

Relação entre a distância ao poder, o coletivismo e as fontes de tomada
de decisão nas organizações em Portugal e Angola

Helena Cristina Fernandes Roque

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Doutor em Gestão
Especialidade em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora

Doutora Madalena Ramos, Professora Auxiliar
Departamento de Métodos de Pesquisa Social

Co Orientador

Doutor António Caetano, Professor Catedrático
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Dezembro 2016

Relação entre a distância ao poder, o coletivismo e as fontes de tomada de
decisão nas organizações em Portugal e Angola

Helena Cristina Fernandes Roque

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Doutor em Gestão
Especialidade em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Composição do Júri:

Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada, ISCTE-IUL

Doutor João Alfredo Reis Peixoto, Professor Associado com Agregação, Instituto Superior
de Económia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa

Doutor João Miguel Trancoso Vaz Teixeira Lopes, Professor Catedrático, Faculdade de
Letras da Universidade do Porto

Doutora Maria de Lurdes Cardina Pedro, Administradora, Instituto Politécnico de Setúbal

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Catedrático, ISCTE-IUL

Doutora Madalena Ramos, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL

Dezembro 2016

Aos meus pais Helena e Adelino

Agradecimentos

O meu agradecimento a todos os excelentes educadores formais e informais que tive o privilégio e a sorte de conhecer ao longo da minha vida e que despertaram em mim, o valor supremo da educação.

Um agradecimento muito especial à Professora Madalena Ramos, por toda a dedicação, compreensão, sugestões, críticas, orientação científica e pela aprendizagem realizada. Um agradecimento igualmente especial ao Professor António Caetano pela rigorosa orientação científica, pelas sugestões e críticas e pela aprendizagem realizada ao longo de toda esta etapa.

Agradeço igualmente as críticas e sugestões transmitidas pelo Professor Nelson Ramalho e pelo Professor Luís Curreal nos seminários realizados no ISCTE.

À Carolina Rodrigues, pelo carinho e apoio incondicional revelado ao longo de todo este percurso. À minha colega de doutoramento Lurdes Pedro pela partilha e entusiasmo.

A todas as pessoas que em Portugal e Angola preencheram os questionários dispensando o seu tempo e contribuindo para que a recolha de dados neste trabalho fosse possível.

Aos meus alunos, pelos quais sinto a necessidade de ir mais além enquanto indivíduo e enquanto docente. À minha amiga Cláudia pelo encorajamento e motivação. Ao João pela compreensão e apoio demonstrado ao longo desta caminhada. Aos meus pais, pelos valores e princípios transmitidos e por terem despertado em mim o fascínio pela educação.

A todos o meu profundo agradecimento.

RESUMO

RESUMO

A relação entre a cultura das organizações e a cultura das sociedades em que as organizações se inserem é uma questão que tem merecido atenção nas últimas décadas. As organizações não operam num *vacuum* separadas das sociedades, antes tendem a desenvolver culturas alinhadas com as dimensões culturais das sociedades onde estão inseridas.

Este trabalho, composto por três estudos empíricos, tem como objetivo caracterizar as práticas (como as coisas são) e os valores (como as coisas deveriam ser) culturais em Portugal e em Angola e perceber quais as implicações dessa caracterização nas práticas de gestão de recursos humanos e na tomada de decisão sobre eventos de trabalho nos dois países.

Os resultados obtidos no primeiro e no segundo estudo indicam que existe uma diferença entre aquilo que os indivíduos acham que é a sociedade e aquilo que acreditam que deveria ser. Considera-se que as diferenças entre as perceções de como “é” determinada sociedade e de como “deveria” ser essa mesma sociedade indiciam a necessidade de alterações a nível cultural. Como principais resultados apurámos que, em Angola, os valores que apesentam níveis mais altos são a *orientação humana* e o *coletivismo endogrupal* e quanto às práticas, os níveis mais altos dizem respeito à *distância ao poder* e ao *coletivismo endogrupal*. Em Portugal, os valores com níveis mais altos são a *assertividade* e a *orientação humana* e nas práticas os níveis mais elevados registam-se na *orientação humana* e na *orientação para desempenho*. No terceiro estudo, consistente com um nível baixo de distância ao poder, as chefias portuguesas revelam confiar nos *subordinados* como fonte de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho. Consistente com um nível moderado/alto de coletivismo, as chefias angolanas revelam confiar nas *regras e procedimentos formais* na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

Palavras-chave: Cultura, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Tomada de Decisão, Portugal, Angola.

JEL Classification System: **M12** - Personnel Management; **D23** – Organizational Behavior.

ABSTRACT

ABSTRACT

The relationship between organizational culture and societal culture in which organizations operate received has received attention in recent decades. Organizations do not operate in a vacuum, separate from the rest of society but are permeable to the cultural norms and behaviour present in broader social life.

The aim of this thesis, is to describe the cultural values – how things should be – and the cultural practices – how things are – of the Portuguese society and Angolan society and realize the implications of that description in human resource management practices and in decision-making on work events in both countries.

The findings of the first and second study suggest gaps between what respondents believe are the norms that should be upheld and valued and the actual behaviors present in their society. Those differences are illustrative of the aspirations of a society and therefore a predictor of change. This allows insight into the aspirations of people in a given society. In Angola, the highest cultural value identified was *human orientation* and *in-group collectivism* and the highest cultural practice identified was *power distance* and *in-group collectivism*. Concerning Portugal, the highest cultural value identified was assertiveness and human orientation and the highest cultural practice identified was human orientation and performance orientation. In the third study, consistent with a low power distance, the Portuguese managers rely on subordinates as source of guidance in decision making about work events. Consistent with a moderate / high level of collectivism, the Angolan managers rely on formal rules and procedures in decision making about work events.

Keywords: Culture, Human Resource Management Practices, Decision Making, Portugal, Angola.

JEL Classification System: **M12** - Personnel Management; **D23** – Organizational Behavior.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	II
Resumo	IV
<i>Abstract</i>	V
Índice geral	VII
Índice de tabelas	XI
Índice de figuras	XI

INTRODUÇÃO GERAL	2
-------------------------------	---

PARTE 1 – REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo 1 – A emergência da cultura na gestão intercultural

1.1. Introdução	11
1.2. Sobre o conceito de cultura	12
1.3. A emergência da cultura nacional na gestão intercultural	15
1.3.1. O modelo de Hofstede	17
1.3.1.1. As cinco dimensões	17
1.3.2. O modelo de Trompenaars	19
1.3.2.1. As sete dimensões culturais	20
1.3.3. O Projeto GLOBE: A cultura nacional como valores e práticas	22
1.3.3.1. As nove dimensões culturais	23
1.4. Estudos interculturais no contexto Português	26
1.5. Estudos interculturais na África Subsariana	28
1.6. Síntese do capítulo	31

Capítulo 2 – A influência da distância ao poder e do coletivismo nas práticas de gestão de recursos humanos

2.1. Introdução	34
-----------------------	----

2.2. Convergência e divergência nas práticas de gestão de recursos humanos	35
2.3. A influência da cultura nas práticas de gestão de recursos humanos	36
2.4. A distância ao poder	38
2.5. O coletivismo	40
2.6. A influência da distância ao poder e do coletivismo nas práticas de gestão de recursos humanos	42
2.6.1. Recrutamento e seleção	42
2.6.2. Avaliação de desempenho	45
2.6.3. Formação profissional	48
2.6.4. Gestão de carreiras	49
2.6.5. Políticas de remuneração	51
2.7. Síntese do capítulo	52

Capítulo 3 – A influência da distância ao poder e do coletivismo na tomada de decisão

3.1. Introdução	54
3.2. Liderança	54
3.3. O modelo de gestão de eventos	55
3.3.1. As fontes de orientação	57
3.3.1.1. Regras e procedimentos formais	57
3.3.1.2. Regras informais	58
3.3.1.3. Subordinados	58
3.3.1.4. Especialistas	58
3.3.1.5. Colegas	59
3.3.1.6. Superiores hierárquicos	59
3.3.1.7. Opiniões baseadas na própria experiência e formação pessoal	59
3.3.1.8. Crenças e valores geralmente aceites no seu país	60
3.3.1.9. Família e amigos fora da empresa	60

3.4. A escolha das fontes	60
3.5. O impacto da distância ao poder e do coletivismo na opção das fontes de orientação na tomada de decisão	61
3.6. Síntese do capítulo	63

PARTE II – ESTUDOS EMPÍRICOS

Capítulo 4 – A cultura em Angola: implicações para a gestão de recursos humanos (Estudo 1)

4.1. Introdução	66
4.2. Contexto histórico, económico e social em Angola	67
4.3. Questões de investigação e hipóteses	69
4.4. Método	70
4.4.1. Amostra	70
4.4.2. Medidas e procedimento	71
4.5. Resultados	72
4.6. Discussão e contribuições	76
4.7. Limitações e sugestões para futuras investigações	81

Capítulo 5 – A cultura em Portugal: replicação do GLOBE 17 anos depois e implicações para a gestão de recursos humanos (Estudo 2)

5.1. Introdução	84
5.2. Contexto histórico, económico e social em Portugal	84
5.3. Questões de investigação e hipóteses	86
5.4. Método	87
5.4.1. Amostra	87
5.4. Medidas e procedimentos	88
5.5. Resultados	88

5.6. Discussão e contribuições	94
5.7. Limitações e contribuições	98

Capítulo 6 – Gestão de eventos de trabalho e culturas nacionais: Fontes de orientação utilizadas pelas chefias em Portugal e Angola (Estudo 3)

6.1. Introdução	100
6.2. Questões de investigação e hipóteses	100
6.3. Método	101
6.3.1. Amostra	101
6.3.2. Medidas e procedimento	102
6.4. Resultados	104
6.5. Discussão e contribuições	106
6.7. Limitações	109

PARTE 3 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1. Conclusões gerais dos estudos	111
7.1.1. Contributos teóricos, empíricos e práticos	111
7.1.2. Limitações e sugestões	116

Referências

ANEXOS

Anexo A – Dados sociodemográficos	138
Anexo B – Questionário sobre cultura social	139
Anexo C – Questionário sobre eventos de trabalho	145

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil da amostra	70
------------------------------------	----

Tabela 2 – Perfil da amostra	87
Tabela 3 – Comparação das práticas e valores em Portugal em 1996 e 2013	92
Tabela 4 – Características da amostra	102
Tabela 5 – Fontes de orientação utilizadas em Portugal e Angola	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Valores médios de práticas e valores culturais em Angola	75
Figura 2 – Valores médios de práticas e valores culturais em Portugal em 2013 ..	90
Figura 3 – Perfil cultural português em 1996	93
Figura 4 – Perfil cultural português em 2013	93

INTRODUÇÃO GERAL

Introdução geral

A cultura é provavelmente um dos conceitos mais estudados. Durante décadas foram apresentadas variadíssimas definições de cultura. Só a obra de Kroeber e Kluckhohn (1952) - *Culture: a critical review of concepts and definitions*, apresentou mais de uma centena de definições sobre cultura. Já no século XXI, no projeto GLOBE a cultura foi definida como "*Os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações ou significados de eventos relevantes, que são partilhados pelos membros de uma coletividade, que resultam das suas experiências comuns e que se transmitem ao longo das gerações*" (House *et al.*, 2004:15). A cultura é assim um elemento diferenciador das diversas sociedades.

Entendida desta forma, a cultura influencia os comportamentos das pessoas em sociedade, a forma como interagem com os outros e, simultaneamente, as próprias organizações, enquanto sistemas sociais (Dartey-Baah, 2013). Esta relação entre a cultura das organizações e a cultura das sociedades em que se inserem é uma questão que tem merecido atenção nas últimas décadas, sendo a cultura nacional, encarada como um factor relevante para a gestão e para a cultura organizacional (Gerhart, 2008; Gerhart e Fang, 2005). De acordo com Hofstede (1983:88) "*a gestão é culturalmente dependente e as organizações multinacionais, para se revelarem eficazes, devem ajustar as suas ideias de gestão às culturas locais*". O autor reconheceu que, embora não fosse impossível, seria difícil para as empresas multinacionais terem uma cultura diferente da cultura nacional e por isso, o ideal seria adotar as práticas da cultura local. No mesmo sentido, outros autores (*e.g.*, Datta e Puia, 1995; Kogut e Singh, 1988; Lagrosen, 2003; Trepstra e David, 1991) referem que as organizações tendem a desenvolver práticas de gestão alinhadas com as dimensões culturais dominantes da sociedade onde as mesmas operam. As práticas, normas e valores construídos a nível macro social afetam a forma como as pessoas se comportam nas organizações e os diversos processos organizacionais (Malhota *et al.*, 2011; Zaidman e Brock, 2009 Zhao *et al.*, 2004). Assim sendo, o estudo dos valores revela-se importante para a gestão de pessoas, a tomada de decisão, a conceção e manutenção de estruturas organizacionais (Jesuino *et al.*, 2012). Também, o sucesso na interação com outras culturas está em parte dependente do conhecimento dos padrões culturais (Javidan e House, 2002). Estes padrões fornecem pontos de referência que permitem prever e adaptar os comportamentos num determinado contexto (Lewis, 2005). Neste âmbito, o conhecimento dos valores e práticas culturais tem o potencial de promover a adequação da gestão de

recursos humanos, tendo em vista o bem-estar dos trabalhadores, bem como a eficácia das organizações no contexto em que estão inseridas.

O estudo da associação entre as características da cultura nacional e as formas de gestão levou diversos autores a identificarem diferentes dimensões culturais. Um desses autores foi Hofstede (1980), considerado por muitos como o pai dos estudos interculturais aplicados à gestão que identificou cinco dimensões culturais: (1) Distância ao poder; (2) Masculinidade *versus* feminilidade; (3) Individualismo *versus* coletivismo; (4) Evitamento da incerteza; (5) Orientação de longo *versus* curto prazo. Para Hofstede, enquanto a cultura nacional está ligada aos valores, a cultura organizacional está ligada às práticas, sendo a interligação entre eles, evidente, pois acabam por se influenciar mutuamente. No estudo realizado por Hofstede, Portugal foi caracterizado como tendo um elevado evitamento da incerteza e níveis moderados de coletivismo e distância ao poder.

Já neste século, num outro estudo – o projeto GLOBE (House et al., 2004) - que envolveu 62 sociedades nos vários continentes, os autores propuseram um conjunto de nove dimensões culturais: (1) Orientação para o Desempenho; (2) Orientação Humana; (3) Orientação para o Futuro; (4) Assertividade; (5) Coletivismo Institucional; (6) Igualitarismo de Género; (7) Distância ao poder; (8) Coletivismo Endogrupal e, (9) Evitamento da Incerteza. Este modelo, ao contrário do modelo de Hofstede (1980), considera que as sociedades devem ser encaradas enquanto sistemas integrados de valores e de práticas. O que distingue os valores das práticas é aquilo que os membros efetivamente percebem como existente, as práticas, e o que consideram que devia existir, os valores. Neste estudo, Portugal foi caracterizado como tendo níveis moderados em todas as dimensões com exceção da distância ao poder e do coletivismo endogrupal, onde apresentava níveis elevados (House *et al.*, 2004). Tanto o trabalho de Hofstede como o projeto GLOBE não incluíram Angola.

Como foi referido anteriormente, o conhecimento dos valores e práticas culturais tem igualmente o potencial de promover a adequação da gestão de recursos humanos. Segundo alguns autores (*e.g.*, Lauent, 1986, Myloni *et al.*, 2003; Schneider, 1988) as práticas de gestão de recursos humanos refletem os valores da cultura nacional em que as organizações estão inseridas. A adequação das práticas de gestão à cultura é, assim, essencial, caso contrário, essas práticas podem revelar-se ineficazes. A cultura nacional tem impacto na eficácia das práticas de gestão de recursos humanos e na forma como essas

práticas são implementadas (Ferner, 1997; Erten-Buch e Mayrhofer, 1998; Gooderham *et al.*, 1999; Horwitz *et al.*, 2006; Jackson, 2004; Khilji, 2003; Newman e Nollen, 1996; Rozenweig e Nohria, 1994; Schuler e Rogovsky, 1998).

Estudos realizados sobre o impacto da cultura nas práticas de gestão de recursos humanos demonstram que algumas dessas práticas estão mais sujeitas ao impacto da cultura do que outras e que algumas dimensões culturais têm maior capacidade explicativa que outras (Easterby-Smith *et al.*, 1995, Myloni, 2002; Sparrow e Wu, 1998; Vance *et al.* 1992; Yuen e Kee, 1993). Segundo alguns autores (*e.g.* Oyserman *et al.*, 2002; Triandis, 2004; Williams, 2003), uma das dimensões culturais mais utilizada nos estudos e com maior capacidade explicativa das diferenças culturais é o coletivismo *versus* individualismo.

O elemento central do coletivismo é a suposição de que os grupos e os indivíduos se ligam mutuamente (Oyserman *et al.*, 2002). Nas sociedades que evidenciam tendência para o coletivismo, os indivíduos estão comprometidos com a crença de que a sobrevivência do grupo prevalece sobre a do indivíduo, revelando conformidade com os ideais e normas sociais e reconhecendo a necessidade de harmonia nas relações interpessoais. Pelo contrário, as sociedades que evidenciam tendência para o individualismo tendem a valorizar a liberdade individual, as escolhas individuais, a assertividade e o direito à privacidade (Ali *et al.*, 2005; Ho e Chiu, 1994; 2005; Oyerman *et al.*, 2002; Triandis, 2004).

A distância ao poder surge também como uma das dimensões culturais com impacto significativo ao nível da gestão de recursos humanos (Grafe *et al.*, 2012).

A distância ao poder é definida como o grau em que os indivíduos consideram legítimo que o acesso ao poder seja estratificado hierarquicamente (House *et al.*, 2004). A hierarquia existe tanto em sociedades com elevada distância ao poder como em sociedades com baixa distância ao poder. A diferença é que nas sociedades com elevada distância ao poder considera-se que a desigualdade é a base da ordem social enquanto nas sociedades com baixa distância ao poder a igualdade é a base da ordem social sendo a desigualdade encarada como um mal necessário que deve ser evitado (Hofstede, 2001; 2006). A nível organizacional, a distância ao poder está relacionada com a centralização da autoridade (Brossard e Maurice, 1974; Sondergaard, 1994; Wong e More, 1994). Alguns estudos

revelam que quanto maior é a distância ao poder menos participativo é o sistema de gestão numa organização (*e.g.*, Pavett e Morris, 1995; Schmidt e Yeh, 1992; Smith *et al.*, 1994). Trabalhos realizados nas últimas décadas revelam ainda o efeito desta dimensão nas práticas de gestão de recursos humanos nomeadamente no recrutamento e seleção, no desenvolvimento e planeamento de carreira, na avaliação de desempenho e na remuneração (Aycan, 2003; Budhwar e Khatri, 2001; Claes e Quintanilla, 1998; Davis, 1988; Fletcher e Perry, 2001; Gregerson *et al.*, 1996; Hiu e Luk, 1997; Leung, 1997; Mendonça e Kanungo, 1994; Sinha, 1997; Smith e Bond, 1993; Wilkins, 2001).

Para além do efeito da cultura nas práticas de gestão de recursos humanos, existem estudos que realçam igualmente a capacidade preditiva das dimensões culturais na escolha das fontes de orientação preferencialmente utilizadas pelos gestores nas suas tomadas de decisão sobre eventos de trabalho. (*e.g.*, Ali *et al.*, 2005; Bonde *et al.*, 1982; Hofstede, 1980; Hui, 1988; Smith *et al.*, 2011).

Tendo por base o projeto GLOBE (House *et al.*, 2004) que assenta na premissa de que as organizações tendem a desenvolver culturas alinhadas com as dimensões culturais dominantes na sociedade onde operam, pretendemos com este trabalho comparar duas realidades distintas económica e culturalmente, Portugal e Angola.

Apesar da cultura ser considerada um componente importante nos negócios e o “*software of the mind*”, ainda pouco se fez para conhecer os valores e as práticas em algumas sociedades no continente africano (Smith, 2010), como é o caso de Angola que continua um mercado desconhecido ainda que tenha sido considerado o maior mercado emergente com uma taxa de crescimento de 18,6% (Banco Mundial, 2012).

Portugal, por seu lado, enfrentou e enfrenta ainda uma profunda crise financeira, com repercussões e alterações tanto a nível social, como económico. Neste contexto, o conhecimento dos valores e das práticas culturais poderá potenciar à adequação da gestão de recursos humanos no sentido de influenciar positivamente a eficácia das organizações e o bem-estar dos trabalhadores.

Assim, propomos-nos contribuir, por um lado, para o colmatar da lacuna de conhecimentos existente sobre Angola e, por outro lado, atualizar a caracterização do perfil cultural em Portugal. Temos como objetivos gerais a caracterização das práticas e dos

valores culturais em Portugal e em Angola e analise das suas implicações para as práticas de gestão de recursos humanos bem como na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

Pretende-se responder às seguintes perguntas de investigação: (1) Como se caracterizam os valores e práticas culturais em Portugal e Angola? (2) Qual a implicação dos respectivos perfis culturais nas práticas de gestão de recursos humanos em Portugal e Angola? (3) A distância ao poder e o coletivismo têm impacto na tomada de decisão sobre eventos de trabalho pelas chefias portuguesas e angolanas?

Para responder a estas questões serão apresentados os resultados de três estudos empíricos. Pretende-se com o primeiro estudo contribuir para o conhecimento da cultura societal em Angola em termos de práticas e valores e para a discussão das suas implicações na gestão de recursos humanos. Foi utilizada a escala de cultura societal desenvolvida pelo projeto GLOBE (House *et al.*, 2004) que mede os valores culturais (como deveriam ser as coisas) e as práticas culturais (como são as coisas). Os resultados revelaram que existe uma diferença entre aquilo que os indivíduos acham que é a sociedade e aquilo que os indivíduos acreditam que deveria ser a sociedade. A nível das práticas, a *distância ao poder* e o *coletivismo endogrupal* são as dimensões com resultados mais altos. A nível dos valores destacam-se a *orientação humana* e a *orientação para o desempenho*.

Com o segundo estudo pretendemos colaborar na caracterização da cultura em Portugal em termos de práticas e valores e para o conhecimento da evolução do perfil cultural português desde o projeto de pesquisa GLOBE, em 1996, até ao presente. Também aqui foi utilizada a escala de cultura societal desenvolvida pelo projeto GLOBE. Os resultados revelam que, à semelhança do que aconteceu em Angola, também em Portugal existe uma diferença entre aquilo que os indivíduos acham que é a sociedade e aquilo que os indivíduos acreditam que deveria ser a sociedade. Todavia, as dimensões mais valorizadas num e noutro país não são as mesmas. Em Portugal, a nível das práticas, a *orientação humana* e a *orientação para o desempenho* são as dimensões com resultados mais altos. Quanto aos valores, são a *assertividade*, a *igualdade de género* e a *distância ao poder* são as que registam valores mais elevados. Com o intuito de analisar a evolução do perfil cultural português, comparam-se os resultados do projeto GLOBE, em 1996 com os resultados do atual estudo. Verificaram-se diferenças em todas as dimensões, tanto para os valores, como para as práticas culturais sendo essas diferenças de maior amplitude no caso dos valores.

O terceiro estudo pretende contribuir para o conhecimento da importância de um conjunto de fontes de orientação utilizadas pelas chefias portuguesas e angolanas na tomada de decisões sobre eventos de trabalho. Feita a identificação das fontes mais utilizadas pelas chefias em Portugal e Angola procurou-se, em seguida perceber o efeito da distância ao poder e do coletivismo na escolha das fontes de orientação em cada um dos países. Para o efeito, foi aplicada uma escala de gestão de eventos já anteriormente testada (Peterson e Smith, 2000; Smith e Peterson, 1988). Os resultados revelam que, em Portugal, as fontes de orientação mais importantes são a *família e amigos* e os *especialistas fora do departamento* seguidas das *crenças e valores geralmente aceites no país*, vindo depois os *subordinados*. A confiança nos subordinados como fonte de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho é consistente com um nível baixo de distância ao poder, suportado pelo segundo estudo. Em Angola, as opiniões baseadas na *própria experiência e formação* são a fonte mais utilizada como orientação para a tomada de decisão, seguindo-se as *regras e procedimentos formais* e, depois, as *regras não escritas, informais*. Consistente com um nível moderado/alto de coletivismo (o primeiro estudo), as chefias angolanas revelam confiar acima de tudo nas *regras e procedimentos formais* na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

Esperamos com estes resultados contribuir para a gestão de recursos humanos adotar práticas mais ajustadas quer ao perfil cultural angolano quer ao português, no sentido de aumentar a satisfação do bem-estar dos trabalhadores nas organizações e a própria eficácia organizacional.

Pensamos que os contributos desta tese se situam em três níveis: em primeiro lugar, ajudando a preencher a lacuna existente na literatura sobre Angola, no que diz respeito ao perfil cultural. Em segundo lugar, permitindo a atualização da caracterização feita relativamente a Portugal, há dezassete anos, pelo projeto GLOBE (House *et al.*, 2004). Dada a relação entre a cultura organizacional e a cultura das sociedades em que se inserem, a caracterização da cultura societal em Angola e a atualização da caracterização da cultura societal em Portugal revelam-se pertinentes para as organizações. Por último, contribuindo para a compreensão dos processos de tomada de decisão das chefias, nomeadamente na sua relação com o distanciamento ao poder e o coletivismo.

Terminamos este ponto, apresentando a estrutura geral da tese. Para além desta introdução, os conteúdos deste trabalho estão estruturados em três partes. Na primeira, que

integra três capítulos, apresenta-se a revisão da literatura que serviu de base para a realização dos estudos empíricos. Posteriormente, na segunda parte, são apresentados os três estudos que incidem sobre a caracterização da cultura societal em termos de valores e de práticas em Angola e Portugal e sobre as fontes de orientação utilizadas pelas chefias na tomada de decisão sobre eventos de trabalho em Portugal e Angola. Finalmente, na terceira parte, apresentam-se as conclusões, as implicações práticas deste trabalho e as sugestões para futuros trabalhos.

PARTE 1 – REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo 1 – A emergência da cultura na gestão intercultural

1.1. Introdução

A cultura de uma sociedade exprime respostas cristalizadas ao longo do tempo a problemas de adaptação ao meio envolvente e a problemas de integração social (Schein, 1985). É um fenómeno coletivo, partilhado pelos membros do grupo internalizado através da socialização (Triandis, 1995).

Estudos realizados por diversos autores (*e.g.*, Datta e Puia, 1995; Kogut e Singh, 1988) demonstram que a cultura organizacional é influenciada pela cultura nacional da sociedade onde a organização está inserida revelando que quanto maior é a diferença cultural entre os países maior é a diferença a nível das práticas organizacionais. Desta forma, o conhecimento dos padrões culturais é fundamental, já que estes fornecem pontos de referência que permitem prever e adaptar os comportamentos e definir as estratégias mais adequadas num determinado contexto (Bhawuk, 2009).

No âmbito dos estudos interculturais aplicados à gestão, Hofstede (1980; 2001) é considerado um pioneiro, tendo o seu trabalho tido um impacto determinante nesta área. Hofstede tornou clara a existência de uma ligação entre as organizações e a cultura. Esta ligação refletir-se-ia não só no comportamento das pessoas dentro das organizações, mas também no funcionamento da organização como um todo. As consequências deste relativismo cultural passaram a estar presentes em vários domínios tais como a liderança, a motivação, a tomada de decisão, a gestão por objetivos e o planeamento. Também com grande relevância no âmbito desta temática, surge o projeto GLOBE (House *et al.*, 2004) envolvendo um vasto número de investigadores e participantes, abrangendo 62 países nos vários continentes.

Assim, neste primeiro capítulo, far-se-á uma passagem pelas principais abordagens sobre cultura numa perspetiva histórica, desde a perspetiva teórica segundo a qual a cultura é entendida como um conjunto de valores, à emergência da cultura nos estudos interculturais. Neste âmbito, focar-nos-emos nos estudos realizados por Hofstede (1980; 2001), Trompenaars (1993) e o projeto GLOBE (House *et al.*, 2004). O capítulo termina com uma referência aos estudos realizados no âmbito da gestão intercultural em Portugal e na África SubSariana.

1.2. Sobre o conceito de cultura

Numa perspetiva histórica, verifica-se que até ao final do século XIX, o conceito de cultura abrangia o desenvolvimento da sociedade como um todo e tinha uma dimensão valorativa, sendo encarado como um sinónimo de “civilização” (Smith, 2004). Os estudos realizados até esse período revelam um mundo dividido em quatro categorias de sociedades: a “nossa” própria sociedade, as sociedades amigas, embora com contornos distintos, as sociedades inimigas e as sociedades “selvagens” (Peterson, 2007).

De acordo com Straub *et al.* (2002), a multiplicidade de definições sobre cultura que foram surgindo pode ser classificada em três grupos: o primeiro, que representa a visão mais comum, fundamentada nos valores partilhados; o segundo, que engloba as definições baseadas na resolução de problemas, e o terceiro que engloba um conjunto de definições mais abrangentes.

A visão mais comum sobre cultura assenta na partilha de valores. Esta ideia está patente em vários autores ao longo das décadas. No início dos anos 40, Kroeber defendia que “ *O estudo dos valores é parte adequada e necessária no estudo da cultura*” (1941:261). Uma década depois, no mesmo sentido, Parsons e Shils (1951) definiam cultura como um conjunto de valores, normas e símbolos que servem para pautar o comportamento individual. Também, Murdock (1965) apresentou uma lista universal de valores que existiriam em todas as culturas, como por exemplo, a educação, a lei e a família.

Já nos anos setenta, Geertz (1973) define cultura como um padrão de significados incorporados em símbolos historicamente transmitidos, por meio dos quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem o seu conhecimento e atitudes em relação à vida. Para o autor, a cultura está presente como constituinte fundamental da própria atividade mental do ser humano, e o aumento exponencial da capacidade de pensar e aprender estão fortemente relacionadas com o desenvolvimento social e cultural. A cultura funciona como mecanismo regulador assegurando a estabilidade emocional do indivíduo e como reforço do seu sentimento de pertença. Esta noção de cultura reflete notoriamente a incorporação do conhecimento social.

Também para Rokeach (1973) os valores são os fatores que mais influenciam e determinam o comportamento social, uma vez que a prioridade que um determinado valor tem para uma pessoa, ou grupo de pessoas, influencia todo o seu sistema de valores configurando, desta forma, projetos de vida concretos.

Nos anos oitenta, Hofstede (1980:260), considerado o grande impulsionador dos estudos multiculturais aplicados à gestão, definiu a cultura como “*A programação mental coletiva que distingue os membros de uma nação dos membros de outra nação*”. Segundo o próprio autor, o conceito de “*programação mental coletiva*” aproxima-se do conceito de “*habitus*” proposto pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu. Segundo Hofstede (1980), cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem feita ao longo da vida. A programação mental, ou seja, a cultura encontra a sua origem nos diversos ambientes sociais com que o ser humano se depara ao longo do decurso da sua vida. Dito de outra forma, a programação mental inicia-se na família e está presente em todas as valências da comunidade. O autor faz uma distinção entre os valores e as práticas. Sugere que “*os valores fazem parte das primeiras coisas que as crianças aprendem de forma muitas vezes inconsciente*” (Hofstede, 1991:24) e vão sendo reforçados ao longo do seu desenvolvimento. As práticas podem ser alteradas e são apreendidas mais tarde durante a socialização secundária.

Numa lógica que remete para a génese da formação dos valores, Almeida (1994: 177) defende que os valores são uma “*expressão de sistemas organizados e duradouros de preferências*” que tanto podem ser analisados e encontrados no plano social, como no plano individual, referindo-se a sistemas de disposições incorporadas.

Também, Trompenaars (1993) defende que a cultura é composta por valores partilhados. No mesmo sentido, Erez e Earley (1997:23) definiram cultura como “*a forma comum pela qual um grupo de pessoas, viam o mundo*”.

Na perspetiva de Schwartz (1994), os valores expressam metas motivacionais. O modelo apresentado pelo autor contempla vinte e um indicadores constitutivos de dez tipos de valores motivacionais básicos, agrupados em quatro valores de ordem mais elevada. O autor considera que a relação entre os tipos motivacionais é dinâmica podendo ser sintetizada em duas dimensões ortogonais: (1) A autopromoção *versus* a auto-transcendência e a (2) Abertura à mudança *versus* a conservação. A primeira dimensão

apresenta num dos extremos os tipos motivacionais “poder” e “realização” e no outro, os valores de “universalismo” e “benevolência”. Este eixo ordena os valores com base na motivação da pessoa para promover os seus próprios interesses mesmo às custas dos outros, por oposição a transcender as suas preocupações egoístas. A segunda dimensão, opõe os tipos motivacionais “autodeterminação”, “estimulação” e “hedonismo” ao “conformismo”, “segurança” e “tradição”, ordenando os valores com base na motivação da pessoa em seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos através de novas experiências, por oposição à auto-restricção, ordem e resistência à mudança.

Inglehart (1997) apresentou uma tipologia de valores onde distinguia dois tipos de valores: os valores materialistas e os valores pós-materialistas. Nos primeiros, a prioridade seria a satisfação das necessidades básicas de crescimento económico e a coesão social. Nos segundos, a prioridade estaria ligada a questões de índole intelectual, estética, qualidade de vida e à participação nos processos de tomada de decisão em termos do trabalho e do sistema político.

Para Vala *et al.* (2003:29) os valores referem-se a “*Princípios abstratos que guiam ou justificam as atitudes, as opiniões e os comportamentos. Tornam desejáveis certas formas de pensar, sentir e agir e menos desejáveis ou mesmo indesejáveis, outras situações alternativas*”.

No projeto GLOBE a cultura foi definida como “*Os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações ou significados de eventos significativos, que são partilhados pelos membros de uma coletividade, que resultam das suas experiências comuns e que se transmitem ao longo das gerações*” (House *et al.*, 2004: 15).

Em suma, todos estes autores consideram que os valores são um elemento essencial na definição de cultura no sentido em que influenciam e determinam o comportamento social servindo para caracterizar e distinguir os membros de uma comunidade dos membros de outra comunidade.

Como se disse anteriormente, a visão da cultura como valores partilhados é a mais comum. No entanto, existem outras perspetivas, onde a cultura é definida pela sua relação com a resolução de problemas.

Segundo Straub *et al.* (2002) esta perspectiva da cultura surgiu na década de quarenta e persistiu até ao início dos anos noventa. Os autores que partilham esta visão acreditam que a função da cultura é analisar e resolver os problemas de uma determinada comunidade.

Neste sentido, Ford defende que a cultura é uma “*forma de resolução de problemas através da aceitação de respostas que tiveram sucesso*” (1942:546). Também para outros autores, como Schein (1999) a cultura envolve a resolução de problemas no seio de um determinado grupo.

Para além das perspectivas anteriores, há ainda a considerar uma terceira vertente, onde as definições do conceito de cultura são mais abrangentes. De acordo com Straub *et al.*, (2002:18) os autores que se enquadram nesta conceção têm “*Uma visão mais abstrata e até mesmo espiritual da cultura*” como é o caso de Sheldon (1951) que divide a cultura em duas dimensões: a explícita e implícita. A dimensão explícita envolve abstrações e princípios e a dimensão implícita envolve aspetos mais genéricos.

1.3. A emergência da cultura nacional na gestão intercultural

A partir dos anos 60, começam a surgir alguns estudos organizacionais, cujas áreas de eleição eram a psicologia ligada a comportamento organizacional e a sociologia baseada na teoria organizacional (Inkeles e Levinson, 1969; Roberts, 1970; Child, 1981). Paralelamente a estes eram realizados estudos sobre valores.

Haire *et al.* (1966) realizaram um estudo, cuja finalidade era comparar atitudes sobre práticas de gestão e tarefas de gestão em 14 países que permitiu a identificação de clusters de países com culturas similares.

Mas é a partir dos anos 80 que surgem aqueles que são entendidos como os estudos mais importantes na área da gestão intercultural. Segundo Sackman e Philips (2004), neste âmbito podem ser identificadas três linhas de investigação. A primeira engloba os estudos que se interessam pela variação de valores nas várias culturas. Esta linha de investigação está associada aos trabalhos de Hofstede (1980; 2001), Schwartz (1994) e House *et al.* (2004), assente no paradigma positivista. Também os estudos comparativos, de que são

exemplos os trabalhos conduzidos por D'Iribarne (1997) e Redding (2005) estão associados a esta linha de investigação.

Uma outra linha de investigação foca a sua atenção nas interações interculturais, investigando os processos e as práticas que ligam a cultura particularmente ao nível nacional, com a organização (Sackman e Philips, 2004). É exemplo desta linha de investigação, o trabalho realizado por Brannen e Salk (2000).

A terceira linha de investigação está associada à perspetiva múltipla da cultura e realça os vários níveis de análise existente, como sejam a nação, a organização, os grupos e as profissões (Sackmann e Philips, 2004). Destaca-se aqui o trabalho realizado por Fischer *et al.* (2005).

Face ao fenómeno da globalização, alguns autores acreditam que as culturas nacionais estão ameaçadas e que em sua substituição aparecerá aquilo que eles designam de “cultura global” (Bird e Stevens, 2003). No sentido oposto, outros autores, como Fang (2005, 2006:77-78) defendem que é possível coexistirem na mesma cultura e na mesma sociedade valores opostos, afirmando que “*seres humanos, organizações e culturas intrinsecamente abraçam paradoxos para garantir a sua própria existência e o seu desenvolvimento saudável*”. Harrison e Huntington (2000) defendem que a atenção dos investigadores deve centrar-se naquilo que as diferentes culturas possam apreender umas com as outras. Segundo Bird e Fang (2009) a globalização parece conduzir a um paradoxo entre o que é nacional e acaba por transcender as fronteiras nacionais acabando por se tornar global e entre o que é nacional e que acaba, mediante a divulgação das novas tecnologias, por entrar em contacto com valores globais.

Independentemente da perspetiva adoptada, o estudo dos valores tem vindo a ser reconhecido como fundamental para o entendimento do papel das culturas nacionais na gestão intercultural (Knafo *et al.*, 2011).

1.3.1. O modelo de Hofstede

Hofstede (1980; 2001) é considerado um pioneiro nos estudos multiculturais aplicados à gestão, tendo sido o primeiro a avaliar o perfil cultural de países partindo de dimensões quantificáveis. No seu estudo utilizou dados obtidos pela aplicação de um questionário numa empresa multinacional com filiais espalhadas por todo o globo. A recolha dos dados foi realizada em dois períodos, entre 1967 e 1969 e entre 1971 e 1973, tendo sido obtidas mais de 115 mil respostas.

O trabalho desenvolvido por Hofstede teve, como refere Smith (2006), um grande impacto no estudo da gestão intercultural, nomeadamente na tradução do conceito de cultura em componentes simples e mensuráveis considerando o conceito de cultura como uma unidade básica de análise e no estabelecimento dos valores culturais como um fator essencial na formação do comportamento organizacional, servindo de ponto de partida para outros estudos durante mais de duas décadas. Além disso, como afirma Trompenaars (1993) teve o mérito de “*despertar o olhar dos gestores para a importância dos estudos interculturais*”.

1.3.1.1. As cinco dimensões culturais

O trabalho de Hofstede permitiu a identificação de cinco dimensões significativas da cultura nacional (Hofstede, 1984): (1) Distância ao poder: até que ponto são ou não socialmente legitimadas as desigualdades no acesso a recursos baseadas na posição hierárquica; (2) Masculinidade *versus* feminilidade: os papéis dominantes na sociedade relacionados com características tradicionalmente atribuídas ao género feminino (*i.e.* preocupação com a qualidade de vida, solidariedade e cuidado com os outros), ou masculino (*i.e.* auto-realização, assertividade, competitividade e realização material); (3) Individualismo *versus* coletivismo: grau em que é mais saliente para a auto-imagem dos indivíduos o eu” ou o “nós”; (4) Evitamento da incerteza: grau em que os membros se sentam desconfortáveis perante situações ambíguas e as tentam controlar; (5) Orientação de longo *versus* curto prazo: grau em se buscam resultados a curto ou a longo prazo.

A primeira dimensão, a distância ao poder, expressa o grau de aceitação de uma determinada sociedade em relação a uma distribuição desigual do poder nas instituições e organizações, ou a medida em que não é esperado que os subordinados expressem o seu desacordo com os seus superiores e estes não consultem os subordinados nos processos de tomada de decisão (Hofstede, 1980, 2001).

A segunda dimensão, opõe a masculinidade à feminilidade, sendo a masculinidade entendida como o grau em que os valores numa sociedade são mais próximos da assertividade, competição e sucesso (Hofstede, 1980, 1984) e a feminilidade entendida como o grau em que os valores evidenciados numa sociedade são mais próximos da segurança, cooperação e solidariedade (Hofstede, 1994, 2001).

A terceira dimensão opõe o individualismo ao coletivismo e expressa o grau em que as pessoas numa determinada sociedade preferem agir individualmente em vez de agir como membros de um grupo (Hofstede, 1984). Assim, nas sociedades individualistas é suposto que os indivíduos tomem conta de si próprios e dos seus familiares mais próximos. Nas sociedades coletivistas, os indivíduos esperam que os grupos a que pertencem tomem conta deles e em contrapartida os indivíduos são leais aos grupos a que pertencem (Hofstede, 1980).

A quarta dimensão, o evitamento da incerteza, refere-se ao grau em que uma sociedade se sente ameaçada por situações incertas e ambíguas, evitando essas mesmas situações através da criação de mais regras formais não tolerando ideias e comportamentos que se desviem daquelas regras (Hofstede, 1980).

A estas quatro dimensões foi, posteriormente, acrescentada uma quinta dimensão, o dinamismo confuciano ou orientação a curto prazo *versus* orientação a longo prazo. A orientação a longo prazo refere-se a valores orientados para o futuro como a persistência e a orientação a curto prazo refere-se a valores orientados para o passado e presente, como o respeito pela tradição (Hofstede, 1984).

Segundo Minkov e Hofstede (2011) o estudo realizado pelo último provocou bastantes alterações na investigação intercultural, tendo a cultura, a partir daí deixado de ser tratada como uma variável singular passando a ser avaliada em dimensões independentes. Segundo os mesmos autores, o estudo de Hofstede (2001) demonstrou ainda que a cultura nacional constrange o comportamento organizacional, as práticas

de gestão e a própria sociedade. No entanto, Hofstede *et al.* (1990) defendem que os indicadores culturais se aplicam ao nível nacional mas não ao nível organizacional. Hofstede separa as dimensões da cultura nacional das dimensões da cultura organizacional. As primeiras estão ligadas aos valores e as segundas a práticas. Segundo o autor, embora exista esta separação, a interligação entre elas é significativa dado que os valores acabam por influenciar diretamente as práticas e estas correspondem a reinterpretações locais dos valores mais gerais.

Apesar da sua importância, o estudo realizado por Hofstede, sofreu algumas críticas que merecem atenção. De acordo com SivaKumar e Nakata (2001) uma dessas críticas, diz respeito ao facto de os dados terem sido recolhidos todos na mesma empresa. Segundo os mesmos autores, acresce ainda que o modelo utilizado acabou por não captar a evolução da cultura ao longo do tempo e, além disso, ignorou as diferenças existentes dentro de cada nação. Outra das críticas refere-se ao facto de apenas se centrar na avaliação dos valores, ignorando as práticas culturais (Javidan *et al.*, 2006; Smith, 2006; Venaik e Brewer, 2010).

1.3.2. O modelo de Trompenaars

Como se verificou, Hofstede considera a influência das culturas nacionais nas organizacionais, sendo que os valores das primeiras se refletem nas práticas das segundas. Trompenaars (1993) afirma a existência de uma ligação estreita entre as culturas nacionais e as culturas de empresa. O autor construiu uma tipologia de empresas direta e linearmente relacionadas com as dimensões culturais (nacionais) do seu modelo determinadas através de análise de frequência de respostas a um questionário, aplicado a gestores e estudantes de gestão de vários países do mundo. As dimensões culturais apresentadas no seu modelo apresentam algumas semelhanças com o modelo de Hofstede, mas acrescentam novas dimensões.

1.3.2.1. As sete dimensões culturais

As sete dimensões culturais apresentadas por Trompenaars (1993) são: (1) Universalismo *versus* particularismo: o que é mais importante, as regras ou as relações? (2) Coletivismo *versus* individualismo: funcionamos como um grupo ou como indivíduos? (3) Neutralidade das emoções *versus* emotividade: demonstração das emoções? (4) Cultura específica *versus* Cultura difusa: separamos a vida privada da profissional? (5) Conquista de *status versus* atribuição de *status*: o *status* é adquirido durante a vida ou é atribuído à partida? (6) Tempo sequencial *versus* tempo sincronizado: fazemos uma coisa de cada vez, ou várias tarefas em simultâneo? (7) Finalmente, controlo interno *versus* controlo externo: controlamos o nosso ambiente ou somos controlados por ele?

As cinco primeiras dimensões estão orientadas para a relação com as pessoas e as últimas duas dimensões são mais orientadas para o tempo e atitudes perante o meio ambiente (Hofstede, 1996).

Como foi referido, a primeira dimensão opõe o universalismo ao particularismo. Para o autor, as culturas “universalistas” são as que privilegiam as regras, os códigos e os valores sendo que qualquer um deles assume primazia perante as necessidades particulares. Pelo contrário, as culturas particularistas assumem que a natureza excepcional das circunstâncias pode justificar a não aplicação das normas (Trompenaars, 1993)

A segunda dimensão opõe o coletivismo ao individualismo. Segundo o autor, nas culturas individualistas, a realização pessoal e os interesses individuais são valores essenciais. Nas culturas coletivistas, a comunidade é colocada antes do indivíduo (Trompenaars, 1993).

Na terceira dimensão opõe-se a neutralidade das emoções à emotividade. Nas culturas de neutralidade emocional, os indivíduos são valorizados pelo seu auto domínio não devendo os mesmos revelar os seus sentimentos. Pelo contrário, nas culturas emotivas, as emoções, os afetos, o contacto físico são valorizados (Trompenaars, 1993).

A quarta dimensão refere-se à cultura específica *versus* cultura difusa. Nas culturas específicas, as várias facetas da vida de um indivíduo são separadas e a comunicação entre os sujeitos é realizada de forma direta e aberta. Nas culturas difusas, as várias facetas da vida de um indivíduo estão interligadas e a comunicação é feita de forma indireta e ambígua (Trompenaars, 1993).

A quinta dimensão é a conquista de *status versus* atribuição de *status*. Na primeira, os indivíduos são avaliados de acordo com as suas realizações e com o seu mérito. Na segunda, os sujeitos são avaliados de acordo com o seu *status* (Trompenaars, 1993).

A sexta dimensão refere-se ao tempo sequencial *versus* tempo sincronizado. A oposição é entre as culturas em que as pessoas se focalizam numa tarefa de cada vez, e as culturas em que as pessoas realizam várias tarefas simultaneamente (Trompenaars, 1993).

Finalmente, a sétima dimensão refere-se ao controlo interno *versus* controlo externo. Nas culturas de controlo interno, os indivíduos acreditam que podem dominar a natureza e controlar os seus destinos. Nas culturas de controlo externo, os indivíduos acreditam que fazem parte da natureza devendo agir de acordo com as suas leis (Trompenaars, 1993).

Tal como foi referido inicialmente, Trompenaars (1993) defende a existência de uma ligação estreita entre culturas nacionais e culturas de empresa, propondo uma tipologia de cultura de empresas direta e linearmente relacionadas com as dimensões culturais do seu modelo: a família (orientada para o poder); a Torre Eiffel (orientada para a função); tipo míssil guiado (orientada para o projeto) e incubadora (orientada para a realização pessoal).

Uma das críticas frequentemente assinalada a este estudo é o facto de não ser explícita a ligação direta entre determinadas dimensões de cultura nacional e os tipos específicos de cultura da empresa ignorando o facto de alguns tipos propostos de cultura de empresa poderem estar eventualmente mais relacionados com a evolução tecnológica e não propriamente com a cultura nacional, como é o caso da cultura “míssil guiado” e a cultura “incubadora” no sentido em que esta última aparece mais como uma adaptação organizacional às condições de evolução do capitalismo (Gomes, 2004).

1.3.3. O Projeto GLOBE: A cultura nacional como valores e práticas

O projeto GLOBE (House *et al.*, 2004) é um estudo transcultural que envolveu um vasto número de investigadores e participantes abrangendo 62 sociedades nos vários continentes. Propôs uma teoria integrativa desenvolvida a partir da ideia central que os atributos de uma determinada cultura são indicadores das práticas organizacionais e do estilo de liderança nessa mesma cultura (Javidan *et al.*, 2006).

De acordo com House *et al.*, (2004) o modelo conceptual do estudo reflete uma integração da teoria implícita da liderança (Lord e Maher, 1991), da teoria valor-crença da cultura (Hofsted, 1980 e Triandis, 1995), da teoria implícita da motivação (McClelland, 1985) e da teoria da contigência estrutural (Donaldson, 1993; Hickson *et al.*, 1974).

De acordo com a teoria implícita da liderança os comportamentos de um líder não fazem dele um líder a não ser que esse mesmo indivíduo seja percecionado pelos outros como um líder. As perceções, existentes em cada um de nós, sobre liderança existem de forma espontânea e automática mediante um processo de reconhecimento. De acordo com House *et al.* (2004:16) as duas preposições que expressam esta teoria são as seguintes: “*As qualidades de liderança são atribuídas a indivíduos e esses são aceites como líderes com base no grau de congruência entre os comportamentos de líder que eles têm e a teoria implícita da liderança levada a cabo pelos atribuidores*” e “*As teorias implícitas da liderança condicionam e guiam o exercício da liderança, a aceitação dos líderes, a perceção dos líderes como influenciáveis, aceitáveis e eficazes e o grau pelo qual os líderes têm status e privilégios*”.

A teoria do valor-crença da cultura (Hofsted 2001; Triandis, 1994) defende que os valores e crenças inerentes aos membros de uma determinada cultura influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos dessa mesma cultura.

A teoria implícita da motivação, inicialmente proposta por McClelland *et al.* (1953) defende que motivação humana pode ser entendida a longo prazo e a curto prazo. A longo prazo pode ser entendida de acordo com três motivos implícitos e não conscientes que são a realização, a afiliação e o poder ou influência social. A curto prazo pode ser entendida de acordo com três motivos explícitos e conscientes relacionados com a realização, a afiliação e o poder.

Para a teoria da contingência estrutural, existe um conjunto de exigências que são impostas nas organizações e que têm de ser cumpridas se a organização deseja sobreviver e ser eficaz. Estas exigências devem ser entendidas como contingências organizacionais.

A proposição central da teoria integrativa, que esteve na base do modelo concetual do projeto GLOBE, defende que os atributos e características inerentes a uma determinada cultura, são indicadores das práticas organizacionais e dos atributos de liderança aceites nessa mesma cultura (House *et al.*, 2004).

1.3.3.1. As nove dimensões culturais

O projeto GLOBE, referido anteriormente e baseado nas teorias atrás apresentadas, propõe nove dimensões culturais: (1) Distância ao poder: grau em que os indivíduos consideram legítimo que o acesso aos recursos seja estratificado hierarquicamente; (2) Igualitarismo de Género: grau em que as organizações ou as sociedades minimizam as diferenças de papel dos sexos e a discriminação sexual; (3) Assertividade: grau em que os indivíduos nas sociedades e organizações são assertivos, agressivos e competitivos nas relações sociais; (4) Coletivismo Institucional: grau em que as práticas organizacionais e as institucionais sociais encorajam e recompensam a distribuição coletiva dos recursos e a ação coletiva; (5) Coletivismo Endogrupal: grau em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão em pequenos grupos, como as suas famílias, os seus grupos de amigos; (6) Evitamento da Incerteza: grau em que a sociedade confia em normas sociais, nas regras e nos procedimentos, para suavizar a imprevisibilidade dos eventos futuros; (7) Orientação Humana: grau em que as organizações e as sociedades encorajam e recompensam os indivíduos justos, altruístas, amistosos e generosos para com os outros; (8) Orientação para o Futuro: grau em que os indivíduos nas organizações e sociedades acolhem comportamentos de planeamento, investimento no futuro; e (9) Orientação para o Desempenho: grau em que uma sociedade ou organização encoraja e recompensa os indivíduos pela melhoria do desempenho e pela excelência.

Algumas das dimensões culturais propostas pelo projeto GLOBE foram baseadas no modelo de Hofstede (1980), apesar de apenas uma manter a definição inicial: a distância ao poder.

No que se refere à dimensão proposta por Hofstede (1980) que opõe a masculinidade à feminilidade, o projeto GLOBE substituiu-a por igualitarismo de género e assertividade. O primeiro é definido como o grau em que o coletivo minimiza as diferenças de género (House *et al.*, 2004) e, o segundo, como o grau em que as pessoas são assertivas e agressivas nas suas relações com os outros (House *et al.*, 2004). Resumidamente, poderá ser equacionado que houve a substituição de um conceito dicotómico por dois conceitos totalmente independentes.

Em relação à dimensão que opõe o individualismo ao coletivismo, o novo estudo introduziu uma distinção entre coletivismo institucional e coletivismo endogrupal. O primeiro refere-se ao grau em que as práticas societais organizacionais encorajam e recompensam a distribuição coletiva de recurso (House *et al.*, 2004). O segundo diz respeito ao grau em que os indivíduos exprimem orgulho, lealdade e coesão nas suas famílias e organizações (House *et al.*, 2004). Este último indicador teve a sua origem numa investigação realizada por Triandis (1994).

A dimensão evitamento da incerteza, é definida como o grau em que uma sociedade, organização ou grupo confia nas normas, regras e procedimentos sociais para aliviar a imprevisibilidade dos acontecimentos futuros (House *et al.*, 2004). Esta dimensão foi previamente conceptualizada por Cyert e March (1963).

O projeto GLOBE acrescentou ainda outras dimensões: a orientação humana, a orientação para o futuro e a orientação para o desempenho. A dimensão orientação humana refere o grau em que o coletivo encoraja e recompensa os indivíduos por serem justos, generosos e altruístas (House *et al.*, 2004). Esta dimensão teve a sua origem em trabalhos realizados anteriormente por McClelland (1985).

A dimensão orientação para o futuro define o grau em que os indivíduos se empenham em comportamentos orientados para o futuro (House *et al.*, 2004) e a sua origem remonta aos estudos de Kluckhohn e Strodtbeck (1961).

Por último, a dimensão orientação para o desempenho diz respeito ao grau em que um coletivo encoraja e recompensa os membros de um grupo pelos progressos e excelência o desempenho (House *et al.*, 2004). Podemos encontrar no trabalho de McClelland (1961) a origem desta dimensão.

Ao contrário de Hofstede, que defende a separação entre a cultura social reservando para esta os valores, e a cultural organizacional, à qual reserva as práticas, o projeto GLOBE considera que tanto as sociedades como as organizações comportam as duas vertentes, ou seja, ambas são encardas enquanto sistemas de valores e práticas. O que distingue os valores das práticas é o que é efetivamente percebido como existente, o que é (as práticas), do que se considera que devia ser (os valores).

Segundo Hofstede (2006) também existem algumas diferenças entre os dois estudos. Uma das diferenças passa pela amostra. No projeto GLOBE foi utilizado um grupo de voluntários que recolheram dados em vários sectores empresariais e por vários países do mundo. O estudo de Hofstede foi baseado na reanálise de uma base de dados existente. Outra das diferenças passa pelo tipo de inquiridos. No GLOBE os inquiridos são gestores. No outro estudo, os inquiridos eram maioritariamente não gestores. Segundo Hofstede (2006), existem também diferenças a nível do desenvolvimento e análise dos questionários. Assim, o GLOBE foi baseado na teoria existente e no próprio estudo de Hofstede enquanto neste, os questionários foram criados para servirem de instrumentos de gestão.

Um dos pressupostos dos estudos interculturais é que os valores culturais estão positivamente correlacionados com as práticas típicas de uma sociedade (Gerhart, 2008). Por exemplo, é esperado que uma sociedade que atribua um grande valor ao desempenho revele níveis mais elevados de comportamentos orientados para o desempenho do que uma sociedade que não valorize tanto o desempenho (Javidan *et al.*, 2006). Ao contrário do que era esperado, os resultados no projeto GLOBE, revelam um padrão de correlação negativa entre os valores e as práticas. Na grande maioria das culturas estudadas, a relação entre os valores e as práticas é negativa para todas as dimensões exceto para o igualitarismo de género e para o coletivismo endogrupal.

A propósito desta correlação negativa entre valores e práticas é pertinente mencionar um estudo realizado por Venaik e Brewer (2010). De acordo com os autores, a dimensão evitamento da incerteza, presente tanto no estudo de Hofstede como no projeto GLOBE, apesar de ter a mesma designação nos dois estudos medem diferentes componentes do evitamento: evitamento da incerteza – *stress*, no caso de Hofstede e, evitamento da incerteza – orientação para as normas, no caso do GLOBE. Mas o estudo de Venaik e Brewer vai um pouco mais longe, tentando explicar os motivos inerentes à existência da correlação negativa, entre valores e práticas, no que diz respeito à dimensão evitamento da incerteza presente no GLOBE. Segundo os autores, esta correlação só poderá ser explicada com base na pirâmide de necessidades de Maslow (1954). O forte evitamento da incerteza – orientação para as normas, no que diz respeito aos valores, é resultante da necessidade de riqueza e dos baixos níveis de motivação em relação à necessidade de atualização. Altos níveis de evitamento da incerteza – orientação para as normas, a nível das práticas, leva à riqueza, o que resulta numa motivação pela atualização revelando-se num baixo evitamento da incerteza – orientação para as normas, a nível dos valores (Venaik e Brewer 2010).

1.4. Estudos interculturais no contexto português

Alguns dos maiores estudos interculturais realizados ao longo das últimas décadas incluíram Portugal. Exemplo disso é o estudo feito durante os anos 50 por McClelland (1961), onde Portugal é um dos 42 países observados. O objetivo era construir um mapa com os principais indicadores das culturas nacionais. Os indicadores analisados pelo autor foram: (1) Necessidade de Realização; (2) Necessidade de Afiliação; (3) Necessidade de Poder, e (4) Necessidade de Inibição.

De acordo com os resultados deste estudo, a cultura Portuguesa seria caracterizada como particularmente resistente aos papéis de liderança. Os valores elevados na necessidade de afiliação e a baixa necessidade de poder, sugeriam que governantes e gestores poderiam enfrentar algumas dificuldades na estruturação das atividades dos seus subordinados e estes, por sua vez, revelariam alguma resistência em relação às lideranças (Jesuino, 2007).

Mais tarde, um estudo realizado por Smith e Peterson (1988) indicou que os gestores portugueses confiavam na sua própria experiência profissional e também em normas de carácter informal. Assim, o método de tomada de decisão em Portugal surgia centralizado na pessoa do gestor e em processos informais.

Já nos anos 90, Trompenaars (1993) sugeria que em Portugal os gestores tenderiam a adaptar as regras e procedimentos às situações específicas. Tenderiam igualmente a valorizar as relações estabelecidas com o seu grupo, tanto dentro como fora do trabalho. O tipo de relacionamento em determinada valência da vida difunde-se para outras valências. Por exemplo, o relacionamento entre chefe e subordinado transvasa para outros domínios, ou seja, o chefe é tratado como tal tanto na empresa como nos restantes contextos exteriores à empresa. O pendor coletivista vem corroborar os resultados de McClelland (1961).

Num outro estudo realizado por Earley e Erez (1997), Portugal foi caracterizado como um país com uma elevada distância de poder, onde as equipas nas organizações tenderiam a desenvolver o seu trabalho sob uma supervisão bastante apertada. Os resultados obtidos neste estudo vão ao encontro dos resultados de estudos anteriores (*e.g.* Trompenaar, 1993).

Já no início deste século, Hofstede (2001) caracterizou Portugal como tendo uma moderada distância hierárquica, equilíbrio entre o individualismo e coletivismo, elevado evitamento da incerteza e feminilidade. A moderada distância hierárquica e o equilíbrio entre individualismo e coletivismo não vão ao encontro do que foi diagnosticado em estudos anteriores (*e.g.* Trompenaars, 1993; Earley e Erez, 1997) onde Portugal foi caracterizado com elevados valores de coletivismo e distância ao poder.

No projeto GLOBE (House *et al.*, 2004) Portugal foi caracterizado, como tendo níveis moderados em relação a todas as dimensões com exceção da distância ao poder e do coletivismo endogrupal, onde se registam níveis elevados. De acordo com os resultados deste estudo, haveria tendência em Portugal para uma forte estratificação das pessoas no que concerne ao poder, à autoridade, ao prestígio, ao *status*, à riqueza e às posses materiais. Apesar de ser uma cultura coletivista existe uma ideia frequente partilhada por parte de alguns observadores que os portugueses têm melhor desempenho individualmente do que enquanto coletivo. Esta ideia é reforçada pelo desempenho individual de alguns

portugueses em sociedades estrangeiras (Jesuino, 2002). Paralelamente existe uma alta valorização das relações interpessoais afiliativas e pouca tendência à assertividade (House *et al.*, 2004)

Num outro estudo, tendo como fonte o *European Social Survey*, base acumulada 2002-2008, Silva (2011) refere que os portugueses se identificam mais com a benevolência, a segurança, o universalismo, a tradição e a autodeterminação e menos com a estimulação, o poder, o hedonismo, o conformismo e a realização. Quanto aos polos das duas dimensões ortogonais observa-se um padrão de identificação acima da média com a auto-transcendência e a conservação e abaixo da média com a autopromoção e a abertura à mudança. Também Ramos (2006) referiu que os Portugueses tinham maior identificação com a auto-transcendência e a conservação e menos com a autopromoção e a abertura à mudança. Almeida *et al.* (2010) referiram igualmente que os portugueses, em todas as classes sociais, se identificavam mais com a benevolência, o universalismo, a autodeterminação, a segurança e a tradição.

Assim, as investigações no âmbito da gestão intercultural no contexto nacional indicam uma cultura onde se valorizam relações interpessoais afiliativas, com pouca propensão para o planeamento e altos níveis de desempenho, tendo a liderança um pendor paternalista, ou seja, sendo aceite uma certa desigualdade baseada na hierarquia, mas sendo esta temperada pela observação de regras e procedimentos, mesmo que informais, de gestão de incerteza.

1.5. Estudos interculturais na África Subsariana

Apesar de o contexto africano constituir um nicho particularmente atraente para os negócios a verdade é que são poucos os estudos que examinaram o impacto da cultura no mundo empresarial naquela área do globo (Smith, 2010). Dos poucos existentes, o estudo de Hofstede (2001) que incluiu alguns países africanos nomeadamente a Etiópia, o Kenya, a Tanzânia, a Zâmbia, a Nigéria, a Serra Leoa e o Gana identificou a distância ao poder e o coletivismo como sendo as dimensões onde se registavam valores mais elevados.

Os autores do projeto GLOBE (House *et al.*, 2004) recolheram também amostra em alguns países de África, concretamente, no Zimbabwe, Namíbia, Zâmbia, Nigéria e África do Sul. Os resultados revelaram valores elevados, a nível das práticas, resultados elevados na orientação humana e, a nível dos valores, na orientação para o futuro e no evitamento da incerteza.

Num estudo mais recente realizado em Moçambique, por Sartorius *et al.* (2011a), registaram-se valores elevados na distância ao poder, coletivismo, evitamento da incerteza e feminismo. Os resultados elevados na distância do poder tinham já sido encontrados em outros estudos realizados em países africanos (Nussbaum, 2003). Os resultados baixos encontrados na masculinidade são similares aos que foram encontrados em Portugal, Brasil e Oeste e Este Africano.

O questionário mundial sobre valores (Inglehart e Welzel, 2005) incluiu também alguns países Africanos tais como a África do Sul e a Nigéria. Os resultados revelaram uma preponderância para os valores materialistas. De acordo com Cruz (2011), os valores materialistas estão relacionados com a segurança económica, também existente em Angola. Segundo este autor, o dilema dos países Africanos e de outras economias emergentes é que, apesar de partilharem algumas características económicas, financeiras e sociais da era pós-moderna, a maioria da população continua a não ter as suas necessidades básicas asseguradas. Estas contradições são particularmente salientes em contexto urbano. Existe uma dinâmica entre os laços de solidariedade familiares e formas emergentes de diferenciação familiar (Rodrigues, 2007).

Em Angola, a emergência de valores mais individualistas é suportada, por um lado, pela luta diária pela sobrevivência e, por outro lado, pelo desejo de ostentação e posse de bens materiais (Cruz, 2011). Existe uma dualidade entre a solidariedade familiar e formas emergentes de diferenciação social (Rodrigues, 2007).

De acordo com o Global Leadership Monitor (2012), a cultura Angolana é vista como fomentadora do empreendedorismo, tentando que esta característica seja o motor para toda a economia. Os Angolanos acreditam que a sua cultura estimula o sucesso individual mas não concordam com o facto de a sua cultura estimular a responsabilidade do individual em detrimento da responsabilidade coletiva (Global Leadership Monitor,

2012). Estes dados evidenciam alguma tensão existente entre os valores tradicionais coletivistas e a emergência de valores mais individualistas.

Estas particularidades juntamente com o próprio contexto económico, político e social¹ podem ser canalizadas em termos das práticas de gestão de recursos humanos (Azolukwam e Perkins, 2009). Mas como pode ser caracterizada a gestão de recursos humanos nesta região?

De acordo com alguns autores (*e.g.*, Mbigi, 2002) os valores dos gestores Africanos são: o respeito pela dignidade dos outros, a solidariedade do grupo, o trabalho de equipa, servir o outro e o espírito de harmonia e interdependência. Estes valores são apreendidos pela seguinte expressão “*umntu ngumntu ngabanye*” que significa que “uma pessoa é pessoa através dos outros”. Esta filosofia de gestão “Ubuntu” sublinha a crença que as relações e o reconhecimento pelos outros representam o núcleo de identidade pessoal (Grupta e Hanges, 2001). Isto implica a compreensão das crenças e práticas dos povos indígenas como por exemplo, honrar os mais velhos, especialmente no que respeita à liderança, ser flexível e adaptativo, tratar os trabalhadores com respeito e dignidade e promover a equidade no local de trabalho (Muchiri, 2011).

Outros autores comparam o estilo de liderança dos gestores Africanos com os de líderes mais autocráticos. Na África Subsariana as organizações são bastante burocráticas e mecanicistas e a comunicação é feita “de cima para baixo” (Beugré e Offdile, 2010). As lideranças são caracterizadas por estruturas altamente centralizadas, níveis elevados de incerteza e bastante resistentes à mudança (Wanasika, *et al.*, 2011). A criatividade e o talento tendem a perder lugar face à aversão ao risco baseada na obediência total (Kiggundu, 1988). Este modelo clássico de gestão tem algumas consequências menos positivas a nível da motivação para o trabalho, satisfação e *performance* e eficácia organizacional (Beugré e Offdile, 2010; Sartarios, *et al.*, 2011b).

Trautlein e Trowbrigde (2007), referem que a gestão na África Subsariana incorporou, por um lado, os princípios e as práticas desenvolvidas e aplicadas no ocidente mas, por outro lado, percebeu que os líderes e os gestores, nesta parte de África, têm a

¹ A África Subsariana era considerada em 2012 a região mais empreendedora do mundo, com cerca de 29% da população entre os 18 e os 64 anos de idade envolvidas em começar ou gerenciar novas empresas. No caso específico de Angola este valor é de 34%, quando a média mundial é de 13% (Angola ocupa a 6ª posição entre 67 países) e a maioria da sua população (66%) acredita que há boas oportunidades para iniciar um negócio no seu país (Global Entrepreneurship Monitor, 2012).

responsabilidade de contribuírem para o desenvolvimento dos seus colaboradores e de agir em benefício de toda a comunidade.

Um outro estudo, assente na teoria dos dois fatores de Herzberg, constatou que os Nigerianos, comparativamente com os europeus, sentem-se mais motivados com a qualidade do supervisor, a relação com os colegas, a remuneração, as condições de trabalho e a segurança no trabalho e menos motivados com o progresso individual, o reconhecimento e a responsabilidade (Iguisi, 2009). De acordo com este autor, os fatores interpessoais tendem a ser mais valorizados do que as próprias mudanças no trabalho e aumentando os níveis de motivação e responsabilidade.

Outros autores (*e.g.*, House, *et al.*, 2004) acreditam que países com os mesmos grupos culturais partilham os mesmos atributos culturais. Esta questão é relevante para as organizações pois poderá implicar que essas mesmas organizações desenvolvam padrões comuns para países com características culturais semelhantes, em vez de desenvolverem padrões para cada país. O clima, a proximidade geográfica, semelhanças étnicas, religiosa e linguísticas foram identificadas como tendo grande influência na cultura (Furnham *et al.*, 1994; Portes e Zhou, 1994)

Em suma, a investigação intercultural relativa à África Subsariana evidencia níveis elevados na distância ao poder, coletivismo, evitamento da incerteza, orientação para o futuro e orientação humana, sendo expectável que algumas destas características sejam encontradas em Angola dada a proximidade geográfica, semelhanças históricas, religiosas e linguísticas.

1.6. Síntese do capítulo

Da multiplicidade de definições de cultura existente na literatura, a mais comumente adptada é aquela segundo a qual é encarada como um conjunto de valores partilhados, visão também partilhada pelo projeto GLOBE.

Uma das linhas de investigação existente na literatura sobre os estudos de gestão intercultural engloba os estudos que se interessam sobre a variação dos valores nas várias culturas. Os valores têm vindo a ser reconhecidos como tendo um papel fundamental no entendimento das culturas, estando associados ao paradigma positivista onde se enquadram

os trabalhos de Hofstede e o projeto GLOBE. Este projeto último considera que tanto as sociedades como as organizações devem ser encaradas enquanto sistemas de valores e de práticas. O GLOBE propôs nove dimensões culturais: (1) Distância ao poder; (2) Igualitarismo de género; (3) Assertividade; (4) Coletivismo institucional; (5) Coletivismo endogrupal; (6) Evitamento da incerteza; (7) Orientação humana; (8) Orientação para o futuro; (9) Orientação para o desempenho.

No projeto GLOBE, Portugal foi caracterizado como tendo níveis moderados em relação a todas as dimensões, com exceção da distância ao poder e do coletivismo endogrupal, onde se registaram níveis elevados. Angola não foi caracterizada neste projeto. No entanto, a investigação intercultural na África Subsariana evidencia níveis elevados na distância ao poder, coletivismo, evitamento da incerteza, orientação para o futuro e orientação humana. Dada a proximidade geográfica, semelhanças históricas, religiosas e linguísticas é possível que algumas destas características sejam encontradas em Angola.

Capítulo 2 – A influência da distância ao poder e do coletivismo nas práticas de gestão de recursos humanos

2.1. Introdução

Hoje sabemos que o elemento humano é o recurso mais influente e com maior responsabilidade na eficácia e na eficiência de uma organização (Milkovich e Boudreau, 2004). Os recursos humanos são um elemento chave na capacidade competitiva e na obtenção de resultados elevados numa organização (Gonçalves e Neves, 2012). Efetivamente, o elemento humano, mais do que qualquer outro recurso, é determinante para o sucesso ou o fracasso da organização. Os recursos humanos não têm substitutos credíveis, no sentido em que apenas estes combinam as capacidades, os talentos e a motivação para cumprir as exigências de uma organização (Noe *et al.*, 2004).

Por isso, as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos são encaradas como elementos estratégicos na gestão das organizações (Caetano e Tavares, 2000). As práticas de gestão de recursos humanos “*representam um padrão em termos de uso e funcionamento de atividades que ajudam a organização a alcançar os seus fins mediante uma planificação concertada dos seus objetivos e concretização*” (Neves e Gonçalves, 2009:66). Segundo alguns autores (*e.g.*, Gooderham e Breswster, 2003; Laurent, 1986; Schneider, 1988), as práticas de gestão de recursos humanos são bastante suscetíveis às diferenças culturais. Vários são os estudos que demonstraram que as práticas de gestão de recursos humanos são diferentes de país para país, refletindo os valores da cultura nacional em que estão inseridas (*e.g.*, Alas *et al.*, 2008; Aycan, 2005; Kilji, 2003; Papalexandris e Panayotopoulou, 2004; Stone *et al.*, 2007).

Assim sendo, as mesmas práticas de gestão de recursos humanos podem ser úteis e eficazes numa cultura mas ineficazes noutra (Laurent, 1986). Indivíduos com diferentes valores têm posicionamentos diferentes em relação às práticas de gestão de recursos humanos, levando as organizações a desenvolver práticas de gestão alinhadas com as dimensões culturais dominantes da sociedade onde operam (Lagrosen, 2003). As práticas, normas e valores a nível macro social afetam a forma como as pessoas se comportam na vida social e organizacional, bem como os diversos processos organizacionais (Jesuíno, 2012; Malhota *et al.*, 2011; Zaidman e Brock, 2009; Zhao *et al.*, 2004). O próprio sucesso na interação com outras culturas está também dependente dos padrões culturais (Javidan e House, 2002), os quais fornecem pontos de referência que nos permitem prever e adaptar comportamentos num determinado contexto (Lewis, 2005). O conhecimento dos valores e práticas culturais tem assim, o potencial de poder contribuir para promover a adequação da

gestão de recursos humanos no sentido de influenciar positivamente o bem-estar dos trabalhadores e a eficácia das organizações.

Este capítulo começa por fazer uma passagem pelas concepções da convergência e da divergência ao nível das práticas de gestão de recursos humanos. Posteriormente, será analisada a distância ao poder e o coletivismo e o impacto destas duas dimensões culturais nas práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente no recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, possibilidade de formação, gestão de carreiras e políticas de remuneração.

2.2. Convergência ou divergência das práticas de gestão de recursos humanos

Durante algum tempo as investigações na área organizacional foram realizadas num só contexto cultural. Segundo Aycan *et al.* (2003), a cultura não era considerada uma variável importante para explicar o comportamento organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos. Acreditava-se que os princípios da gestão eram universais (Gooderham e Brewster, 2003). Defendia-se a ideia conhecida pela “hipótese da convergência” e acreditava-se que as boas práticas de gestão poderiam ser aplicadas em qualquer parte do mundo (Myloni, 2002). A lógica principal desta hipótese era a noção de que o aumento da industrialização afetava os negócios realizados pelas organizações de uma forma homogénea, independentemente da localização do país dessas mesmas organizações (Kerr *et al.*, 1960). A noção de convergência foi baseada na concepção de “isomorfismo competitivo” (Myloni *et al.*, 2004). Segundo esta concepção, as organizações poderiam adotar práticas de gestão similares uma vez que se deparam com ambientes competitivos muito semelhantes (Fenton-O’Creedy e Gooderham, 2003).

Paralelamente à versão da convergência, existe outra versão, a da divergência nas práticas de gestão de recursos humanos. Resumidamente esta versão defende que as diferenças sociais, políticas e culturais entre os países, continuaram a persistir perante a globalização (Sparrow e Hiltrop, 1997). Para os defensores desta versão, a gestão das organizações e em particular a gestão de recursos humanos é e continuará a ser diferente de país para país. Para alguns autores (*e.g.*, Hofstede, 1980; House *et al.*, 2002), ainda que invisíveis para os atores envolvidos, os valores culturais afetam todos os aspetos da organização. Um estudo realizado por Brewster *et al.* (2004) demonstrou que, no contexto

Europeu, existem diferenças nas práticas de gestão de recursos humanos entre os vários países europeus. Outros estudos (*e.g.*, Clark, 1996; Tayeb, 1994) demonstram que tanto a convergência como a divergência existem simultaneamente mas em diferentes níveis de análise.

2.3. A influência da cultura nas práticas de gestão de recursos humanos

Na linha da hipótese da divergência nas práticas de gestão de recursos humanos, alguns autores (*e.g.*, Laurent 1986; Newman e Nollen, 1996; Schneider 1988; Rosenzweig 1994) defendem que as práticas de gestão de recursos humanos refletem os valores nacionais inerentes à cultura onde estão inseridas. Em última instância isto significa que os valores dos indivíduos se traduzem em preferências diferentes em relação às práticas de gestão de recursos humanos (Ramamoorthy *et al.*, 2005). Desta forma, é fundamental que os profissionais de recursos humanos entendam a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a cultura nacional no sentido de adotar práticas culturalmente ajustadas (Raghuram *et al.*, 2001). De acordo com Ramamoorthy *et al.* (2005) a adoção de práticas culturalmente ajustadas conduz a atitudes mais positivas no trabalho conduzindo a uma maior satisfação por parte dos trabalhadores com o trabalho em si mas também com os pares e supervisores. Assim, estudar as atitudes perante as práticas de gestão de recursos humanos, bem como os fatores culturais que influenciam essas atitudes torna-se relevante tanto em termos científicos como em termos práticos (Aycan, *et al.*, 2007).

Na literatura existem alguns estudos que demonstraram a influência da cultura nacional nas práticas e políticas de gestão de recursos humanos (*e.g.*, Alas *et al.*, 2008; Aycan *et al.*, 2000; Khilji, 2003). Um dos primeiros estudos que tentou explicar a relação entre a cultura e as práticas de gestão de recursos humanos foi realizado por Kanungo e Jaeger (1990), tendo ficado conhecido como o modelo teórico de ajustamento cultural. Segundo este modelo os gestores implementavam as práticas de gestão de recursos humanos baseadas nas suas próprias assunções sobre a natureza da tarefa e sobre as características dos empregados. Aycan *et al.* (2007) vêm dizer que, por sua vez, estas assunções estavam embebidas no contexto social e cultural.

Num estudo comparativo entre as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas em empresas inglesas e chinesas, as maiores diferenças foram observadas nas áreas “*soft*”

da gestão de recursos humanos, onde as relações interpessoais são importantes assim como a avaliação do desempenho, o sistema de retribuição e os critérios de seleção (Easterbay-Smith *et al.*, 1995). De acordo com os autores, estas diferenças podem ser ligadas a fatores culturais como a preocupação que os chineses têm pelas relações interpessoais e pela harmonia. No mesmo estudo, verificou-se também que as práticas mais similares entre os dois países eram aquelas que não são consideradas tão sensíveis à cultura como a estratégia, o tamanho da empresa, o tipo de indústria (Easterbay-Smith *et al.*, 1995). Um outro estudo, realizado com empresas gregas, observou que o efeito da cultura nacional é significativo nas práticas de gestão de recursos humanos tais como o planeamento, o recrutamento e avaliação de desempenho (Myloni *et al.*, 2004). Estes resultados vão ao encontro do estudo que examinou a ligação entre a cultura societal na Grécia e as práticas de gestão de recursos humanos no mesmo país (Papalexandris *et al.*, 2002).

Face ao exposto, torna-se evidente que a adoção de práticas de gestão de recursos humanos em função da cultura é relevante. Por exemplo, numa cultura coletivista, onde a harmonia das relações interpessoais é algo muito valorizado, pode não fazer sentido atribuir prémios individuais de recompensa mas sim prémios de grupo. Assim sendo, as organizações e os gestores em particular não devem esquecer que as práticas de gestão de recursos humanos variam consoante os contextos locais.

Mas se o impacto da cultura nas práticas de gestão de recursos humanos é, hoje em dia inquestionável, as dimensões culturais consideradas determinantes nem sempre são as mesmas. Como se tem verificado ao longo deste trabalho, alguns dos estudos considerados determinantes na gestão intercultural utilizaram diferentes dimensões da cultura nacional. Todavia, duas delas sobressaem pela frequência da sua utilização enquanto fatores explicativos. Vários autores (*e.g.*, Oyserman *et al.*, 2002; Williams, 2003, Triandis, 2004) defendem que uma das dimensões culturais mais utilizada nos estudos e com maior capacidade explicativa das diferenças culturais é o coletivismo. Outra das dimensões mais utilizada é a distância ao poder (Graf *et al.*, 2012). Desta forma, considerou-se pertinente conhecer em particular qual o efeito destas duas dimensões culturais nas práticas de gestão de recursos humanos, que passamos a apresentar no ponto seguinte.

2.4. A distância ao poder

Desde o século XI que o conceito de poder intriga os escritores e os investigadores. Uma das questões mais pertinentes em relação ao poder é saber a razão pela qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos tem influência sobre os outros. Ao longo do tempo foram sendo identificadas fontes de poder que se acreditava serem importantes. Por exemplo, para Burt (1992) alguns membros de uma sociedade podiam adquirir poder mediante a capacidade que demonstravam em promover ligações entre grupos que antes não estariam ligados. Para Milgrom e Roberts (1992) uma das fontes de poder seria a credibilidade.

Haire *et al.* (1966) foram dos primeiros investigadores a explorar as diferenças em relação ao poder em várias culturas. O estudo permitiu perceber que algumas diferenças nas preferências pelo poder entre os países poderiam ser explicadas com base em critérios como a religião, a filosofia, a tradição democrática e a existência de uma classe média, noções que serão desenvolvidas mais à frente nesta tese.

Uma década depois, Mulder (1977, citado por House *et al.*, 2004) realizou um estudo também sobre a distância ao poder. Este estudo permitiu chegar a algumas conclusões: “1) *os indivíduos mais poderosos tendem a manter ou aumentar a distância ao poder das pessoas menos poderosas*; 2) *quanto maior é a distância ao poder dos menos poderosos maior é o esforço para manter esse poder*; 3) *os indivíduos menos poderosos tentam reduzir a distância ao poder entre eles próprios e os mais poderosos*; 4) *quanto menor é a distância ao poder dos mais poderosos maior é a tendência para reduzir essa distância por parte dos indivíduos com menos poder*” (p.528).

Como se disse anteriormente, também Hofstede (1980) se debruçou sobre a distância ao poder, definindo-a como uma das cinco dimensões da cultura nacional. De acordo com os resultados do seu estudo, os países com baixos níveis de distância ao poder indicavam uma dependência limitada dos subordinados em relação aos superiores e uma preferência por um estilo de decisão consultiva. Já os países com elevados níveis de distância ao poder, sugeriam uma dependência significativa dos subordinados em relação aos seus supervisores. Segundo o autor, a distância ao poder expressa o grau de aceitação de uma determinada sociedade em relação a uma distribuição desigual do poder nas instituições e organizações. A hierarquia existe em sociedades com maior ou menor

distância ao poder mas enquanto nas sociedades com maior distância ao poder a desigualdade no acesso ao poder é considerada a base da ordem social nas sociedades com menor distância ao poder os indivíduos preferem a igualdade e percebem a desigualdade como uma mal necessário que deve ser minimizado (Hofstede, 2001; 2005).

A existência de hierarquias mais ou menos estruturadas parece, assim, ser um elemento fundamental da distância ao poder. Segundo Brett e Okumura (1998) os países com elevada distância ao poder são caracterizados por sociedades hierarquicamente mais estruturadas, enquanto os países com baixa distância ao poder são mais igualitaristas. Também Graf *et al.*, (2012) defendem que a distância ao poder indicia se numa determinada sociedade existe preferência pela hierarquização ou pelo igualitarismo nas relações sociais.

O trabalho realizado por Trompenaars (1993) oferece também um contributo para o estudo da distância ao poder. Uma das dimensões do seu estudo era a conquista de *status versus* a atribuição de *status*. Na conquista de *status* cada pessoa é responsável pelo seu próprio destino e na atribuição de *status* acresce o poder atribuído automaticamente com a idade e com a experiência (House *et al.*, 2004)

Um outro trabalho que contribui para a compreensão da dimensão da distância ao poder foi realizado por Smith *et al.* (1996). Os autores concluíram que a distância ao poder distinguia se uma sociedade tinha uma orientação mais coletivista ou mais individualista. A elevada distância ao poder estava associada com as sociedades mais coletivistas (House *et al.*, 2004).

Segundo Easterby-Smith *et al.* (1995) a distância ao poder está relacionada com a autoridade em contextos organizacionais e com os sistemas de gestão organizacionais mais ou menos participativos. Outros autores (*e.g.*, Aycan, 2003; Leung, 1997; Wilkins, 2001; Sinha, 1997) revelam o impacto da distância ao poder nas práticas de gestão de recursos humanos bem como a sua capacidade preditiva na seleção das fontes de orientação utilizadas pelos gestores nas suas tomadas de decisão (Smith *et al.*, 2011).

No projeto GLOBE (House *et al.*, 2004) a distância ao poder foi definida como o grau em que os indivíduos consideram legítimo que o acesso ao poder seja estratificado hierarquicamente e distribuído desigualmente. Segundo os autores, o sistema de crenças numa determinada sociedade bem como a religião ou filosofia são elementos preditores na

distância ao poder e tanto as crenças como a religião ou filosofia são moderadas pela tradição democrática e pela existência de uma classe média forte (House *et al.*, 2004). Exemplo, disso são, segundo os autores, o caso das sociedades Católicas Romanas e o caso das sociedades Protestantes. As primeiras foram expostas à democracia e à existência de uma classe média que viria a reduzir ao longo do tempo a distância ao poder. Mesmo assim, os níveis de distância ao poder serão sempre mais elevados do que os existentes num país Protestante com uma tradição democrática e uma classe média muito vasta. Segundo House *et al.*, (2004) um grande número de imigrantes numa sociedade também reforça a tendência para a baixa distância ao poder dado que um elemento comum aos imigrantes é o desejo de alterar a sua posição na sociedade.

2.5. O coletivismo

Segundo Oyserman *et al.* (2002), nas sociedades ocidentais existe a tradição de contrastar o foco individualista e coletivista, concetualizados como opostos. Assim, o elemento central do individualismo é a noção que os indivíduos são independentes uns dos outros, e o elemento central do coletivismo é a noção de que indivíduos e grupos estão mutuamente ligados (Oyserman *et al.*, 2002). No mesmo sentido, Guess (2004) defende que nas sociedades individualistas os seus membros consideram-se independentes uns dos outros, enquanto nas sociedades coletivistas as relações interpessoais são consideradas fundamentais. Também Ralston *et al.*, (2014) defendem que no coletivismo as necessidades individuais são consideradas secundárias em relação ao bem-estar do grupo, sendo este o elemento central neste tipo de sociedades. No estudo de Hofstede umas das dimensões consideradas foi precisamente o individualismo *versus* coletivismo. Para o autor, o individualismo caracterizava “*as sociedades onde os laços entre os indivíduos eram mais fracos, onde era esperado que cada um tomasse conta de si próprio e da sua família mais próxima.* O coletivismo era exatamente o oposto, e caracterizava “*as sociedades onde as pessoas, desde a nascença, eram integradas em grupos fortes e coercivos que, ao longo da vida, os continuariam a proteger em troca de uma lealdade inquestionável*” (Hofstede 1980:51).

Triandis (1994) foi um dos primeiros autores a considerar que o individualismo e o coletivismo não deveriam ser estudados apenas no sentido dicotómico. Na sua perspetiva,

os atributos que melhor distinguem os diferentes tipos de individualismo e de coletivismo é a ênfase nas relações sociais horizontais ou verticais.

No projeto GLOBE são apresentadas duas formas de coletivismo: o coletivismo endogrupal e o coletivismo institucional. Recordando que o coletivismo endogrupal foi definido como “*o grau em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão em pequenos grupos, como as suas famílias e os seus grupos de amigos*” e o coletivismo institucional foi definido como “*o grau em que as práticas organizacionais e as instituições sociais encorajam e recompensam a distribuição coletiva dos recursos e a ação social*” (House *et al.*, 2004:12). Tal como as restantes dimensões neste estudo, também o coletivismo endogrupal e o coletivismo institucional foram avaliados em termos de práticas (como são as coisas) e de valores (como deveriam ser as coisas). A análise foi feita a nível societal e organizacional. É importante referir que tanto os *itens* constitutivos da escala do coletivismo endogrupal como os *itens* da escala do coletivismo institucional, foram construídas de forma que o individualismo e o coletivismo fossem opostos no mesmo contínuo.

De acordo com House *et al.*, (2004) nas organizações com culturas mais individualistas os colaboradores tendem a considerar-se a si próprios como independentes das organizações. Estes tendem a assumir que são contratados pelas suas capacidades e aptidões e por sua vez, os gestores tendem a assumir que compensam os colaboradores de acordo com as capacidades e desempenho. Segundo os mesmos autores, nas organizações com culturas mais coletivistas os colaboradores tendem a considerar-se a si próprios como bastante interdependentes das organizações e assumem que as suas relações são elementos centrais para a decisão de contratação. Os gestores assumem que os colaboradores estão dispostos a fazer sacrifícios pessoais pela organização em troca de segurança no caso de eventuais dificuldades económicas.

Alguns autores (*e.g.*, Hofstede, 1980; Ali *et al.*, 2005) sugerem ainda que existe uma ligação entre a dimensão coletivismo *versus* individualismo e os estilos de decisão. Guess (2004) acredita que esta dimensão influencia a tomada de decisão e mais concretamente a perceção do problema, as estratégias a considerar e a própria seleção de uma alternativa. Podemos ainda referir, em relação a esta dimensão cultural, outros estudos que evidenciam o efeito desta dimensão nas práticas de gestão de recursos humanos (*e.g.*, Bdhwar e Khatri, 2001; Evans, 1993; Kovach, 1995; Triandis, 1994) e na capacidade

preditiva na opção das fontes de orientação feita pelos gestores nas suas tomadas de decisão (Smith *et al.*, 2011).

2.6. A influência da distância ao poder e do coletivismo nas práticas de gestão de recursos humanos

Como foi referido anteriormente, na literatura existem referências do impacto da cultura nacional, mais concretamente da distância ao poder e do coletivismo, nas várias práticas de gestão de recursos humanos. Neste ponto será analisado o impacto da distância ao poder e do coletivismo nas seguintes práticas de gestão de recursos humanos: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação profissional e gestão de carreiras e, por fim, nas políticas de remuneração.

2.6.1. Recrutamento e seleção

O recrutamento é uma atividade que envolve o preenchimento de um cargo numa organização sendo esta atividade de grande relevância para a gestão da organização. Segundo Sekiou *et al.*, (2001:273), o recrutamento pode ser definido como “*Um conjunto de ações empreendidas pela organização para atrair candidatos dotados de competências específicas para ocupar de imediato ou no futuro, um posto de trabalho vago*”. Uma definição bastante semelhante é apresentada por Klotz *et al.* (2013), em que o processo de recrutamento é encarado como um conjunto de práticas e atividades que as organizações desenvolvem para atrair candidatos a uma organização. No mesmo sentido, Baber (1998) afirma que o processo de recrutamento se refere às atividades organizacionais que determinam a quantidade e o tipo de candidato que se pretende.

Em termos gerais, para estes autores, o recrutamento é definido como uma actividade realizada pela organização com a finalidade de identificar eventuais colaboradores. Assim, o processo de recrutamento começa com a tentativa de encontrar colaboradores com as capacidades, as aptidões e as atitudes desejadas pela organização para executarem as tarefas de forma adequada. Depois de atrair candidatos qualificados a organização deve escolher o que melhor executará as tarefas em causa.

O grau de dificuldade do trabalho de recrutamento depende de vários fatores tais como: os condicionamentos externos (restrições governamentais e sindicais), mercado de trabalho, as exigências do empregador e as preferências do próprio candidato (Pilbeam e Corbridge, 2002).

O recrutamento pode ser interno ou externo. É interno quando a organização se socorre dos seus membros para preencher os lugares e é externo quando os candidatos são recrutados fora da organização. Segundo Cunha *et al.*, (2010) alguns dos métodos utilizados para o recrutamento são anúncios na imprensa, recrutamento via *internet*, recrutamento interno, agências de emprego ou consultores, os centros de emprego, sindicatos, acesso direto a escolas e universidades, as feiras de emprego, o *head-hunting*, as referências de colaboradores, métodos informais de abordagem pessoal. Os graus de eficácia destes diferentes métodos são distintos, podendo ser mais ou menos adequados em determinados tipos de funções ou em diferentes situações de mercado (Cunha *et al.*, 2010). Por exemplo, de acordo com Salgado *et al.* (2006), o recrutamento pela *internet* pode ser apropriado para candidatos com literacia informática. Mas, em contrapartida, pode ser inadequado para candidatos com fracas qualificações e literacia informática.

Posteriormente ao recrutamento a organização necessita de selecionar os candidatos que mais se adequam às suas necessidades e os que aparentam ter maiores probabilidades de obter elevados desempenhos (Cunha *et al.*, 2010). A seleção é assim o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas depois de recrutadas (Klotz, *et al.*, 2013). A escolha normalmente engloba um certo número de fases, previamente definidas, em que os candidatos são avaliados progressivamente (Sekiou *et al.*, 2001). A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça e considerar a articiulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos (Cunha *et al.*, 2010). Os métodos de seleção podem incluir os seguintes elementos: formulário de candidatura, referências e recomendações, entrevista (individual, sequencial, em duo, em grupo ou painel), aplicação de testes psicométricos, centros de aplicação e exames médicos (Pilbeam e Corbridge, 2002).

Segundo alguns autores (*e.g.*, Aycan, 2003; Papalexandris e Panayotopoulou, 2004; Stone *et al.*, 2007), na literatura existem evidencias de que a cultura influencia o recrutamento e o processo de seleção mais concretamente os critérios e os métodos utilizados. A nível do recrutamento nas culturas com elevada distância ao poder e nas

culturas coletivistas é dada grande importância ao *status* e às ligações sociopolíticas (Budhwar e Khatri, 2001). Por vezes, nas organizações existem pressões para recrutar pessoas que têm relações interpessoais próximas com alguns membros da organização. O recrutamento baseado no *guanxi*, é mais frequente em países onde o *status* e as ligações sociopolíticas são mais importantes do que o mérito (Budhwar e Khatri, 2001).

O contexto cultural pode também determinar a preferência pelo recrutamento interno ou externo. De acordo com Bjorkman e Lu (1999) nas culturas coletivistas, o uso do recrutamento externo parece ser mais limitado. Segundo os autores, essa limitação é devida à resistência que os candidatos recrutados externamente sentem nas relações interpessoais após a sua entrada na organização. Um outro estudo realizado por Stone *et al.*, (2007), sugere que nas culturas coletivistas a opção dos indivíduos vai no sentido de preferir empregos em que tenham a oportunidade de trabalhar em equipa, desenvolver as relações interpessoais com os colegas e os supervisores e em que tenham alguma segurança. Em suma, nas culturas coletivistas, as relações interpessoais são um factor importante no contexto organizacional levando a uma preferência pelo recrutamento interno.

De acordo com Aycan (2005) os critérios de seleção mais utilizados incluem a educação, a experiência, os traços de personalidade e as aptidões cognitivas. Segundo o mesmo autor, estes critérios de seleção são utilizados em países com pendor mais individualista. Já em outros países, como o Japão, caracterizado como sendo um país mais coletivista, os critérios de seleção parecem ter a sua base assente mais nas relações interpessoais do candidato do que no carácter individual (Huo e Von Glinow, 1995).

Em relação aos métodos de seleção, foram encontradas correlações entre a distância ao poder e os centros de avaliação e entre o coletivismo e os centros de avaliação. As culturas coletivistas colocam ênfase nos critérios de seleção mais “*soft*”, tais como as aptidões para relações interpessoais, cooperação e estes podem ser mensurados eficazmente por testes psicométricos (Papalexandris e Panayotopoulou, 2004).

O processo de recrutamento e seleção é também influenciado por fatores de ordem institucional (Aycan, 2005). Por exemplo, segundo o autor, o recrutamento externo aumenta o valor dos custos para a organização. Assim sendo, no caso de o orçamento ser limitado este tipo de recrutamento pode não ser o mais adequado.

2.6.2. Avaliação de desempenho

Segundo Caetano (2008:25) a avaliação de desempenho “*é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização*”. Para Fletcher (2001) a avaliação de desempenho é encarada como um conjunto de atividades mediante as quais as organizações desenvolvem a competência dos seus trabalhadores, aumentam o desempenho dos mesmos e ajudam a determinar os níveis salariais. Quase no mesmo sentido Wagar e Langroc (2004) definem a avaliação de desempenho como uma prática de gestão de recursos humanos utilizada com o objetivo de ajudar a empresa a determinar os seus níveis salariais, as promoções e prémios e identificar as necessidades formativas dos trabalhadores. Em suma, para estes autores, a avaliação de desempenho é considerada como um conjunto de actividades mediante as quais a organização aprecia o trabalho desenvolvido pelos colaboradores.

Mas para outros autores, (*e.g.*, den Hartog *et al.*, 2004) a avaliação de desempenho engloba outras finalidades. Para estes a avaliação de desempenho tem duas finalidades: por um lado motivar os trabalhadores e, por outro lado, ajustar os comportamentos dos trabalhadores mediante um *feedback* sobre o seu desempenho e sobre os objetivos e metas da organização. A avaliação de desempenho pode motivar os trabalhadores mediante a criação de expectativas e dando *feedback* sobre o cumprimento dessas expectativas (Selden *et al.*, 2012). A avaliação de desempenho pode, igualmente, contribuir para ajustar os comportamentos dos trabalhadores demonstrando como o seu desempenho contribui para o próprio desempenho organizacional, reforçando esses comportamentos com o *feedback* e as recompensas atribuídas (Lam *et al.*, 2002).

Segundo Neale (1991), em algumas organizações existem dois sistemas paralelos de avaliação: o formal e o informal. O autor considera que o sistema formal é estabelecido pela organização para avaliar de forma regular e sistemática o desempenho dos funcionários e o sistema informal refere-se à reflexão que é feita pelo gestor sobre o desempenho de um dado funcionário.

Para além da chefia direta, outros intervenientes têm vindo progressivamente a participar no processo de avaliação (Cunha *et al.*, 2010). Assim, de acordo com os autores, para além da chefia direta, o funcionário pode ser avaliado pelo técnico de gestão de

recursos humanos, pelos pares (colegas do trabalhador), pelos seus subordinados e pelos clientes. Por vezes, também inclui a auto-avaliação.

Um dos elementos fundamentais na avaliação de desempenho é o *feedback* facultado aos avaliados. Baker *et al.* (2013) definem o *feedback* como um processo comunicacional dinâmico que ocorre entre dois indivíduos, em que são transmitidas informações sobre a realização de tarefas relacionadas com o trabalho. O seu objetivo é proporcionar aos colaboradores os elementos informativos que lhes permitam equacionar duas coisas: por um lado, compreender e evitar os erros e, por outro lado, repetir as ações positivas. O *feedback* é um elemento essencial nas organizações dado que liga as metas organizacionais com a fluidez criativa impulsionando a confiança e a motivação nos indivíduos (Mulder, 2013). O ideal é que tanto o *feedback* formal como o *feedback* informal sejam utilizados em todos os níveis organizacionais (Rummler e Brache, 2012). O *feedback* é bastante importante pois pode ser utilizado nas interações diárias durante o desenvolvimento de uma situação (Van der Rijt *et al.*, 2013). De acordo com Baker (2010), as organizações que utilizam eficazmente o *feedback*, apresentam uma grande vantagem competitiva particularmente visível num clima económico mais competitivo como aquele em que hoje se vive.

Segundo Milliman e Taylor, (1998) nas culturas com elevada distância ao poder o respeito pela autoridade e a lealdade traduzem-se por parte dos subordinados numa maior aceitação da avaliação e das decisões. Segundo os autores, os pontos de vista contrários aos dos superiores hierárquicos não são expressos abertamente pois seria uma ameaça para o *status* e para o próprio poder do supervisor. A ideia de comunicação nos dois sentidos e a participação dos subordinados no processo de avaliação não é considerada adequada nas culturas com elevada distância ao poder (Chiang e Birtch, 2007). Pelo contrário, as culturas com baixa distância ao poder são caracterizadas por uma comunicação feita nos dois sentidos e por uma tomada de decisão descentralizada (Hofstede, 2001). A avaliação de desempenho torna-se ainda mais relevante quando os trabalhadores têm uma noção clara do que é esperado do seu desempenho e podem expressar os seus pontos de vista, interagindo com seus superiores para clarificar as suas expectativas (Chiang e Birtch, 2010).

De acordo com Terry (1984), nas culturas com elevada distância ao poder, a avaliação é utilizada como um mecanismo de controlo na qual o gestor desempenha uma função judicial por oposição ao papel de facilitador desempenhado pelo gestor nas culturas

de baixa distância ao poder. A elevada distância ao poder está correlacionada com baixos níveis de confiança interpessoal revelando que os indivíduos estão menos envolvidos no processo de avaliação (Shane, 1993). Neste tipo de culturas a procura de *feedback* não é usual e pode ser considerada como um desafio à autoridade (Fletcher e Perry, 2001). Pelo contrário, nas culturas com baixa distância ao poder será mais usual encontrar estes tipos de avaliação.

Nas culturas mais individualistas, a diferenciação entre os trabalhadores é feita com base no desempenho individual, sendo esse critério aceite pelos trabalhadores (Chiang e Birtch, 2010). Pelo contrário, nas culturas coletivistas a harmonia do grupo e a lealdade são avaliadas com maior impacto do que a produtividade (Mendonça e Kanungo, 1996). Neste tipo de culturas, muitas vezes, quem produz mais não é bem visto pelo grupo, sendo encarado com inveja e como alguém que pode perturbar a harmonia do grupo (Kovach, 1995; Vallance, 1999). Neste tipo de culturas, a avaliação de desempenho e o *feedback* são mais orientadas para o grupo e têm como alvo a manutenção de relações interpessoais saudáveis no grupo (Fletcher e Perry, 2001). Tal como nas culturas de elevada distância ao poder, também nas culturas coletivistas existe algum desconforto na procura de *feedback* sobre o desempenho. Assim, nas culturas coletivistas, *feedback*, mesmo que positivo, é sentido com algum desconforto podendo até perturbar a harmonia do grupo e gerar ressentimentos naqueles que não receberam o elogio (Triandis, 1994).

Segundo alguns autores (*e.g.*, Easterbay-Smith *et al.*, 1995; Triandis, 1995), nas culturas coletivistas a avaliação informal promove uma abordagem mais indireta e subtil evitando o confronto. Num estudo realizado por Ramamoorthy e Carroll, (1998) foi encontrada uma relação negativa entre a avaliação formal e as culturas mais coletivistas. Segundo os autores, este tipo de avaliação parece ser mais prevalecente em culturas mais individualistas.

De acordo com Aycan (2005) a avaliação de desempenho é igualmente influenciada por fatores de ordem institucional, como o tipo de organização, o setor da organização e a estrutura organizacional. Por exemplo, para as funções que requerem inovação e criatividade os critérios de avaliação são menos orientados pelos resultados (Mumford, 2000).

2.6.3. Formação profissional

Segundo Cabrera (2006: 168) a formação pode ser definida como “*o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho*”. De acordo com alguns autores (e.g. Buckley e Caple, 2009), as novas aprendizagens e conhecimentos devem ser apreendidos e aplicados no trabalho para melhorar o desempenho da empresa. Esta noção apresenta a formação como um instrumento de gestão orientado para melhorar o desempenho na função. Para além disso, as ações de formação têm um impacto mais vasto, no sentido em que podem incrementar a perceção de empregabilidade dos indivíduos, quer no interior da própria organização quer no mercado de trabalho (Conway, 2004). Assim, os benefícios da formação são extensos abrangendo não só os indivíduos como a própria organização e até mesmo a sociedade (Aguinis e Kraiger 2009).

Considerando que as organizações operam numa economia global onde a diferença com base nas capacidades, conhecimentos e na motivação dos colaboradores se revela, cada vez mais importante (Aguinis e Kraiger, 2009) é importante investir na formação e no desenvolvimento dos trabalhadores. Este investimento é considerado um método eficaz de ter recursos humanos bastante competitivos (Jacobs e Washington, 2003).

Segundo Sinha (1997), nas culturas com elevada distância ao poder, as decisões sobre quem poderá frequentar programas de formação parecem não ser baseadas tanto na avaliação de desempenho, mas sim no tipo de relações que os colaboradores mantêm com o respetivo supervisor. Em contrapartida, nas culturas com baixa distância ao poder este tipo de programas poderá ser determinado conjuntamente pelo supervisor e colaborador (Wilkins, 2001).

Para além da importância que a formação tem na economia global, nas culturas coletivistas a formação poderá ainda ter um objetivo adicional que é o de aumentar a lealdade e o compromisso dos colaboradores com a organização (Wong *et al.*, 2001), bem como melhorar o trabalho de equipa (Li *et al.*, 2014). Relativamente ao método alguns estudos demonstram que nestas culturas o foco deve ser na capacidade do grupo e não na capacidade individual (Savas *et al.*, 2001).

A formação profissional é também, influenciada por fatores de ordem institucional (Aycan, 2005). Segundo o autor, os países economicamente desenvolvidos sentem a pressão de não perder esse desenvolvimento face aos países recém-industrializados e, por isso, não é de estranhar o investimento que realizam na formação.

2.6.4. Gestão de carreiras

O termo carreira pode ser definido com “*Um conjunto de atividades empreendidas por uma pessoa para iniciar, orientar e seguir o seu caminho profissional, dentro ou fora da organização, de modo a poder desenvolver plenamente as suas aptidões, capacidades e competências*” (Sekiou *et al.*, 2001). Em suma, o conceito de carreira é utilizado para designar as atividades desenvolvidas por um profissional ao longo da sua vida ativa. Segundo Cunha *et al.* (2010), esta perspetiva tem subjacente a ideia de avanço/promoção e de desenvolvimento, pressupondo que ao longo do seu percurso profissional o indivíduo vai realizando tarefas de maior complexidade, prestígio e responsabilidade.

Apesar de a nova realidade impelir a que as carreiras organizacionais modernas sejam diferentes das de outrora não significa que as empresas devam descartar-se de ações de desenvolvimento de carreira. Pelo contrário, estas ações devem combinar as aspirações profissionais dos colaboradores com as oportunidades disponíveis na organização (Cunha *et al.*, 2012). Os autores consideram que, para o sucesso da gestão de carreira, indivíduo e organização devem assumir algumas responsabilidades. Assim, os colaboradores devem identificar as suas aspirações e capacidades e a organização deve identificar as suas necessidades da mesma. Segundo alguns autores (*e.g.*, McDonald e Hite, 2005; Preskill e Donaldson, 2008), para que estes objetivos sejam alcançados as práticas e políticas de carreira devem cumprir alguns requisitos, tais como serem justas e atender às necessidades de conciliação trabalho e família.

De acordo com Aycan (2005), na literatura existem evidências sobre o impacto da cultura na gestão de carreiras. Segundo o autor, nas culturas com elevada distância ao poder o processo de gestão de carreiras é tendencialmente centralizado. Pelo contrário, nas culturas com baixa distância ao poder o processo de gestão de carreiras é realizado com a participação de todo o departamento.

Um estudo realizado por Papalexandris e Panayotopoulou (2004) revelou que existe uma relação negativa entre as culturas coletivistas e a utilização de um plano de carreira. Alguns autores (*e.g.* Claes e Ruiz Quintanilla, 1998), defendem que nas culturas coletivistas, os comportamentos pró activos em relação à gestão de carreira são inclusivé menos frequentes.

Segundo Aycan (2005) na literatura existem poucas referências sobre o impacto dos fatores institucionais na gestão de carreiras. Todavia, por inferência, o autor considera que pode ser assumido que o tempo despendido no planeamento e gestão das carreiras é influenciado por fatores económicos, sociais e até políticos.

2.6.5. Políticas de remuneração

Hoje em dia a compensação é uma função da gestão de recursos humanos, que trata de todo o tipo de recompensa recebida pelo funcionário em troca do trabalho que ele executa para a organização. Segundo Torrington *et al.* (2005), a compensação constitui uma transação na qual um empregador para um determinado valor pecuniário recebe em troca de tempo, aptidões, conhecimentos, experiência e empenho. O sistema de compensação desempenha um papel fundamental revelando a cultura organizacional de uma organização e afetando a motivação, a satisfação e os comportamentos dos trabalhadores (Lawler e Jenkins, 1992).

Segundo Cunha *et al.* (2012:636) “A compensação pode ser dividida em três componentes principais: (1) retribuição fixa; (2) retribuição variável; (3) benefícios ou compensação indireta”. A retribuição fixa inclui todos os valores pagos em dinheiro. A retribuição variável varia de acordo com os resultados ou o alcance de objetivos. Por último, a terceira componente é constituída pelos benefícios atribuídos sob formas não remuneratórias (*e.g.* automóvel, cartões de crédito, seguros de saúde, planos complementares de pensão, atividades culturais e desportivas).

Também, em relação às políticas de remuneração existem evidências na literatura de que estas são influenciadas pela cultura. Segundo Mendonça e Kanungo (1994), nas culturas com elevada distância ao poder, a retribuição tem tendência para ser determinada com base em critérios subjetivos do gestor reservando a si o direito de atribuir salários

diferentes para a mesma função. Também, num estudo realizado por Papalexandris e Panayotopoulou (2004) verificou-se que, existe uma relação negativa entre esta dimensão cultural e o pagamento com base em critérios individuais. No mesmo sentido, Leung (1997) refere que as culturas com elevada distância ao poder a retribuição pode ter por base outros critérios que, não o desempenho, como por exemplo a senioridade ou as relações interpessoais.

Nas culturas coletivistas existe uma grande preocupação com a retribuição base de grupo (Gluskinos, 1988). O desempenho individual tende a ser anulado em detrimento do grupo (Kuhn, 2009). O mesmo pode acontecer em relação ao bônus (Smith *et al.*, 1995). No que diz respeito às compensações indiretas, um estudo realizado por Quinn e Rivoli, (1991) revela que existe uma correlação positiva entre o coletivismo e certos benefícios como a contribuição para a educação das crianças, maternidade. Curiosamente, um estudo realizado por Ramamoorthy *et al.* (2005) sobre sistemas de compensação revela que os trabalhadores, mesmo de culturas coletivistas, preferem ser pagos de acordo com critérios de desempenho individual em vez dos critérios de desempenho coletivo.

Segundo Aycan (2005) as políticas de remuneração são ainda influenciadas por fatores de ordem institucional como, por exemplo, o tipo de organização.

2.7. Síntese do capítulo

Os recursos humanos são considerados elementos fundamentais nas organizações no sentido em que podem ser determinantes para o sucesso ou para o fracasso da mesma. A conceção da divergência nas práticas de gestão de recursos humanos defende que essas práticas não são iguais de país para país refletindo os valores nacionais inerentes à cultura onde estão inseridas.

Tanto a distância ao poder como o coletivismo são duas das dimensões culturais mais utilizadas nos estudos e com considerável capacidade explicativa das diferenças culturais. Na literatura existem evidências que a cultura, e nomeadamente a distância ao poder e o coletivismo influenciam as práticas de gestão de recursos humanos concretamente, o recrutamento e a seleção, a avaliação de desempenho, a formação, a gestão de carreiras e as políticas de remuneração.

Capítulo 3 – A influência da distância ao poder e do coletivismo na tomada de decisão

3.1. Introdução

Nas últimas décadas, a pesquisa sobre liderança tem revelado o efeito da cultura sobre a eficácia dos líderes. O modelo de gestão de eventos proposto por Smith e outros autores que com ele trabalharam (Smith *et al.*, 2000; Smith e Peterson, 1988) permite equacionar empiricamente esta questão. De acordo com este modelo, todos os eventos de trabalho requerem uma interpretação antes de o gestor escolher qual a melhor forma de lidar com eles e, por fim, tomar a decisão. O modelo revela ainda que algumas características da cultura nacional predizem a forma como os supervisores recorrem a diferentes fontes de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

Este capítulo terá início com uma breve descrição sobre o conceito de liderança, passando depois para a descrição do modelo de gestão de eventos proposto por Smith e Peterson (1988). Posteriormente, serão descritos os eventos de trabalho considerados neste modelo bem como as diferentes fontes de orientação para a tomada de decisão relativamente a esses eventos. Finalmente será analisada a influência das duas dimensões culturais anteriormente explicitadas - o coletivismo e a distância ao poder - nas fontes de orientação sobre eventos de trabalho previstas no referido modelo.

3.2. Liderança

Desde sempre que a liderança despertou curiosidade tornando-se um dos conceitos mais estudados. A literatura sobre liderança é muito vasta, sendo possível encontrar definições mais simples como, por exemplo, a que foi apresentada no âmbito do projeto GLOBE onde foi definida como “ *a capacidade de um individuo para influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros*” (House *et al.*, 2004:15), e outras mais complexas como, por exemplo, a definição apresentada por Yulk (1998:5) em que a liderança foi definida como “*um processo através do qual um membro de um grupo ou de uma organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha de objetivos e estratégias, a organização de atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento de competências*

e confiança pelos membros e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”. Em geral, as definições concebem a liderança como sendo um papel no qual alguém dentro do grupo se especializa. Mas a liderança é também concebida como um processo de influência, que ocorre num sistema social, e que leva o grupo a fazer o que o líder quer que seja feito.

3.3. O modelo de gestão de eventos

A pesquisa sobre a liderança tem revelado o efeito da cultura sobre a eficácia dos líderes (e.g., Aycan, 2008, House *et al.*, 2004). Como foi referido anteriormente, uma forma de equacionar esta questão foi proposta por Smith e Peterson (1988) através do modelo de gestão de eventos. O modelo revela que algumas características da cultura nacional predizem a forma como os gestores recorrem a diferentes fontes de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho. A noção de evento nas teorias organizacionais diz respeito aos acontecimentos no trabalho que podem ter vários significados (Kahn *et al.*, 1964). Um evento organizacional é um acontecimento típico que ocorre nas organizações, funcionando como estímulo para o exercício da função de gestão e de liderança (Jesuíno e Ribeiro, 1994). Naturalmente que todos os eventos requerem ser interpretados, para se perceber qual a melhor forma de lidar com eles. Quando se trata de eventos rotineiros o processo é mais rápido e simples mas no contexto organizacional existem eventos que requerem uma interpretação mais complexa por parte do gestor antes de escolher qual a melhor forma de lidar com eles, ou seja, antes de tomar a melhor decisão (Smith *et al.*, 2002).

A capacidade de influenciar a forma como o evento será tratado revela a eficácia do gestor. Uma das funções do gestor consiste em levar as pessoas a interpretar os eventos da forma em que o gestor os interpretou e, conseqüentemente, influenciar a ocorrência de futuros eventos (Smith *et al.*, 2002). É possível dizer que a função principal dos gestores consiste em influenciar o significado que os outros atribuem aos eventos que ocorrem no trabalho (Smith *et al.*, 2011). Assim sendo, o comportamento da liderança depende não apenas das características estruturais das situações mas também de eventos específicos que requerem tomada de decisão (Jesuíno, 2007).

Quando se procura interpretar um evento, e antes da tomada de decisão, existem diversos aspetos que vão influenciar essa interpretação. Esses aspetos são vários e distintos, tais como a experiência pessoal, os procedimentos estabelecidos na organização ou outras pessoas (Smith *et al.*, 1994). Ao tentar lidar com os eventos de trabalho, os gestores podem ser influenciados por diversas fontes de orientação, tais como regras e normas, superiores hierárquicos, subordinados (Peterson e Smith, 2000).

O modelo de gestão de eventos analisa a forma como a cultura afeta a escolha das fontes de orientação. Este modelo revelou que as características da cultura nacional indiciam quais as fontes de orientação que os gestores usam em diferentes partes do mundo (Smith *et al.*, 2002).

De acordo com Peterson e Smith (2008), a gestão dos eventos de trabalho para além de refletir a cultura, reflete igualmente os objetivos individuais de cada colaborador, os seus valores e as suas crenças. Efetivamente, as pessoas podem ter interpretações diferentes para os eventos. Por isso, os significados que são atribuídos às ações que são tomadas para lidar com os eventos podem tornar-se fontes de controvérsia tanto nas organizações como na sociedade em geral (Peterson *et al.*, 1990).

A perspetiva cognitiva apresenta os eventos como algo construído, a partir da experiência, e baseado tanto em estruturas internas de conhecimento (tais como esquemas) como em processos externos (Smith e Peterson, 1988). Segundo os autores, do ponto de vista organizacional, os eventos podem ser vistos como segmentos abstraídos de processos organizacionais contínuos. Efetivamente, os eventos de trabalho devem ser tratados de forma a promover o desempenho e o trabalho contínuo. Desta forma, os membros da organização consideram-nos como tendo sido resolvidos de forma adequada (Cooke e Rousseau, 1981). E, assim, a liderança é considerada eficaz. A vantagem da adoção desta definição é que não implica que seja feita apenas por líderes nomeados formalmente, ou seja, os processos de influência não são apenas numa direção e podem englobar subordinados, pares e superiores.

A escala utilizada no modelo de gestão de eventos (Smith e Peterson, 1988) considera oito eventos de trabalho: (1) Preenchimento de uma vaga no departamento; (2) Realização contínua de um trabalho de excelência por um dos subordinados; (3) Realização sistemática de um trabalho de má qualidade por um dos subordinados (4)

Substituição ou conserto de algum equipamento ou maquinaria no departamento; (5) Falta de prestação de recursos ou apoio de outro departamento quando necessário; (6) Existência de opiniões divergentes no departamento; (7) Introdução de novos métodos de trabalho; (8) Avaliação dos novos procedimentos de trabalho.

3.3.1. As fontes de orientação

Na gestão de eventos do trabalho os gestores podem basear-se em uma ou em várias fontes de orientação. Estudos anteriores revelam que os gestores nos Estados Unidos, China, Hong Kong, Japão e Inglaterra atribuem diferentes graus de confiança às várias fontes de orientação (Peterson *et al.*, 1996; Peterson *et al.*, 1990; Smith *et al.*, 1996). Segundo Smith *et al.* (2002), estudos anteriores sugeriam que as fontes de orientação utilizadas nas organizações podiam ser divididas em quatro categorias principais: (1) fontes baseadas na própria experiência e na formação anterior; (2) fontes sociais, superiores hierárquicos, subordinados, colegas e especialistas; (3) fontes impessoais, regras formais e informais e normas; (4) as crenças e valores aceites num país. As quatro categorias, num total de nove fontes, foram utilizadas em alguns dos mais importantes estudos nesta área (*e.g.*, Smith *et al.*, 2002; Smith *et al.*, 2011).

De acordo com Peterson e Smith (2000) as nove fontes de orientação utilizadas pelos gestores na tomada de decisão sobre eventos de trabalho são: as regras formais, as regras não escritas, os subordinados, os especialistas, os colegas, os superiores, as opiniões baseadas na experiência e formação, crenças e valores geralmente aceites no seu país e a família e amigos fora da empresa. Vejamos com mais detalhe cada uma das fontes.

3.3.1.1. Regras e procedimentos formais

A tradição de considerar as regras formais como uma fonte de orientação universal pode ser encontrada nos trabalhos de diversos autores (*e.g.*, Abrahamson, 1997; Barley e Kunda, 1992).

As regras são consideradas como acordos estabelecidos e podem ser derivadas da legislação, dos procedimentos internos da empresa ou até de convenções laborais. A

utilização de regras e procedimentos formais como fonte de orientação tem tanto de impessoal como de supra pessoal, constituindo uma "realidade" para além de qualquer indivíduo particular. Esta qualidade distingue a aplicação das regras de todas as outras fontes de orientação (Smith *et al.*, 2008).

3.3.1.2. Regras informais

As regras não escritas são consideradas relevantes nas organizações. Efetivamente, os acordos informais emergiram desde há algum tempo como forma de estabelecer as interações entre os membros dessa mesma organização. Expressam uma forma de diálogo partilhada por aqueles que trabalham juntos há algum tempo (Smith *et al.*, 2008).

3.3.1.3. Subordinados

A colaboração entre os subordinados e os supervisores é referida na literatura como uma forma de participação na tomada de decisão (Wagner, 1994). Alguns autores (*e.g.*, Kalleberg *et al.*, 2009) sugerem que os subordinados podem participar nas decisões e em conjunto com os gestores de tomar decisões sobre as condições de trabalho e trabalhando em equipas. A participação é necessária porque, em termos políticos reduz o desequilíbrio de poder, e em termos psicológicos satisfaz algumas necessidades humanas e em termos organizacionais contribui para a eficácia organizacional (Strauss, 2006).

3.3.1.4. Especialistas

O papel dos especialistas é o de fornecer orientações sobre temas especializados que surgem em todas as organizações. A confiança nos especialistas como fonte de orientação não é igual de nação para nação variando, tanto no tipo de especialista que é requerido, como no nível dos recursos financeiros que estão disponíveis para o efeito (Smith *et al.*, 2008). A escolha dos *especialistas fora do departamento* como fonte de orientação poderá refletir o ênfase colocado no profissionalismo e na especificidade bem

como na necessidade de legitimar os negócios e os próprios fins políticos (Smith *et al.*, 2003).

3.3.1.5. Colegas

Muitas relações que se estabelecem profissionalmente não estão estruturadas em torno de hierarquia ou qualquer especialização mas são baseiam-se na diferenciação funcional de conhecimentos e competências (Smith *et al.*, 2008). Segundo os autores, a diferenciação lateral, oferece uma oportunidade para consulta e aconselhamento colegial.

3.3.1.6. Superiores hierárquicos

Os gestores podem ter como fonte de orientação os seus superiores, e isso pode acontecer quer por medo de sanções se não executarem alguma tarefa que lhes foi pedida, quer porque respeitam e reconhecem a experiência e os conhecimentos dos seus superiores (Smith *et al.*, 2011).

3.3.1.7. Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação

A ideia de que os gestores possam confiar nas suas próprias experiências e conhecimentos está associada à percepção de eficácia (Smith *et al.*, 2011).

Segundo os autores, nas organizações as pessoas são escolhidas para gerir os eventos porque as suas experiências e formações tornam possível essa gestão possível. Usando a sua experiência e a sua formação os gestores revelam a sua competência a si próprios e aos outros.

3.3.1.8. Crenças, valores geralmente aceites no seu país

A valorização desta fonte de orientação não é linear. As implicações mais importantes da cultura ocorrem na forma de memória a longo prazo, é estruturada e no comportamento automático e não surge no conteúdo do que as pessoas acedem normalmente no seu pensamento consciente (Smith *et al.*, 2008).

3.3.1.9. Família e amigos fora da empresa

A escolha da *família e amigos* como fonte de orientação na tomada de decisão envolve ligações de trabalho fora do trabalho, podendo ser questionável quer do ponto de vista da eficácia quer da falta de clareza e enviesamento da decisão (Peterson e Smith, 2008).

3.4. A escolha das fontes

Os resultados dos estudos realizados até ao momento revelam que na gestão de eventos de trabalho, os gestores podem basear-se em uma ou em várias fontes de orientação das anteriormente enunciadas. Os resultados revelam ainda que os gestores atribuem diferentes graus de confiança às várias fontes. Neste sentido, um estudo realizado por Smith *et al.*, (1996) revela que os gestores de três países (Estados Unidos, China e Inglaterra) atribuem diferentes graus de confiança a cada uma das fontes de orientação.

Um outro estudo realizado com países da América Latina (Smith *et al.*,1999) revelou que, de uma forma geral, aqueles países atribuem grande importância aos colegas como fonte de orientação. Estes resultados estão em conformidade com os resultados do projeto GLOBE que demonstrou que a liderança orientada para a equipa era a mais desejada nos países da América Latina. No entanto, apesar daquele traço comum entre os diversos países da América Latina é importante referir que os gestores de cada um daqueles países atribuiu diferentes graus de confiança às várias fontes de orientação. Por exemplo, enquanto os gestores brasileiros atribuem grande importância às regras e procedimentos formais, os gestores argentinos pelo contrário, atribuem uma importância bastante reduzida a essa fonte de orientação. Outro exemplo, enquanto os gestores chilenos

atribuem uma grande importância às crenças e valores geralmente aceites no seu país, os gestores brasileiros atribuem uma reduzida importância a essa fonte de orientação.

No mesmo sentido, outro estudo realizado na Europa Central e na Europa Oriental revelou igualmente, não só a diversidade de fontes utilizadas, como a atribuição de diferentes graus de confiança às fontes de orientação utilizadas pelos gestores dos diferentes países (Smith *et al.*, 2000). Por exemplo, os gestores polacos atribuíram grande importância aos superiores hierárquicos como fonte de orientação já os gestores checos atribuíram grande importância à sua própria experiência e formação e os gestores romenos atribuíram mais importância às crenças e valores aceites no seu país.

Um outro estudo realizado por Smith *et al.* (2003) revelou que, de uma forma geral, os gestores dos países nórdicos atribuem elevado grau de confiança aos subordinados e aos colegas. Em contrapartida, os gestores dos restantes países europeus atribuem elevado grau de confiança à sua própria experiência e formação e ao superior hierárquico.

Tal como em muitos outros países, em Portugal, um estudo realizado por Jesuíno e Ribeiro (1994) revelou que as principais fontes de orientação utilizadas pelos supervisores são a sua própria experiência e formação e os superiores hierárquicos. No entanto, o grau com que as fontes são enfatizadas revela diversidade entre os países (Smith *et al.*, 2000). Curiosamente um estudo realizado na Arábia Saudita por Smith *et al.*, (2007) que incluiu duas amostras distintas – uma com chefias de topo e outra com chefias intermédias - revelou que dentro do mesmo país, cada um dos tipos de chefias atribuiu um grau de confiança diferente à escolha das crenças e valores geralmente aceites no seu país como fonte na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

3.5. O impacto da distância ao poder e do coletivismo nas fontes de orientação na tomada de decisão

Como foi referido anteriormente, o modelo de gestão de eventos proposto por Smith e Peterson (1988) revela que as dimensões da cultura nacional predizem as fontes de orientação utilizadas por supervisores na tomada de decisão sobre eventos de trabalho, em diversas partes do mundo. Com base neste pressuposto, iremos analisar o impacto de duas

dimensões culturais – a distância ao poder e o coletivismo – na escolha das fontes de orientação para a tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

Recorde-se que no projeto GLOBE, a distância ao poder foi definida como o grau em que os indivíduos consideram legítimo que o acesso ao poder seja estratificado hierarquicamente (House *et al.*, 2004). De acordo com os autores, nas culturas com elevada distância ao poder os subordinados são habituados a que a tomada de decisão seja atribuída ao seu superior hierárquico. Assim, numa sociedade com elevado grau de distância ao poder, é esperado que os seus membros respondam positivamente aos seus superiores como fonte de orientação (Smith *et al.*, 2011). Num outro estudo realizado por Wong e Birnbaum-More (1994) verificou-se precisamente que as tomadas de decisão nos bancos eram mais centralizadas, em sociedades com elevada distância ao poder. Conforme defende Smith *et al.* (2011) a distância ao poder parece suportar a confiança no controle centralizado de uma pessoa.

Num estudo sobre a participação dos trabalhadores nas organizações Wang e Clegg (2002) defenderam, igualmente que a distância ao poder está associada à confiança. Segundo os autores, num país com elevada distância ao poder os subordinados devem depender e obedecer ao seu superior hierárquico. Pelo contrário, num país com baixa distância ao poder os superiores hierárquicos tendem a confiar nos seus subordinados havendo oportunidades para a participação destes nas tomadas de decisão.

Um trabalho realizado por Pavett e Moris (1995) revelou também que em países com elevada distância ao poder, como Itália, Espanha e México, existia menos descentralização e menos participação enquanto em países com baixa distância ao poder, como os Estados Unidos e a Inglaterra, existiam mais sistemas de participação. No mesmo sentido, Hofstede (2001) defende que nas sociedades com elevada distância ao poder não é comum que os subordinados sejam incluídos na tomada de decisão. Esta ideia foi reforçada pelos resultados do projeto GLOBE (House *et al.*, 2004).

Quanto à dimensão do coletivismo, no projeto GLOBE, é feita uma distinção entre, por um lado, o coletivismo endogrupal definido como o grau em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão em pequenos grupos, como as suas famílias, os seus grupos de amigos e, por outro lado, o coletivismo institucional definido como o grau em que as práticas organizacionais e as institucionais sociais encorajam e recompensam a

distribuição coletiva dos recursos e a ação coletiva (House *et al.*, 2004). Para efeitos do presente estudo foi utilizado apenas o coletivismo endogrupal.

A literatura sugere que nas sociedades mais individualistas a confiança dos gestores na sua própria experiência e na sua formação está associada à eficácia (Smith *et al.*, 2011). Nas organizações mais individualistas os membros tendem a assumir que são contratados pelas suas capacidades e aptidões (House *et al.*, 2004). Um estudo realizado por Brannen e Kleinberg (2000) enfatiza a utilidade de estabelecer um forte sistema de normas que sirva de orientação para os seus membros sugerindo que a confiança em normas não escritas poderá estar associada a sociedades com pendor mais coletivista. Nestas sociedades a satisfação da vida advém do cumprimento das normas e das obrigações sociais (Markus e Kitayama, 1991). Nas organizações mais coletivistas os membros tendem a considerar-se a si próprios como bastante interdependentes das organizações e assumem que as suas relações, direitos e obrigações são elementos centrais para a decisão da contratação (House *et al.*, 2004).

3.6. Síntese do capítulo

A investigação sobre liderança tem demonstrado o impacto da cultura sobre a eficácia dos líderes. Uma das formas de equacionar esta questão é através do modelo de gestão de eventos. Segundo este modelo, os eventos de trabalho envolvem uma interpretação antes de o gestor tomar uma decisão. Mas este modelo revela ainda que algumas características da cultura nacional podem evidenciar quais as fontes de orientação que os gestores utilizam na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

Na literatura existem evidências de que a distância ao poder e o coletivismo podem influenciar e prever o grau de confiança atribuído às diversas fontes de orientação utilizadas na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

PARTE 2 – ESTUDOS EMPIRICOS

Capítulo 4 – A cultura em Angola: Implicações para as práticas de gestão de recursos humanos (Estudo 1)

4.1. Introdução

Como ficou demonstrado, os trabalhos teóricos e empíricos realizados nas últimas décadas, no âmbito da gestão intercultural, cuja síntese apresentamos na primeira parte deste trabalho, suportam a hipótese de que a cultura organizacional é influenciada pela cultura nacional.

O conhecimento das práticas e dos valores sociais é, assim, essencial na tomada de decisão, na gestão de recursos humanos, na conceção e manutenção de estruturas organizacionais podendo inclusive indicar procedimentos mais eficazes de fusões ou parcerias com outras organizações (Jesuino *et al.*, 2012). O próprio sucesso na interação com outras culturas está dependente do conhecimento das suas diferenças e das semelhanças (Javidan e House, 2002).

Propomo-nos, com este primeiro estudo – A cultura em Angola: Implicações para as práticas de gestão de recursos humanos – ajudar a colmatar a lacuna existente na literatura em termos do conhecimento sobre o continente africano e em concreto sobre Angola. Tanto mais que, perante a crise económica e financeira mundial, os chamados mercados emergentes tornaram-se uma realidade que não deve ser ignorada, ainda que em 2015 as expectativas acerca destes mercados tenham saído algo frustradas.

Assim, pretende-se contribuir para o conhecimento da cultura societal em Angola em termos de práticas (como as coisas são) e de valores (como devem ser as coisas) e equacionar quais as implicações desse perfil cultural ao nível da de recursos humanos.

Neste capítulo são apresentadas as questões de investigação e hipóteses que orientam o estudo, a amostra, os procedimentos utilizados, os resultados, as contribuições teóricas e práticas, bem como as limitações diagnosticadas.

4.2. Contexto histórico, económico e social

Angola localiza-se na costa ocidental do sul de África. A sul faz fronteira com a Namíbia, a norte com a República Democrática do Congo e a este com a Zâmbia. Tem uma área territorial de 1,246.700 quilómetros quadrados. Com uma população de 18 milhões é etnicamente diversa. Os maiores grupos étnicos são o Ambundo (25%), o Ovimbundo (30%) e os Bakongo (10%).

Inicialmente dividida em vários reinos, em 1482 foi descoberta pelos Portugueses funcionando como ponte de ligação com a Índia e o Este da Ásia. Posteriormente, funcionou como a maior fonte Portuguesa de escravos para o Brasil (Neto e Jamba, 2006) e só no século XIX é que se deu a ocupação das zonas interiores do país. O desenvolvimento económico só se inicia sistematicamente nos primeiros anos do século XX com a produção de café, sisal, cana do açúcar e milho. Mais tarde assistiu-se à exploração petrolífera e à exploração dos minérios de ferro. Com estas explorações vieram também as grandes vagas de imigrantes.

Mais ou menos sistemática, mais ou menos abrangente, a presença dos portugueses em Angola tem vários séculos. Quem conhece Angola verifica um fenómeno muito interessante que é o facto de, ainda hoje, a língua portuguesa ser falada por uma parcela muito expressiva da população de norte a sul do país em detrimento das línguas nacionais. A adoção do português como língua de comunicação corrente reforçou a sua presença em várias valências da sociedade que vão desde o sistema administrativo, sistema escolar, sistema militar, meios de comunicação passando pela religião (Milando, 2005). Curiosamente, a independência em 1975 e o alastramento da guerra civil nos anos subsequentes também tiveram um efeito de expansão da língua portuguesa nomeadamente pela fuga da população rural para as cidades e em particular para Luanda. Isto conduziu ao seu desenraizamento e forçou a rápida adoção do português.

Durante os anos 50 e 60 eclodiram os movimentos de libertação nacional e começaram os conflitos que conduziram à independência em 1975. Antes da independência o país foi palco de 27 anos de guerra civil entre a União Nacional para a Independência de Angola (UNITA) e o Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA). Este último controlava a maioria das zonas urbanas e o primeiro a maioria das zonas rurais (Pearce, 2012). Em 2002, com a morte do líder da União Nacional para a

Independência Total de Angola (UNITA) o país acabaria por alcançar a paz. Desde esse data, o Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA) governa o país. O presidente da república é reeleito sucessivamente. Alguns autores questionam se as eleições em 2008 não representaram um retorno ao autoritarismo, e ao sistema de um só partido que controla todas as riquezas do país (Hagmann e Péclard, 2010). Apesar disso, algumas organizações independentes reconhecem o esforço do governo no sentido de se comprometerem com os valores democráticos (Fundo Mundial Internacional, 2012).

Com o fim da guerra, a reconstrução do país tornou-se a prioridade do governo. Neto e Jamba (2006) enunciaram algumas das reformas económicas, públicas e políticas. Estas reformas incluem: a estabilização das políticas monetárias e cambiais, desenvolvimento do sistema fiscal, desenvolvimento da diversidade das políticas económicas.

Angola é o segundo maior país produtor de petróleo em África, logo a seguir à Nigéria. O petróleo e as atividades relacionadas correspondem a 85% do produto interno bruto. Os diamantes contribuem com 5%. Devido à reconstrução a área da construção e a agricultura registam níveis elevados de crescimento. A terra é bastante fértil, permitindo ter várias colheitas ao longo do ano. Em 2007 e 2008, Angola foi considerada a economia com um crescimento mais rápido, respetivamente com 22.30% e 18.60% (Word Bank, 2012). Em 2010, o crescimento da economia desacelerou devido à diminuição do preço do petróleo e à crise financeira (Global Entrepreneurship Monitor, 2012). Angola tornou-se o maior parceiro estratégico da China em África, com um volume de negócios de na ordem dos 24,8 bilhões de dólares. Em troca do petróleo a China abriu linhas de crédito para ajudar à reconstrução das infraestruturas em Angola (Power, 2012; Aguilar e Goldstein, 2009).

Apesar dos novos contornos em termos financeiros, Angola foi descrita como “o país pobre mais rico do mundo” (Power, 2012). A África Subsariana é a região do mundo com os níveis de desenvolvimento humano mais baixo. Angola ocupa a posição 143 entre 182 no *raking* mundial de desenvolvimento humano (United Nations Development Programme, 2009).

A população Angolana tem uma esperança média de vida que se situa em 45.2 anos para as mulheres e de 42.2 anos para os homens. Apenas 2.5% da população tem idade

superior a 65 anos. Dois terços da população urbana contínua a viver abaixo do limiar da pobreza (Central Intelligence Office, 2012) e uma larga percentagem não tem acesso a água potável (Kirigia *et al.*, 2008). Existem profundas desigualdades no acesso aos recursos sociais, económicos e políticos (Neto e Jamba, 2006). Os gestores em Angola dizem que a corrupção é o maior obstáculo no acesso ao sector privado. A corrupção (28%), a pobreza (25%) e o mau governo (20%) são reconhecidos pelos estudantes em Luanda como os grandes obstáculos ao desenvolvimento de Angola (Cruz, 2011).

4.3. Questões de investigação e hipóteses

Com base na literatura (*c.f.*, 1º e 2º capítulos da primeira parte) formularam-se as seguintes questões de investigação:

- *Como se caracterizam as práticas e os valores culturais em Angola?*
- *Como se podem ajustar as práticas de gestão de recursos humanos ao perfil cultural angolano?*

A revisão da literatura levou, igualmente, à formulação das seguintes hipóteses de investigação:

H1: *São esperadas diferenças significativas entre as práticas e os valores em cada uma das dimensões.*

H2: *São esperadas diferenças significativas entre práticas e os valores em cada uma das dimensões para o grupo de indivíduos que exerce funções de chefia e para o grupo de indivíduos que não exerce funções de chefia.*

H3: *São esperados níveis elevados de distância ao poder, coletivismo endogrupal, coletivismo institucional, evitamento da incerteza, orientação para o futuro e orientação humana.*

H4: *São esperados níveis baixos a moderados de orientação para o desempenho, igualdade de género e assertividade.*

4.4. Método

4.4.1. Amostra

Participaram no estudo 383 indivíduos de nacionalidade Angolana que vivem e trabalham em Luanda (Tabela 1). Pouco mais de metade dos participantes é do sexo masculino (50,3%). A idade dos participantes varia entre os 16 anos e os 65 anos, sendo a média de idades de 33,5 anos (D.P.=10,8). A maioria dos sujeitos pertence à etnia ambundo (29,5%), seguida da etnia ovimbundo (24,3%).

Tabela 1 – Perfil da amostra

	N=383
Idade (Média)	33,5
Sexo Masculino	50,3%
Anos de Educação (Média)	16,2
Grupo de pertença étnica	
Ambundo	29,5%
Ovimbundo	24,3%
Bakongo	7,3%
Outras	38,9%
Nº anos de experiência profissional	
< 1 ano	0,5%
1 – 5 anos	16,5%
6 – 10 anos	22,5%
11 – 15 anos	15,9%
>15 anos	44,5%
Dimensão da Organização	
Menos de 100 trabalhadores	51,2%
100 a 1000 trabalhadores	27,0%
Mais de 1000 trabalhadores	21,8%
Tipos de Organização	
Pública	58,1%
Privada	32,5%
Outra	9,4%
Setor de Atividade	
Educação	35,5%
Serviços	22,1%
Comércio	7,6%
Outros	34,7%
Funções de Chefia	44,4%

O nível médio de educação formal é de 16,2 anos (D.P=3,4) o que se justifica pelo facto de todos os participantes serem estudantes universitários. Apesar de se encontrarem a fazer estudos universitários, estamos perante uma amostra de indivíduos com larga experiência profissional, já que a média do número de anos de experiência profissional é de 15,2 anos (DP=9,5) e 44,5% tem experiência profissional superior a 15 anos. São muito poucos (0,5%) os sujeitos que têm experiência inferior a 1 ano.

4.4.2. Medidas e procedimento

Para fazer a recolha de informação aplicou-se um questionário de auto resposta numa universidade privada em Luanda durante o segundo semestre de 2012, sendo solicitada previamente autorização ao reitor da instituição para a sua aplicação. Os diretores dos departamentos foram informados, assim como os docentes. Participaram alunos que frequentavam o regime diurno e o regime pós-laboral dos cursos de psicologia, direito, economia, gestão, motricidade humana, engenharia civil e medicina. Foram informados de que a participação era voluntária e que a informação prestada era anónima e confidencial.

A cultura foi avaliada através de duas escalas de cultura social desenvolvidas e validadas no âmbito do projeto GLOBE (House *et al.*, 2004). As escalas, de práticas e de valores, avaliam as nove dimensões culturais numa escala tipo *Likert* de sete pontos. A escala de práticas culturais apresenta as seguintes dimensões: (1) Evitamento da Incerteza, avaliado por quatro itens (*e.g.* “Nesta sociedade, acentua-se a ordem e a consistência mesmo em detrimento da experimentação e da inovação: 1 - Concordo em absoluto, até 7 - Discordo em absoluto”); (2) Distância ao poder, aferido por cinco itens (*e.g.* “Nesta sociedade, a influência dum pessoa é primariamente baseada na: 1 - Capacidade de contribuição para a sociedade, até 7 - posição de autoridade”); (3) Coletivismo Institucional, medido por quatro itens (*e.g.* “ Nesta sociedade, o sistema económico está concebido para maximizar os: 1 - Interesses individuais, até 7 - Interesses coletivos”); (4) Coletivismo Endogrupal, avaliado por quatro itens (*e.g.* “ Nesta sociedade, os pais têm orgulho nas realizações individuais dos seus filhos: 1 - Concordo em absoluto, até 7 - discordo em absoluto”); (5) Igualitarismo de Género, aferido por cinco itens (*e.g.* “Nesta

sociedade, enfatizam-se mais os programas atléticos para: 1 - Os rapazes, até 7 - As raparigas”); (6) Assertividade, medida por três itens (*e.g.* Nesta sociedade, as pessoas são geralmente: 1 – Assertivas, até 7 - Não assertivas”); (7) Orientação para o Futuro, avaliada por cinco itens (*e.g.* “Para ser bem sucedido nesta sociedade há que: 1- Planear com antecedência, até 7 - Reagir aos acontecimentos à medida que acontecem”); (8) Orientação para o Desempenho, aferida por três itens (*e.g.* “Nesta sociedade, ser inovador para melhorar o desempenho é geralmente: 1- Substancialmente recompensado, até 7 - Não recompensado”); (9) Orientação Humana, medida por cinco itens (*e.g.* “Nesta sociedade, as pessoas são em geral: 1- Dão muito atenção aos outros, até 7 – Não dão qualquer atenção aos outros”).

A escala sobre valores culturais mede as mesmas dimensões utilizando os mesmos itens, com poucas alterações, sendo a expressão “como são” as coisas na sociedade substituída pela expressão “ como deveriam ser” as coisas na sociedade (*e.g.* Evitamento da Incerteza “ Nesta sociedade, deveria acentuar-se a ordem e a consistência mesmo em detrimento da experimentação e da inovação” ao invés de “Nesta sociedade acentua-se a ordem (...)” 1- Concordo em absoluto, até 7 – Discordo em absoluto”).

A realização de um pré-teste permitiu avaliar a compreensão e qualidade do questionário, não tendo sido necessárias explicações adicionais nem qualquer alteração.

4.5. Resultados

A figura 1 ilustra os resultados obtidos relativamente às nove dimensões culturais, tanto para as práticas (como as coisas são), como para os valores, (como deveriam as coisas ser), na sociedade. Foram realizados testes *t* para amostras emparelhadas para averiguar se as diferenças entre os valores culturais e as práticas eram significativas, tendo sido encontradas diferenças significativas para todas as dimensões culturais. Desta forma, os resultados obtidos neste estudo suportam a hipótese 1.

A dimensão que evidencia maior nível de desfasamento e em que o nível das práticas é superior ao dos valores, é a *distância ao poder* (dif=2,03; DP=1,9; $t_{(263)}=16,53$, $p<,001$ seguida da assertividade (dif=1,2; DP=1,8; $t_{(264)}=10,38$, $p<,001$; nas restantes dimensões o nível das práticas é inferior ao dos valores; em primeiro lugar, a *orientação*

humana (dif=- 1,79; DP=2,3; $t_{(262)} = -12,56$, $p < 0,001$), seguindo-se a *orientação para o futuro* (dif=- 1,42; DP=1,7; $t_{(263)} = -13,33$, $p < 0,001$), o *evitamento da incerteza* (dif=-1,30; DP=1,9; $t_{(263)} = -11,05$, $p < 0,001$), o *coletivismo institucional* (dif=-1,22; DP=1,6; $t_{(262)} = -12,25$, $p < 0,001$), a *igualdade de género* (dif=-1,08; DP=1,3; $t_{(258)} = -12,97$, $p < 0,001$), a *orientação para o desempenho* (dif=-0,84; DP=1,8; $t_{(260)} = -7,16$, $p < 0,001$) e o *coletivismo endogrupal* (dif=-0,65; DP=1,3; $t_{(260)} = -6,12$, $p < 0,001$).

Foram também, realizados testes t para amostras emparelhadas para averiguar se as diferenças entre os valores culturais e as práticas eram significativas tanto nos indivíduos que exercem funções de chefia como nos indivíduos que não exercem funções de chefia, tendo sido encontradas diferenças significativas para todas as dimensões culturais em ambos os grupos. Desta forma, os resultados obtidos neste estudo suportam a hipótese 2.

No grupo dos indivíduos que exercem funções de chefia, a dimensão que evidencia maior nível de desfasamento e em que o nível das práticas é superior ao dos valores é a *distância ao poder* (dif=2,31; DP=2,1; $t_{(21)} = 4,97$, $p < 0,001$ seguida da *assertividade* (dif=1,72; DP=1,5; $t_{(21)} = 4,97$, $p < 0,001$; nas restantes dimensões o nível das práticas é inferior ao dos valores, surgindo em primeiro lugar, a *orientação para o futuro* (dif=- 2,01; DP=1,7; $t_{(21)} = -5,40$, $p < 0,001$), seguindo-se a *orientação humana* (dif=- 1,74; DP=1,6; $t_{(21)} = -4,80$, $p < 0,001$), a *orientação para o desempenho* (dif=-1,51; DP=1,8; $t_{(21)} = -3,86$, $p < 0,001$), o *coletivismo institucional* (dif=-1,40; DP=1,3; $t_{(21)} = -4,81$, $p < 0,001$), o *evitamento da incerteza* (dif=-1,24; DP=1,6; $t_{(21)} = -3,52$, $p < 0,001$), a *igualdade de género* (dif=-1,20; DP=1,6; $t_{(21)} = -3,34$, $p < 0,001$) e o *coletivismo endogrupal* (dif=-0,69; DP=1,6; $t_{(260)} = -1,89$, $p < 0,072$).

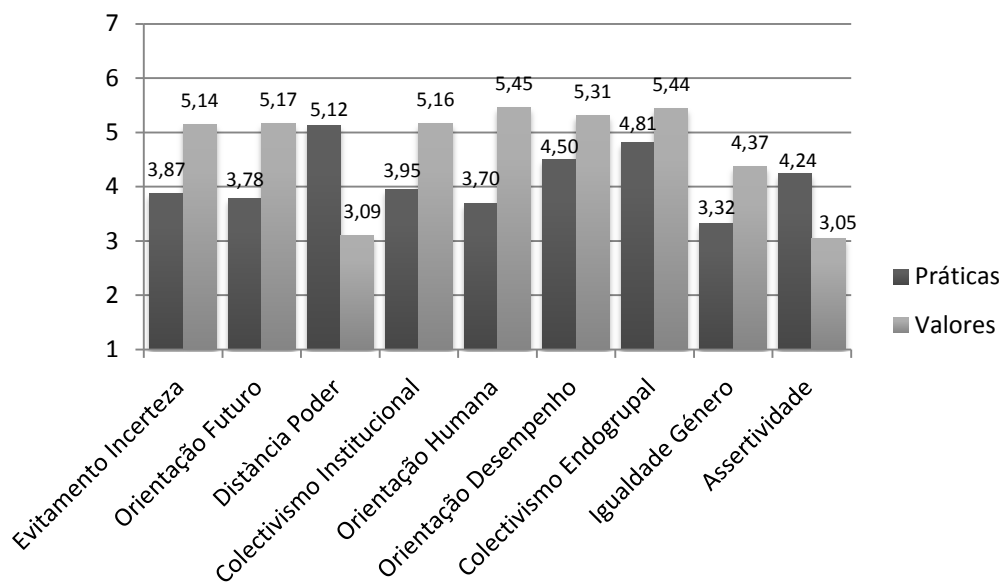
Também no grupo dos indivíduos que não exercem funções de chefia, a dimensão que evidencia maior nível de desfasamento e em que o nível das práticas é superior ao dos valores, é a *distância ao poder* (dif=1,87; DP=2,0; $t_{(147)} = 11,15$, $p < 0,001$ seguida da *assertividade* (dif=1,03; DP=2,0; $t_{(148)} = 6,24$, $p < 0,001$; tal como no grupo das chefias, nas restantes dimensões o nível das práticas é inferior ao dos valores; em primeiro lugar, surge a *orientação humana* (dif=- 1,56; DP=2,4; $t_{(146)} = -7,60$, $p < 0,001$), vindo depois a *orientação para o futuro* (dif=- 1,45; DP=1,7; $t_{(147)} = -10,04$, $p < 0,001$), o *evitamento da incerteza* (dif=-1,15; DP=1,9; $t_{(147)} = -7,35$, $p < 0,001$), a *igualdade de género* (dif=-0,93; DP=1,1; $t_{(148)} = -9,23$, $p < 0,001$), o *coletivismo institucional* (dif=-0,88; DP=1,6; $t_{(146)} = -3,52$, p

<,001), a *orientação para o desempenho* (dif=-0,58; DP=2,0; $t_{(144)}=-3,52$ $p <,001$) e, por fim, o *coletivismo endogrupal* (dif=-0,49; DP=1,6 $t_{(2144)}=-3,58$, $p <,001$).

Em suma, as dimensões que evidenciam maiores níveis de desfasamento e em que o nível das práticas é superior ao dos valores são as mesmas quer para o global da amostra, quer quando fazemos a participação dos indivíduos consoante tenham ou não funções de chefia. Todavia, os desfasamentos são ligeiramente superiores no grupo de indivíduos que exerce funções de chefia.

As dimensões que evidenciam maior nível de desfasamento e em que o nível de práticas é inferior ao dos valores são também as mesmas quer para a amostra como um todo, quer para o grupo em que os indivíduos exercem funções de chefia quer para o grupo em que os indivíduos não exercem funções de chefia.

Figura 1 – Valores médios de práticas e valores culturais em Angola



Como é revelado pela figura 1, no que diz respeito aos valores, as dimensões mais valorizadas são, em primeiro lugar, a *orientação humana* (M=5,45; DP=1,7), seguida do *coletivismo endogrupal* (M=5,44; DP=1,2); com valores ainda elevados surgem a *orientação para o desempenho* (M=5,31; DP=1,5), a *orientação para o futuro* (M=5,17; DP=1,4), o *coletivismo institucional* (M=5,16; DP=1,0), o *evitamento da incerteza*

(M=5,14; DP=1,4) e com um valor já um pouco mais baixo a *igualdade de género* (M=4,37; DP=1,0). Verificaram-se resultados abaixo do ponto médio da escala (4,0) para a *distância ao poder* (M=3,09; DP= 1,1) e *assertividade* (M=3,05; DP=1,6).

As práticas que apresentam resultados acima do ponto médio da escala foram a *distância ao poder* (M=5,12; DP=1,3) seguida do *coletivismo endogrupal* (M=4,81; DP= 1,4), da *orientação para o desempenho* (M=4,50; DP=1,3) e da *assertividade* (M=4,27; DP=1,0). Registaram-se resultados em torno do ponto médio da escala para o coletivismo institucional (M=3,95; DP=1,2) e resultados abaixo do ponto médio da escala para o *evitamento da incerteza* (M=3,87; DP=1,3), a *orientação para o futuro* (M= 3,78; DP=1,2), a *orientação humana* (M=3,70; DP= 1,5) e a *igualdade de género* (M=3,32; DP=1,0).

Se apenas forem considerados os valores culturais verifica-se que os resultados suportam a terceira de investigação (H3: são esperados níveis elevados de *distância ao poder*, *coletivismo endogrupal*, *coletivismo institucional*, *evitamento da incerteza*, *orientação para o futuro* e *orientação humana*) para todas as dimensões exceto para a *distância ao poder*, com resultados mais baixos do que esperado. Os resultados suportam igualmente a quarta hipótese (H4: são esperados níveis baixos a moderados de *orientação para o desempenho*, *igualdade de género* e *assertividade*) para todas as dimensões, exceto para a *orientação para o desempenho*, com resultados mais altos do que esperado. Contudo, se forem consideradas as práticas culturais, os resultados suportam a segunda hipótese para a *distância ao poder* e para o *coletivismo endogrupal* e não suportam para o *coletivismo institucional*, o *evitamento da incerteza*, a *orientação para o futuro* e a *orientação humana*, com resultados mais baixos do que esperados; e suportam a terceira hipótese para todas as dimensões exceto para a *orientação para o desempenho*, com resultados mais altos do que esperado.

4.6. Discussão e contribuições

Este estudo tinha como finalidade investigar as dimensões culturais, tanto a nível das práticas como dos valores, em Angola. Quanto a “como deveriam ser as coisas” verifica-se que as dimensões com resultados mais elevados são a *orientação humana* e o *coletivismo endogrupal* e, as dimensões com resultados mais baixos são a *distância ao*

poder e a *assertividade*. No que diz respeito a “como são as coisas” na sociedade angolana, a distância ao poder tem os resultados mais elevados seguida pelo *coletivismo endogrupal*. A *igualdade de género* e a *orientação humana* são, pelo contrário, os comportamentos menos presentes nesta sociedade.

Tal como nos outros estudos que aplicaram o modelo do GLOBE, foram encontrados desfasamentos entre as normas que os participantes acham que deviam ser aplicadas e valorizadas e os atuais comportamentos presentes na sociedade. Estas diferenças têm sido explicadas de diferentes formas.

De acordo com a “hipótese da privação” (Javidan *et al.*, 2006), as culturas desprovidas de uma determinada prática tendem a valorizar mais essa mesma prática do que as culturas onde essa prática é comum. Venaik e Brewer (2010) afirmam que esta relação negativa tem por base a hierarquia de necessidades de Maslow (1943), defendendo que se uma determinada dimensão, como por exemplo o *evitamento da incerteza*, se traduz em resultados elevados a nível das práticas, perde o seu poder motivacional a nível dos valores, dado que as necessidades individuais tendem a mudar. No caso do *evitamento da incerteza*, em sociedades altamente estruturadas, os indivíduos tendem a valorizar mais o autodesenvolvimento e as necessidades de livre expressão e menos as regras formais do que os indivíduos nas sociedades menos estruturadas. Outros autores, consideram os desfasamentos entre práticas e valores um meio de aceder às dinâmicas das futuras mudanças culturais de uma sociedade (House *et al.*, 2004), dado que as diferenças entre práticas e valores, ou seja, a diferença de perceções entre “aquilo que é” e “como deveria ser” é ilustrativo das aspirações de uma determinada sociedade, logo um preditor de mudança.

Independentemente do ponto de vista, estas visões fornecem informação importante sobre as aspirações das pessoas numa determinada sociedade. As investigações indicam que existe uma relação entre a cultura societal e atividade empresarial. As organizações não operam num *vacuum*, separadas da sociedade mas, pelo contrário, são permeáveis às normas culturais e aos comportamentos patentes na sociedade. Esta noção conduz à ideia de que as eventuais tensões sociais sentidas numa determinada sociedade também serão sentidas nas organizações. É neste desfasamento, entre aquilo que é praticado e o que é valorizado pelos colaboradores, que as práticas de recursos humanos podem ter um papel

fundamental no alinhamento entre as práticas organizacionais e as aspirações dos trabalhadores.

Angola revela ser uma sociedade moderadamente *assertiva*. Esta dimensão expressa o grau em que os indivíduos são agressivos, assertivos, dominantes e confrontacionais nas relações sociais. Isto indica a presença de um ambiente social bastante competitivo, que valoriza o sucesso individual e que sobrepõe os resultados às relações sociais. As sociedades mais assertivas tendem a valorizar a comunicação direta e explícita e a capacidade de iniciativa (House, *et al.*, 2004).

Angola é caracterizada por baixos resultados a nível das práticas de *orientação humana*. Esta dimensão representa o grau em que os indivíduos nas organizações e nas sociedades encorajam e recompensam os indivíduos justos, altruístas, amistosos, generosos e zelosos para com os outros. As sociedades com resultados mais baixos nesta dimensão tendem a encarar o interesse individual como algo mais importante do que a promoção da ajuda aos outros. Estas sociedades tendem a encorajar a autonomia e a independência e a motivar os indivíduos mediante o poder e a posse de bens materiais (House *et al.*, 2004).

A guerra civil e a inquietação social estão ainda próximas em Angola e a guerra civil parece ter afetado profundamente a identidade nacional em Angola. Nas conversas, as pessoas descrevem-se a si próprias e aos outros pertencentes à União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA) ou ao Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA) (Pearce, 2012). O processo de descolonização foi lento, violento e o mais recente em África (Cabecilhas, 2011).

Angola apresenta resultados elevados nas práticas de *distância ao poder*. Esta dimensão, expressa o grau em que as pessoas esperam e concordam que o poder e os privilégios devem ser partilhados. Nas sociedades com elevada *distância ao poder* é expectável que o poder seja distribuído de forma desigual, contribuindo para a ordem social e harmonia nas relações (House *et al.*, 2004). Resultados elevados na *distância ao poder* são consistentes com um estatuto diferenciado entre gestores e colaboradores (Broodryk, 2006; Hofstede, 2001; Kamoche *et al.*, 2004; Nussbaum, 2003). Frequentemente, é expectável que os colaboradores revelem uma obediência incondicional às instruções dadas pelos supervisores e que estes atuem de forma autocrática sem consultarem os colaboradores (Littrell e Gregory, 2007). A comunicação e a tomada de

decisão tendem a ser centralizadas (Flynn e Saladin, 2006). Resultados elevados nesta dimensão indicam uma estratificação no acesso à informação. Normalmente a comunicação é feita num só sentido (Khan e Ackers, 2003). A participação, a consulta e o *feedback* dos colaboradores pode ser interpretado de forma bastante diferente do que acontece nos países ocidentais (Elele e Fields, 2010). Em sociedades com elevada distância ao poder a obediência e a lealdade são mais relevantes do que a produtividade e a criatividade (Kiggundu, 1988).

Por último, Angola apresenta um baixo *evitamento da incerteza*. As sociedades com baixo *evitamento da incerteza* tendem a ser mais informais nas interações sociais atribuindo mais importância à palavra do que aos contratos escritos. As sociedades com elevado *evitamento da incerteza* sentem mais necessidade de regras enquanto, que os países com baixo *evitamento da incerteza* evitam as regras formais usando apenas quando são estritamente necessárias (Flynn e Saladin, 2006). Esta noção é consistente com o estilo de liderança autocrática utilizada por gestores africanos (Blunt e Jones, 1997; Jones *et al.*, 1996). Os estilos de liderança em África são caracterizados por estruturas de poder bastante centralizadas e altos níveis de incerteza (Blunt e Jones, 1997). Frequentemente as decisões não são guiadas por uma estratégia organizacional devidamente planeada. Os gestores podem não comunicar de uma forma estruturada e organizada. Por exemplo, as reuniões podem não ser planeadas antecipadamente e podem demorar várias horas até se conseguir chegar a alguma conclusão.

O último objetivo deste estudo era contribuir com alguma informação para que as práticas de recursos humanos se possam ajustar ao perfil cultural angolano. Isto é importante não apenas para as empresas internacionais que operam ou planeiam operar neste contexto mas, também, para empresas nacionais angolanas, uma vez que são dadas informações sobre a forma de adaptar as práticas de gestão de recursos humanos ocidentais.

Existem duas visões alternativas sobre os gestores africanos; uma consistente com a liderança autocrática e a outra consistente com o modelo de liderança servidora e com os valores tradicionais do paternalismo e do consenso (Wanasika *et al.*, 2011). O modelo de gestão “Ubuntu” baseado em normas de reciprocidade e interdependência humana enquadra-se na segunda visão (Abugre, 2013). Os princípios que lhe estão na base levam a uma diminuição na *distância ao poder* e a um aumento na *orientação humana* e no

evitamento da incerteza. Assim, uma prática de gestão de recursos humanos assente neste modelo poderá ser importante para as práticas de recursos humanos e contribuir para um melhor ajustamento entre as práticas organizacionais e as aspirações dos colaboradores.

As mudanças nas práticas de recursos humanos, consistentes com o modelo de gestão “Ubuntu” revelam resultados positivos em outros países Africanos no que diz respeito ao aumento da satisfação e diminuição dos níveis de conflito (Santorios, *et al.*, 2011 b). Esta mudança implica uma redefinição do processo de comunicação, a adoção de interações informais onde existe espaço para partilhar informações sobre a própria família, a existência de grupos de líderes onde os mesmos sejam escolhidos com base na idade e na maturidade em vez da pura competência, o fomento das interações fora do local de trabalho e a criação de relações com as comunidades circundantes.

A propósito desta questão, Beugré e Offdile (2010) apresentaram um modelo cultural que sintetiza a cultura indígena e as modernas práticas de gestão na África Subsariana. Os autores acreditam que padrões culturais positivos podem ajudar a implementar novas técnicas de gestão como a qualidade total, o trabalho de equipa e uma gestão colaborativa. Para eles, padrões culturais como as decisões consensuais, a orientação familiar, o respeito pelos mais velhos não colidem com as modernas técnicas de gestão. Por outro lado, existem certos aspetos que devem ser alterados. Lideranças mais capacitadas e as avaliações de desempenho eficazes podem aumentar a motivação no trabalho e aumentar os níveis de satisfação. As organizações devem direcionar as suas atenções para o desempenho, para a eficácia e diminuição da resistência à mudança.

Segundo alguns autores, em Angola, o aumento na produtividade é resultado de melhorias na eficácia em vez da inovação (*e.g.*, Kirigia e Emrouznejad, 2008). Por isso mesmo, Beugré e Offdile (2010) sugerem que as organizações em África se devem focar mais em critérios de desempenho e eficácia e redução da resistência à mudança. Contudo, os critérios usados pelos gestores naquela região para avaliarem o sucesso podem ser diferentes dos critérios usados pelos gestores ocidentais. A maioria das teorias ocidentais, distinguem entre critérios objetivos (*e.g.* financeiro) e subjetivos (*e.g.* atingir um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional). Em África é, igualmente, importante distinguir entre os critérios pessoais e relacionais. Devido à importância do padrão social e dos valores materialistas poderá haver uma preferência por compensações fixas em vez das variáveis; compensações financeiras em vez de benefícios extra (Ituma, *et al.*, 2011).

Estruturas organizacionais planas e políticas "informais" podem não produzir os resultados esperados em Angola. As abordagens organizacionais ocidentais, são baseadas em valores individualistas e humanistas. Elas assentam na discussão aberta, na colaboração inter-hierárquica e na expressão pública de sentimentos. No entanto, esses elementos não são promovidos em alguns contextos culturais. Em Angola, as discussões em grupo, o confronto e as interações face-a-face entre diferentes níveis hierárquicos podem ser intimidatórias tanto para subordinados como para gestores.

Da mesma forma, ao explicar os processos organizacionais, há uma necessidade de adaptar a linguagem para ir ao encontro das mentalidades e experiências das pessoas. Por exemplo, referir-se a uma organização como um "iceberg", pode confundir as pessoas que vivem num clima tropical (James, 2004). Padrões culturais, tais como, decisões consensuais, orientação familiar, respeito pelos mais velhos e autoridade, podem não colidir necessariamente com modernas técnicas de gestão (Beugre e Offdile, 2010), mas exigem uma síntese complexa do conhecimento ocidental e indígena.

Quando se trata de multinacionais a operarem em Angola, para a assinatura de contratos e a obtenção de licenças, o respeito pelas políticas locais e os requisitos ambientais, bem como a contratação de pessoal local, importam mais do que os direitos humanos ou atividades de ensino (Wiig e Kolstad, 2010). No entanto, a construção de melhores relações com as comunidades circundantes, o investimento na educação e projetos de formação são importantes para a satisfação dos trabalhadores e para a legitimidade percebida dessas organizações das comunidades locais (Sartarios, *et. al.*, 2011a). Em Angola, facultar formação adequada aos funcionários pode ser particularmente importante dado que a educação oficial é percebida como um obstáculo para o desenvolvimento profissional. As pessoas acreditam que fornece capacidades insuficientes, e os especialistas sentem a falta de qualificação dos recursos humanos (Global Entrepreneurship Monitor, 2012).

4.7. Limitações e sugestões para futuras investigações

Apesar dos contributos que podem advir deste estudo, ele tem também algumas limitações. A amostra foi recolhida apenas em Luanda podendo questionar-se a

generalização dos resultados para outras partes do país. No entanto, Luanda é a maior cidade angolana e onde residem pessoas oriundas de todo o país, pelo que a amostra recolhida para este estudo não sendo representativa da população do país é, ainda assim, etnicamente diversa e integra pessoas de várias províncias.

Outra limitação, decorrente da amostra selecionada, refere-se à qualificação dos indivíduos, o que não corresponde ao padrão geral educacional existente em Angola. Estudos futuros deverão recolher uma amostra onde os setores profissionais e as habilitações sejam mais diversificados, garantindo uma melhor representação da população ativa de Angola.

Considerando que no estudo original do GLOBE foi usada uma amostra de gestores, neste estudo foi utilizada uma amostra da população ativa angolana que vive em Luanda e que na sua maioria não desenvolve funções de supervisão. O argumento utilizado no projeto GLOBE para a seleção da sua amostra foi a de que os gestores são um espelho da população trabalhadora no que se refere às perceções acerca dos atributos culturais (House *et al.*, 2004). Tomando como bom este argumento, e dado que na amostra do nosso estudo não temos apenas gestores, acreditamos que seja também um espelho da população trabalhadora qualificada como a do GLOBE, no que diz respeito às perceções acerca das práticas e dos valores culturais.

Os resultados aqui apresentados realçam ainda que muito há a saber sobre a relação entre os valores culturais e as práticas culturais. A aplicação de modelos que distinguem essas manifestações da cultura são, por isso mesmo, essenciais para uma melhor compreensão da dinâmica cultural em África e noutros lugares. São necessários mais estudos empíricos em África e novas análises sobre a influência dos traços culturais sobre o desempenho de supervisores e subordinados, permitindo às organizações compreender, prever e adaptar os procedimentos e as normas para cada contexto. Tal como Muchiri (2011), acreditamos que devem ser feitas mais pesquisas empíricas sobre o modelo "Unbuntu" de gestão e as suas aparentes contradições com certas características inerentes à gestão em África. O desafio da gestão de recursos humanos em ambientes culturalmente diversos implica uma compreensão da cultura como um todo e, simultaneamente, como um conjunto imbricado de relações interpessoais.

Capítulo 5 – Valores societais em Portugal. Replicação do projeto GLOBE 17 anos depois e implicações para a gestão (Estudo 2)

5.1. Introdução

Como já foi demonstrado as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos são elementos estratégicos na gestão das organizações e são também bastante suscetíveis às diferenças culturais, pelo que deverão estar em consonância com os valores da cultura nacional em que estão inseridas.

Importa, pois, conhecer quais os valores culturais predominantes em Portugal. O projeto GLOBE contribuiu precisamente para a caracterização da cultura societal em 62 países em 1996, incluindo Portugal em termos de valores e de práticas. Quase duas décadas após aquele estudo, importa atualizar a caracterização da cultura societal em Portugal. Este estudo tem como objetivo descrever a cultura societal em Portugal em termos de práticas e valores.

5.2. Caracterização histórica, económica e social

Portugal está localizado no Sudoeste da Europa, na zona ocidental da Península Ibérica, tem uma área total de 92 090 Km², sendo delimitado a norte e este pela Espanha e a sul e oeste pelo Oceano Atlântico, compreendendo uma parte continental e duas regiões autónomas: os arquipélagos da Madeira e dos Açores. Tem uma população residente de 10 487 289 milhões de habitantes (Instituto Nacional de Estatística, 2013). Portugal é um das nações mais antigas da Europa tendo conquistado a sua independência em 1143.

Na sua história mais recente, Portugal sofreu rápidas e profundas mudanças. Desde meados do século XX até hoje é possível identificar duas fases que marcam a sociedade e a economia portuguesa (Barreto, 2002). Ainda em pleno Estado Novo, nos finais da década de cinquenta assistiu-se ao primeiro processo de abertura da economia portuguesa ao exterior. Portugal foi um dos fundadores da European Free Trade Association (EFTA) e com isso esbateu-se um relativo isolamento político internacional do regime de Salazar (Barreto, 2002). O investimento externo em Portugal cresceu substancialmente. Esse período marcou igualmente o início do turismo de massas para Portugal. Nos primeiros anos da década de sessenta, a emigração portuguesa que tradicionalmente se dirigia para o Brasil, colónias portuguesas de África e América passou a encaminhar-se para a Europa. Ainda nesse período, iniciaram-se as operações militares em Angola com o início da guerra

colonial alastrando depois à Guiné e a Moçambique. Em 1961 as forças armadas da União Indiana invadiram e conquistaram o território português da Índia constituindo a primeira perda colonial de Portugal no século XX e o início do fim do Império. A guerra colonial foi durante mais de dez anos o elemento crucial da vida nacional, condicionando a vida política, económica, social, política, jurídica e cultural (Santos, 2003; Barreto, 2002).

Na década seguinte, a revolução de 1974 alterou substancialmente a vida política tendo implicações sociais, culturais e económicas. Entre outras consequências condicionou a rápida descolonização trazendo ao país cerca de 650.000 pessoas vindas de África. O papel político do Estado português ficou reduzido ao território europeu. Outra das consequências da revolução foi a nacionalização de vastos setores produtivos e de várias empresas. Sucederam-se governos de composição maioritária de esquerda, com participação de militares revolucionários (Barreto, 2002). Após este período foi fundado um regime democrático e parlamentar. Pouco tempo após a revolução política, Portugal apresentou a sua candidatura à Comunidade Económica Europeia (hoje União Europeia) que foi aceite em 1977, tornando-se efetiva em Janeiro de 1986. O segundo impulso da economia e da sociedade portuguesa. Durante as décadas de oitenta e noventa, o país evoluiu significativamente no sentido de modernizar a sua economia e aumentar a qualidade de vida da sua população (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2013). Socialmente é de referir o aumento da esperança média de vida e a diminuição das taxas de analfabetismo, de mortalidade infantil e de natalidade. A dimensão das famílias baixou consideravelmente, crescendo o número das uniões de facto, das famílias monoparentais, dos divórcios, dos segundos casamentos e de filhos fora do casamento. Portugal passou a ser simultaneamente, um país de destino e de origem de migrações internacionais (Pires *et al.* 2010).

Mas se o primeiro período de integração na Europa foi de euforia, o segundo deixa uma sensação diferente. A sociedade portuguesa enfrenta uma profunda crise que vai além da crise financeira do Estado português e que se articula com as dificuldades crescentes da Europa em equilibrar os custos e as vantagens da globalização (Mateus, 2013). Portugal subiu seis lugares no *ranking* dos serviços sendo o sétimo país mais terciarizado da União Europeia 27 (Banco Mundial, 2012). Em 2012, o país apresentava uma inflação de 2,8% e um produto interno bruto de - 3,2% (Banco Mundial, 2012). No quarto trimestre de 2013 a taxa de desemprego situava-se em 15,3% (Instituto Nacional de Estatística). No universo

da União Europeia o rendimento médio é baixo e a sua distribuição é internamente desigual (Carmo e Cantante, 2015).

5.3. Questões de investigação e hipóteses

Da análise e referências anteriormente apresentadas (c.f., 1º e 2º capítulos da primeira parte) surgiram as seguintes perguntas de investigação:

- *Como se caracterizam as práticas e os valores culturais em Portugal?*
- *Qual a evolução do perfil cultural português desde o projeto de pesquisa GLOBE, em 1996, até ao presente?*

Também com base na revisão da literatura formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: *São esperadas diferenças significativas entre as práticas e os valores em cada uma das dimensões.*

H2: *São esperadas diferenças significativas entre as práticas e os valores em cada uma das dimensões para o grupo de indivíduos que exerce funções de chefia e para o grupo de indivíduos que não exerce funções de chefia.*

H3: *São esperados níveis elevados de distância ao poder e coletivismo endogrupal.*

H4: *São esperados níveis baixos a moderados de orientação humana, evitamento da incerteza, coletivismo institucional, orientação para o desempenho, orientação para o futuro, igualdade de género e assertividade.*

5.4. Método

5.4.1. Amostra

Participaram neste estudo 353 indivíduos que nasceram, vivem e trabalham em Portugal (Tabela 3). A idade dos participantes varia entre os 18 e os 74 anos, com uma média etária de 39,2 anos (DP= 13,6). A maioria dos participantes (57,4%) é do sexo feminino e o número médio de anos de educação formal é de 14,7 anos (DP=4).

O número médio de anos de experiência profissional é de aproximadamente 16 anos, sendo que cerca de 20% dos inquiridos tem uma atividade profissional há 25 anos ou mais anos. A maioria dos participantes exerce funções no setor dos serviços (37,9%), seguido do comércio (16%) e da educação (11,4%).

Tabela 2- Perfil da amostra

	N=353
Idade (Média)	39,2
Sexo Masculino	42,6%
Anos de Educação (Média)	14,7
Experiência profissional (Média)	16,1
Dimensão da Organização	
Menos de 100 trabalhadores	55,7%
100 a 1000 trabalhadores	25,4%
Mais de 1000 trabalhadores	18,9%
Tipos de Organização	
Pública	25,2%
Privada	45,2%
Outra	29,6%
Setor de Atividade	
Educação	11,4%
Serviços	37,9%
Comércio	16%
Outros	34,8%
Funções de Chefia	43,7%

5.4.2. Medidas e procedimento

Tal como aconteceu em relação ao primeiro estudo, também neste segundo estudo a cultura foi avaliada através das escalas de cultura social desenvolvidas pelo projeto GLOBE (House *et al.*, 2004; Jesuíno 2007).

Os participantes neste estudo foram selecionados através de um processo de amostragem por conveniência, não probabilístico de amostragem, não pretendendo a representatividade, o que aliás seria impraticável num estudo com estas características, dada a impossibilidade de aceder à base de sondagem da população.

Apesar de todos os inquiridos viverem e trabalharem na zona metropolitana de Lisboa procurou-se ainda assim garantir a diversidade de situações existentes na população, incluindo sujeitos oriundos de diversas regiões do país.

5.5. Resultados

A figura 2 mostra os resultados obtidos relativamente às nove dimensões culturais, tanto para as práticas (como as coisas são), como para os valores (como as coisas deveriam ser) na sociedade. Foram realizados testes *t* para amostras emparelhadas para investigar se as diferenças entre os valores culturais e as práticas são significativas. O nível de significância foi fixado em 0,05. Em todas as dimensões foram encontradas diferenças significativas. Desta forma, os resultados obtidos neste estudo suportam a hipótese 1.

As dimensões que evidenciam maiores níveis de desfasamento e em que o nível das práticas é superior ao dos valores, em primeiro lugar, a *orientação para o desempenho* (dif= 2,37; DP=1,5; $t_{(269)}= 25,18$, $p <,001$), seguida de *orientação humana* (dif= 2,05; DP=1,5; $t_{(274)}= 22,13$, $p <,001$) e do *evitamento de incerteza* (dif= 1,09; DP=1,5; $t_{(274)}= 12,26$, $p <,001$). Com uma diferença menor temos a *orientação para o futuro* (dif= 0,61; DP=1; $t_{(274)}= 9,64$, $p <,001$); As dimensões em que o nível das práticas é inferior ao dos valores são a *distância ao poder* (dif= -1,32; DP=1,4; $t_{(275)}= -15,54$, $p <,001$), a *assertividade* (dif= -1,16; DP=1,4; $t_{(274)}= -13,94$, $p <,001$), a *igualdade de género* (dif= -0,90; DP=0,8; $t_{(269)}= -19,8$, $p <,001$), o *coletivismo institucional* (dif= -0,27; DP=1; $t_{(276)}= -4,31$, $p <,001$) e, o *coletivismo endogrupal* (dif= -0,17; DP=1,2; $t_{(273)}= -2,43$, $p <,001$).

Tal como no estudo anterior, foram também, realizados testes *t* para amostras emparelhadas para averiguar se as diferenças entre os valores culturais e as práticas eram significativas, quer entre os indivíduos que tinham funções de chefia, quer entre os que não tinham esse tipo de funções. Foram encontradas diferenças significativas para todas as dimensões culturais em ambos os grupos. Desta forma, os resultados obtidos neste estudo suportam a hipótese 2.

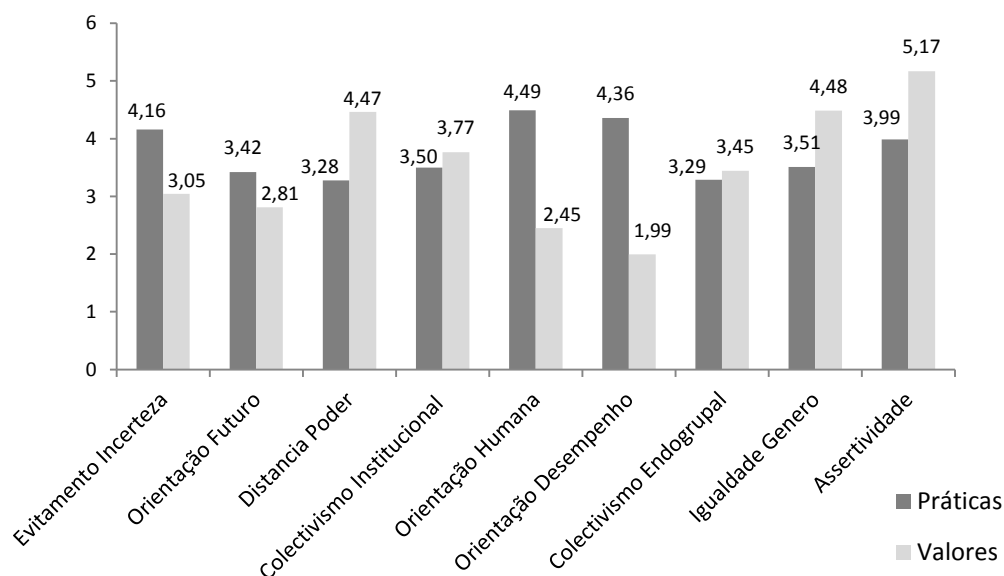
No grupo de indivíduos que exercem funções de chefia, as dimensões que evidenciam maiores níveis de desfasamento e em que o nível das práticas é superior ao dos valores, são, em primeiro lugar, a *orientação para o desempenho* (dif= 2,10; DP=1,5; $t_{(41)}= 8,82$, $p < 0,001$), seguida da *orientação humana* (dif= 1,69; DP=1,5; $t_{(43)}= 7,26$, $p < 0,001$). Com uma diferença menor temos o *evitamento de incerteza* (dif= 0,82; DP=1,2; $t_{(43)}= 4,25$, $p < 0,001$) e a *orientação para o futuro* (dif= 0,37; DP=1,0; $t_{(43)}= 2,29$, $p < 0,001$) evidenciam um nível de desfasamento menor; As dimensões em que o nível das práticas é inferior ao dos valores são a *distância ao poder* (dif= -1,17; DP=1,1; $t_{(43)}= -6,61$, $p < 0,001$), a *assertividade* (dif= -0,96; DP=1,3; $t_{(43)}= -4,56$, $p < 0,001$), a *igualdade de género* (dif= -0,89; DP=0,9; $t_{(41)}= -5,91$, $p < 0,001$), o *coletivismo endogrupal* (dif= -0,64; DP=1,1; $t_{(42)}= -3,68$, $p < 0,001$) e, o *coletivismo institucional* (dif= -0,30; DP=0,7; $t_{(43)}= -2,51$, $p < 0,001$).

No grupo de indivíduos que não exercem funções de chefia, as dimensões que evidenciam maiores níveis de desfasamento e em que o nível das práticas é superior ao dos valores são, igualmente, em primeiro lugar, a *orientação para o desempenho* (dif= 2,50; DP=1,5; $t_{(118)}= 17,04$, $p < 0,001$), seguida de *orientação humana* (dif= 2,24; DP=1,6; $t_{(119)}= 14,64$, $p < 0,001$) e do *evitamento de incerteza* (dif= 1,07; DP=1,5; $t_{(119)}= 7,53$, $p < 0,001$). Com uma diferença menor temos a *orientação para o futuro* (dif= 0,62; DP=0,9; $t_{(119)}= 6,89$, $p < 0,001$); As dimensões em que o nível das práticas é inferior ao dos valores são as mesmas que no grupo das chefias: a *distância ao poder* (dif= -1,53; DP=1,3; $t_{(119)}= -11,98$, $p < 0,001$), a *assertividade* (dif= -1,29; DP=1,4; $t_{(119)}= -9,57$, $p < 0,001$), a *igualdade de género* (dif= -0,95; DP=0,7; $t_{(118)}= -13,35$, $p < 0,001$), o *coletivismo institucional* (dif= -0,23; DP=1,0; $t_{(120)}= -2,49$, $p < 0,001$) e, o *coletivismo endogrupal* (dif= -0,55; DP=1,0; $t_{(120)}= -0,57$, $p < 0,001$).

Em síntese, as dimensões que evidenciam maiores níveis de desfasamento e em que o nível das práticas é superior ao dos valores são as mesmas, quer na amostra como um todo, quer no grupo em que os indivíduos exercem funções de chefia quer no grupo em que os indivíduos não exercem funções de chefia.

As dimensões que evidenciam maior nível de desfasamento e em que o nível de práticas é inferior ao dos valores são também as mesmas, quer na amostra, quer no grupo em que os indivíduos exercem funções de chefia quer no grupo em que os indivíduos não têm essas funções de chefia.

Figura 2 – Resultados médios de práticas e valores culturais em Portugal em 2013



Como é também revelado pela figura 2, no que diz respeito aos valores, as dimensões mais valorizadas são, em primeiro lugar, a *assertividade* (M=5,17; DP=0,9), seguida da *igualdade de género* (M=4,48; DP=0,6) e da *distância ao poder* (M=4,47; DP=0,8). Verificaram-se resultados abaixo do ponto médio da escala para o *coletivismo institucional* (M=3,77; DP=0,7), o *coletivismo endogrupal* (M=3,45; DP=1,0), *evitamento da incerteza* (M=3,05; DP=0,9), *orientação para o futuro* (M=2,81; DP=0,8), *orientação humana* (M=2,45; DP=0,9) e *orientação para o desempenho* (M=1,99; DP=0,8).

As práticas que apresentam resultados acima do ponto médio da escala foram a *orientação humana* (M=4,49; DP=1,2) seguida da *orientação para o desempenho* (M=4,36; DP= 1,1) e do *evitamento da incerteza* (M=4,16; DP=1,0). Registaram-se resultados em torno do ponto médio da escala para a *assertividade* (M=3,99; DP=0,9), e abaixo do ponto médio para *igualdade de género* (M=3,51; DP=0,7), o *coletivismo institucional* (M=3,50; DP=0,8), a *orientação para o futuro* (M= 3,42; DP=0,8.), o *coletivismo endogrupal* (M=3,29; DP= 1,0) e a *distância ao poder* (M=3,28; DP=1,0).

Se apenas forem considerados os valores culturais verifica-se que os resultados suportam a terceira hipótese de investigação (H3: são esperados níveis elevados de *distância ao poder* e *coletivismo endogrupal*), para a *distância ao poder* e não suportam para o *coletivismo endogrupal*, com resultados mais baixos do que esperado. Os resultados suportam igualmente a quarta hipótese (H4: são esperados níveis baixos a moderados de *orientação humana*, *evitamento da incerteza*, *coletivismo institucional*, *orientação para o desempenho*, *orientação para o futuro*, *igualdade de género* e *assertividade*) para todas as dimensões, exceto para a *assertividade* e *igualdade de género*, com resultados mais altos do que esperados. Contudo, se forem consideradas as práticas culturais os resultados não suportam a segunda hipótese para a *distância ao poder* e para o *coletivismo endogrupal*, com resultados mais baixos do que esperados e suportam a terceira hipótese para todas as dimensões exceto para a *orientação humana*, *evitamento da incerteza* e *orientação para o desempenho*, com resultados mais altos do que esperados.

Para responder à segunda questão de investigação, quase duas décadas depois do estudo do GLOBE e com o intuito de analisar a evolução do perfil cultural português, comparam-se os resultados daquele estudo com os atuais (Tabela 5). Verificam-se diferenças em todas as dimensões, tanto para os valores, como para as práticas culturais. As diferenças são de maior amplitude nos valores do que nas práticas culturais. Para o efeito, vejam-se igualmente as figuras 3 e 4.

Tabela 3 – Comparação das práticas e valores culturais em Portugal em 1996 e 2013

Dimensão cultural		Portugal 1996	Portugal 2013
Evitamento da Incerteza	Práticas	3,91	4,16
	Valores	4,43	3,05
Orientação para o Futuro	Práticas	3,71	3,42
	Valores	5,43	2,81
Distância ao Poder	Práticas	5,44	3,28
	Valores	2,38	4,47
Coletivismo Institucional	Práticas	3,92	3,50
	Valores	5,30	3,77
Orientação Humana	Práticas	3,91	4,49
	Valores	5,31	2,45
Orientação para o Desempenho	Práticas	3,60	4,36
	Valores	6,40	1,99
Coletivismo Endogrupal	Práticas	5,51	3,29
	Valores	5,94	3,45
Igualdade de Género	Práticas	3,66	3,51
	Valores	5,13	4,48
Assertividade	Práticas	3,65	3,99
	Valores	3,58	5,17

Escala: 1 – Concordo em absoluto; 2 – Concordo bastante; 3 – Concordo; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Discordo ; 6 – Discordo bastante; 7 – Discordo em absoluto.

Analisando apenas os valores culturais, quase todos registaram descidas, com exceção da *distância ao poder* ($M_{1996}=2,38$; $M_{2013}=4,47$) e da *assertividade* ($M_{1996}=3,58$; $M_{2013}=5,17$) que registam um subida expressiva. A *orientação para o desempenho* foi a que mais desceu ($M_{1996}=6,4$; $M_{2013}=1,99$). Seguidamente surgem a *orientação humana* e a *orientação para o futuro*, o *coletivismo endogrupal* e *institucional*, o *evitamento da incerteza* e finalmente a *igualdade de género*.

Relativamente às práticas culturais, registaram-se descidas em algumas dimensões, sendo as mais expressivas na *distância ao poder* ($M_{1996}=5,44$; $M_{2013}=3,28$) e no *coletivismo endogrupal* ($M_{1996}=5,51$, $M_{2013}=3,29$). O *coletivismo institucional*, a *orientação para o futuro* e a *igualdade de género* também diminuíram, mas de forma menos acentuada. Pelo contrário, a *orientação para o desempenho*, a *orientação humana*, a *assertividade* e o *evitamento da incerteza* revelaram uma subida pouco significativa.

Figura 3 – Perfil cultural português em 1996.

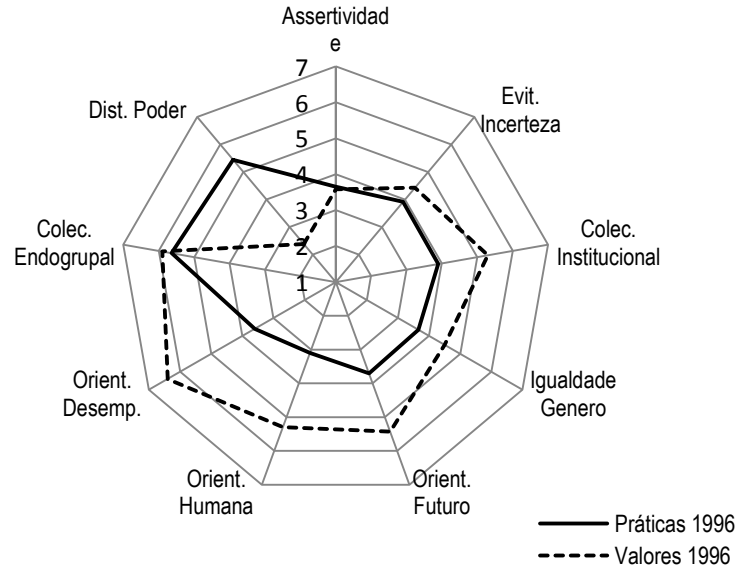
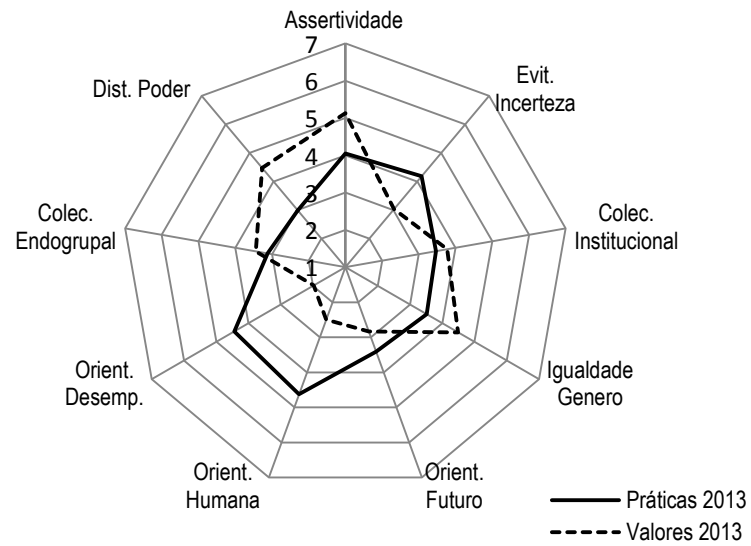


Figura 4 – Perfil cultural português em 2013



5.6. Discussão e contribuições

O objetivo deste estudo era analisar a cultura societal em Portugal em termos de valores e práticas, com base no modelo do GLOBE, e averiguar a sua evolução desde a primeira aplicação deste modelo em 1996. Tal como nos restantes estudos que utilizaram o modelo do GLOBE foram encontradas diferenças entre o que os participantes consideraram ser as normas que deveriam ser aplicadas e aquelas que correspondem aos comportamentos atuais presentes na sociedade. As maiores diferenças entre valores e práticas foram encontradas na *assertividade* e na *distância ao poder*, com níveis mais elevados nos valores do que nas práticas e na *orientação humana* e *orientação para o desempenho* com maiores níveis nas práticas do que nos valores.

Venaik e Brewer (2010) explicam essa diferença com base na pirâmide de hierarquia de necessidades de Maslow (1954) defendendo que, quando um determinado traço cultural é expresso através de níveis elevados de prática, perde o poder motivacional pois a prazo as necessidades das pessoas tendem a mudar procurando a realização daquelas que ainda não estão amplamente satisfeitas.

No caso português, no projeto GLOBE em 1996 foram encontrados níveis elevados de práticas de *distância ao poder*, ou seja, uma sociedade em que os seus membros aceitam que o acesso a recursos seja muito estratificado hierarquicamente. Os resultados obtidos com o presente estudo sugerem que as pessoas tendem a valorizar menos esta dimensão e, em contrapartida, dão mais valor ao igualitarismo e ao envolvimento das pessoas nas tomadas de decisão. O mesmo parece ter acontecido em relação ao *coletivismo endogrupal*. Foram encontrados níveis elevados de práticas no projeto GLOBE em 1996, revelando a importância da pertença a pequenos grupos como a família e o círculo de amigos. Frequentemente, empregos e promoções nas empresas seriam determinados por essa pertença. No entanto, atualmente, a dimensão parece não ser tão valorizada, e as pessoas aparentam não esperar qualquer tratamento diferenciado por pertencerem a esses pequenos grupos.

Para autores como House *et al.*, (2004) as diferenças entre práticas e valores são entendidas como um elemento preditor de mudança. Consideram que as diferenças entre as perceções de como “é” determinada sociedade e de como “deveria” ser essa mesma sociedade são ilustrativas das pretensões de mudança da cultura da sociedade. Com base

neste pressuposto podem ser equacionadas as aspirações dos indivíduos numa determinada sociedade.

As práticas de gestão de recursos humanos podem ser fundamentais no sentido de ajustar as práticas organizacionais e as aspirações dos trabalhadores. Assim, a *assertividade* e a *distância ao poder*, por um lado, e a *orientação humana* e a *orientação para o desempenho*, por outro lado, são aspetos a ter em atenção pela gestão de recursos humanos.

Portugal revela ser uma sociedade moderadamente *assertiva*. Para esta dimensão, os resultados do presente estudo são um pouco mais elevados do que os resultados referentes ao estudo do GLOBE em 1996 (House *et al.*, 2004; Jesuíno, 2007) e vão ao encontro do apurado por estudos mais recentes que associam a cultura nacional a valores ligados à autodeterminação (Almeida *et al.*, 2010; Ramos, 2006; Silva, 2011).

Portugal apresenta resultados baixos na *distância ao poder*. Os resultados encontrados para a mesma dimensão em 1996 (House *et al.*, 2004; Jesuíno, 2007) são consideravelmente mais altos dos que os do presente estudo. Curiosamente, os resultados em 1996, em termos de valores, já evidenciavam um desejo para níveis mais baixos de distância ao poder. Outros autores, em estudos mais recentes e utilizando a tipologia de valores de Schwartz (1994), referiram igualmente que os Portugueses tinham pouca identificação com o poder (Almeida *et al.*, 2010; Ramos, 2006; Silva, 2011).

Na literatura existem evidências de que alguns valores culturais vão mudando ao longo do tempo e que o desenvolvimento económico pode ser o motor dessa mudança (Cox *et al.* 2011). Hofstede (2001) sugeriu que a classe média é a ponte entre os mais poderosos e os menos afortunados sendo a força que reduz a distância ao poder. Quanto maior for o grau de desigualdade económica entre as classes sociais menor é o grupo pertencente à classe média, logo mais elevada é a distância ao poder e vice-versa. Com base na curva de Kuznets (1955), Tang e Koveos (2008) sugeriram que, numa primeira fase, o desenvolvimento económico (produto interno bruto *per capita*) conduz a uma desigualdade (distância ao poder) devido à urbanização e a um aumento da poupança na classe alta. Numa fase posterior, as políticas governamentais, as atividades empreendedoras e as mudanças tecnológicas impulsionam o desenvolvimento económico conduzindo a uma diminuição na distância ao poder.

Relativamente à orientação humana, no presente estudo, Portugal apresenta resultados superiores aos que foram encontrados no estudo do GLOBE em 1996 (House *et al.*, 2004; Jesuíno, 2007). Também, para esta dimensão, os resultados de 1996, em termos de valores, já evidenciavam um desejo para níveis mais elevados. Mais recentemente, Silva (2011), Almeida *et. al.* (2010) e Ramos (2006) utilizando a tipologia de valores de Schwartz (1994), referiram precisamente que os Portugueses se identificavam com a benevolência e o universalismo.

A *orientação humana e assertividade* são duas dimensões do GLOBE que podem ser vistas em paralelo à dimensão da feminilidade *versus* masculinidade de Hofstede. O autor caracterizou Portugal como uma cultura feminina ao contrário de outros países geograficamente próximos de Portugal. De acordo com Jesuíno (2007), o último período da história moderna de Portugal é marcado pela revolução de 1974, que ficou conhecida como a revolução dos cravos porque não foi derramado sangue. Seguiu-se um período de quase dois anos em que se processou uma inversão de poderes políticos e sociais. Depois desta fase, a fundação e a consolidação do regime democrático e parlamentar em Portugal foi um processo rápido e pacífico (Barreto, 2002). A partir daqui, ao contrário do que se passou em boa parte do século XIX e do século XX, não existem exilados políticos, não existem detidos por delitos de opinião e nem sequer existe o conceito de “crime político” (Barreto, 2002) Tal como sugeriu Hofstede (1997:40) “... os portugueses, ao contrário dos espanhóis, não matam os seus touros. Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica”.

Os resultados do estudo GLOBE de 1996, em termos de valores, já evidenciavam níveis elevados de orientação para o desempenho, sendo que atualmente, Portugal apresenta resultados ainda superiores aos que foram nessa altura (House *et al.*, 2004; Jesuíno, 2007).

Como se viu anteriormente, o presente estudo revela algumas mudanças a nível da cultura societal em Portugal. A profunda crise que o país tem atravessado e as suas consequências mais diretas podem ter contribuído para uma sociedade mais insatisfeita e crítica. Em relação à distância ao poder os resultados do presente estudo indiciam que, tanto na sociedade portuguesa como nas organizações, existe uma necessidade de promover a igualdade e a participação. Nas culturas com baixa distância ao poder, a tomada de decisão tende a ser descentralizada e existe a preferência por um estilo de gestão

mais participativo (Snape *et al.*, 1998). Também, neste tipo de culturas a produtividade tende a aumentar quando os trabalhadores sabem claramente o que se espera do seu desempenho, sendo a avaliação encarada como uma oportunidade para os trabalhadores expressarem o seu ponto de vista e interagir com os supervisores com a finalidade de clarificar as expectativas em torno da atividade laboral (Chiang e Birtch, 2010). Na avaliação são privilegiados critérios objetivos, tais como a educação, a experiência, o desempenho. O uso de diversos avaliadores (*e.g.* pares, subordinados) tende a ser usual em sociedades com baixa distância ao poder (Groeschl, 2003). A baixa distância ao poder aumenta a possibilidade de os gestores comunicarem diretamente com os trabalhadores (Papalexandris e Panayotopoulou, 2004). Tanto a formação como a gestão de carreiras são processos que envolvem toda a unidade de gestão (Bian e Ang, 1997). Nestas culturas, as decisões que envolvem aspetos centrais das práticas de gestão de recursos humanos tendem a ser realizadas com a participação dos trabalhadores (Aycan, 2005).

Ao contrário das sociedades e organizações com elevada distância ao poder onde os indivíduos consideram legítimo que o acesso a recursos seja estratificado hierarquicamente e onde as práticas de gestão de recursos humanos acabam por privilegiar aqueles que têm boas relações interpessoais com o poder, nas culturas com baixa distância ao poder as práticas de gestão de recursos humanos podem ser encaradas como um garante para minimizar a discriminação seja ela baseada na idade, género, ou classe social (Aycan, 2005).

Nas sociedades e organizações em que o desempenho é valorizado, as práticas de gestão de recursos humanos são definidas e aplicadas com o intuito de melhorar o desempenho e a qualidade de vida dos trabalhadores. A formação e o desenvolvimento são valorizados. Os critérios para o recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e remuneração são baseados no desempenho e no mérito (Aycan, 2005). Por outro lado, nas sociedades e organizações que valorizam as relações interpessoais, caracterizadas por elevada orientação humana, as práticas de gestão de recursos humanos existem para manter e retribuir quem se identifica e íntegra nas redes sociais das organizações (Aycan, 2005). No caso português, face à valorização simultânea da orientação para o desempenho e da orientação humana deve ser ponderado um equilíbrio entre, por um lado, o desempenho e o mérito dos trabalhadores e, por outro, as relações interpessoais.

5.7. Limitações e sugestões para futuras investigações

Por fim, não podemos terminar sem referir algumas limitações inerentes a este estudo. A primeira limitação reside no facto de, tal como aconteceu no estudo do GLOBE em 1996, estarmos perante uma amostra por conveniência que não permite a generalização dos resultados à população portuguesa. Ainda assim, o facto de estarmos perante uma amostra da população que vive e trabalha na zona metropolitana de Lisboa mas que apresenta diversidade nas suas características fundamentais - nomeadamente quanto à região do país de onde são originárias, à idade, habilitações e setor de atividade - confere qualidade à informação recolhida e pertinência aos resultados obtidos no sentido de contribuir para a elaboração do perfil cultural português.

Ainda assim, apesar das limitações referidas, consideramos que os resultados obtidos podem ser úteis para a gestão de recursos humanos nas organizações em Portugal. Passaram quase duas décadas desde o estudo anterior sobre as mesmas dimensões da cultura nacional e os resultados indiciam a existência de algumas alterações no perfil cultural português.

Capítulo 6 – Gestão de eventos de trabalho e culturas nacionais: Fontes de orientação utilizadas pelas chefias em Portugal e Angola (Estudo 3)

6.1. Introdução

As organizações podem ser perspectivadas como sistemas de resolução de problemas (Georgopoulos, 1972). Esses problemas são inerentes às organizações enquanto sistemas e vão surgindo num fluxo indeterminável de eventos (*e.g.*, Cooke e Rousseau, 1981; Mintzberg 1979).

O modelo de gestão de eventos proposto por Smith e outros autores que com ele trabalharam (Smith *et al.*, 2000; Smith e Peterson, 1988) permite equacionar empiricamente esta questão. De acordo com este modelo, todos os eventos de trabalho requerem uma interpretação antes de o gestor escolher qual a melhor forma de lidar com eles. A forma de lidar com os eventos mais rotineiros é quase imediata e até mesmo inconsciente. No entanto, existem outros eventos que requerem maior atenção e uma interpretação mais complexa (Smith *et al.*, 2000). Um elemento que se revela determinante para a eficácia do gestor neste tipo de análise é a sua capacidade para influenciar a forma como o evento será tratado e moldar a ocorrência de eventos futuros (Smith e Peterson, 2005). O modelo de gestão de eventos foi testado internacionalmente tendo-se demonstrado que algumas características da cultura nacional predizem a forma como os gestores, em diferentes partes do mundo, recorrem a diferentes fontes de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho (Smith *et al.*, 2002).

Com base naquele modelo, este estudo tem como objetivo identificar as fontes de orientação utilizadas na tomada de decisão sobre eventos de trabalho, pelas chefias em Portugal e Angola. Pretende-se também comparar a importância que cada uma das fontes de orientação tem em Portugal e Angola, países com níveis diferentes de distância ao poder e coletivismo.

6.2. Questões de investigação e hipóteses

Da revisão de literatura (*c.f.*, 1º, 2º e 3º capítulos da primeira parte) surgiram as perguntas de investigação:

- *Quais os tipos de fontes mais utilizadas na tomada de decisão sobre eventos de trabalho em Portugal e em Angola?*

- A importância das diversas fontes de orientação na tomada de decisão é igual em Portugal e Angola?

Das quais derivam as seguintes hipóteses de investigação:

H1: As fontes de orientação privilegiadas em Portugal e Angola na tomada de decisão são diferentes.

H2: A importância de cada tipo de fonte de orientação na tomada de decisão é diferente em Portugal e Angola.

H3: Em Angola (alta distância ao poder) é esperado que o superior hierárquico seja a principal fonte de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

H4: Em Portugal (baixa distância ao poder) é esperado que os colegas e os subordinados sejam fontes relevantes de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

H5: Em Angola (nível médio/alto de coletivismo) é esperado que as normas formais sejam uma das principais fontes de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

H6: Em Portugal (nível médio /baixo de coletivismo) é esperado que a própria experiência e formação do supervisor seja uma das principais fontes de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

6.3. Método

6.3.1. Amostra

Para este estudo foram utilizados os dados relativos às duas amostras anteriormente apresentadas, cujas principais características se recordam na tabela seguinte.

Tabela 4 – Características das amostras

	Portugal	Angola
N	353	383
Idade (Média)	39,2	33,5
Sexo Masculino	42,6%	50,3%
Anos de Educação (Média)	14,7	16,2
Experiência Profissional (Média)	16,1	15,2
Dimensão da Organização		
Menos de 100 trabalhadores	55,7%	51,2%
100 a 1000 trabalhadores	25,4%	27,0%
Mais de 1000 trabalhadores	18,9%	21,8%
Tipo de Organização		
Pública	25,2%	58,1%
Privada	45,2%	32,5%
Outra	29,6%	9,4%
Setor Atividade		
Educação	11,4%	35,5%
Serviços	37,9%	22,1%
Comércio	16,0%	7,6%
Outros	34,8%	34,7%
Funções de Chefia	43,7%	44,4%

Como se disse anteriormente, os participantes neste estudo foram selecionados através de um processo não probabilístico de amostragem e, por isso, não é possível a generalização das conclusões para a população. Todavia, procurou-se garantir em ambos os casos, alguma da diversidade existente nas duas populações.

6.3.2. Medidas e procedimento

Neste estudo, foi utilizado o questionário sobre gestão de eventos de trabalho proposto e validado por Smith e Peterson, (1988). A escala considera oito eventos: (1) Preenchimento de uma vaga no serviço; (2) Realização contínua de um trabalho de

excelência por um dos subordinados; (3) Realização sistemática de um trabalho de má qualidade por um dos subordinados (4) Substituição ou conserto de algum equipamento ou maquinaria no departamento; (5) Falta de prestação de recursos ou apoio de outro departamento quando necessário; (6) Existência de opiniões divergentes no departamento; (7) Introdução de novos métodos de trabalho; (8) Avaliação dos novos procedimentos de trabalho. Relativamente a este último evento de trabalho e dado que, tanto na amostra portuguesa como na angolana as respostas foram residuais, optou-se por não trabalhar com ele. Para cada um dos eventos são contempladas nove possíveis fontes de orientação utilizadas pelas chefias para a tomada de decisão: (1) *Regras e procedimentos formais*; (2) *Regras não escritas, informais*; (3) *Subordinados*; (4) *Especialistas fora do departamento*; (5) *Colegas*; (6) *Superior hierárquico*; (7) *Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação*; (8) *Crenças e valores aceites no seu país e*, (9) *Família e amigos*. As respostas foram dadas de acordo com uma escala tipo *Likert* de cinco pontos em que (1- Nada, 2 - Pouco, 3 - Mais ou menos, 4- Muito e 5 -Muitíssimo).

O questionário foi originalmente criado em língua inglesa e posteriormente foi traduzido por colaboradores bilingues de 29 línguas, incluindo a língua portuguesa. Todos os colaboradores tinham experiência em investigação na área da gestão. Após a realização da tradução foi realizada a retroversão, com as consequentes correções sempre que se revelou necessário.

Os autores (Smith e Peterson,1988), realizaram um pré-teste para avaliar a qualidade das perguntas. Verificou-se que as perguntas foram bem compreendidas pelos sujeitos, não tendo sido necessárias explicações adicionais.

Os coeficientes de consistência interna para as nove fontes de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho variam entre 0,788 e 0,966 (*e.g.* Cronbach e Shavelson, 2004).

6.3.3. Resultados

A tabela 8 mostra os resultados obtidos relativamente a Angola e Portugal em relação às nove fontes de orientação utilizadas pelas chefias portuguesas e angolanas em relação à tomada de decisão sobre eventos de trabalho. A primeira hipótese previa diferenças nas fontes de orientação utilizadas pelos supervisores angolanos e portugueses na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

Tabela 5 - Fontes de orientação utilizadas em Portugal e em Angola

Fontes de orientação	País			
	Portugal		Angola	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Regras e procedimentos formais	2,6	1,107	3,1	1,156
Regras não escritas, informais	2,9	1,022	3,0	1,211
Subordinados	3,2	1,181	3,0	1,205
Especialistas fora do seu departamento	3,4	1,334	2,9	1,286
Colegas do seu nível hierárquico	3,0	1,179	2,8	1,199
Superior hierárquico	2,7	1,275	2,9	1,407
Opiniões baseadas na própria experiência e formação	2,9	1,321	3,2	1,160
Crenças, valores geralmente aceites no seu país	3,3	1,474	2,7	1,332
Família e amigos	3,4	1,441	2,8	1,448

Escala: 1- Extremamente; 2 - Muito; 3 - Mais ou menos; 4- Pouco; 5 – Nada.

Tal como se pode observar na tabela 8, em relação a Angola as principais fontes de orientação para a tomada de decisão são as *opiniões baseadas na própria experiência e formação* (M=3,2; DP=1,2), seguida das *regras e procedimentos formais* (M=3,1,DP=1,2). Seguem-se, com uma importância mediana, as *regras não escritas, informais* (M=3,0; DP=1,2) e os *subordinados* (M=3,0; DP=1,2). Pouco importantes são os *especialistas fora do departamento* (M=2,9; DP=1,3), o *superior hierárquico* (M=2,9; DP=1,4), os *colegas do mesmo nível hierárquico* (M=2,8; DP=1,2) e as *crenças e valores geralmente aceites no país* (M=2,7; DP=1,3).

No que diz respeito a Portugal, as fontes de orientação mais importantes para a tomada de decisão são a *família e amigos* (M=3,4; DP=1,4) e os *especialistas fora do departamento* (M=3,4; DP=1,3), as *crenças e valores geralmente aceites no país* (M=3,3; DP=1,5) e os *subordinados* (M=3,2; DP=1,2). Com menor importância encontram-se os *colegas do mesmo nível hierárquico* (M=3,0; DP=1,2) e com pouca importância as *regras não escritas e informais* (M=2,9; DP=1,0), as *opiniões baseadas na própria experiência e formação* (M=2,9; DP=1,34), o *superior hierárquico* (M=2,7; DP=1,3) e as *regras e procedimentos formais* (M=2,6; DP=1,14). Encontra-se, assim validade H1.

A realização de testes *t* para amostras independentes permitiu identificar diferenças significativas entre os dois países relativamente à importância dada aos *subordinados* ($t_{(123)} = 2,244, p=0,026$), aos *especialistas de fora do departamento* ($t_{(119)} = 3,743, p=0,000$) e às *crenças e valores geralmente aceites no país* ($t_{(118)} = 2,419, p=0,017$) enquanto fontes de orientação, suportam, desta forma, parcialmente H2.

Relativamente a Angola, os resultados anteriormente apresentados (Tabela 8) não suportam H3 em que era esperado, face ao nível alto de distância ao poder registado no país, que o *superior hierárquico* fosse uma fonte de orientação bastante utilizada na tomada de decisão sobre eventos de trabalho. Os resultados suportam H5 em que era esperado, face a um nível médio /alto de coletivismo, que as *normas e os procedimentos formais* fossem bastante utilizados como fonte de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

No que diz respeito a Portugal, os resultados suportam em parte H4 em que era esperado, face ao nível médio/ baixo de distância ao poder, que os *colegas e subordinados* fossem bastante utilizados como fontes de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho. No caso português, apenas os *subordinados* são relativamente importantes como fontes de orientação. Os resultados não suportam H6 em que era esperado, face a um nível médio/ baixo de coletivismo, que a *própria experiência e formação* fosse bastante utilizada como fonte de orientação da tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

6.3.4. Discussão e contribuições

Pretendia-se com este estudo identificar quais as fontes de orientação mais utilizadas pelas chefias em Portugal e Angola na tomada de decisão sobre os eventos de trabalho bem como perceber a forma como valores relevantes na cultura de cada um destes países, nomeadamente a distância ao poder e o coletivismo, se relacionam com essas fontes de orientação.

Encontraram-se diferenças entre as fontes de orientação mais utilizadas pelas chefias portuguesas e angolanas, sendo que em Angola são privilegiadas as *opiniões baseadas na própria experiência e formação*, seguidas das *regras e procedimentos formais*, enquanto em Portugal as fontes de orientação mais importantes para a tomada de decisão são a *família e amigos*, *especialistas fora do departamento*, *crenças e valores geralmente aceites no próprio país e subordinados*.

No presente estudo verifica-se que a amostra angolana privilegia o recurso às *opiniões baseadas na própria experiência e formação* como fonte de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho. De acordo com alguns autores (Smith *et al.*, 2000) é natural que as chefias utilizem a sua *própria experiência e formação* como fonte de orientação para resolver os eventos mais rotineiros. Na maioria dos estudos, as chefias revelam grande confiança na sua *própria experiência e formação* como fonte de orientação (Smith *et al.*, 2000). No entanto, quando os eventos são mais complexos é natural que sejam utilizadas outras fontes de orientação.

O recurso à *própria experiência e formação* como fonte de orientação privilegiada na tomada de decisão sobre eventos de trabalho sugere que o processo de tomada de decisão em Angola poderá ter uma natureza mais centralizada e menos participativa. Segundo Sagie e Aycan (2003) o contexto sociocultural é um dos fatores que mais influencia o comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações. Em Angola verifica-se que, depois de vinte e sete anos de guerra civil, a reconstrução do país tornou-se a prioridade do governo (Neto e Jamba 2006). No entanto, a guerra civil e a inquietação social ainda são recentes naquele país, sendo possível que tenham contribuído para uma valorização dos comportamentos competitivos na sociedade (Beraho, 2007). Isto pode ter um impacto no mundo empresarial em Angola. Nos conflitos e nas negociações a elevada assertividade pode conduzir a um excesso de

confiança em estilos mais competitivos e dominantes. Segundo alguns autores, estes estilos tendem a resultados menos positivos do que a cooperação e o compromisso (Alper *et al.*, 2000).

O estudo apresentado no capítulo 4, revela que a sociedade angolana é moderadamente assertiva (a nível das práticas). Como ficou dito anteriormente, a assertividade, expressa o grau em que os indivíduos são agressivos, assertivos, dominantes e confrontacionais nas relações sociais. Indica a presença de um ambiente social bastante competitivo, que valoriza o sucesso e que sobrepõe os resultados face às relações sociais. As sociedades mais assertivas tendem a valorizar a comunicação direta e explícita e a capacidade de iniciativa (House, *et al.*, 2004).

Também o estudo apresentado no capítulo 4, revela que a sociedade angolana é caracterizada com baixos níveis de orientação humana (nas práticas). Esta dimensão, como se viu, representa o grau em que nas organizações e nas sociedades se encorajam e recompensam os indivíduos justos, altruístas, amistosos, generosos e zelosos para com os outros. As sociedades com resultados mais baixos nesta dimensão tendem a encarar o interesse individual como algo mais importante do que promover a ajuda aos outros. Estas sociedades tendem a encorajar a autonomia e a independência e a motivar os indivíduos mediante o poder e a posse de bens materiais (House *et al.*, 2004).

Este moderado nível de assertividade e de fraca orientação humana, poderá, em parte, explicar a valorização da própria experiência e formação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho encontrada na amostra angolana. Por um lado, a fraca orientação humana, como se viu, revela uma sociedade onde a autonomia e a independência são encorajadas. Por outro lado, as sociedades mais assertivas, como também se viu, tendem a encorajar e valorizar a capacidade de iniciativa. Assim sendo, é natural que nas tomadas de decisão exista uma valorização das aprendizagens e dos conhecimentos individuais em detrimento de decisões mais participativas.

A amostra portuguesa privilegia o recurso à opinião da *família e os amigos* e o recurso à opinião dos *especialistas fora do departamento* como fonte de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho. A escolha da *família e amigos* como fonte de orientação na tomada de decisão envolve ligações de trabalho fora do trabalho, podendo ser questionável esta influência externa ao local de trabalho (Peterson e Smith,

2008). A escolha dos *especialistas fora do departamento* como fonte de orientação poderá refletir o ênfase colocado no profissionalismo e na especificidade bem como na necessidade de legitimar os negócios (Smith *et al.*, 2003). A amostra portuguesa privilegia igualmente o recurso aos subordinados como fonte de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

Tais especificidades sugerem que o processo de tomada de decisão nas organizações portuguesas poderá ter uma natureza mais participativa. Como já foi referido, o contexto social e cultural influencia o comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações. Segundo Jesuíno (2007), a história moderna de Portugal é marcada pela revolução de 1974, que ficou conhecida como a revolução dos cravos porque não foi derramado sangue. A consolidação do regime democrático e parlamentar foi rápida e pacífica. Tal como sugeriu Hofstede (1997:40) “... os portugueses tendem a ser simpáticos e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica”.

Também no estudo apresentado no capítulo 5, a sociedade portuguesa é caracterizada por níveis altos de orientação humana (nas práticas). Neste tipo de sociedades e organizações tendem a ser encorajados e recompensados os indivíduos justos, altruístas, amistosos e generosos para com os outros.

Uma conclusão também importante, revelada por este estudo é que os *superiores hierárquicos* não são a fonte de recurso mais utilizada, quer na amostra portuguesa quer na amostra angolana. Este padrão foi igualmente encontrado noutros países, tais como a Hungria, Roménia, Bulgária e República Checa (Smith *et al.*, 2000). Provavelmente as chefias apenas recorrem aos seus superiores quando se trata de eventos bastante mais relevantes.

Neste terceiro estudo, procurou-se ainda perceber que influencia teriam a distância ao poder e o coletivismo, na escolha das fontes de orientação usadas pelas chefias angolanas e portuguesas na tomada de decisão sobre eventos de trabalho.

Consistente com um nível moderado de coletivismo endogrupal (a nível das práticas) revelado no estudo apresentado no capítulo 4, na sociedade angolana, as chefias revelam confiar nas *normas e procedimentos formais* como fonte de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho. Segundo Smith *et al.* (2002) a

confiança nas normas está associada não só com o coletivismo mas também com o enraizamento da hierarquia e da distância ao poder.

O estudo apresentado no capítulo 5, apresenta a sociedade portuguesa caracterizada por uma baixa distância ao poder (a nível das práticas). Nestas sociedades existe maior igualitarismo e promoção da participação das pessoas na tomada de decisões, sendo a comunicação feita tanto no sentido descendente como no sentido ascendente. Também, Jesuíno (2002) defende que a liderança participativa é considerada umas das formas mais eficazes de liderança em Portugal.

Consistente com a baixa distância ao poder, as chefias em Portugal revelam confiança nos *subordinados* como fontes de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho. Num país com baixa distância ao poder, os superiores hierárquicos tendem a confiar nos seus subordinados, havendo desta forma oportunidades para estes participarem nas tomadas de decisão (Wang e Clegg, 2002). De acordo com alguns autores (*e.g.*, Cotton *et al.*, 1988; Scott-Ladd e Marshall, 2004; Scott-Ladd *et al.*, 2006; Strauss, 2006) a liderança participativa pode aumentar o desempenho organizacional, a satisfação dos trabalhadores e o compromisso organizacional e diminuir a resistência às mudanças nas organizações.

6.3.5. Limitações

Tal como nos estudos anteriores, também neste caso, o facto de estarmos perante duas amostras por conveniência que não permitem a generalização dos resultados nem para a população portuguesa nem para a população angolana, constitui uma limitação. Ainda assim, tal como referido anteriormente, o facto de estarmos perante duas amostras, uma da população portuguesa que vive e trabalha na zona metropolitana de Lisboa e outra da população angolana que vive e trabalha na província de Luanda, mas que apresentam diversidade nas suas características fundamentais - nomeadamente quanto à região do país de onde são originárias, à idade e setor de atividade – confere qualidade à informação recolhida e pertinência aos resultados obtidos, no sentido de contribuir para um entendimento sobre a tomada de decisão sobre eventos de trabalho nos dois países.

PARTE 3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1. Conclusões gerais dos estudos

Nesta terceira parte do trabalho apresentamos as conclusões gerais dos três estudos realizados e os seus contributos teóricos, metodológicos e práticos numa perspetiva integrada, tendo em conta os objetivos gerais deste trabalho. Apresentamos, igualmente, as limitações dos estudos aqui apresentados bem como sugestões para futuros estudos.

7.1.1. Contributos teóricos, empíricos e práticos

Este estudo assumiu que as organizações não operam num vazio independentemente das sociedades em que se inserem, mas que, pelo contrário, tendem a alinhar em termos de cultura organizacional com as dimensões culturais dominantes onde operam (Lagrosen, 2003). Efetivamente, a cultura organizacional tende a ser compatível com a cultura da sociedade em que a organização está inserida. Desta forma, os valores nacionais afetam os valores culturais presentes nas organizações (Trice e Beyer, 1993). As organizações têm de se adaptar aos valores que prevalecem na sociedade em que estão inseridas de modo a manterem a sua legitimidade e simultaneamente a funcionarem de forma eficaz (Kostova e Roth, 2002; Sagiv *et al.*, 2011). Assim, as organizações não devem enveredar por lógicas de gestão universal mas reger-se por parâmetros de gestão moldados pela cultura do contexto em que se inserem, desempenhando aí o conhecimento das práticas e dos valores sociais um papel essencial designadamente nas tomadas de decisão a nível empresarial, na gestão de pessoas, na conceção e manutenção de estruturas organizacionais podendo inclusive indiciar os procedimentos mais eficazes de fusões ou parcerias com outras organizações (Jesuíno *et al.*, 2012).

Considerando a ligação histórica entre Portugal e Angola, a partilha da língua e o facto de várias empresas portuguesas estarem implantadas em Angola numa lógica de diversidade de mercados consideramos que é relevante o conhecimento da cultura angolana. Apesar de se questionar o papel que alguns países do continente africano podem assumir no contexto económico verifica-se que aquele continente continua desconhecido não só para todos aqueles que exercem a sua atividade na área dos negócios internacionais, da gestão e do *marketing* mas, também, para a comunidade

científica. Portugal, por sua vez, enfrenta ainda as consequências da profunda crise financeira fazendo antever novos cenários tanto a nível social como a nível económico, que muito provavelmente terá implicações ao nível das organizações e da gestão de recursos humanos. Por esse motivo, consideramos que deve constituir também um campo de estudo privilegiado.

Na primeira parte do trabalho, procurámos sistematizar a revisão da literatura dos constructos mais importantes para estudar empiricamente as práticas e os valores que caracterizam a cultura societal em Portugal e Angola e perceber quais as suas implicações para a gestão, mais concretamente para as práticas de gestão de recursos e para a tomada de decisão sobre eventos de trabalho. Ficou claro, que existe uma associação direta entre as características da cultura nacional e as formas de gestão. A cultura nacional tem impacto na eficácia das práticas de gestão de recursos humanos e na forma como essas práticas são implantadas (Horwitz *et al.*, 2006; Jackson, 2004; Khilji, 2003). Assim sendo, a adequação das práticas de gestão à cultura é essencial, caso contrário essas práticas podem revelar-se ineficazes. Tendo em consideração duas das dimensões culturais mais utilizadas nos estudos – a distância ao poder e coletivismo – pretendeu-se conhecer a sua relação com a tomada de decisão realizada pelas chefias em relação a eventos de trabalho.

Os três estudos que integram a segunda parte deste trabalho, embora possuam objetivos específicos, encontram-se interligados e são complementares. Procurou-se, com eles, contribuir para o objetivo geral deste trabalho que é a caracterização das práticas e dos valores culturais em Portugal e em Angola e simultaneamente perceber quais as implicações dessa mesma caracterização nas práticas de gestão de recursos humanos e na tomada de decisão sobre eventos de trabalho naqueles dois países.

Uma das principais contribuições deste trabalho consiste na informação disponibilizada para a comunidade científica e também para as organizações sobre um país do continente africano, Angola. Em comparação com o resto do mundo, sabemos muito pouco sobre aquele continente. Acreditamos, por isso, que a nossa contribuição será relevante. Partindo do pressuposto de que as organizações refletem a cultura das sociedades onde estão inseridas, caracterizamos as práticas e os valores na sociedade portuguesa e angolana e tentamos perceber qual o impacto da cultura societal na gestão de recursos humanos e na tomada de decisão sobre eventos de trabalho. A informação

decorrente dos estudos pode ser importante, no sentido de ajustar as práticas organizacionais às aspirações dos colaboradores, aumentando desta forma quer a satisfação quer o desempenho dos colaboradores. Se em relação a Angola havia e continua a haver uma grande falta de conhecimento, em relação a Portugal verificamos que existem alterações a nível da cultura societal que não podem ser ignoradas pela gestão.

O primeiro estudo evidenciou desfasamentos entre aquilo que os participantes acham que são as normas que deviam ser aplicadas e valorizadas e os atuais comportamentos presentes na sociedade. Resultados semelhantes foram encontrados nos restantes estudos que utilizaram o modelo do projeto GLOBE. Aqueles desfasamentos fornecem informação importante sobre as aspirações das pessoas numa determinada sociedade. Esta noção conduz à ideia de que eventuais tensões sociais sentidas nessa sociedade também serão sentidas nas organizações. É precisamente, entre aquilo que é praticado e o que é valorizado pelos colaboradores que as práticas de recursos humanos podem ter um papel fundamental no alinhamento entre as práticas organizacionais e as aspirações dos trabalhadores. No caso concreto de Angola, as dimensões que apresentam um maior nível de desfasamento e em que o nível das práticas é superior ao dos valores são a *distância ao poder* e a *assertividade*. Nas restantes dimensões, o nível dos valores é superior ao das práticas como é o caso da *orientação humana*, da *orientação para o futuro* e do *evitamento da incerteza*. O desfasamento entre o nível de práticas e de valores é um fator a ter em atenção no contexto da gestão de recursos humanos. O modelo de gestão “Ubuntu” é baseado em normas de reciprocidade e interdependência humana. Estes princípios conduzem a uma diminuição na *distância ao poder* e na *assertividade* e a um aumento na *orientação humana* e no *evitamento da incerteza*. Este modelo poderá, por isso, ser importante para as práticas de recursos humanos e contribuir para um melhor ajustamento entre as práticas organizacionais e as aspirações dos colaboradores.

O segundo estudo evidenciou algumas mudanças a nível da cultura societal em Portugal quando comparado com o estudo realizado pelo projeto GLOBE em 1996. Em relação aos valores todas as dimensões, à exceção da *distância ao poder* e da *assertividade*, revelam uma descida. Em relação às práticas a *distância ao poder* e o *coletivismo endogrupal* revelam uma descida expressiva. Pelo contrário, a *orientação para o desempenho*, a *orientação humana*, a *assertividade* e o *evitamento da incerteza*

revelam uma subida. A situação vivida pelo país nos últimos anos, e em particular a crise financeira contribuíram para um novo cenário quer em termos económicos quer em termos sociais podem explicar estas alterações. Este estudo, à semelhança dos estudos que utilizaram o modelo proposto pelo projeto GLOBE, evidenciou, igualmente, desfasamentos entre aquilo que os participantes acham que são as normas que deviam ser aplicadas e valorizadas e os atuais comportamentos presentes na sociedade. As diferenças entre as perceções de como “é” determinada sociedade e de como “deveria” ser essa mesma sociedade são ilustrativas de pretensões de mudança da cultura da sociedade. Com base neste pressuposto, podem ser equacionadas as aspirações dos indivíduos numa sociedade. Uma vez mais, as práticas de gestão de recursos humanos podem ser fundamentais no sentido de ajustar as práticas organizacionais e as aspirações dos trabalhadores. No caso de Portugal, as dimensões que evidenciam maior desfasamento em que o nível de práticas é superior aos dos valores, são a *orientação para o desempenho* e a *orientação humana*. As dimensões que evidenciam maior desfasamento em que o nível das práticas é inferior ao dos valores são a *distância ao poder* e a *assertividade*.

O terceiro estudo evidenciou que existem diferenças entre as fontes de orientação utilizadas pelas chefias portuguesas e angolanas na tomada de decisão sobre eventos de trabalho. As chefias em Portugal privilegiam a família e amigos e os especialistas fora do departamento, enquanto as chefias em Angola privilegiam as opiniões baseadas na experiência e formação seguida das regras e procedimentos formais. Consistente com um nível médio /alto de coletivismo em Angola, presente no estudo apresentado no capítulo 6, as chefias neste país revelam confiar nas *normas e procedimentos formais* como fonte de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho. De acordo com Smith *et al.* (2002), a maioria das nações em África tem níveis elevados tanto na distância ao poder como no coletivismo. Consistente com uma baixa distância ao poder, presente no estudo apresentado no capítulo 5, as chefias em Portugal revelam confiança nos *subordinados* como fontes de orientação na tomada de decisão sobre eventos de trabalho, remetendo para a existência de uma liderança participativa que de acordo com alguns autores (*e.g.*, Scott-Ladd *et al.*, 2006; Strauss, 2006) pode aumentar o desempenho organizacional, a satisfação dos trabalhadores e o compromisso organizacional e diminuir a resistência às mudanças nas organizações. Assim, tanto a *distância ao poder* e o *coletivismo* preceem evidenciar, pelo menos em parte, quais as

fontes de orientação escolhidas pelas chefias na tomada de decisão sobre eventos de trabalho. Esta informação é relevante, pois pode auxiliar as chefias a perceber quais as decisões mais adequadas em cada contexto, sendo particularmente relevante na condução internacional de uma *joint-venture* bem como para quem trabalha em equipas multiculturais (Smith *et al.*, 2002).

Na atual conjuntura económica, as organizações devem garantir abordagens que conduzam a uma maior satisfação por parte dos colaboradores e simultaneamente a uma maior produtividade. Durante muito tempo, considerou-se que, o elemento humano era apenas mais um elemento nas organizações mas hoje sabemos que o elemento humano é o recurso mais influente e com maior responsabilidade na eficácia e na eficiência de uma organização (Milkovich e Boudreau, 2004). Efetivamente, os recursos humanos não têm substitutos credíveis, no sentido em que apenas estes combinam as capacidades, os talentos e a motivação para cumprir as exigências de uma organização (Noe *et al.*, 2004). Tanto nas sociedades como nas organizações a qualidade dos recursos humanos em termos de competências, conhecimentos, formação, experiência, adaptação e flexibilidade é determinante para o sucesso ou o fracasso das organizações (Duke e Udono, 2012).

A natureza mutável do trabalho devida em grande parte ao rápido desenvolvimento tecnológico, às preocupações em relação à produtividade, ao papel dos investidores, à crescente sofisticação dos consumidores, à competição e à própria globalização impele que qualquer organização para sobreviver, crescer e prosperar tem de ter uma boa gestão a nível dos recursos humanos.

Simultaneamente, as organizações não podem ignorar o contexto onde estão inseridas. Assim, o conhecimento aprofundado do contexto revela-se numa vantagem competitiva. As organizações que conseguirem esta vantagem competitiva poderão mais facilmente ultrapassar os desafios que se colocam presentemente. Internacionalmente, a partir do momento em que as empresas percebem o valor deste novo saber deixam de estar cativas das suas raízes geográficas deixando de impor o padrão do seu mercado de origem nos diversos mercados espalhados pelo mundo (Doz *et al.*, 2001). O que realmente determinará o sucesso destas empresas é o facto de procurarem e explorarem a diferença, aquilo que é único. A valorização das diferenças geográficas e culturais será a chave do seu sucesso. Esta ideia é partilhada por vários autores (*e.g.*, Javidan e House

2001) ao defenderem que a globalização acarreta um conjunto de novos desafios que para vencer esses desafios é fundamental que se conheçam e dominem as diferenças culturais. Os padrões culturais fornecem, pois, pontos de referência imediatos para a compreensão das ideologias que as pessoas mobilizam para o desenvolvimento das suas estratégias.

Assim, as organizações em geral e os gestores em particular necessitam, cada vez mais, de conhecer a cultura em que as organizações estão inseridas. Para as práticas de gestão de recursos humanos, elemento estratégico nas organizações, o conhecimento da cultura nacional é fundamental no sentido em que estas desempenham uma função indispensável no ajustamento entre as práticas organizacionais e as aspirações dos colaboradores. A sua contribuição é fundamental no sentido de influenciar positivamente o bem-estar dos trabalhadores e a eficácia das organizações. A nível da tomada de decisão, o conhecimento da cultura pode revelar-se um aliado fundamental no sentido de auxiliar as chefias a escolher quais as decisões mais ajustadas nos vários contextos aumentando a perceção da eficácia na gestão de eventos de trabalho, a relação interpessoal entre a chefias e os restantes elementos da equipa e a adequação da decisão às normas e regras que prevalecem no contexto em questão.

7.1.2. Limitações e sugestões

Nos capítulos anteriores foi já feito o levantamento das principais limitações metodológicas deste trabalho que deixam em aberto pistas de partida para novas investigações. A primeira limitação refere-se ao facto de estarmos perante amostras por conveniência não permitindo a generalização dos resultados nem para a população portuguesa nem para a população angolana. Seria importante conseguir recolher novas amostras que, ainda que não fossem probabilísticas conseguissem refletir de modo mais aproximado a realidade portuguesa e angolana, designadamente abrangendo outras regiões.

A segunda limitação é a existência de apenas um método de recolha de dados, mediante questionário, que permite uma recolha extensiva da informação, mas que inviabiliza o aprofundamento das questões. Assim, sugerimos que em futuros estudos se integrem outros métodos de recolha de informação, como por exemplo, a entrevista.

Paralelamente, existe um vasto campo de oportunidades no âmbito da gestão de recursos humanos que importa explorar. Efetivamente, os negócios não existem sem a cultura, ou seja, sem o “como nós fazemos aqui” (Dartey-Baah, 2013). Futuras investigações devem considerar outros países e nomeadamente os países do continente africano.

No que diz respeito à tomada de decisão sobre eventos de trabalho seria igualmente interessante explorar em futuros trabalhos, a relação encontrada entre sociedades com baixa distância ao poder e a participação dos subordinados na tomada de decisão, de forma a perceber se esta relação se traduz numa maior eficácia e eficiência das organizações.

REFERÊNCIAS

- Abrahamson, E. (1997), The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions and turnover, 1987 to 1992, *Academy of Management Journal* 40, 491-533.
- Abugre, J.B. (2013), Current and desired employee communication patterns in Sub-Saharan Africa: empirical evidence on four Ghanaian organizations, *Journal of African Business* 14(1), 33-46.
- Aguilar, R. e A. Goldstein (2009), The chinitisation of Africa: The case of Angola, *The World Economy* 32 (11), 1543–1562.
- Aguinis, H. e K. Kraiger (2009), Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society, *Annual review of psychology* 60, 451-474.
- Alas, R., T. Kaarelson e K. Niglas (2008), Human Resource Management in Cultural Context: Empirical Study of 11 Countries, *EBS Review* 24(1), 49-61.
- Ali, A., L. Monle, H. Yi-Ching e K. Krish (2005), Individualism and collectivism in Taiwan, *Cross Cultural Management* 12(4), 3-16.
- Almeida, J.F. (1994), *Introdução à Sociologia*, Lisboa: Universidade Aberta
- Almeida, J.F., R. Brites e A. Torres (2010), Valores e classes sociais: Diferenças e semelhanças de género em Portugal, *Revista da Associação Portuguesa de Sociologia* 1, 1-16
- Aycan, Z. (2008), Cross-cultural approaches to leadership em Smith, P.B., M.F. Peterson e D. Thomas (Eds.), *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aycan, Z. (2005), The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices, *International Journal of Human Resource Management* 16(7), 1083-1119.
- Aycan, Z. (2003), Human resource management in cultural context, *7ª Conferência Internacional de Gestão de Recursos Humanos*, Limerick.
- Aycan, Z., A.B. Al-Hamadi, A. Davis e P. Budhwar (2007), Cultural orientations and preferences for HRM policies and practices: the case of Oman, *International Journal of Human Resource Management* 18(1), 11-32.
- Aycan, Z., R.N. Kanungo, M. Mendonca, K. Yu, J. Deller, G. Stahl e A. Kurshid (2000), Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison, *Applied Psychology: An International Review* 49(1), 192-221.
- Azolukwam, V.A. e S.J. Perkins (2009) Managerial perspectives on HRM in Nigeria: evolving hybridization?, *Cross Cultural Management: An International Journal* 16 (1), 62 – 82.
- Baber, A. (1998), *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. California: Sage Publications.
- Baker, N. (2010), Employee feedback technologies in the human performance system, *Human Resource Development International* 13(4), 477-485.
- Banco Mundial (2012), “Relatório Anual 2012”, disponível em: <http://www.worldbank.org/en/country/portugal> (acesso 15 Fevereiro 2014).

- Barley, S.R. e G. Kunda (1992), Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in management discourse, *Administrative Science Quarterly* 37, 363-399.
- Brannen, M.Y. e J. Kleinberg (2000), Images of Japanese management and the development of organizational culture theory em Ashkanasy, N. M., C. P. N. Wilderom e M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand oaks, C.A: Sage Publications.
- Barreto, A. (2002), *Mudança Social em Portugal 1960-2000, Working Paper*, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Beugré, C.D. e O.F. Offodile (2010), Managing for organizational effectiveness in Sub-Saharan Africa: A culture-fit-model, *The international Journal of Human Resource Management* 535-550.
- Beraho, E.K. (2007) "Colonial history and its effects on Sub-Saharan economic development", *Cross Cultural Management: An International Journal* 14(3), 254 – 266.
- Bhawuk, D. (2009), Intercultural communication in a dynamic environment: preparing managers of developing and developed countries using cultural standards, *Psychology and Developing Societies* 21 (2), 161-181.
- Bian, Y. e S. Ang (1997), Guanxi networks and job mobility in China and Singapore, *Social Forces* 75 (3), 981-1005.
- Bird, A. e T. Fang (2009), Editorial, Cross Cultural Management in the Age of Globalization, *International Journal of Cross Cultural Management* 9(2), 139-143.
- Bird, A. e M.J. Stevens (2003), Toward an emergent global culture and the effects of globalization on obsolescing national cultures, *Journal of International Management* 9(4), 395-407.
- Björkman, I. e Y. Lu (1999), A corporate perspective on the management of human resources in China, *Journal of World Business* 34(1), 16-25.
- Bond, M., K. Leung e K. Wan (1982), How does cultural collectivism operate? *Journal of Cross-Cultural Psychology* 13(2), 186-201.
- Blunt, P. e M. Jones (1997), Exploring the Limits of Western Leadership Theory in East Asia and Africa, *Personnel Review* 26 (1), 6-23.
- Brannen, M.Y. e J. Salk (2000), Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture, *Human Relations* 52, 451-487.
- Brett, J.M. e T. Okumura (1998), Inter and intracultural negotiations. US and Japanese negotiations, *Academy of Management Journal* 41, 495-510.
- Brewster, C., W. Mayrhofer e M. Morley (2004), *Human Resource Management in Europe: Evidence of convergence?* Oxford: Oxford University.
- Broodryk, J. (2006), The philosophy of Ubuntu: Some management guidelines, *Management Today* 22(7), 52-55.
- Brodbeck, F., M. Frese, S. Akerblom, A. Bakacsi, H. Bendova, D. Bodega, M. Bodur e S. Booth (2000), Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73, 1-29.

- Brossard, M. e M. Maurice (1974), Exist-t-il un modèle universal des structures d'organisation, *Sociologie du Travail* 4, 402-426.
- Buckley, R. e J. Caple (2009), *The theory and practice of training*. Kogan: Page Publishers.
- Budhwar, P.S. e N. Khatri (2001), A comparative study of HR practices in Britain and India, *International Journal of Human Resource Management* 12(5), 800-826.
- Burt, R.S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*. Boston: Havard University Press.
- Cabecinhas, R., J.H. Liu, L. Licata, O. Klein, J. Mendes, J. Feijó e A. Niyubahwe, (2011), Hope in Africa? Social representations of world history and the future in six African countries, *International Journal of Psychology: Journal International de Psychologie* 46, (5), 354-367.
- Cabrera, E.F. (2006), La formación em J. Bonaceh e A. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (167-188). Madrid. Prentice Hall/Financial Times.
- Caetano, A. (2008), Avaliação de desempenho. O essencial que os avaliadores e avaliados precisam saber. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., S. Tavares (2000), Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas, em A. Duarte Gomes, J. Keating, A. Caetano e M. Pina e Cunha (Orgs.), *Organizações em transição – Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra. Imprensa da Universidade.
- Caetano, A., J. Vala (2000), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, 2ª edição. Lisboa: Editora RH..
- Carmo, R.M. e F. Cantante (2015), Desigualdades, redistribuição e o impacto do desemprego, tendências recentes e efeitos da crise económico-financeira, *Sociologia, Problemas e Práticas* 77, 33-51.
- Central Intelligence Office (2012), The word fact book: Angola. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ao.html> (acesso 28 Julho 2012).
- Claes, R. e S.A. Ruiz-Quintanilla (1998), Influences of Early Career Experiences, Occupational Group and National Culture on Proactive Career Behavior, *Journal of Vocational Behavior* 52, 357-378.
- Clark, T. (1996), HRM: a Unified Understanding or a Multiplicity of Meanings? In Clark, T. (ed), *European Human Resource Management: An Introduction to Comparative theory and Practice*, Oxford: Blackweel Business.
- Chiang, F.F. e T.A. Birtch (2010), Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context, *Journal of Management Studies* 47(7), 1365-1393.
- Child, J. (1981), Culture, Contingency and Capitalism in Cross-national Study of Organizations, *Research in Organizational Behavior* 3, 303-356.
- Conway, E. (2004), Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects?, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13(4), 417-446.

- Cooke, R. e D. Rousseau (1981), Problems of Complex Systems: A Model of System Problem Solving Applied to Schools, *Educational Administration Quarterly* 17: 15-41.
- Cotton, J.L., D.A. Vollrath, K.L. Froggatt, M.L. Lengnick e K.R. Jennings (1988), Employee participation: Diverse forms and different outcomes, *Academy of Management Review* 13, 8-22.
- Cox, P., B. Friedman e T. Tribunella (2011), Relations among Cultural Dimensions, National domestic Product and Environmental Sustainability, *Journal of applied Business and Economics* 12 (6), 46-56.
- Cronbach, L.J. e R.J. Shavelson (2004), Mu current thoughts on coefficient alpha and successor procedures, *Educational and Psychological Measurement* 64(3), 391-418.
- Cruz, E. (2011), *Ser jovem em Angola: Valores e identidades dos estudantes universitários Angolanos*. Tese de doutoramento em sociologia, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa.
- Cunha, M.P., Rego, A. Rego, C. C. Cardoso, C. A. Marques, J. Gomes (2010), *manual de Gestão de Recursos Humanos* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cyert, R. e J. March (1963), *A behavioral theory of firm*. NJ: Prentice Hall.
- Dartey-Baah, K. (2013), The cultural approach to the management of the international human resource: An analysis of Hofstede's cultural dimensions, *International Journal of Business Administration* 4(2), 39-45.
- Datta, D. e J. Puia (1995), Cross-Border acquisitions: An examinations of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U S acquiring firms, *Management International Review* 35(4), 337-359.
- D'Iribarne, P. (1997), The Usefulness of an Ethnographic Approach to The International Comparison of Organizations, *International Studies of Management and Organization* 26(4), 30-47.
- Donaldson, L. (1993), *Anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation*. UK: Cambridge University Press.
- Doz, Y., J. Santos e P. Williamson (2001), *From Global to Metanacional*. Harvard: Harvard Business Publishing Corporation.
- Duke, J. e E.N. Udono (2012), A new paradigm in traditional human resource management practices, *Journal of Management and Sustainability* 2 (2), 158-162.
- Early, P.C. e M. Erez (1997), *The Transplanted Executive*. New York: Oxford University Press...
- Easterby-Smith, M., D. Malina e L. Yuan (1995), How culture-sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese an UK companies, *International Journal of Human Resource Management* 6(1), 30-59.
- Elele, J. e D. Fields (2010), "Participative decision making and organizational commitment: Comparing Nigerian and American employees", *Cross Cultural Management: An International Journal* 17 (4), 368 – 392.
- Erten-Buch, C. e W. Mayrhofer (1988), *Human Resource Management and National Culture-two: birds that flock together?* Empirical evidence from 13 European countries, 24th Annual Conference of the EIBA, Israel, 13-15.

- Evans, C.L. (1993), "Human resource management in the Japanese financial institution abroad: the case of London office", *British Journal of Industrial Relations* 31(3), 347-364.
- Fang, T. (2005-2006), From Onion to Ocean: Paradox and Change in National Culture, *International Studies of Management & Organizations* 35(4), 71-90.
- Fenton-O'Creevy, M. e P.N. Gooderham (2003), International Management of Human Resources, *Scandinavian Journal of business Research* 17(1),2-5.
- Ferner, A. (1997), Country of origin effects and HRM in multinational companies, *Humana Resource Management Journal* 7(1), 19-37.
- Fischer, R., M.C. Ferreira e E.M.L., Assmar (2005), Organizational Behaviour Across Cultures. Theoretical and Methodological Issues for Developing Multi-level Frameworks Involving Culture, *International Journal of Cross-Cultural Management* 5(1), 27-48.
- Flynn, B.B. e B. Saladin (2006), "Relevance of Baldrige constructs in an international context: a study of national culture", *Journal of Operations Management* 24, 583-603.
- Fletcher, C. (2001), Performance appraisal and management: The developing research agenda, *Journal of Occupational and organizational Psychology* 74(4), 473-487.
- Ford, C.S. (1942), Culture and Human Behavior, *Scientific Monthly* 55, 546-547.
- French, J.R.P. e B. Raven (1959), The bases of social power em Cartwright, D. e A. Zander (Eds), *Group dynamics*. New York: Harper & Row.
- Fundo Mundial Internacional. (2012), "Press release: statement at the conclusion of the IMF mission and SBA sixth review discussions with Angola", disponível em: <http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2012/pr1221.htm> (acesso 28 Junho 2012).
- Furnham, A., B. Kikcaldy e R. Lynn (1994), National attitudes to competitiveness, money and work amongst young people: first, second, third word differences, second and third word differences, *Human Relations* 47, 119-132.
- Geertz C., (1973), *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. Basic Books.
- Gerhart, B. (2008), Cross Cultural Management Research, Assumptions, Evidence and Suggested Directions, *International Journal of Cross Cultural Management* 8(3), 259-274.
- Global Entrepreneurship Monitor (2012), GEM Angola 2012: Estudo sobre o empreendedorismo", disponível em: http://web.spi.pt/GEMangola2012/files/-GEM_Angola_2012.pdf (acesso 10 Setembro 2013).
- Gluskinos, U.M. (1988), Cultural and Political Considerations in the Introduction of Western Technologies: The Mekorot Project, *Journal of Management Development* 6, 34-46.
- Gomes, A.C.C. (2004), *A lógica do afecto. Discussão em torno das linhas de força da gestão de recursos humanos nas empresas portuguesas em Moçambique*. Tese de Doutoramento em Gestão de Recursos Humanos, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

- Gonçalves, S., J. Neves (2012), The link between perceptions of human resource management practices and employee well-being at work, *Advances in Psychology Study*, 1(1), 31-39.
- Gooderham, P.N. e C. Brewster (2003), Congerence, stasis or Divergence? Personnel Management in Europe, *Scandinavian Journal of Business Research* 17(1), 6-18.
- Gooderham, P.N., O. Nordhaug e K. Ringdal (1999), Institutional and rational determinants of organizational practices. Human resource management in European firms, *Administrative Science Quarterly* 44(3), 507-531.
- Graf, A., S. Koeszegi e E.M. Pesendorfer (2012), Cross-cultural negotiations and power distance – Strategies applied by Asian and European buyers and sellers in electronic negotiations, *Nankai Business Review International* 3(3), 242-256.
- Gregersen, H.B., J.M. Hite e J.S. Black (1996), Expatriate Performance Appraisal in US Multinational Firms, *Journal of International Business Studies* 27, 711-734.
- Grupta, V. e P.J. Hanges (2001), Regional and climate clustering of societal cultures, em House, R., P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman e V. Grupta, *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, London: Sage.
- Guess, C. (2004), Decision making in individualistic and collectivist cultures, *Onlíne readings in Psychology and Culture* 4 (1) disponível em: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1032> (acesso 15 Fevereiro, 2014).
- Haire, M., E.E. Ghiselli e L.W. Porter (1966), *Managerial thinking: An international study*. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Hagmann, T. e D. Péclard (2010), Negotiating statehood: Dynamics of power and domination in Africa, *Development and Change* 41(4), 539–562.
- Hampden-Turner, C. e F. Trompenaars (1993), *The seven cultures of capitalism*. New York: Doubleday.
- Hanges, P.J. e M.W. Dickson (2004), The development and validation of the GLOBE culture and leadership Scales em House R., M. Hanges, M., Javidan, P. W., Dorfman e V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage, Thousand Oaks, pp. 122–151.
- Harrison, L.E. e S.P. Huntington (2000), *Culture matters: How values shape human progress*. New York: Basic books.
- Hickson, D.J., C.R. Hinings, J. McMillian e J.P. Schwitter, (1974), The culture-free context of organization structure: A tri-national comparison, *Sociology* 8, 59-80.
- Ho, D. e C. Chiu (1994), Component ideas of individualism, collectivism and social organization, em Kim, U., H. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi e G. Yoon (Eds), *Cross-Cultural Research and Methodology Series* 18, 137-157.
- Hofsted, G. (2006), What did Globe really measure? Researchers' minds versus respondents' minds, *Journal of International Business Studies* 37, 882-896.
- Hofstede, G. (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1997), Reding the Waves. A rejoinder, *International Journal of Intercultural Relations*, 21(2), 287-290.

- Hofstede, G. (1991), *Culturas e organizações – Compreender a nossa programação mental*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing Values; Behaviors; Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. (1996), Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' "Model" of national culture differences, *International Journal of Intercultural Relations* 20 (2), 189-198.
- Hofstede, G., B. Neijzen, D. Ohavy e G. Sanders (1990), Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly* 35, 286-316.
- Hofstede, G. (1984), Cultural dimensions in management and planning, *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Hofstede, G. (1983) The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, *Journal of International Business Studies* 14, 75–89.
- Hofstede, G. (1981), Culture and organizations, *International Studies of Management and Organization* 10 (4), 15-41.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage.
- House, R., P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman e V. Gupta (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. London: Sage.
- House, R., M. Javidan, P. Hange e P. Dorfman (2002), Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe, *Journal of World Business* 37, 3-10.
- Horwitz, F., M. Heng, C.T. Quazi, A.H. Nonkwelo, C. Roditi e P. Van Eck (2006), "Human resource strategies for managing knowledge workers: An Afro-Asian comparative analysis", *International Journal of Human Resource Management* 17 (5), 775-811.
- Hui, C.H. e C. L. Luk (1997), Industrial/Organizational Psychology, em Berry, J.W., Poortinga, J. W. e J. Randey, J. (Eds) *Handbook of Cross-cultural Psychology*, Boston M.A: Allyn & Bacon.
- Hui, C.H. (1988), Measurement of individualism-collectivism, *Journal of Research on Personality* 22, 17-36.
- Iguisi, O. (2009), The cultural dynamics of management leadership in Africa, *Management in Nigeria*, 44(2), 6-13.
- Inglehart, R. (1997), *Modernization and Postmodernization: Cultural Economic and Political Change in 43 Societies*, New Jersey: Princeton University Press.
- Inglehart, R. e C. Welzel (2005), *Modernization, Cultural Change and Democracy*. New York: Cambridge University Press.
- Inkeles, A., D.J. Levinson (1969), National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems, em Lindzey, G., E. Aronson (Eds), *Handbook of Social Psychology*, 418-506, Reading, MA: Addison-Wesley.

- Instituto Nacional de Estatística (2012), “Censos 2012” disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main (acesso 15 Fevereiro 2014).
- Ituma, A., R. Simpson, F. Ovadje, N. Cornelius e C. Mordi (2011), “Four ‘domains’ of career success: how managers in Nigeria evaluate career outcomes”, *The International Journal of Human Resource Management* 22 (17), 3638-3660.
- Javidan, M., R. House, P. Dorfman, P. Hanges e M.S. Luque, (2006), Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of Globe’s and Hofsted’s approaches, *Journal of International Business Studies* 37, 897-914.
- Javidan, M. e R. House (2002), Leadership and cultures around the word: findings from Globe, An introduction to the special issue, *Journal of World Business* 37, 1-2.
- Jackson, T. (2004), *Management and change in Africa: A cross-cultural perspective*. London: Routledge.
- James, R. (2004), Exploring OD in Africa: A response to David Lewis *Nonprofit Management & Leadership*, 14 (.3), 313–324.
- Javidan, M. e R. House (2001), Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project Globe, *Organizational Dynamics* 29(4), 289-305.
- Jesuino, J.C., C. Torres e M. L. Teixeira (2012), Avanços teóricos e metodológicos em valores humanos e gestão: uma introdução ao fórum, *Revista Administrativa Mackenzie* 13(3), 14-17.
- Jesuino, J.C. (2007), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book In-Depth Studies of 25 Societies*. Lawrence Erlbaum Associates: London.
- Jesuino, J.C. (2002), Latin Europe Cluster: From south to north, *Journal of World Business*, 37(1), 81-89.
- Jesuino, J.C. e R.B. Ribeiro (1994), Fatores culturais e estilos de decisão, *Análise Psicológica*, 1(13), 51-60.
- Jones, M.L., P. Blunt e K. C. Sharma (1996), “Managerial perceptions of leadership and management in an African public organization”, *Public Administration and Development* 16, 455-467.
- Kahn, R.L., D.M. Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snoek e R.A. Rosenthal (1964), *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kalleberg, A.L., T. Nesheim e K. M. Olsen (2009), Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway, *Acta Sociológica* 52 (2), 99-116.
- Kamoche, K.N., Y. Debrah Y.F. Horwitz e G. Muuk (2004), *Managing Human Resources in Africa*. Routledge, London.
- Kanungo, R.N. e A.M. Jaeger (1990), Introduction: The Need for Indigenous Management in Developing Countries, em Jaeger, A.M. e R. N. Kanungo (Eds) *Management in Developing Countries*, London: Routledge.
- Keer, C., J.T. Dunlop, F. Harbison e C.A. Myers (1960), *Industrialism and Industrial Man*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Khan, A. e P. Ackers (2003), “Neo-pluralism as a theoretical framework for understanding HRM in Sub-Saharan Africa”, *International Journal of Human Resource Management* 15 (7), 1330-1353.
- Khilji, S.E. (2003), “To adapt or not adapt” Exploring the role of national culture in HRM – A study of Pakistan, *International Journal of Cross Cultural Management* 3(19), 109-132.
- Kluckhohn, F.R. e F.L. Strodtbeck, (1961), *Variations in value orientations*. New York: HaperCollins.
- Kiggundu, M.N. (1988), “Africa”, em Nath R. (Ed.), *Comparative Management: A Regional View*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Knafo, A., S. Roccas e L. Sagiv (2011), The value of values in cross-cultural research: A special issue in honor of Shalom Schwartz, *Journal of cross-cultural psychology* 42(2), 178-185.
- Kirigia, J.M., A. Emrouznejad, B. Cassoma, E.Z. Asbu e S. Barry (2008), A performance assessment method for hospitals: the case of municipal hospitals in Angola, *Journal of Medical Systems* 32 (6), 509–519.
- Klotz, A.C., S.P.M. Veiga, M. R. Buckley e M. B. Gavin (2013), The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research, *Journal of Organizational Behavior* 34, 104-119.
- Kogut, B. e H. Singh (1988), The effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies* 19(3), 411-432.
- Kostova, T. e K. Roth (2002), Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects, *Academy of Management* 45(1), 215-233.
- Kovach, R.C, Jr. (1995), “Matching Assumptions to Environment in the Transfer of Management Practices”, *International Studies of Management and Organizations* 24(4), 83-100.
- Kroeber, A.L. (1941), Values as a subject of natural science inquiry, *Proceedings of National Academy Sciences* 35 (6), 261-264.
- Kroeber, A.L. e C. Kluckhohn (1952), Culture: A critical review of concepts and definitions, *Peabody Museum of Archaeology & Ethnology*, Harvard University, 47(1).
- Kuhn, K.M. (2009), Compensation as a signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives, *The International Journal of Human Resource Management* 20(7), 1634-1648.
- Kuznets, S. (1955), Economic growth and income equality, *The American Economic Review* 45 (1), 1-28.
- Lagrosen, S. (2003), Exploring the impact of culture on quality management, *International Journal of Quality & Reliability Management* 20(4/5), 473-487.
- Lam, S.S., J. Schaubroeck e S. Aryee (2002), Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study, *Journal of organizational behavior* 23(1), 1-18.

- Lawler, E.E. e G.D. Jenkins (1992), Strategic reward systems em Denette, M. D. e L. M. Hough (Eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Pelo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Laurent, A. (1986), The cross-cultural puzzle of International Human Resource Management, *Human Resource Management* 25(1), 91-102.
- Lewis, R. (2005), *When cultures collide: Leading across cultures*. Boston: Nicholas Brealey International.
- Leung, K. (1997), Negotiation and Reward Allocations across Cultures, em Earley, P.C. e M. Erez (Eds), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, San Francisco, C.A: The New Lexington Press, 640-675.
- Li, Y., G.zhang, X.Yang e J.Li (2014), The influence of collectivist human resource management practices on team-level identification, *The International Journal of Human Resource Management*, disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.938677> (acesso 10 Março 2016).
- Littrell, R. e G. Gregory (2007), Sub-Sahara African Leadership: Evolution or Devolution, em Littrell, R., P. Ramburuth (Eds.), *Leadership & Management Studies in Sub-Sahara Africa*, San Diego: University Readers, 237-275.
- Lord, R. e K.J. Maher (1991), *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston. Unwin-Everyman.
- Malhota, S., K. Sivakumar e P. Cheng Zhu (2011), A comparative analysis of role of national culture on foreign market acquisitions by U.S. firms from emerging countries, *Journal of Business Research* 64, 714-722.
- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and personality*, Harper and Brothers, New York.
- Maslow, A.h. (1943), A Theory of Human Motivation, *Psychological Review* 50, 370-396.
- Markus, H.R. e S. Kitayama (1991), Cultural variation in the self-concept, In *The self: Interdisciplinary approaches*, New York: Springer.
- Mateus, A. (2013), 25 anos de Portugal Europeu, a economia, a sociedade e os fundos estruturais, Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos e Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados.
- Mbigi, L. (2002), Spirit of African leadership: A comparative African perspective, *Journal for Convergence*, 3 (4), 18–23.
- McClland, D.C. (1961), *The achieving society*. New York: Irvington.
- McClland, D.C. (1985), *Human motivation*.Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McClland, D.C., J.W. Atkinson, R.A. Clark e E.L. Lowell (1953), *The achievement motive*. Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts.
- McDonald, K.S e L.M. Hite (2005), Reviving the relevance of career development in human resource development, *Human Resource Development Review* 4(4), 418-439.
- Mendonça, M. e R.N. Kanungo (1994), Managing Human Resources: The Issue of Cultural Fit, *Journal of Management Inquiry* 3(2), 189-205.
- Meyer, J.W. e B. Rowan (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 340-363.

- Minkov, M. e G. Hofstede (2011), The evolution of Hofstede's doctrine, *Cross Cultural Management: An International Journal* 18(1), 10-20.
- Milkovich, G.T. e J.W. Boudreau (2004), *Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach* (5th ed.). Illinois: Richard D. Irwin.
- Milando, J. (2005), O Colonialismo em Angola: Dinâmicas do pós-independência, *Unpublished manuscript*, <http://scholar.google.com/scholar?q>
- Milliman, J. e S. Taylor (1998), Internationalizing cross-cultural feedback: Opportunity for Organizational Learning, Paper presented at the Institute of Behavioural and Applied Management, Orlando FL.
- Milgrom, P. e J. Roberts (1992), *Organization and Management*. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Myloni, B., A. Harzing e H. Mirza (2004), Human resource management in Greece. Have the colours of culture faded away? *International Journal of Cross Cultural Management* 4(1), 59-76.
- Myloni, B. (2002), *The transfer of Human Resource Management practices within Multinational companies in Greece – A comparative analysis of human resource management practices in subsidiaries of European and US multinationals and Greek companies*. Tese de doutoramento em gestão, University of Bradford.
- Mulder, M. (1977), *The daily power game*. Leiden: Springer Science & Business Media.
- Mulder, R.H. (2013), Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them, *European Journal of Training and Development* 37(1), 49-71.
- Murchiri, M. (2011), Leadership in context: A review and research agenda for Sub-Saharan Africa, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84, 440-452.
- Murdock, G.P. (1965), *Culture and Society*. Pittsburgh, PA: The University of Pittsburgh Press.
- Neale, F. (1991). *The Handbook of performance management*, London: Institute of Personnel Management.
- Newman, K. e S.D. Nollen (1996), Culture and congruence. The fit between management practices and national culture, *Journal of International Business Studies* 27(4), 53-779.
- Neto, A. e I. Jamba (2006), Economic Reforms in Angola in the General Context of Africa, *OECD Journal on Budgeting* 6 (2), 1-12.
- Neves, J., S. Gonçalves (2009), A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal – Resultados e tendências, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83.
- Noe, R.A., J.R. Hollenbeck, B. Gerhart e P.M. Wright (2004), *Fundamentals of human resource management*. Boston: McGraw-Hill.
- Nussbaum. B. (2003), "African culture and Ubuntu: Reflections of a South African in America", *World Business Academy* 17, 1-12.

- Organisation for Economic Co-operation and Development (2013), “Country statistical profile: Portugal country statistical profiles: key, tables from OECD”, disponível em: <http://www.oecd.org/portugal/> (acesso 15 Fevereiro 2014).
- Oyerman, D., H. M. Coon e M. Kimmelmeir (2002), Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses, *Psychological Bulletin* 128(1), 3-71.
- Papalexandris, N. e L. Panayotopoulou (2004), Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices, *Employee Relations* 26(5), 495-509.
- Papalexandris, N., J. Chalikiriás e L. Panayotopoulou (2002), Societal culture and HRM: exploring the mutual interaction in Greece, *Proceedings of the 2nd International Conference: HRM in Europe – Trends and Challenges*, Athens University of Economics and Business.
- Parsons, T. e E. Shils (1951), *Toward a general theory of social action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pavett, C. e T. Morris (1995), Management styles within a multinational corporation: a five country comparative study, *Human Relations*, 48 (10)1171-1191.
- Pearce, J. (2012), Control, politics and identity in the Angolan civil war, *African Affairs*, 442 – 465.
- Peters, J. e H. Waterman (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America’s best-run companies*, New York: Harper & Row.
- Peterson, M.F. (2007), The Heritage of Cross Cultural Management Research, Implications for the Hofstede Chair in Cultural Diversity, *International Journal of Cross Cultural Management* 7(3), 359-377.
- Peterson, M.F., J. R. Elliot, P.D. Bliese e M.H.B. Radford (1996), Profile analysis of the sources of meaning reported by U.S. and Japanese local government managers, em Bamberger, P., M. Erez e S.B. Bacharach (Eds.), *Research in the sociology of organizations*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Peterson, M.F. e P.B. Smith (2008), Social structures and processes in cross-cultural management, em Smith, P. B., M.F. Peterson e D. Thomas (Eds.), *The Handbook of Cross-Cultural Management Research* (pp. 35-58), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peterson, M.F. e P.B. Smith, (2000), Meanings, organization and culture: Using sources of meaning to make sense of organizational events, em Ashkanasy, N., C. P. M. Wilderon e M.F. Peterson (Eds.), *The Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peterson, M.F. P.B. Smith, M.H. Bond e J. Misumi (1990), Personal Reliance on Alternative Event-Management Processes in Four Countries, *Group & Organizations Studies* 15(1), 75-91.
- Pilbeam, S. e M. Corbridge (2002), *People resourcing hrm in practice*. London: Pearson Education Limited.
- Pires, R.P., F.L. Machado, J. Peixoto, M.J. Vaz (2010), *Portugal: Atlas das Migrações Internacionais*. Lisboa: Tinta-da-China.
- Power, M. (2012), Angola 2025: The future of the “world’s richest poor country as seen through a Chinese rear-view mirror”, *Antipode* 44 (3), 993–1014.

- Portes, A e M. Zhou (1994), *Should Immigrants Assimilate?*, Public Interest, Washington .
- Quinn, D.P. e P. Rivoli (1991), The effects of American-and Japanese-style employment and compensation practices on innovation, *Organization Science* 2(4), 323-341.
- Raghuram, S., M. London e H.H. Larsen (2001), Flexible employment practices in Europe: country versus culture, *International Journal of Human Resource Management* 12(5), 738-753.
- Ramamoorthy, N. e S.J. Carroll, (1998), Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices, *Human relations* 51(5), 571-588.
- Ramamoorthy, N., A. Gupta, R.M. Sardesai e P.C. Flood (2005), Individualism/collectivism and attitudes towards human resource systems: a comparative study of American, Irish and Indian MBA students, *International Journal of Human Resource Management* 16, 852-869.
- Ramos, A. (2006), Social values dynamics and socio-economic development, *Portuguese Journal of Social Science* 5(1), 35-64.
- Ralson, D.A., C.P. Egri, O. Furrer et al (2014), Societal-level versus individual-level predictions of ethical behaviour: A 48 society study of collectivism and individualism, *Journal of Business Ethics*, 1(24).
- Redding, S.G. (2005), The Thick Description and Comparison of Societal Systems of Capitalism, *Journal of International Business Studies* 36(2), 123-155.
- Roberts, K.H. (1970), On Looking at an Elephant: An Evaluation of Cross-cultural Research Related to Organizations, *Psychological Bulletin* 74, 327-350.
- Rodrigues, C.U. (2007), From family solidarity to social classes: Urban stratification in Angola - Luanda and Ondjiva, *Journal of Southern African Studies* 33 (2), 235–250.
- Rokeach, M. (1973), *The nature of human values* (Vol. 438). New York: Free press.
- Rosenzweig, P. e N. Nohria (1994), Influences on HRM practices in multinational corporations, *Journal of International Business Studies* 25(2), 229-251.
- Rummler, G.A. e A.P. Brache (2012), *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sackmann, S.A. e M.E. Philips (2004), Contextual Influences on Cultural Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities, *International Journal of Cross-Cultural Management* 4(3), 370-390.
- Sagie, A. e Z. Aycan (2003), A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations, *Human Relations* 56(4), 453-473.
- Sagiv, L., N. Sverdlik e N. Schwarz (2011), To complete or to cooperate? Values impact on perception and action dilemma games, *European Journal of Social Psychology* 41, 64-77.
- Salgado, J.F., S. Moscoso, M. Lado (2006), *Recrutamiento y selección em A. Bonache e A.cabrera (Eds.), Dirección estratégica de personas* (101-137). Madrid. Financial Times/Prentice Hall.

- Santos, B.S. (2003), Entre o Próspero e o Caliban. Colonialismo, Pós-Colonialismo e Interidentidade. *Novos estudos CEBRAP* 66, 24-29.
- Sparrow, P.R, j. Hiltrop (1994), European human resource management in transition. London:Prentice Hall.
- Sartorius, K., A. Merino e T. Carmichae (2011a), “Human resource management and cultural diversity: A case study in Mozambique”, *The International Journal of Human Resource Management* 22 (9), 1963-1985.
- Sartorius, K., A. Merino e T. Carmichael (2011b), “Creating job satisfaction in Africa: A case study in Mozambique”, *Development Southern Africa* 28 (2), 255-269.
- Saraiva, J.F.S. (2008), A África na ordem internacional do século XXI: mudanças epidérmicas ou ensaios de autonomia decisória, *Revista Brasileira de Política Internacional* 51 (1), 87-104.
- Savas, M., G. El-Kot e E. Sadler-Smith (2001), Comparative study of cognitive styles in Egypt, Greece, Hong Kong and the UK, *International Journal of Training and Development* 5(1), 64-73.
- Schein, E.H. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1995), *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1985), *Organization culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, S.C. (1988), national vs. corporate culture: implications for Human Resource Management, *Human Resource Management* 27(2), 231-245.
- Schwartz S. (1994) Beyond individualism-collectivism: New cultural dimensions of values, em Kim, U., H.C. Triandis, Ç. Kagiticibasi, S-C. Choi e G.Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and application*, Beverly Hills: CA Sage.
- Schuler, R.S. e N. Rogovsky (1998), Understanding compensation practice variations across firms, The impact of national culture, *Journal of International Business Studies* 29(1), 159-177.
- Scott-Ladd, B. e V. Marshall (2004), Participation in decision making: A matter of context? *Leadership & Organization Development Journal* 25, 646-662.
- Scott-Ladd, B., A. Travaglione e V. Marshall (2006), Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment, *Leadership & Organization Development Journal* 27, 399-414.
- SeKiou, L., L. Blodin, B. Fabi, m. Bayad, J.M. Peretti, D. Alis e F. Chevalier (2001), *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Selden, S., T. Sherrier e R. Wooters (2012), Experimental study comparing a traditional approach to performance appraisal training to a whole-brain training method at CB Fleet Laboratories, *Human Resource Development Quarterly* 23(1), 9-34.

- Sheldon, R.C. (1951), Some observations on theory in the social sciences, em Parsons T. e E. A. Shils, (eds.), *Toward a general theory of action*, Cambridge: Harvard University Press.
- Silvakumar, K., C. Nakata (2001), The stampede toward Hofstede's framework. Avoiding the sample design pit in cross-cultural research, *Journal of International Business Studies* 32(3), 555-574.
- Smith, B. (2010), If culture is software of the mind, then ours needs an upgrade: lamentations on our illiteracy of African business and culture, *Journal of Business & Economics Research* 8 (3), 83-92.
- Smith, P.B. (2006), When elephants fight, the grass gets trampled: the Globe and Hofstede projects, *Journal of Business Studies* 37, 915-921.
- Smith, P.B. (2004), Nations, Cultures and Individuals: New perspectives and old dilemmas, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35(1), 6-12.
- Smith, P.B., M.F. Peterson (2005), Demographic effects on the use of vertical sources of guidance by managers in widely differing cultural contexts, *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 5-26.
- Smith, P.B. M. Achovi e C. Harb (2007), Unity and diversity in Arab management styles, *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(3), 275-289.
- Smith, P.B., A. J. Anderson, B. Ekelund, G. Graversen e A. Ropo (2003), In search of Nordic management styles, *Scandinavian Journal of Management* 19, 491-507.
- Smith, P.B. e M. H. Bond (1993), *Social Psychology across Cultures*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Smith, P., S. Dugan, S. e F. Trompenaars (1996), National culture and the values of organizational employees a dimensional analysis across 43 nations, *Journal of cross-cultural psychology* 27(2), 231-264.
- Smith, P. B., Kruzela, P., Czegléli, R., Tsvetanova, S., Pop, D., Groblewska, B., Halasova, d. (1997), Managerial Leadership in Eastern Europe: From Uniformity to Diversity in R. Pepermans et al. (Eds) *Managerial Behavior and Practices: European Research issues*, 27-40. Leuven: Acco.
- Smith, P.B., P. Kruzela, B. Groblewska, D. Halasova, D. Pop, R. Czeglédi e S. Tsvetanova (2000), Effective ways of handling work events in Central and Eastern Europe, *Social Science Information* 39(2), 317-333.
- Smith, P. e M.F. Peterson (1988), *Leadership, organizations and culture: An event management model*, London: Sage.
- Smith, P., M.F. Peterson, A. Akande, V. Callan, N.G. Cho e J.C. Jesuino (1994), Organizational event management in fourteen countries: a comparison with Hofstede's dimensions, em Bouvy, A.M. et al. (Eds), *Journeys into Cross-Cultural Psychology*, Swets & Zeitlinger, Lisse, 364-373.
- Smith, P.B., M. F. Peterson, M. A. D'Amorim, C. Dávila, E. Gamas, S. Malvezzi, et al. (1999), Leadership in Latin American organizations: An event management perspective, *Interamerican Journal of Psychology* 33, 93-120.
- Smith, P.B., M. F. Peterson e S. H. Schwartz (2002), Cultural Values, Sources of Guidance, and their Relevance to Managerial Behavior, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 33 (2), 188-208.

- Smith, P., M.F. Peterson e D. Thomas (2008), *Handbook of Cross-Cultural Management Research*. Los Angeles: Sage Publications.
- Smith, P.B., M. F. Peterson e S.J. Thomason (2011), National Culture as a Moderator of the Relationship Between Manager's Use of Guidance Sources and How Well Work Events are Handled, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 42 (6), 1101-112.
- Sinha, J.B.P. (1997), A Cultural Perspective on Organizational Behavior in India, em Early, P.C. e M. Erey (Eds), *New Perspective on International Industrial/Organizational Psychology*, San Francisco, C.A: The New Lexington Press, 53-75.
- Sivakumar, K. e C. Nakata (2001), The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research, *Journal of international business studies* 32(3), 555-574.
- Schmidt, S.M. e R.S. Yet (1992), The structure of leader influence: a cross-national comparison, *Journal of Cross-cultural Psychology* 23, 251-264.
- Snape, E., D. Thompson, F. Yan e T. Redman (1998), Performance appraisal and culture: practice and attitudes in Hong Kong and Great Britain, *International Journal of Human Resource Management* 9, 841-861.
- Sondergaard, M., (1994), Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications, *Organization Studies* 15, 447-456.
- Sparrow, P.R. e P. Wu (1998), Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees, *Employee Relations* 20(1), 26-56.x.
- Stone, D.L., E. F. Stone-Romero e K. M. Lakaszewski (2007), The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices, *Human Resource Management Review* 17, 152-165.
- Straub, D., K. Loch, R. Evaristo, E. Karahanna e M. Strite (2002), Toward a Theory-Based Measurement of Culture, *Journal of Global Information Management* 10(1), 13-23.
- Strauss, G. (2006), Worker participation-some under-considered issues, *Industrial Relations* 45(4), 778-803.
- Tang, L. e P. Koveos (2008), A framework to update Hofstede's cultural value indices: Economic dynamics and institutional stability, *Journal of International Business Studies* 39, 1045-1063.
- Tayeb, M.H. (1994), Organizations and national culture: methodology considered, *Organization studies* 15(3), 429-446.
- Terpstra, V. e K. David (1991), *The cultural environment of business*. Palo Alto, CA: South -Westem Publish.
- Terry, L.T. (1984), *Attitudes about Performance Appraisal*. Hillsdale: Lawrence Earlbaum Associates.
- Torrington D., L. Hall e S. Taylor (2005), *Human Resource Management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Trautlein, B. e C. Tromwbridge (2007), Researching, Deliberating and Applying African Leadership and Management Practices, em Littrell, R. e P. Ramburuth

- (Eds.), *Leadership & Management Studies in Sub-Sahara Africa*, San Diego: University Readers, 22-50.
- Triandis, H.C. (2004), The many dimensions of culture, *The Academy of Management Executives* 18(1), 88-93.
- Triandis, H.C. (1995), *Individualism and collectivism*. Boulder, C.O: Westview
- Triandis, H.C. (1994), “Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology”, em Triandis, H. C. e L. M. Dunnette, (Eds) *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, Vol. 4, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 103-172.
- Trice, H.M. e J.M. Beyer (1993), *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Trompenaars, F. (1993), *Riding the waves of change: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey.
- United Nations Development Programme (2009), “Data by indicator, year and country” disponível: <http://hdr.undp.org/en/data> (acesso 30 Setembro 2014).
- Vallance, S. (1999), Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Cultural Perspective, *Australian Journal of Public Administration* 58(4), 78-86.
- Vala, J., M.V. Cabral e A. Ramos (2003), *Valores sociais: mudanças e contrastes em Portugal e na Europa*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Van der Rijt, J., P. Van den Bossche e M.S. Segers (2013), Understanding informal feedback seeking in the workplace: The impact of the position in the organizational hierarchy, *European Journal of Training and Development* 37(1), 72-85.
- Vance, C.M., S.R. McClaine, D.M. Boje e H.D. Stage (1992), An examination of the transferability of traditional performance appraisal principles across cultural boundaries, *Management International Review* 32(4), 313-326.
- Venaik, S. e P. Brewer (2010), Avoiding uncertainty in Hofstede and Globe, *Journal of International Business Studies* 1-22.
- Wagar, H.T. e L. Langrock (2004), Performance appraisal and compensation in small firms, *Canadian HR Reporter* 12(13), 10-10.
- Wagner, J.A. (1994), Participation’s effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence, *Academy of Management Review* 19(2), 312-330.
- Wanasika, I., J.P. Howell, R. Littrell e P. Dorfman, P. (2011), Managerial leadership and culture in Sub-Saharan Africa, *Journal of World Business* 46, (2), pp. 234–241.
- Wang, K.Y. e S. Clegg (2002), Trust and decision making: Are managers different in the People’s Republic of China and Australia? *Cross Cultural Management* 9(1), 30-46.
- Wiersma, U.J. e P.T. Van Der Berg (1999), Influences and Trends in Human Resource Practices in the Netherlands, *Employee Relations* 21(1-2), 63-80.
- Wiig, A. e I. Kolstad (2010), Multinational corporations and host country institutions: A case study of CSR activities in Angola, *International Business Review* 19 (2), 178–190.

- Wilensky, H.L. (1961), Orderly careers and social participation: The impact of work history on social integration in the middle mass, *American sociological review* 521-539.
- Williams, B. (2003), The worldview dimensions of individualism and collectivism. Implications for counselling, *Journal of Counseling & Development* 81(3).
- Wilkins, S. (2001), “International Briefing 9: Training and Development in United Arab Emirates”, *International Journal of Training and Development* 5(2), 153-165.
- Wong, G.Y. e P.H. Birnbaum-More (1994), Culture, context and structure: a test on Hong Kong banks, *Organizations Studies* 15, 99-123.
- Wong, C.S., Y.T. Wong, C.Hui, C. e K.S. Law(2001), The significant role of Chinese employees’ organizational commitment: Implications for managing employees in Chinese societies, *Journal of World Business* 36(3), 326-340.
- World Bank (2012), “Macro-Brief: Angola”, disponível em: www.worldbank.org/en/-country/angola (acesso 10 Setembro 2013).
- Yeganeh, H. e Z. Su (2006), Conceptual Foundations of Cultural Management Research, *International Journal of Cross Cultural Management* 6(3), 361-376.
- Yukl, G.A. (1995), *Leadership in organizations (4th ed)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zaidman, N. e D. Brock (2009), Knowledge transfer within multinationals and their foreign subsidiaries, *Group and Organization Management* 34(3), 297-329.
- Zhao, H., Y. Lou e T. Suh (2004), Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice. A meta analysis review, *Journal of International Business Studies* 35(6), 524-544.

ANEXOS

Anexo A – Dados Sociodemográficos

Fonte: House *et al.* (2004)

1. Que idade tem? _____ Anos
2. Qual o género? Masculino _____ Feminino _____
3. Em que país nasceu? _____
4. Em que região/província/Cidade viveu a maior parte do tempo até aos 10 anos de idade.

5. Em que país trabalha/reside atualmente? _____
6. Há quanto tempo vive no país onde atualmente vive? _____ Anos
7. Além do país onde nasceu em quantos outros países viveu mais de um ano e quais?

8. Em que país nasceu a sua mãe? _____
9. Em que país nasceu o seu pai? _____
10. Caso se identifique com algum grupo de pertença étnica diga qual? _____
11. Quantos anos de educação formal teve? _____ Anos
12. Desenvolve atualmente alguma atividade profissional? Sim _____ Não _____

Caso responda “Não” passe para a pergunta 4 – “Modo como a Sociedade é”

13. Indique o número de anos que tem de experiência profissional? _____ Anos _____ Meses
14. Indique o número de anos que tem de experiência profissional no seu cargo atual? _____ Anos _____ Meses
15. Aproximadamente quantas pessoas trabalham na sua empresa? Menos de 100 _____ Entre 100 e 1000 _____ Mais de 1000 _____
16. Qual a denominação que melhor de adequa à sua empresa? Empresa Pública _____ Empresa Nacional Privada _____ Empresa Privada com Capitais Nacionais e de Portugal _____ Empresa Multinacional _____
17. Qual a denominação que melhor descreve a área de atividade da sua empresa? Agricultura _____ Serviços _____ Comércio _____ Educação _____ Indústria _____ Tecnologia/Telecomunicações _____ Investigação e Desenvolvimento _____ Outras _____
18. Qual a denominação que melhor descreve a área de atividade do seu departamento? Administração _____ Engenharia ou Produção _____ Finanças ou Contabilidade _____ Marketing _____ Vendas _____ Investigação e Desenvolvimento _____ Outras _____
19. Quantos níveis hierárquicos existem entre si e o responsável de topo da sua organização? _____ Níveis
20. O cargo que exerce envolve funções de chefia? (responda afirmativamente caso, no exercício das suas funções, supervisione o trabalho de outros colaboradores? Sim _____ Não _____

Caso responda “Não” passe para a pergunta 3- “A Equipa com quem trabalha”

21. Quantas pessoas na sua cadeia de comando reportam diretamente a si? _____ Pessoa(s)
22. Quantos níveis hierárquicos existem entre si e o pessoal não supervisor na sua organização ou unidade? _____ Níveis
23. Indique o número de anos que tem de experiência profissional? _____ Anos _____ Meses

Anexo B – Questionário sobre práticas e valores sociais

Fonte: House *et al.* (2004)

MODO COMO O SOCIEDADE É: Nesta secção procuramos saber como são as normas, valores e práticas na sociedade onde vive. Por outras palavras – estamos interessados no modo como a sociedade É - e não como pensa que deveria ser. Não há respostas certas ou erradas e as respostas não indicam que a sociedade é boa ou má. Por favor, responda às questões seguintes clicando sobre o quadrado referente ao item da escala que melhor representa as suas observações sobre a sociedade.

1-1. Nesta sociedade, acentuam-se a ordem e a consistência, mesmo em detrimento da experimentação e da inovação:	Concordo em absoluto				Não concordo nem discordo				Discordo em absoluto
	1	2	3	4	5	6	7		
1-2. Nesta sociedade, as pessoas são geralmente:	Agressivas								Não agressivas
	1	2	3	4	5	6	7		
1-3. Para ser bem sucedido nesta sociedade há que:	Planejar com antecedência								Reagir aos acontecimentos à medida que acontecem
	1	2	3	4	5	6	7		
1-4. Nesta sociedade a norma aceite é:	Planejar o futuro								Aceitar o status quo
	1	2	3	4	5	6	7		
1-5. Nesta sociedade a influência dum pessoa é primariamente baseada	Capacidade de contribuição para a sociedade								Posição de autoridade
	1	2	3	4	5	6	7		
1-6. Nesta sociedade as pessoas são geralmente:	Assertivas								Não assertivas
	1	2	3	4	5	6	7		
1-7. Nesta sociedade os líderes encorajam a lealdade para com o grupo, mesmo com sacrifício dos objectivos individuais:	Concordo em absoluto				Não concordo nem discordo				Discordo em absoluto
	1	2	3	4	5	6	7		
1-8. Nesta sociedade as reuniões sociais são:	Planeadas com antecedência (duas semanas ou mais)								Espontâneas (planeadas com menos de uma hora de antecedência)
	1	2	3	4	5	6	7		
1-9. Nesta sociedade as pessoas geralmente:	Dão muita atenção aos outros								Não dão qualquer atenção aos outros
	1	2	3	4	5	6	7		
1-10. Nesta sociedade as pessoas são geralmente:	Dominantes								Não dominantes
	1	2	3	4	5	6	7		

1-11. Nesta sociedade as crianças têm orgulho nas realizações individuais dos seus pais:	Concordo em absoluto				Não concordo nem discordo				Discordo em absoluto
		1	2	3	4	5	6	7	
1-12. O sistema económico nesta sociedade está concebido para maximizar os:	Interesses individuais								Interesses colectivos
		1	2	3	4	5	6	7	
1-13. Nesta sociedade os subordinados são supostos:	Obedecerem aos seus líderes sem colocarem questões								Colocarem questões aos seus líderes quando em desacordo
		1	2	3	4	5	6	7	
1-14. Nesta sociedade as pessoas são geralmente:	Duras								Gentis
		1	2	3	4	5	6	7	
1-15. Nesta sociedade os estudantes adolescentes são encorajados a melhorarem activamente o seu desempenho:	Concordo em absoluto								Discordo em absoluto
		1	2	3	4	5	6	7	
1-16. Nesta sociedade a maior parte das pessoas têm vidas altamente estruturadas com poucos acontecimentos inesperados:	Concordo em absoluto								Discordo em absoluto
		1	2	3	4	5	6	7	
1-17. Nesta sociedade os rapazes são mais encorajados do que as raparigas a alcançarem o ensino superior:	Concordo em absoluto								Discordo em absoluto
		1	2	3	4	5	6	7	
1-18. Nesta sociedade as maiores recompensas são baseadas:	Apenas na eficácia do desempenho								Apenas em factores diferentes do desempenho (ex. antiguidade e ligações políticas)
		1	2	3	4	5	6	7	
1-19. Nesta sociedade os requisitos e interacções sociais são formulados em detalhe, para que os cidadãos saibam o que se espera deles:	Concordo em absoluto								Discordo em absoluto
		1	2	3	4	5	6	7	
1-20. Nesta sociedade ser inovador para melhorar o desempenho é geralmente:	Substancialmente recompensado								Não recompensado
		1	2	3	4	5	6	7	
1-21. Nesta sociedade as pessoas são geralmente:	Muitos sensíveis para com os outros								Pouco sensíveis para os outros
		1	2	3	4	5	6	7	
1-22. Nesta sociedade enfatizam-me mais os programas atléticos para:	Os rapazes								As raparigas
		1	2	3	4	5	6	7	
1-23. Nesta sociedade os pais têm orgulho nas realizações individuais dos seus filhos.	Concordo em absoluto								Discordo em absoluto
		1	2	3	4	5	6	7	
1-24. Esta sociedade tem regras ou leis para cobrir:	Quase todas as situações								Muito poucas situações
		1	2	3	4	5	6	7	
1-25. Nesta sociedade as pessoas são geralmente:	Amigosas								Não amigas
		1	2	3	4	5	6	7	

1-26. Nesta sociedade as pessoas em posição de poder:	Procuram aumentar a distância social aos menos poderosos	1	2	3	4	5	6	7	Procuram diminuir a distância social aos menos poderosos
1-27. Nesta sociedade o nível e posição na hierarquia confere privilégios especiais:	Concordo em absoluto	1	2	3	4	5	6	7	Não concordo nem discordo
1-28. Nesta sociedade, os pais idosos vivem em geral com os filhos:	Concordo em absoluto	1	2	3	4	5	6	7	Discordo em absoluto
1-29. Nesta sociedade ser aceite pelos membros do grupo é muito importante	Concordo em absoluto	1	2	3	4	5	6	7	Discordo em absoluto
1-30. Nesta sociedade há mais pessoas a:	Viverem mais para o presente do que para o futuro	1	2	3	4	5	6	7	Viverem mais para o futuro do que para o presente
1-31. Nesta sociedade as pessoas dão mais importância a:	Resolverem os problemas correntes	1	2	3	4	5	6	7	Planearem o futuro
1-32. Nesta sociedade as pessoas são em geral:	Muito tolerantes aos outros	1	2	3	4	5	6	7	Nada tolerante aos outros
1-33. As pessoas são em geral:	Muito generosas	1	2	3	4	5	6	7	Nada generosas
1-34. Nesta sociedade o poder está:	Concentrado no topo	1	2	3	4	5	6	7	Partilhado através da sociedade
1-35. Nesta sociedade:	Valoriza-se mais a coesão do grupo do que o individualismo	1	2	3	4	5	6	7	Valoriza-se mais o individualismo do que a coesão do grupo
1-36. Nesta sociedade ter um insucesso escolar é pior para um rapaz do que para uma rapariga:	Concordo em absoluto	1	2	3	4	5	6	7	Não concordo nem discordo
1-37. Nesta sociedade as pessoas dão em geral:	Muita importância à aparência física	1	2	3	4	5	6	7	Pouca importância à aparência física
1-38. Nesta sociedade, quem tem mais probabilidade de ocupar uma posição elevada:	Homens	1	2	3	4	5	6	7	Tanto homens como mulheres
1-39. Nesta sociedade os filhos vivem em geral com os pais até casarem:	Concordo em absoluto	1	2	3	4	5	6	7	Não concordo nem discordo
									Discordo em absoluto

MODO COMO A SOCIEDADE DEVERIA SER: Nesta secção procuramos saber como pensa que deveriam ser as normas, valores e práticas na sociedade onde vive. Por outras palavras estamos interessados no modo como a sociedade DEVERIA ser. Não há respostas certas ou erradas e as respostas não indicam que a sociedade seja boa ou má. Por favor, responda às questões seguintes clicando sobre o quadrado referente ao item da escala que melhor representa as suas observações sobre a sociedade.

2-1- Nesta sociedade deveria acentuar-se a ordem e a consistência, mesmo em detrimento da experimentação e da inovação	Concordo em absoluto	1	2	3	4	5	6	7	Não concordo nem discordo	Discordo em absoluto
2-2. Nesta sociedade, as pessoas <u>deveriam</u> ser encorajadas a serem	Agressivas	1	2	3	4	5	6	7	Não agressivas	
2-3. Para ser bem sucedido nesta sociedade as pessoas <u>deveriam</u>:	Planejar com antecedência	1	2	3	4	5	6	7	Reagir aos acontecimentos à medida que acontecem	
2-4. Nesta sociedade a norma aceite <u>deveria</u> ser:	Planejar o futuro	1	2	3	4	5	6	7	Aceitar o status quo	
2-5. Nesta sociedade a influência dum(a) pessoa <u>deveria</u> ser primariamente baseada:	Capacidade de contribuição para a sociedade	1	2	3	4	5	6	7	Posição de autoridade	
2-6. Nesta sociedade as pessoas <u>deveriam</u> ser encorajadas a serem:	Assertivas	1	2	3	4	5	6	7	Não assertivas	
2-7. Nesta sociedade os líderes <u>deveriam</u> encorajar a lealdade para com o grupo, mesmo com sacrifício dos objectivos individuais:	Concordo em absoluto	1	2	3	4	5	6	7	Não concordo nem discordo	Discordo em absoluto
2-8. Nesta sociedade as reuniões sociais <u>deveriam</u> ser:	Planeadas com antecedência (duas semanas ou mais)	1	2	3	4	5	6	7	Espontâneas (planeadas com menos de uma hora de antecedência)	
2-9. Nesta sociedade as pessoas <u>deviam</u> ser encorajadas a:	Dar muita atenção aos outros	1	2	3	4	5	6	7	Não dar qualquer atenção aos outros	
2-10. Nesta sociedade as pessoas <u>deveriam</u> ser encorajadas a serem:	Dominantes	1	2	3	4	5	6	7	Não dominantes	
2-11. Nesta sociedade as crianças <u>deveriam</u> ter orgulho nas realizações individuais dos seus pais:	Concordo em absoluto	1	2	3	4	5	6	7	Não concordo nem discordo	Discordo em absoluto
2-12. O sistema económico nesta sociedade <u>deveria</u> estar concebido para maximizar os:	Interesses individuais	1	2	3	4	5	6	7	Interesses colectivos	
2-13. Julgo que nesta sociedade os colaboradores <u>deveriam</u>:	Obedecer aos seus líderes sem colocarem questões	1	2	3	4	5	6	7	Colocar questões aos seus líderes quando em desacordo	

	Duras			Gentis			
2-14. Nesta sociedade as pessoas <u>deveriam</u> ser encorajadas a serem:	1	2	3	4	5	6	7
2-15. Nesta sociedade os estudantes adolescentes <u>deveriam</u> ser encorajados a melhorarem activamente o seu desempenho:	Concordo em absoluto			Não concordo nem discordo			Discordo em absoluto
	1	2	3	4	5	6	7
2-16. Considero que uma pessoa que tenha uma vida altamente estruturada com poucos acontecimentos inesperados:	Tem muito a agradecer			Sente pouca excitação			
	1	2	3	4	5	6	7
2-17. Nesta sociedade os rapazes <u>deveriam</u> ser mais encorajados do que as raparigas a alcançarem o ensino superior:	Concordo em absoluto			Não concordo nem discordo			Discordo em absoluto
	1	2	3	4	5	6	7
2-18. Nesta sociedade as maiores recompensas <u>deveriam</u> ser baseadas:	Apenas na eficácia do desempenho			Na eficácia e noutros factores (ex. antiguidade e ligações políticas)			Apenas em factores diferentes do desempenho (ex. antiguidade e ligações políticas)
	1	2	3	4	5	6	7
2-19. Nesta sociedade os requisitos e instruções <u>deveriam</u> ser formulados em detalhe, para que os cidadãos saibam o que se espera deles:	Concordo em absoluto			Não concordo nem discordo			Discordo em absoluto
	1	2	3	4	5	6	7
2-20. Nesta sociedade ser inovador para melhorar o desempenho <u>deveria</u> ser:	Substancialmente recompensado			De certo modo recompensado			Não recompensado
	1	2	3	4	5	6	7
2-21. Nesta sociedade as pessoas <u>deveriam</u> ser encorajadas a serem:	Muitos sensíveis para com os outros			Nada sensíveis para com os outros			
	1	2	3	4	5	6	7
2-22. Nesta sociedade <u>deveriam</u> enfatizar-me mais os programas atléticos para:	Os rapazes			As raparigas			
	1	2	3	4	5	6	7
2-23. Nesta sociedade os pais <u>deveriam</u> ter orgulho nas realizações individuais dos seus filhos:	Concordo em absoluto			Não concordo nem discordo			Discordo em absoluto
	1	2	3	4	5	6	7
2-24. Esta sociedade deveria ter regras ou leis para cobrir:	Quase todas as situações			Muito poucas situações			
	1	2	3	4	5	6	7
2-25. Acho que os líderes nesta sociedade <u>deveriam</u>:	Fornecer instruções detalhadas sobre a forma de alcançar objectivos			Dar liberdade aos colaboradores para determinarem como alcançar objectivo			
	1	2	3	4	5	6	7
2-26. Acho que esta sociedade seria melhor gerida se houvesse:	Muito mais mulheres em posições de autoridade do que há agora			Muito menos mulheres em posições de autoridade do que há agora			
	1	2	3	4	5	6	7
2-27. Nesta sociedade as pessoas <u>deveriam</u> ser encorajadas a serem:	Muito amistosas			Pouco amistosas			
	1	2	3	4	5	6	7
2-28. Acho que as pessoas em posição de poder <u>deveriam</u> tentar:	Aumentar a sua distância social relativamente aos que têm menos poder			Diminuir a sua distância social relativamente aos que têm menos poder			
	1	2	3	4	5	6	7

2-29 Em que medida acharia importante para os membros da sua sociedade que esta fosse vista positivamente pelas pessoas de outras sociedades:	Não devia ter importância nenhuma				Devia ter alguma importância				Deveria ser muito importante
		1	2	3	4	5	6	7	
2-30. Nesta sociedade as pessoas <u>deveriam</u>:	Viver mais para o presente do que para o passado								Viver mais para o futuro do que para o presente
		1	2	3	4	5	6	7	
2-31. Nesta sociedade as pessoas <u>deveriam</u> ser encorajadas a serem:	Muito tolerantes para com os erros dos outros								Nada tolerantes para com os erros
		1	2	3	4	5	6	7	
2-32. Nesta sociedade as pessoas <u>deveriam</u> estabelecer objectivos desafiantes para si próprias:	Concordo em absoluto								Discordo em absoluto
		1	2	3	4	5	6	7	
2-33. Quando em desacordo com os adultos os jovens <u>deveriam</u> obedecer aos mais velhos	Concordo em absoluto								Discordo em absoluto
		1	2	3	4	5	6	7	
2-34. Os membros desta sociedade <u>deveriam</u>:	Não sentir orgulho em ser membro desta sociedade								Ter muito orgulho em ser membro desta sociedade
		1	2	3	4	5	6	7	
2-35. Acho que o poder <u>deveria</u> estar:	Centrado no topo								Partilhado através da sociedade
		1	2	3	4	5	6	7	
2-37. Acho que:	A coesão do grupo é melhor do que o individualismo								A coesão do grupo e o são individualismo são igualmente válidos
		1	2	3	4	5	6	7	O individualismo é melhor que a coesão do grupo
2-38. Creio que <u>deverá</u> ser pior para um rapaz do que para uma rapariga ter um insucesso escolar	Concordo em absoluto								Discordo em absoluto
		1	2	3	4	5	6	7	
2-39. Acho que as oportunidades para posições de liderança <u>deveriam</u> ser:	Maiores para os homens do que para as mulheres,								Mais abertas para as mulheres do que para os homens
		1	2	3	4	5	6	7	
2-40. Nesta sociedade as pessoas <u>deveriam</u> trabalhar:	Apenas em projectos individuais								Em projectos individuais e em projectos em grupo
		1	2	3	4	5	6	7	Apenas em projectos de grupo
2-41. Nesta sociedade <u>deveria</u> ser pior para um homem do que para uma mulher falhar no desempenho das funções:	Concordo em absoluto								Maiores para mulheres do que para homens
		1	2	3	4	5	6	7	

Anexo C – Questionário sobre eventos de trabalho

Fonte: Peterson e Smith (2000); Smith e Peterson (1988)

Descreva como procede em diversas situações de trabalho na sua empresa que envolvem tomada de decisões. O termo departamento refere-se ao grupo que supervisiona diretamente. Se nenhuma das situações apresentadas correspondem a situações com que se tenha deparado na sua empresa nos últimos meses, imagine como atuaria se, de facto, a situação ocorresse.

Decisão 1: Quando é necessário preencher uma vaga no seu departamento, até que ponto as ações tomadas em relação a isso são influenciadas por:

	Extremamente	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nada
1. Regras e procedimentos formais					
2. Regras não escritas, informais.					
3. Seus subordinados.					
4. Especialistas fora do seu departamento					
5. Colegas do seu nível hierárquico					
6. Seu superior hierárquico.					
7. Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação.					
8. Crenças, valores geralmente aceites no seu país					
9. Família e amigos fora da empresa					

Decisão 2: Quando um dos seus subordinados consistentemente faz um trabalho excelente, até que ponto as ações tomadas em relação a isso são influenciadas por:

	Extremamente	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nada
10. Regras e procedimentos formais					
11. Regras não escritas, informais.					
12. Seus subordinados.					
13. Especialistas fora do seu departamento					
14. Colegas do seu nível hierárquico					
15. Seu superior hierárquico.					
16. Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação.					
17. Crenças, valores geralmente aceites no seu país					
18. Família e amigos fora da empresa					

Decisão 3: Quando um dos seus subordinados consistentemente faz um trabalho de má qualidade, até que ponto as ações tomadas em relação a isso são influenciadas por:

	Extremamente	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nada
19. Regras e procedimentos formais					
20. Regras não escritas, informais.					
21. Seus subordinados.					
22. Especialistas fora do seu departamento					
23. Colegas do seu nível hierárquico					
24. Seu superior hierárquico.					
25. Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação.					
26. Crenças, valores geralmente aceites no seu país					
27. Família e amigos fora da empresa					

Decisão 4: Quando é necessário substituir ou consertar algum equipamento ou maquinaria no seu departamento, até que ponto as ações tomadas em relação a isso são influenciadas por:

	Extremamente	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nada
28. Regras e procedimentos formais					
29. Regras não escritas, informais.					
30. Seus subordinados.					
31. Especialistas fora do seu departamento					
32. Colegas do seu nível hierárquico					
33. Seu superior hierárquico.					
34. Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação.					
35. Crenças, valores geralmente aceites no seu país					
36. Família e amigos fora da empresa					

Decisão 5: Quando um outro departamento não fornece recursos ou apoio que você necessita, até que ponto as ações tomadas em relação a isso são influenciadas por:

	Extremamente	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nada
37. Regras e procedimentos formais					
38. Regras não escritas, informais.					
39. Seus subordinados.					
40. Especialistas fora do seu departamento					
41. Colegas do seu nível hierárquico					
42. Seu superior hierárquico.					
43. Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação.					
44. Crenças, valores geralmente aceites no seu país					
45. Família e amigos fora da empresa					

Decisão 6: Quando há opiniões divergentes no seu departamento, até que ponto as ações tomadas em relação a isso são influenciadas por:

	Extremamente	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nada
46. Regras e procedimentos formais					
47. Regras não escritas, informais.					
48. Seus subordinados.					
49. Especialistas fora do seu departamento					
50. Colegas do seu nível hierárquico					
51. Seu superior hierárquico.					
52. Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação.					
53. Crenças, valores geralmente aceites no seu país					
54. Família e amigos fora da empresa					

Decisão 7: Quando é necessário INTRODUZIR novos métodos de trabalho no seu departamento, até que ponto as ações tomadas em relação a isso são influenciadas por:

	Extremamente	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nada
55. Regras e procedimentos formais					
56. Regras não escritas, informais.					
57. Seus subordinados.					
58. Especialistas fora do seu departamento					
59. Colegas do seu nível hierárquico					
60. Seu superior hierárquico.					
61. Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação.					
62. Crenças, valores geralmente aceites no seu país					
63. Família e amigos fora da empresa					

Decisão 8: Quando é necessário INTRODUZIR novos métodos de trabalho no seu departamento, até que ponto as ações tomadas em relação a isso são influenciadas por:

	Extremamente	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nada
64. Regras e procedimentos formais					
65. Regras não escritas, informais.					
66. Seus subordinados.					
67. Especialistas fora do seu departamento					
68. Colegas do seu nível hierárquico					
69. Seu superior hierárquico.					
70. Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação.					
71. Crenças, valores geralmente aceites no seu país					
72. Família e amigos fora da empresa					