refere que os americanos demonstram um desejo pela mudança e inovação constante, traduzindo-se na criação de produtos com custo reduzido, úteis, práticos e com um prazo de vida curto, sendo estas características de orientação para o futuro.

O facto da empresa japonesa ter apresentado o segundo valor mais elevado nesta dimensão pode ser explicado por diversos exemplos culturais. Como refere (Minkov & Blagoev, 2014) os japoneses são orientados a longo prazo pois gostam de cumprir os

procedimentos e realizar as tarefas até o fim. Vários autores referem que os procedimentos são valorizados de tal forma que na Segunda Guerra Mundial um oficial militar proferiu “*We don’t know how to surrender*”, pois a flexibilidade e a inovação eram considerados tabus, e não existia nenhum procedimento destinado à rendição (de Mente, 2004). Gannon (2004) refere que os japoneses são disciplinados e valorizam a auto-melhoria. Para além disso, durante várias décadas o Japão foi um dos países com um elevado crescimento económico devido a sua rápida modernização. O que levou a um crescimento nas práticas de desenvolvimento dos empregados (Rowley, Benson, & Warner, 2004), que são considerados um ativo de longo prazo para as organizações.

A empresa alemã apresenta uma pontuação média, em relação à escala, no entanto, existem características que demonstram que a cultura alemã é orientada para o futuro, como é o caso da existência excessiva de regras e normas que devem ser respeitadas (Gannon, 2004), bem como a valorização pelo rigor e o cumprimento de prazos. Para além disso, o facto das vias de comunicação serem modernas e bem ligadas também demonstra que os alemães tem uma tendência para programar o futuro (Gannon, 2004).

A empresa portuguesa é a que apresenta a pontuação mais reduzida nesta dimensão. Curiosamente, no GLOBE também é Portugal o país que se situa mais abaixo, entre os quatro países estudados. Estes resultados podem ser confirmados com algumas características da cultura portuguesa, visto que os portugueses são desorganizados, pouco planeados, não agendando antecipadamente as reuniões, são pouco pontuais e fracos cumpridores de prazos e compromissos e, evitam responsabilidades (Ferreira, 2007). No entanto, para colmatar essa carência os portugueses possuem um elevado grau de improviso, são criativos, possuem facilidade em resolver problemas de última hora, são flexíveis e abertos à aprendizagem e a novos horizontes (Ferreira, Braun, & Sydow, 2013).

Ao compararmos as médias das organizações estudadas com as médias dos seus respetivos países no GLOBE, verificamos que neste estudo os valores são superiores aos do GLOBE. No entanto, verifica-se uma semelhança entre a classificação do GLOBE (Japão, EUA, Alemanha e Portugal) com a classificação deste estudo, com exceção dos EUA.

A organização portuguesa é a que possui a média mais reduzida, sendo também a única organização que apresenta diferenças significativas com a empresa japonesa e a americana, com as médias mais elevadas. Nesse sentido, pode-se dizer que os indivíduos da empresa portuguesa tendem a ser menos motivados, menos organizados menos planeados e a não defender os seus interesses e opiniões tão intensamente como os japoneses e americanos.

Tal como na dimensão Coletivismo, ao compararmos a média da empresa portuguesa com a média das outras três empresas, verificamos que, apesar de não existirem diferenças significativas, a empresa portuguesa apresenta uma diferença próxima de um valor em relação à média das outras empresas.

Em suma, apesar da organização portuguesa apresentar diferenças significativas com as organizações japonesa e americana, quando analisadas globalmente, as empresas estrangeiras não apresentam diferenças significativas. Com isso, podemos concluir que a Hipótese **H7** – não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Orientação para o Futuro, pode ser confirmada.

5.1.4. Assertividade

A empresa portuguesa é a que apresenta o valor mais elevado neste estudo, revelando diferenças significativas em relação às outras três empresas. Sendo, portanto, a organização onde os indivíduos tendem a ver-se como mais agressivos. Curiosamente, a pontuação da empresa portuguesa nesta dimensão é idêntica à pontuação na dimensão Orientação para o Futuro (3,98). Podemos dizer que, talvez o nível de Assertividade da organização portuguesa é o mesmo que o da Orientação para o Futuro. Talvez pelo facto do itens terem sido mal interpretados pelos respondentes, que consideraram um item da dimensão teórica assertividade relacionado com a orientação para o futuro e um item da orientação para o futuro como sendo relativo à dimensão assertividade.

Apesar de neste estudo a empresa portuguesa apresentar a pontuação mais elevada, outros estudos referem que a cultura portuguesa possui características pouco assertivas, utilizando sempre uma linguagem indireta, com atitudes cooperativas e não confrontantes (Ferreira, 2007). Como refere Hofstede (1991, citado em Ferreira, 2007), a resolução de conflitos é realizada com base na negociação e no compromisso. No entanto, outras características culturais refletem o lado assertivo português pois são orientados para o detalhe, são perfeccionistas, teimosos e persistentes, o que leva a que as negociações sejam difíceis (Gannon, 2004).

A empresa alemã apresenta a segunda pontuação mais elevada neste estudo, resultado este que se assemelha aos resultados do GLOBE, visto estar entre os dez primeiros países com a pontuação mais elevada nas práticas. Nesse sentido os alemães são conhecidos por não gostarem de atrasos, serem precisos e diretos a expressar ideias, sendo que as palavras devem significar exatamente o que é pretendido (Gannon, 2004). Hofstede (1980, citado em Szabo *et al.*, 2002) também apresenta resultados semelhantes no seu estudo, indicando que a Alemanha apresenta uma elevada masculinidade devido ao grande desejo de realização e sucesso material. Para além disso, Nguyen *et al.* (2012) referem que os gestores são impacientes, fechados e lidam com o *stress* através do foco na resolução no problema.

A cultura japonesa é considerada pouco assertiva pois são humildes a ponto de se desculparem antes de realizarem alguma crítica e para além disso, tendem a evitar conflitos para poupar recursos (Gannon, 2004). Nesse sentido, os resultados deste estudo, em relação ao Japão, refletem as características culturais japonesas.

Verifica-se que a empresa americana é a que apresenta os valores mais reduzidos, o que não corresponde com os valores do GLOBE, pois os EUA estão entre os dez países com a pontuação mais elevada. Este resultado também não coincide com os resultados de outros estudos que referem que os americanos são bastante agressivos e competitivos (Gannon, 2004). Os resultados deste estudo podem ser justificados pelo facto de a amostra da empresa americana ser maioritariamente feminina, e as mulheres tenderem a

ser mais sensíveis e menos assertivas ou pelo facto destes valores estarem mais relacionados com os valores da cultura portuguesa, na qual a empresa está inserida.

Quando comparamos os valores do GLOBE com este estudo, verifica-se que este apresenta médias muito inferiores às do GLOBE, com exceção da empresa portuguesa que possui uma média semelhante à média do seu respetivo *cluster* no GLOBE.

Visto que Portugal apresenta a média mais reduzida no GLOBE e que as organizações estudadas também possuem médias reduzidas, por estarem abaixo do valor médio da escala, talvez possamos dizer que os indivíduos das empresas estudadas possuem um nível de assertividade característico da cultura portuguesa. De facto, as médias dos quatro países são inferiores a 4,0 valores, o que indica que os indivíduos em todas as empresas, tal como o GLOBE aponta para a população portuguesa, tendem a não ser muito dominantes, a não sobrepor os seus objetivos pessoais à lealdade de grupo e a não criar uma distância social em relação aos outros. Sendo esta a dimensão em que a pontuação foi mais baixa em todas as organizações.

Quando comparamos a média da empresa portuguesa com a média das outras três empresas, não encontramos diferenças significativas. Podemos concluir que a Hipótese **H6** – não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Assertividade, pode ser confirmada.

5.1.5. Distância ao Poder

As médias apresentadas pelas organizações deste estudo são muito semelhantes, visto que variam entre os 4,20 e os 4,27 valores. Com efeito, não foram encontradas diferenças significativas entre nenhuma das empresas, sendo esta a única dimensão em que tal ocorreu. No entanto, cada uma das culturas estudadas será caracterizada para se compreender melhor as semelhanças e diferenças.

Os EUA são caracterizados pelo GLOBE por apresentarem valores relativamente elevados nesta dimensão. Como exemplo estão as características masculinas desta sociedade (Egri *et al.*, 2012) relacionados com a forte valorização da competitividade para se atingir a realização e o poder pessoal.

A Alemanha apresenta uma elevada pontuação nesta dimensão, de acordo com o GLOBE. Verifica-se que existem características da cultura alemã que suportam esses resultados, como é o caso do respeito pela hierarquia (Gannon, 2004). O autor explica que o processo de tomada de decisões nas organizações é lento e complicado pois vários intervenientes devem ter conhecimento da decisão, incluindo o sindicatos. Para além disso, existe uma dificuldade na transmissão de informação entre os departamentos devido à extrema valorização da privacidade (Gannon, 2004). No entanto, o estudo de Hofstede (1980, citado em Szabo *et al.*, 2002) apresenta um resultado diferente, em que a cultura alemã possui uma reduzida distância ao poder, que é explicada pelo autor pelo elevado nível de educação da população.

O Japão apresenta características referentes a uma elevada distância ao poder em alguns aspetos e reduzida em outros. Como exemplo, o Japão possui uma cultura paternalista (Minkov & Blagoev, 2014), com existência de hierarquia social (Monkhouse *et al.*, 2013) e diferentes estatutos visto que o poder e as regras são de herança aristocrática e feudalista (Gannon, 2004). Por outro lado, o processo de tomada de decisão é lento pois passa por todos os níveis hierárquicos, começando pelo mais baixo (Gannon, 2004), tornando-o mais rápido na aplicação, visto todos já terem conhecimento do projeto.

Portugal também é uma cultura com elevada Distância ao Poder, de acordo com o GLOBE e Hofstede (1991, citado em Ferreira, 2007). Em Ferreira (2007) a cultura portuguesa é caracterizada por dar elevada importância ao estatuto e aos títulos académicos, existe uma elevada deferência ao chefe, pouca predisposição para desafiar a autoridade e o *status quo*, uma dependência do líder e pouca repartição de poder.

Sendo estes valores muito próximos de 4,0, que é o ponto médio da escala, e, pelo facto dos valores apresentados por este estudo estarem mais próximos das pontuações

mais reduzidas do GLOBE, que variam entre os 3,89 e os 5,80 valores, podemos dizer que os indivíduos apresentam uma Distância ao Poder relativamente baixa.

Ao compararmos a média da empresa portuguesa com a média das outras três empresas encontramos uma semelhança nos valores (4,20 vs 4,22), não tendo sido encontradas diferenças significativas. Portanto, podemos dizer que as empresas de nacionalidade estrangeira possuem uma Distância ao Poder semelhante à da empresa portuguesa.

Concluimos que a Hipótese **H3** – não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Distância ao Poder, pode ser confirmada.

5.1.6. Igualitarismo de Género

Esta dimensão deve ser analisada de forma diferente visto que uma pontuação de 1 indica um forte domínio masculino, uma pontuação de 4 representa igualdade entre os géneros e uma pontuação de 7 indica que existe um tratamento preferencial às mulheres.

Nesse sentido, a empresa norte-americana é percecionada como sendo mais feminina em relação às outras organizações estudadas, apresentado diferenças significativas em relação às outras organizações estudadas. Por consequência, os indivíduos da empresa norte-americana mostram uma igualdade entre géneros maior na divisão das tarefas e no incentivo profissional.

Visto que na maioria das sociedades os homens e as mulheres representam diferentes papéis sociais, as diferenças de género nas prioridades de valores são suscetíveis de aparecer (Egri *et al.*, 2012). Por exemplo, o Inventário de Personalidade NEO (Egri *et al.*, 2012) realizado em 76 culturas revelou que as mulheres são mais calorosas, mais abertas aos sentimentos, ansiedades e estética; enquanto que os homens são mais assertivos, procuram mais excitações e são mais abertos às ideias.

Uma descoberta interessante mostra que uma maior riqueza nacional e igualdade de géneros resulta numa maior valorização de diferenças entre homens e mulheres (McCrae, 2002, citado em Egri *et al.*, 2012). Contrariamente, Schwartz e Rubel (2005, citados em Egri *et al.*, 2012) descobriram que as diferenças de género nos valores de auto-direção são menores em países mais ricos e individualistas do que em países mais pobres, com culturas mais coletivistas. Uma explicação para tal é a de que os indivíduos utilizam diferentes termos de comparação (Schmitt, Realo, Voracek, & Allik, 2008). Por exemplo, se uma mulher de uma cultura tradicional tiver que se auto-caracterizar, ela vai ter como referência outras mulheres, se o mesmo for feito por uma mulher de uma cultura mais moderna e igualitária, ela vai se comparar também com os homens da sua cultura, revelando assim diferenças mais fortes (Schmitt *et al.*, 2008).

Uma outra explicação mais plausível é a de Costa *et al.* (2001, citados em Schmitt *et al.*, 2008) e está relacionada com o processo de atribuição. Nas culturas mais individualistas e igualitárias, um ato de bondade realizado por uma mulher é considerado um ato de escolha livre que reflete a sua personalidade. No entanto, o mesmo ato realizado por uma mulher de uma cultura mais coletivista e tradicional pode ser considerado como uma simples condescendência com o papel do sexo. Sendo assim, nas culturas tradicionais, as percepções de diferenças entre sexos pode ser atribuída ao papel social em vez de se relacionar com a personalidade individual (Costa *et al.*, 2001, citados em Schmitt *et al.*, 2008).

A empresa japonesa apresenta o segundo valor mais elevado nesta dimensão, no entanto, outros estudos mostram que a mulher possui um papel diferente na sociedade. Como exemplos pode-se referir o facto da mulher ter a obrigação social de cuidar da casa e da família (Gannon, 2004), tradição essa que lentamente está mudar, pela existência da legislação nacional que protege as desigualdades entre géneros, especialmente dentro das organizações. No entanto, como esse regulamento não prevê penalizações para quem não cumpre, várias empresas possuem formas de recompensar os seus empregados que se tornam quase impossíveis para as mulheres com desejo de constituir família atingirem os objetivos (Yuasa, 2005).

Quando comparamos os resultados deste estudo com o GLOBE, verificamos que, com exceção da empresa norte-americana, as outras organizações apresentam médias muito semelhantes à média de Portugal no GLOBE. E, pelo facto de não existirem diferenças significativas entre essas empresas, podemos dizer que, com exceção da organização norte-americana, as empresas estudadas possuem um nível de Igualitarismo de Género semelhante ao de Portugal no GLOBE.

Visto que a média dos valores apresentados pelas empresas de nacionalidade japonesa, portuguesa e alemã é de 3,42, maior que a média do GLOBE, podemos dizer que os indivíduos dessas organizações tendem a possuir mais mulheres em posição de autoridade, com elevadas taxas de alfabetização feminina e níveis de educação semelhantes entre homens e mulheres, do que nas empresas estudadas pelo GLOBE. Pelo facto da amostra ser maioritariamente composta por indivíduos com o ensino médio e superior, que podem por isso ter experiência de vida onde as desigualdades de género, em contexto organizacional, são menores do que na população em geral.

A organização alemã, tal como o seu respetivo país no GLOBE, é a que possui a média mais reduzida (3,24), tendencialmente, com uma maior segregação feminina, talvez pelo facto de que nos países mais individualistas as mulheres tendem a comparar-se com os homens, visto a igualdade sexual ser bastante valorizada. Nesse sentido, as diferenças entre géneros torna-se mais acentuada pois o mercado de trabalho tem sido, e continua a ser, fortemente segregado pelo sexo (Herrera, Duncan, Green, & Skaggs, 2012). As mulheres mantêm-se concentradas em posições que sempre foram tradicionalmente mantidas por mulheres, e continuam a ser sub-representadas nos trabalhos considerados masculinos, bem como em elevadas posições (Dean, Mills, Roberts Carraher & Cash, 2009, citados em Herrera *et al.*, 2012).

Ao compararmos a média da empresa portuguesa com a média das outras três empresas, não encontramos diferenças significativas e verificamos que as médias são semelhantes. Com isso, apesar da empresa portuguesa apresentar diferenças significativas com a empresa americana, quando analisadas na globalidade, as empresas estrangeiras não apresentam diferenças em relação à empresa portuguesa. Nesse sentido, a Hipótese **H5** – não existem diferenças significativas entre a cultura

organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante ao Igualitarismo de Género, pode ser confirmada.

5.1.7. Aversão à Incerteza

A empresa norte-americana é a que apresenta uma maior Aversão à Incerteza em relação às outras organizações estudadas, sendo, portanto, a organização onde os indivíduos tendem a ser mais planeados, consistentes e tradicionais do que os colaboradores das outras empresas. No entanto, é a empresa alemã, com a média mais reduzida, que apresenta diferenças significativas com a empresa americana e a japonesa.

O facto da empresa americana apresentar o valor mais elevado nesta dimensão pode ser explicado por algumas características da cultura americana. Como se verifica, alguns Estados americanos continuam a ser bastante conservadores (Egri *et al.*, 2012), para além disso, a própria legislação nacional é composta por uma grande quantidade de leis corporativistas para garantir igualdade de oportunidades nos negócios (Gannon, 2004), e as relações contratuais são realizadas de forma escrita (Stavrou & Kilaniotis, 2010).

A empresa japonesa apresenta a segunda pontuação mais elevada nesta dimensão, apenas uma centésima abaixo da empresa americana. A cultura japonesa é caracterizada por possuir uma moderada aversão à incerteza. Como exemplos, Gannon (2004) refere que os japoneses escrevem detalhadamente os procedimentos das suas reuniões, para além disso, para evitar grandes catástrofes aquando da constante e imprevisível ocorrência de sismos, possuem os sistemas anti-sismos mais modernos do mundo.

A empresa portuguesa apresenta-se em terceiro lugar neste estudo, resultado que se assemelha aos resultados do GLOBE, visto Portugal estar entre os 30% dos países com a pontuação mais reduzida. Este facto pode ser comprovado com alguns exemplos das características da cultura portuguesa, uma sociedade pouco estruturada, com uma forte ligação às tradições, a mudança a ocorrer sempre de forma lenta e difícil, existe pouca inovação, as transações e os contratos são escritos e inequívocos e, existe uma aversão à

mudança, visto o pensamento predominante ser “equipa que ganha não se mexe” (Gannon, 2004).

Apesar de no GLOBE a Alemanha apresentar um valor bastante elevado, neste estudo a empresa alemã é a que apresenta o resultado mais reduzido nesta dimensão. Os alemães gostam de considerar que possuem o controlo do próprio destino e, para isso, criam demasiadas regras e normas, claras e bem definidas (Gannon, 2004). O resultado deste estudo pode ser explicado pelo facto da organização estar inserida em uma cultura portuguesa, em que o improvisado prevalece ao planeamento.

Na comparação com os valores do GLOBE, verifica-se que as médias deste estudo são inferiores às do GLOBE, contudo, também se verifica que os valores deste estudo são semelhantes à média de Portugal no GLOBE. Podemos assim concluir que as organizações deste estudo possuem uma Aversão à Incerteza semelhante à de Portugal no GLOBE, ou seja, os indivíduos das organizações estudadas tendem a ser mais inovadores, criativos e a mostrar menos desejo em estabelecer regras comportamentais do que aqueles que participaram no estudo GLOBE.

Verificamos uma semelhança entre a média da empresa portuguesa e a média das outras três empresas (3,13 vs 3,17), não existindo diferenças significativas.

Com isso, concluímos que a Hipótese **H4** - não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Aversão à Incerteza, pode ser confirmada.

Numa análise geral, verificamos que o fator com a média mais elevada é o Coletivismo (5,09) e o fator com a média mais reduzida é a Assertividade (3,11). Isto significa que os indivíduos das empresas valorizam mais o coletivismo, em relação aos outros fatores culturais e dão menos importância à assertividade.

Verifica-se que a elevada pontuação no Coletivismo é característico da cultura portuguesa, pois como apresentado pelo GLOBE, Portugal, entre os países analisados

neste estudo, é o país que apresenta as pontuações mais elevadas, tanto nos valores como nas práticas (com intenções de aumentar o seu nível de coletivismo).

Em relação à Assertividade, também é possível comparar os resultados obtidos neste estudo com as características da cultura portuguesa pois os portugueses, em relação às outras culturas analisadas, são pouco assertivos e pouco diretos pois preferem valorizar as amizades e as relações, em detrimento das tarefas serem realizadas de forma mais eficiente.

Para além disso, encontramos semelhanças, tanto entre os valores das empresas deste estudo com os valores de Portugal no GLOBE como nas médias da empresa portuguesa e as outras três empresas, nos fatores Distância aos Poder, Igualitarismo de Género e Aversão à Incerteza.

5.2. Relação entre a percepção da cultura organizacional e as variáveis socio-demográficas

5.2.1. Género

Pela análise dos resultados obtidos neste estudo é possível verificar que existe apenas uma diferença estatisticamente significativa entre os fatores estudados e o género. Esta diferença encontra-se no fator Igualitarismo de Género, em que os homens apresentam uma média superior às mulheres.

O género, no estudo GLOBE é um preditor significativo em duas das nove dimensões - igualitarismo de género e assertividade (Herrera *et al.*, 2012).

Em vários estudos, tem-se verificado que os homens tendem a ser mais assertivos e arriscados do que as mulheres, enquanto que as mulheres são mais ansiosas e afetuosas (Brody & Hall, 2000, citados em Schmitt *et al.*, 2008). Os efeitos das diferenças entre sexos leva à previsão das diferenças entre homens e mulheres na escolha de atividades de lazer, preferências ocupacionais e nos cuidados de saúde (Browne, 1998, citado em Schmitt *et al.*, 2008).

Vários estudos afirmam que as pessoas associam o homem e a mulher a diferentes traços e associam o homem com mais traços que denotam uma liderança efetiva (Ely & Rhode, 2010, citados em Herrera *et al.*, 2012). Como resultado, a mulher no papel de liderança está muitas vezes em uma situação de dupla-cegueira. Se exibe modos de gestão muito femininos, pode ser criticada pela falta de traços masculinos. Por outro lado, se apresenta muitas qualidades masculinas, pode ser criticada pela falta de um estilo feminino mais participativo. De qualquer forma, as mulheres gestoras são vistas, muitas vezes, como não possuindo o que é preciso para completar uma posição de liderança (Herrera *et al.*, 2012).

A literatura académica em género e liderança indica que os gestores masculinos e femininos compreendem os papéis de liderança de forma diferente. Os homens entendem que os comportamentos hierárquicos e competitivos são componentes mais importantes no papel de liderança, enquanto que a mulher vê que uma construção colaboradora e consensual são componentes essenciais de liderança. Isto parece coincidir com a literatura dos papéis dos géneros, o que indica que as crenças das pessoas sobre as capacidades dos homens e das mulheres são uma função de como os homens e as mulheres são socializados (Herrera *et al.*, 2012).

Com isto, pode-se dizer que a socialização dos géneros em cada cultura influencia a forma como o homem e a mulher percecionam os seu papel na sociedade, existindo vários níveis de desigualdades nas diferentes culturas, portanto é de esperar que o homem e a mulher percecionem a dimensão igualitarismo de género de maneira diferente.

Nesse sentido, a hipótese **H8e** (A percepção do Igualitarismo de Género é maior nos homens do que nas mulheres) pode ser confirmada, sendo que os homens manifestam uma maior percepção de igualdade entre os géneros. Estes resultados podem ser interpretados no sentido de que, tal como esperado, as mulheres sentem mais as desigualdades entre os géneros do que os homens.

Ao comparar os valores do igualitarismo de género deste estudo (3,61 e 3,80) e os valores do GLOBE (3,38), verifica-se que os resultados deste estudo são um pouco superiores.

De acordo com os resultados empíricos do GLOBE, em todas as sociedades existe um nível de diferenciação sexual, que pode ser confirmado neste estudo. Isto significa que culturalmente os homens e as mulheres são considerados diferentes a nível dos papéis desempenhados na sociedade portuguesa.

Em relação aos outros fatores, apesar dos resultados não serem estatisticamente significantes, as mulheres tendem a apresentar uma média superior relativamente à orientação humana, o coletivismo, a orientação para o futuro e à aversão à incerteza e os homens tendem a evidenciar valores superiores nos fatores de assertividade e distância ao poder. Esses resultados podem ser associados com as características comportamentais masculinas e femininas, em que as mulheres são mais carinhosas, orientadas para o grupo, e com habilidade em realizar várias tarefas ao mesmo tempo (Deem, 2003); e os homens são mais orientados para os objetivos, mais agressivos e dominantes (Herrera *et al.*, 2012).

O facto de não existirem diferenças significativas entre os géneros em seis das sete dimensões estudadas parece indicar que, em termos organizacionais, não existem uma “cultura feminina” e outra “masculina” em nenhuma das organizações estudadas, mas pelo contrário, uma uniformidade cultural entre géneros. Portanto, as seguintes hipóteses não foram confirmadas:

H8a: A perceção da Orientação Humana é maior nas mulheres do que nos homens.

H8b: A perceção do Coletivismo é maior nas mulheres do que nos homens.

H8c: A perceção da Distância ao Poder é maior nas mulheres do que nos homens.

H8d: A perceção da Aversão à Incerteza é maior nas mulheres do que nos homens.

H8f: A perceção da Assertividade é maior nos homens do que nas mulheres.

H8g: A perceção da Orientação para o Futuro é maior nas mulheres do que nos homens.

5.2.2. Idade

Verifica-se que os resultados obtidos neste estudo, relativamente à idade, exibem apenas duas diferenças estatisticamente significativas. Tal como no género, uma das diferenças encontra-se no fator igualitarismo de género, em que os indivíduos do grupo etário dos 25 aos 34 anos têm uma perceção de maior igualitarismo de género do que aqueles entre os 35 e os 44 anos. Nesse sentido, a hipótese **H9e** (A perceção do Igualitarismo de Género varia em função da idade) pode ser confirmada. Pelo facto dos indivíduos com menos idade percecionarem a vida de outra forma devido à sua menor experiência de vida, os jovens entre os 25 e os 34 podem tender a percecionar uma maior igualdade entre os géneros porque ainda não experienciaram desigualdades a nível profissional. À medida que os sujeitos envelhecem, conseguem reconhecer que as diferenças, relativas às promoções e aos salários, entre homens e mulheres é bastante visível e, portanto, a percecionar uma maior desigualdade sexual.

O outro fator em que existem diferenças significativas é a orientação humana, contudo não foram identificados pelo teste de *Bonferroni* diferenças entre pares de idades. Verifica-se que existe uma tendência para a perceção de orientação humana diminuir à medida que os indivíduos envelhecem, talvez porque ao longo da vida os sujeitos tendam a focar mais as suas preocupações naqueles que lhes são mais próximos e adotem uma postura de maior competitividade relativamente aos que não lhes são próximos e que podem ser vistos como obstáculos à sua progressão profissional. Para além, disso, também se verifica que após os 45 anos existe uma tendência para aumentar a perceção de orientação humana, talvez porque os indivíduos sentem que já chegaram ao topo das suas conquistas profissionais e preferem valorizar as suas relações, sendo mais preocupados e sensíveis para com os outros. Assim sendo, podemos confirmar a hipótese **H9a** (A perceção da Orientação Humana varia em função da idade).

Apesar das diferenças não serem significativas, pode-se dizer que os sujeitos com idade inferior a 25 anos tendem a possuir a média mais elevada nos fatores coletivismo e orientação para o futuro. O que significa que tendem a apresentar um nível um pouco superior nessas dimensões, em relação aos indivíduos mais velhos.

No fator aversão à incerteza são os indivíduos do grupo etário dos 25 até os 34 anos que tendem a apresentar o valor mais elevado, embora não seja estatisticamente significativo.

Embora as diferenças não sejam significativas, Os indivíduos da faixa etária entre os 35 e os 44 anos tendem a apresentar valores superiores no fator distância ao poder; e os sujeitos com idade superior a 45 anos revelam tendencialmente uma maior assertividade.

Pelo facto de apenas existirem duas diferenças significativas entre as sete dimensões estudadas, podemos concluir que a cultura organizacional dessas empresas é razoavelmente homogénea, não existindo uma diferenciação clara entre a “cultura dos mais velhos” e a “cultura dos mais novos.” Nesse sentido, as seguintes hipóteses não foram confirmadas:

H9b: A percepção do Coletivismo varia em função da idade.

H9c: A percepção da Distância ao Poder varia em função da idade.

H9d: A percepção da Aversão à Incerteza varia em função da idade.

H9f: A percepção da Assertividade varia em função da idade.

H9g: A percepção da Orientação para o Futuro varia em função da idade.

5.2.3. Habilitações Literárias

Os resultados das dimensões culturais em função das habilitações literárias não apresentam diferenças estatisticamente significativas. Portanto, a hipótese **H10** (Existe uma relação entre as habilitações literárias e a forma como são percebidas as dimensões da cultura organizacional) não foi confirmada. Este resultado pode ser explicado pelo facto de a amostra ser composta por indivíduos que na sua maioria (94%) possuem o ensino secundário ou superior e que, portanto, obtiveram uma educação formal semelhante durante mais tempo.

Como proposto pela teoria do capital humano (Becker, 1964, citado em NG & Feldman, 2010), a educação formal é uma rápida forma das organizações terem conhecimento das habilidades, do conhecimento acumulado e dos atributos de desejo pessoal, como a diligência, dos indivíduos (Ceci, 1991, citado em NG & Feldman, 2010). Como tal, a educação formal é fortemente recompensada no mercado de trabalho. Sendo assim, pode-se argumentar que os trabalhadores mais velhos com alguma educação universitária podem apresentar atitudes de trabalho mais favoráveis do que os trabalhadores mais velhos com pouca educação, pois possuem acesso a outros trabalhos mais desafiantes e com melhores salários (Stober, 1990, citado em NG & Feldman, 2010).

Apesar das diferenças não serem significativas, verifica-se que os sujeitos com ensino básico tendem a apresentar maiores pontuações na orientação humana, no coletivismo, na assertividade, no igualitarismo de género e na aversão à incerteza. Estes resultados podem ser explicados pelo facto dos sujeitos com ensino básico estarem em posições hierárquicas mais baixas, apresentando características tendencialmente mais coletivistas, humanas e sexualmente igualitárias, visto não sentirem tantas pressões competitivas entre si. Tendem a ser mais assertivos pois o seu nível de formação talvez não forneça ferramentas de diplomacia e, portanto, são mais diretos. Apresentam uma tendência para maior aversão à incerteza pois podem não ter conhecimento das metas e objetivos globais e futuros da organização.

Os indivíduos com o ensino secundário tendem a perceber uma maior orientação para o futuro, pois com um nível de educação formal intermédio, os indivíduos tem uma maior probabilidade em evoluir na carreira profissional. Sendo que os sujeitos com ensino superior tendem a demonstrar uma maior distância ao poder, pois, de acordo com a caracterização da cultura portuguesa, os títulos académicos são muito valorizados e servem para a definição do estatuto.

Dos resultados obtidos, podemos concluir que nestas empresas existe homogeneidade cultural entre os grupos com diferentes habilitações literárias.

5.2.4. Antiguidade

O tempo de serviço dentro de uma organização pode influenciar os comportamentos e atitudes dos empregados. De acordo com a Teoria ASA (atração-seleção-atrito) (Schneider, Goldstein & Smith, 1995, citado em NG & Feldman, 2010), ao longo do tempo, as organizações apenas retêm os empregados que se encaixam no perfil da empresa, enquanto que os empregados que possuem um fraco enquadramento e/ou atitudes de trabalho negativas, são perdidos pelo atrito. Ou seja, ao longo de uma série de decisões sobre promoções e despedimentos, as organizações filtram os indivíduos que não apresentam o conjunto de características “corretas”, como as capacidades, os valores e os interesses, para suceder na empresa. Como resultado, a antiguidade tende a ser um indicador relativamente bom sobre o enquadramento entre o empregado e a empresa (NG & Feldman, 2010).

No caso deste estudo, a hipótese **H11** (Existe uma relação entre a antiguidade e o modo como as dimensões da cultura organizacional são percebidas) não foi confirmada, visto não existir nenhuma diferença entre os grupos, que seja estatisticamente significativa em nenhuma dimensão cultural, o que pode ser explicado pela média da antiguidade ser relativamente elevada (11,6 anos).

No entanto, os sujeitos com menos de 5 anos de antiguidade tendem a ser mais humanamente orientados, mais coletivistas e apresentam uma maior distância ao poder. A assertividade e o igualitarismo de género tendem a ser mais valorizados pelos sujeitos que possuem entre os 6 e os 10 anos de antiguidade e os sujeitos compreendidos entre os 11 e os 15 anos de antiguidade apresentam uma média superior aos outros grupos no fator aversão à incerteza. Os indivíduos com mais de 16 anos de antiguidade tendem a ser mais orientados para o futuro.

Com este resultado, podemos concluir que não existem subculturas entre os diferentes grupos de antiguidade das empresas estudadas.

A Tabela II 21 apresenta a síntese das hipóteses propostas por este estudo, refletindo as hipóteses que foram confirmadas e as que foram refutadas. É de notar que apenas foram refutadas algumas das hipóteses relacionadas com os fatores sócio-demográficos.

Tabela II 21 - Resumo das Hipóteses

Hipóteses Confirmadas	
H1	Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Orientação Humana.
H2	Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante ao Coletivismo.
H3	Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Distância ao Poder.
H4	Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Aversão à Incerteza.
H5	Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante ao Igualitarismo de Género.
H6	Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Assertividade.
H7	Não existem diferenças significativas entre a cultura organizacional da empresa portuguesa e a globalidade das outras empresas no respeitante à Orientação para o Futuro.
H8e	A perceção do Igualitarismo de Género é maior nos homens do que nas mulheres.
H9a	A perceção da Orientação Humana varia em função da idade.
H9e	A perceção do Igualitarismo de Género varia em função da idade.

Hipóteses Refutadas	
H8a	A percepção da Orientação Humana é maior nas mulheres do que nos homens.
H8b	A percepção do Coletivismo é maior nas mulheres do que nos homens.
H8c	A percepção da Distância ao Poder é maior nos homens do que nas mulheres.
H8d	A percepção da Aversão à Incerteza é maior nas mulheres do que nos homens.
H8f	A percepção da Assertividade é maior nos homens do que nas mulheres.
H8g	A percepção da Orientação para o Futuro é maior nas mulheres do que nos homens.
H9b	A percepção do Coletivismo varia em função da idade.
H9c	A percepção da Distância ao Poder varia em função da idade.
H9d	A percepção da Aversão à Incerteza varia em função da idade.
H9f	A percepção da Assertividade varia em função da idade.
H9g	A percepção da Orientação para o Futuro varia em função da idade.
H10	Existe uma relação entre as habilitações literárias e a forma como são percebidas as dimensões da cultura organizacional.
H11	Existe uma relação entre a antiguidade e o modo como as dimensões da cultura organizacional são percebidas.

6 – Limitações do Estudo e Investigações Futuras

Grande parte das limitações encontradas neste trabalho esteve relacionada com as características psicométricas do instrumento utilizado. O instrumento do GLOBE é composto por três questionários, no entanto apenas foi aplicada uma fração da primeira parte do questionário, relacionada com as práticas culturais que se traduzem nas perceções correntes de cada cultura. Essa necessidade surgiu para reduzir o tempo de preenchimento e, assim, favorecer a taxa de resposta. No entanto, verificou-se na análise empírica que os resultados relativos ao instrumento utilizado não corresponderam ao modelo teórico de nove dimensões. Os problemas de validade de constructo são ainda mais acentuados pelo facto de alguns dos itens não corresponderam às dimensões teóricas do GLOBE.

Também no que se refere à fiabilidade existem problemas. Com efeito, apesar de globalmente a escala ter um valor de alfa de *Cronbach* aceitável, talvez por possuírem um número reduzido de itens (dois ou três), quatro subescalas apresentam uma fiabilidade inaceitável.

Vários motivos podem explicar estes problemas: (1) pode ter ocorrido um desajuste no processo de tradução e o sentido inicial das questões ter-se perdido; (2) os respondentes podem ter interpretado as questões de outra forma ou terem respondido ao acaso; (3) a amostra é demasiado reduzida para se obter dados estatisticamente relevantes.

Atendendo a estas limitações do instrumento (a validade e a fiabilidade nem sempre foram as desejadas) é necessário muito cuidado na análise dos dados e nas conclusões que deles se podem retirar.

A aplicação do questionário foi realizada de diferentes maneiras, de acordo com as necessidades das organizações, o que pode ter contribuído para a obtenção de uma taxa de resposta bastante diversificada de empresa para empresa. Em duas empresas utilizou-se o formato *online*, em que as respostas eram de carácter obrigatório e a confidencialidade destacada no texto inicial que explicava que as respostas seriam

remetidas para uma nuvem de memória, possibilitando assim, uma taxa de resposta elevada. Nas restantes empresas aplicou-se o formato de papel, sendo que apenas em uma das organizações utilizou-se o envelope fechado para cada questionário, transmitindo assim, uma maior confidencialidade aos respondentes e aumentando a taxa de resposta. Visto que o questionário não tinha carácter obrigatório, para permitir a liberdade de escolha, em duas empresas o responsável pelos recursos humanos encarregou-se de entregar e receber os questionários, o que se revelou pouco eficaz pois a taxa de resposta foi muito reduzida.

Considerando essas limitações, próximos estudos deverão ponderar as seguintes alterações:

- Aplicar o questionário *online* ou em envelope fechado, para aumentar a confidencialidade e assim aumentar a taxa de resposta.
- Aumentar o tamanho da amostra e conseqüentemente, procurar melhorar os valores da validade e fidelidade do instrumento.
- Se se Aplicar a sub-escala das Práticas do questionário GLOBE, utilizar preferencialmente uma versão com todas as questões incluídas, para aumentar a validade e fidelidade do instrumento.
- Aplicar o questionário GLOBE nas suas três vertentes (práticas, valores e liderança) para compreender melhor as percepções de cultura e liderança nessas organizações, para possibilitar a definição de um perfil.
- Melhorar o processo de tradução do questionário, para facilitar a compreensão do mesmo aos respondentes.

Outras considerações podem ser tomadas em estudos futuros. Pode ser realizada uma análise comparativa entre os resultados de cada uma das dimensões, tanto relacionando as pontuações entre as práticas, os valores e a liderança, como relacionando as dimensões entre si (por exemplo, relacionar a aversão à incerteza com a orientação para o futuro) para se compreender as tendências culturais relativamente aos desejos de mudança das sociedades, para perceber a relação entre as dimensões e o tipo de

liderança que se ajustam a cada sociedade, e também compreender a influência que cada dimensão tem na outra para se traçar melhor os perfis culturais.

Também podem ser comparados os resultados de cada uma das dimensões com as características sócio-demográficas, para verificar se existem diferenças e tendências entre os grupos (género, faixa etária, escolaridade e antiguidade) e assim, definir mais adequadamente os objetivos profissionais dos grupos, aumentando a motivação dos colaboradores e criando um ambiente organizacional mais harmonioso.

Para além disso, é importante analisar e comparar os resultados de outros estudos relacionados com a cultura e a liderança para possibilitar uma compreensão mais abrangente, através da análise de estudos com diferentes objetivos e diversos pontos de vista.

7 – Conclusão

Com a introdução das novas tecnologias, a globalização torna-se cada vez mais uma realidade comum às organizações, que necessitam de se adaptar às diferenças culturais para atingirem o sucesso a nível internacional. Em Portugal, esta adaptação é crucial pelo facto de estar inserido na União Europeia, em que a união económica e monetária permite a circulação de pessoas, mercado e capital e onde a multiculturalidade é prevalente.

Nesse sentido, este estudo pretende analisar diferentes organizações multinacionais oriundas de vários países localizados em diferentes continentes que possuem representação em Portugal. O objetivo é verificar se a cultura organizacional dessas empresas assemelha-se à cultura portuguesa ou se a cultura organizacional é importada do país de origem das mesmas.

Para isso, foi aplicado um questionário aos funcionários administrativos de seis organizações, uma portuguesa e cinco estrangeiras, com o objetivo de conhecer as suas perceções em relação às dimensões culturais definidas pelo GLOBE e verificar se as diferenças entre a cultura da organização portuguesa e a globalidade das cinco estrangeiras eram ou não significativas.

O GLOBE possui nove atributos da cultura, que são utilizados como dimensões quantitativas (House *et al.*, 1999): (1) Aversão à Incerteza, (2) Distância ao Poder, (3) Coletivismo I/Institucional, (4) Coletivismo II/Grupo, (5) Igualitarismo Sexual, (6) Assertividade, (7) Orientação para o Futuro, (8) Orientação para o Desempenho, (9) Orientação Humana.

Dessas nove dimensões culturais teóricas apresentadas pelo GLOBE, apenas sete foram consideradas válidas neste estudo. Com isso, para se conhecer as diferenças existentes entre os resultados de cada empresa, foi realizada a análise de diferenças de médias, onde se encontraram diferenças significativas em seis dimensões culturais, sendo a dimensão Distância ao Poder a única a não apresentar diferenças. Para além disso, também foram comparados os resultados deste estudo com os resultados apresentados

pelo GLOBE, tanto relativamente às médias dos países, como dos seus respetivos *clusters*, para serem definidas as semelhanças e diferenças.

Na escala Orientação Humana, a organização com a pontuação mais elevada é a americana. As diferenças de médias estatisticamente relevantes referem-se à empresa americana com as outras três organizações e entre a japonesa e a alemã. Para o Coletivismo, a empresa japonesa apresenta o valor mais elevado, com diferenças significativas entre esta e a portuguesa e a alemã, e também entre a americana e a portuguesa. Na Orientação para o Futuro também é a empresa americana com o valor mais elevado, com diferenças significativas entre a empresa portuguesa e as empresas japonesa e americana. Para a Assertividade é a empresa portuguesa com a pontuação mais alta, com diferenças entre as outras três empresas. No fator Igualitarismo de Género também é a empresa americana a apresentar o valor mais elevado, revelando diferenças entre as outras três empresas. Na escala Aversão À Incerteza é novamente a empresa americana com a média mais alta, onde a empresa alemã revela diferenças significativas com as empresas japonesa e americana.

Calculou-se a média entre os valores das empresas estrangeiras para se comparar com os resultados da empresa portuguesa, não tendo sido encontradas diferenças significativas entre a empresa portuguesa e as outras. Podemos concluir que as empresas estrangeiras, na sua globalidade, não revelam diferenças a nível cultural, da empresa portuguesa. Podemos sustentar esta afirmação com o facto das dimensões com a pontuação mais elevada ser o Coletivismo, a pontuação mais reduzida ser a Assertividade e, da dimensão Distância ao Poder não apresentar diferenças significativas.

Essas características são distintivas da cultura portuguesa, pois, como apresentado pelo GLOBE, entre os países aqui analisados, Portugal é o que possui a pontuação mais elevada no Coletivismo, revelando uma cultura coletivista, onde os relacionamentos e a família são fortemente valorizados. A falta de Assertividade também é característico da cultura portuguesa, pois os portugueses utilizam uma linguagem indireta para evitar conflitos nas suas relações. O facto de não existirem diferenças significativas na dimensão

Distância ao Poder, revela que as empresas analisadas apresentam o mesmo nível de distância ao poder, que pode ser considerado característico da cultura portuguesa.

Realizou-se uma análise às características sócio-demográficas da amostra, onde se compararam diferenças entre grupos. Em relação ao género, apenas foi encontrada uma diferença significativa, na dimensão Igualitarismo de Género, em que os homens percecionam uma maior igualdade entre os géneros do que as mulheres. Entre os pares de idades, encontrou-se diferenças significativas em duas dimensões: a Orientação Humana, onde não foi possível identificar pares de grupos etários onde as médias fossem significativamente diferentes; e o Igualitarismo de Género, onde o grupo etário dos 25 aos 34 anos apresenta uma percepção de igualdade de géneros maior que o grupo entre os 35 e os 44 anos. Nas habilitações literárias, bem como na antiguidade não foram encontradas diferenças significativas.

Com toda a análise realizada, podemos dizer que os objetivos propostos neste trabalho foram cumpridos e todas as hipóteses propostas relativamente à cultura organizacional foram confirmadas, sendo que as hipóteses refutadas estavam relacionadas com os fatores sócio-demográficos.

Este estudo revela a importância da aprendizagem intercultural pois, como se verifica, as empresas de nacionalidade estrangeira apresentam características da cultura organizacional portuguesa. Sendo assim, neste caso, torna-se importante para a sede dessas organizações, conhecerem as diferenças culturais entre Portugal e o seu país de origem, porque mesmo que pretendam que a sua empresa em Portugal tenha uma cultura semelhante à da sede, têm de atender a que mesmo assim esta será muito influenciada pela cultura portuguesa. Logo, para se tirar um maior proveito dos relacionamentos, melhorando a satisfação dos colaboradores e aumentando a produtividade, de forma a conquistar novos mercados e atingir o sucesso empresarial, as empresas que pretendem instalar-se em países estrangeiros têm de estar conscientes das características culturais dos seus recursos humanos.

Considerando os resultados, discussão e conclusões, o conhecimento das diferenças culturais é verdadeiramente importante para as organizações terem sucesso, tanto a nível

de expansão internacional como para a realização dos negócios com outras nações. Isto porque o choque cultural influencia as relações entre os indivíduos de diferentes culturas e pode levar a uma evolução nas trocas e nos negócios internacionais.

III - Bibliografia

- Alas, R. T., Krista. (2007). Cultural practices and values at the societal level in Estonia in comparasion with neighbouring countries. *Journal of Business Economics and Management*, VIII(1), 39-43.
- Anastaci, A. (1977). Testes psicológicos. São Paulo: EPU.
- Ashkanasy, N., Gupta, V., Mayfield, M., & Trevor-Roberts, E. (2004). Future orientation. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture leadership and organizations - The GLOBE study of 62 societies* (pp. 282-341). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ashkanasy, N., Trevor-Roberts, E., & Earnshaw, L. (2002). The Anglo cluster: Legacy of the British empire. *Journal of World Business*, 37(1), 28-39.
- Bertsch, A. (2012). Validating GLOBE's societal values scales: A test in U.S.A. *International Journal of Business and Social Science*, 3(Special Issue), 10-23.
- Brodbeck, F., Freese, M., Akerblom, S., Audia, G., Barakacsi, G., ..., & Wunderer, R. (2000). Cultural variations of leadership propotypes across 22 european countries. *Journal of Occupational and Organizational Psycology*, 73, 1-29.
- Brodbeck, F., Freese, M., & Javidan, M. (2002). Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance. *Academic Management Executive*, 18(1), 16-29.
- Carl, D., Gupta, V., & Javidan, M. (2004). Power distance. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations - The GLOBE study of 62 societies* (pp. 513-563). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos modernos - Uma história das organizações e da gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- de Mente, L. (2004). *Japan's cultural code words - 233 key terms that explain the attitudes and behaviors of Japanese*. Boston: Tuttle Publishing.
- Deem, R. (2003). Gender, organizational cultures and the practices of manager-academics in UK universities. *Gender, Work of Organization*, 10(2), 239-259.

- Den Hartog, D. N. (2004). Assertiveness. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations - The GLOBE study of 62 societies* (pp. 395-436). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business, 47*, 504-519.
- Egri, C., Khilji, S., Ralston, D., Palmer, I., Girson, I., Milton, L., . . . Mockaitis, A. (2012). Do Anglo countries still form a value cluster? Evidence of the complexity of value change. *Journal of World Business, 47*, 267-276.
- Emirich, C. G., Denmark, F. L., & Den Hartog, D. N. (2004). Cross-cultural differences in gender equalitarianism - Implications for societies, organizations and leaders. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations - The GLOBE study of 62 societies* (pp. 343-394). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ferreira, Braun, T., & Sydow, J. (2013). Citizenship behavior in project-based organizing: Comparing German and Portuguese project managers. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(20), 3772-3796.
- Ferreira, J. (2007). *Concepções de liderança excepcional em Portugal: Um estudo exploratório*. (Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial), Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Gannon, M. (2004). *Understanding global cultures - Metaphorical journeys through 28 nations, clusters of nations and continents* (3rd edition ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L. H., & Bechtold, D. (2004). Individualism and coletivism. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations - The GLOBE study of 62 societies* (pp. 437-509). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gupta, V., & Hanges, P. (2004). Regional and climate clustering of societal cultures. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership*

- and organizations - The GLOBE study of 62 societies* (pp. 178-218). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gupta, V., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business, 37*, 11-15.
- Gutterman, A. (2011). GLOBE project. *Organizational management and administration: A guide for managers and professionals*. Retrieved 20 janeiro, 2013, from <http://alangutterman.typepad.com/files/cms---globe-project-1.pdf>
- Hanges, P., Dickson, M., & Sipe, M. (2004). Rationale fo GLOBE statistical analyses - Societal raking and test of hipoteses. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations - The GLOBE study of 62 societies* (pp. 219-239). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hanges, P., Lord, R., & Dickson, M. (2000). An Information-processing perspective on leadership and culture: A case for connectionist architecture. *Applied Psychology: An International Review, 49*(1), 133-161.
- Herrera, R., Duncan, P., Green, M., & Skaggs, S. (2012). The effect of gender on leadership and culture. *Global Business and Organizational Excellence, 31*(2), 37-49.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). Investigaçãõ por questionário. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies od Management and Organizations, X*(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1998). Identifiyng organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies, 35*(January), 1-12.
- Hoppe, M. (2007). Culture and leader effectiveness: The GLOBE study. Retrieved 25 janeiro, 2013, from <http://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>
- House, R., Hanges, P., Quintanilla, A. R., Dorfman, P., Javidan, M., & Dickson, M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership, 1*, 171-233.
- House, R., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE *Culture, leadership and organizations, The GLOBE study of 62 societies* (pp. 9-48). Thousand Oaks: Sage Publications.

- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: an introduction. *Applied Psychology, 50*(4), 489 - 505.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business, 37*, 3-11.
- House, R., Quigley, N., & Luque, M. S. d. (2010). Insights from Project GLOBE - Extending global advertising research through a contemporary framework. *International Journal of Advertising, 29*, 111-139.
- Javidan, M. (2004). Performance orientation. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture leadership and organizations - The GLOBE study of 62 societies* (pp. 239-281). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Javidan, M., & Carl, D. (2004). East meets west: A cross-cultural comparison of charismatic leadership among Canadian and Iranian executives. *Journal of Management Studies, 41*(4), 665-694.
- Javidan, M., Stahl, G., Brodbeck, F., & Widerom, C. (2005). Cross-Border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. *Academy of Management Executive, 19*(2), 59-78.
- Jesuino, J. (2002). Latin Europe cluster: From south to north. *Journal of World Business, 37*, 81-89.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2004). Humane orientation in societies, organizations and leader attributes. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations - The GLOBE study of 62 societies* (pp. 565-601). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Martin, G., Keating, M., Resick, C., & Szabo, E. (2013). The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian and Germanic cultures. *The Leadership Quarterly, 24*, 445-462.
- Minkov, M., & Blagoev, V. (2014). Is there a distinct Asian management culture? *Asia Pacific Business Review, 20*, 209-215.

- Monkhouse, L. L., Barnes, B., & Pham, T. S. (2013). Measuring Confucian values among east Asian consumers: A four country study. *Asia Pacific Business Review, 19*(3), 320-336.
- Morais, C. (n.d.). Descrição, análise e interpretação de informação quantitativa - Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança - Escola Superior de Educação.
- Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management, 28*, 194-205.
- NG, T., & Feldman, D. (2010). The relationship of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 63*, 677-719.
- Nguyen, L., Boehmer, T., & Mujtaba, B. (2012). Leadership and stress orientations of Germans: An examination based on gender, age, and government work experience. *Public Organization, 12*, 401-420.
- Northouse, P. (2006). Culture and leadership *Leadership: Theory and practice* (4th ed., pp. 301-340). Thousand Oaks, London: Sage Publications, Inc.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2000). *Análise de dados para as ciências sociais* (2ª ed.). Lisboa: Editora Sílabo.
- Pilatti, L. A., Pedroso, B., & Gutierrez, G. L. (2010). Propriedades psicométricas de instrumentos de avaliação: Um debate necessário. *R.B.E.C.T., 3*, 81-91.
- Pordata. (2013a). População activa: total e por sexo. Retrieved 12/05/2014, from <http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Pordata. (2013b). População Ativa: total e por grupo etário - Portugal. Retrieved 12/05/2014, from <http://www.pordata.pt/Portugal/Populacao+activa+total+e+por+grupo+etario-29>
- Pordata. (2013c). População residente com 15 e mais anos por nível de escolaridade completo mais elevado (%) - Portugal. Retrieved 12/05/2014, from [http://www.pordata.pt/Portugal/Populacao+residente+com+15+e+mais+anos+po+r+nivel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+\(percentagem\)-884](http://www.pordata.pt/Portugal/Populacao+residente+com+15+e+mais+anos+po+r+nivel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+(percentagem)-884)

- Raskovic, M., & Krzisnik, S. (2010). Cross cultural comparasion of leadership practices from Slovenia and Portugal using the GLOBE research program methodology. *Portuguese Journal of Management Studies, XV(1)*, 13-33.
- Rego, A., & Cunha, M. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos* (Vol. 1ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and syntesis. *Academy of Management Rewiew, 10*, 435-455.
- Rowley, C., Benson, J., & Warner, M. (2004). Towards an Asian model of human resource management? A comparative analysis of China, Japan and South Korea. *Journal of Human Resource Management, 15(4)*, 917-932.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *PSICO, 41(3)*, 393-398.
- Schmitt, D., Realo, A., Voracek, M., & Allik, J. (2008). Why can't man be more like woman? Sex differences in big five personality traits across 55 cultures. *Journal of Personality ans Social Pyscology, 94(1)*, 168-183.
- Shim, W. S., & Steers, R. (2012). Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. *Journal of World Business, 47*, 581-591.
- Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures. *British Journal of Management, 21*, 541-554.
- Stepin, V. (2003). Culture. *Russian Studies in Philosophy, 41(4)*, 9-25.
- Szabo, E., Brodbeck, F., Den Hartog, D. N., Reber, G., Weibler, J., & Wunderer, R. (2002). The Germanic Europe cluster: where employees have a voice. *Journal of World Business, 37(1)*, 55-68.
- Taras, V., Roney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management, 15*, 357-373.
- Vieira, K. M., & Dalmoro, M. (2008). *Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?* Paper presented at the Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil.

Yuasa, M. (2005). Japanese women in management: Getting closer to "realities" in Japan.
Asia Pacific Business Review, 11(2), 195-211.

IV - Anexos

Anexo I - Questionário

Instruções

Este inquérito tem objetivos académicos, pois está enquadrado na elaboração de uma dissertação de mestrado a apresentar na Universidade de Aveiro. Logo, todos os dados que nos fornecer serão utilizados apenas para fins estatísticos, sendo as suas respostas completamente confidenciais e nunca conhecidas pela sua empresa.

O objetivo deste questionário é de conhecer o que é mais e menos importante na organização em que trabalha. Gostaria que respondesse de forma a apresentar como as coisas realmente são na sua empresa, não como deveriam ser.

Não existem respostas certas ou erradas e as respostas não indicam a bondade ou maldade na organização.

Por favor, responda às questões desenhando um círculo à volta do número que melhor representa as suas observações sobre a organização.

Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Na sua organização, prevalecem a ordem e a consistência, e não a experimentação e a inovação.

Concordo plenamente			Nem concordo, nem discordo		Discordo plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

2. Na sua organização, as pessoas são geralmente:

Agressivas					Não agressivas	
1	2	3	4	5	6	7

3. Para ser bem sucedido na sua organização é preciso:

Planear antecipadamente				Reagir aos acontecimentos à medida que ocorrem		
1	2	3	4	5	6	7

4. Nesta organização, o habitual é:

Planear o futuro					Aceitar a situação tal como ela é	
1	2	3	4	5	6	7

5. Nesta organização, a influência de uma pessoa depende:

Da sua habilidade e contribuição na organização				Da sua posição de autoridade		
1	2	3	4	5	6	7

6. Nesta organização, as pessoas são geralmente:

Assertivas (defendem fortemente os seus interesses e opiniões)						Não assertivas
1	2	3	4	5	6	7

7. Nesta organização, os gestores encorajam a lealdade ao grupo mesmo que afete os objetivos dos indivíduos.

Concordo plenamente			Nem concordo, nem discordo			Não concordo
1	2	3	4	5	6	7

8. Nesta organização, as reuniões são normalmente:

Planeadas com antecedência (2 ou mais semanas)			Espontâneas (planeadas com menos de 1 hora de antecedência)			
1	2	3	4	5	6	7

9. Nesta organização, as pessoas são geralmente:

Muito preocupadas com os outros				Nada preocupadas com os outros		
1	2	3	4	5	6	7

10. Nesta organização, as pessoas são geralmente:

Dominantes						Não dominantes
1	2	3	4	5	6	7

11. Nesta organização, os membros do grupo têm orgulho das realizações individuais do seu chefe.

Concordo plenamente			Nem concordo, nem discordo			Não concordo
1	2	3	4	5	6	7

12. Os sistemas de pagamento e de bónus nesta organização são desenhados para maximizar:

Interesses individuais					Interesses colectivos	
1	2	3	4	5	6	7

13. Nesta organização, espera-se que os subordinados:

Obedeçam ao chefe sem o questionar				Questionem o chefe quando não estão de acordo		
1	2	3	4	5	6	7

14. Nesta organização, os empregados são encorajados a lutar por uma melhoria contínua do seu desempenho.

Concordo plenamente			Nem concordo, nem discordo		Discordo plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

15. Nesta organização, a maioria do trabalho está estruturado, ocorrendo poucos eventos inesperados.

Concordo plenamente			Nem concordo, nem discordo		Discordo plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

16. Nesta organização, os homens são mais encorajados a participar em atividades de desenvolvimento profissional do que as mulheres.

Concordo plenamente			Nem concordo, nem discordo		Discordo plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

17. Nesta organização, as grandes recompensas são baseadas:

Apenas na eficácia do desempenho		Na eficácia do desempenho e outros fatores (por exemplo, antiguidade e amizades/ inimizades)			Apenas factores diferentes da eficácia do desempenho	
1	2	3	4	5	6	7

18. Nesta organização, as instruções e as exigências do trabalho são explicadas detalhadamente para que o empregado saiba exatamente o que deve fazer.

Concordo plenamente			Nem concordo, nem discordo		Discordo plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

19. Nesta organização, quem é inovador para melhorar o seu desempenho, é geralmente:

Fortemente recompensado			Algo recompensado		Não recompensado	
1	2	3	4	5	6	7

20. Nesta organização, as pessoas geralmente são:

Muito sensíveis para com os outros				Nada sensíveis para com os outros		
1	2	3	4	5	6	7

21. Nesta organização, as tarefas fisicamente exigentes são desempenhadas normalmente por:

Homens				Mulheres		
1	2	3	4	5	6	7

22. Nesta organização, os gestores de grupo (chefes) têm orgulho nas realizações individuais dos seus membros. (subordinados).

Concordo plenamente			Nem concordo, nem discordo		Discordo plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

23. Nesta organização, as pessoas são geralmente:

Muito amigáveis							Pouco amigáveis
1	2	3	4	5	6	7	

24. Nesta organização, as pessoas em posição de poder tentam:

Aumentar a sua distância social em relação aos indivíduos com menos poder							Reduzir a sua distância social em relação aos indivíduos com menos poder
1	2	3	4	5	6	7	

25. Nesta organização, os empregados sentem lealdade para com a organização.

Concordo plenamente			Nem concordo, nem discordo		Discordo plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

26. Nesta organização:

A coesão de grupo é mais valorizada do que o individualismo			são igualmente valorizados		O individualismo é mais valorizado do que a coesão de grupo	
1	2	3	4	5	6	7

27. Qual a percentagem de cargos de gestão desta organização que é preenchida por mulheres?

Menos de 10%	10 – 25%	26 – 44%	45 – 55%	56 – 75%	76 – 90%	Mais de 90%
1	2	3	4	5	6	7

Sexo:

Feminino

Masculino

Idade: _____anos

Habilitações Literárias: _____

Antiguidade na empresa: _____anos

Nacionalidade: _____

Se não tem nacionalidade portuguesa, há quanto tempo está em Portugal? _____ anos.

Anexo II – Carta de recomendação



tel. +351 234 370 361
fax +351 234 370 215

campus universitario de santiago
3810-193 aveiro
portugal

Aveiro, 21 de Março de 2013

Inserido no Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro, a licenciada Jéssica Rodrigues encontra-se a realizar a sua dissertação de mestrado. Assim, vimos, por este meio, solicitar a colaboração da vossa empresa para a concretização do respectivo trabalho de investigação. É de salientar que todos os dados recolhidos poderão ser confidenciais, caso assim o desejem.

Desde já grata pelo apoio que possam fornecer, subscrevo-me com os melhores cumprimentos,



Madalena Vilas Boas

Professora Auxiliar Convidada

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

